

## En närvarande chef

Konstruktioner av hur och vad första linjens chefer gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare

## A present manager

Constructions of how and what first-unit managers do to motivate, develop and retain their employees

Ahmed Halimic

Patrik Pavlovic

## Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla våra informanter, chefer som medarbetare i de berörda verksamheterna som har tagit sig tiden att medverka i vår studie. Vi uppskattar verkligen era erfarenheter och kunskap, ert välkomnande och goda inställning som givit oss mycket nya perspektiv. Utan er hade vi inte kunnat genomföra studien.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Sissi Ingman som med omsorg har väglett och genom arbetet. Utifrån de råd och konstruktiva kritik vi fått under arbetsprocessen har vi kunnat genomföra studien på ett omfattande vis.

Till slut vill vi även rikta ett stort tack till våra familjer och vänner som har visat sin förståelse och ett enormt stöd under tiden v,i har arbetat med studien. Ni vet vilka ni är! De som vet de vet!

*Ahmed & Patrik!*

# Innehåll

1. Inledning.....	5
1.2 Problemformulering.....	6
1.3 Syfte.....	7
1.4 Frågeställning .....	7
1.5 Begreppsdefinition .....	7
2. Kunskapsläge.....	9
2.1 Ledarskap och chefskap .....	9
2.1.1 Betydelsen av ledarskap.....	9
2.1.2 Kunskapsintensiva verksamheter och ledarskap .....	10
2.2 Chefskap .....	11
2.2.1 Chefens roll.....	11
2.2.2 Chefskapets centrala dimensioner .....	12
2.3 Svenskt chefskap i offentlig sektor.....	12
2.3.1 Socialsekreterares arbetsituation i offentlig sektor .....	16
2.4 Chefens betydelse för medarbetare .....	17
2.3.1 Ledare, medarbetare och gott arbetsklimat .....	18
3. Metod.....	19
3.1 Val av metod.....	19
3.2 Urval .....	19
3.3 Tillvägagångssätt .....	20
3.4 Hjälpmedel .....	22
3.5 Validitet och reliabilitet.....	22
3.6 Förförståelse.....	24
3.7 Bearbetning och analys av empiriskt material.....	25
3.8 Etiska överväganden.....	26
3.9 Arbetsfördelning.....	26
4. Teoretisk inramning.....	28
4.1 Social konstruktionism .....	28
4.2 Leader – Member Exchange Theory (LMX) .....	29
4.2.1 LMX teorins fyra steg.....	30
4.3 Hur och varför är det teoretiska ramverket relevant för uppsatsarbetet?.....	31
5. Resultat och analys.....	33
5.1 Arbetsbelastning, tid och tillgänglighet.....	33
5.1.2 Tillgänglighet och strategier .....	37

5.2 Motivation.....	39
5.2.2 Vad gör cheferna för att motivera sina medarbetare? .....	40
5.3 Utveckling.....	42
5.2.2 Vad gör chefen för att utveckla sina medarbetare?.....	43
5.4 Behålla medarbetare.....	46
5.4.1 Närmare titt på utbytesrelationerna mellan cheferna och medarbetarna.....	50
6. Slutdiskussion och förslag på vidare forskning.....	52
7. Referenslista.....	56
Övriga källor .....	58
Bilagor.....	59
Bilaga 1 .....	59
Bilaga 2 .....	61
Bilaga 3 .....	63

## 1. Inledning

Psykisk ohälsa är idag ett stort problem bland socialarbetare, till följd av hög arbetsbelastning och stress. Den offentliga sektorn i Sverige har under de senaste decennierna genomgått förändringar i form av omorganiseringar, decentralisering, resultat- och kostnadsansvar, rationalisering samt målstyrning (Arbetsmiljöverket, 2017). Förändringarna har medfört ökade krav på kvalitet i förhållande till åtstramningar i resurserna inom offentlig sektor (Fryer m. fl. 2007). Ökade krav i kombination med en hög arbetsbelastning samt hög personalomsättning har resulterat i att arbetet för socialsekreterare är präglad av stress, sjukskrivningar och uppsägningar (Arbetsmiljöverket, 2017). I en studie "*Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?*" (2013) av Wanja Astvik och Marika Melin visar det sig att när resurserna inte stämmer överens med kraven, blir medarbetare tvungna att tillta egna strategier som kan riskera att äventyra kvalitén på arbetet eller medarbetarnas hälsa.

Arbetsrelaterad stress kan leda till sjukfrånvaro och minskad produktivitet i en verksamhet, som kan uppstå på grund av hög arbetsbelastning och organisatoriska förändringar. Exempel på det är att nedskärningar på en arbetsplats leder till att det inte finns tillräckligt med resurser i form av personal för att balansera arbetsuppgifterna. En stor del av uppgifterna fördelas istället på en mindre skara av medarbetare, vilket skapar stora påfrestningar då medarbetaren inte kan kontrollera sin arbetssituation med tanke på kraven som arbetet ställer. Arbetsbelastningen kan vara så stor att den ger en liten, eller ingen, möjlighet för återhämtning, vilket i sin tur kan orsaka utbrändhet bland medarbetare (Socialstyrelsen, 2003). Bland de yrkesgrupper där de psykiska påfrestningarna är höga finns bland annat socialsekreterare, en grupp med hög andel av arbetsrelaterade besvär i arbetet som orsakat stress, sjukfrånvaro och uppsägning (Arbetsmiljöverket, 2016).

Under de senaste decennierna har den svenska arbetsmarknaden också genomgått en del förändringar, där industriell produktion har övergått till produktion av information som fått större betydelse i ett så kallat kunskapssamhälle. En annan faktor som gör att anställda i en organisation riskerar att sluta och/eller byta arbetsplats är den kunskap som de besitter, Mats Alvesson (2004) förklarar i sin bok "*Kunskapsarbete och kunskapsföretag*" att medarbetarnas kunskaper och kompetenser, som erhålls efter universitetsstudier, betraktas som framgångsfaktorer för organisationers utveckling. Brannick (2001) menar på att det är genom sakkunskap, färdigheter, utbildning och expertkunskap i olika avseenden som medarbetarna kan bidra med produktivitet, nytänkande och nya lösningar åt organisationen och det är på så sätt deras roller blir centrala inom verksamheten (Brannick, 2001). Alvesson (2004) poängterar vidare att det blir en uppgift för de olika verksamheterna, som utgörs av en personal med en hög grad av varierande kompetenser, att försöka behålla personalen, som en organisations mest centrala resurs, och främst de mest begåvade medarbetarna, som bidrar med bäst resultat för verksamheterna, med andra ord nyckelpersonal.

Ovan nämnda utmaningar har sitt ursprung i de förändringar som skett på arbetsmarknaden under de senaste decennierna. En ökad arbetsbelastning samt kunskapens centrala roll på arbetsmarknaden har lett till en ökning av uppsägningar, personalomsättning och byten av

arbetsplatser inom och mellan olika branscher (Arbetsförmedlingens rapport, 2011). Förut var det vanligare att medarbetare tillhörde en och samma arbetsgivare under större delen av sin yrkeskarriär. I dag är det mer förekommande att medarbetare byter arbetsgivare flera gånger under yrkeslivet på grund av den alltmer rörliga arbetsmarknaden (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Motivation och arbetsglädje anses vara betydande faktorer för att medarbetare ska välja att stanna kvar på sin arbetsplats eller säga upp sig. Organisationer försöker idag att behålla sin personalstyrka genom att locka med högre löner samt bonussystem, befogenheter och karriärmöjligheter, men även faktorer som inbegriper utveckling och lärande i arbetet, intressanta arbetsuppgifter samt självständighet i arbetet. Den bästa organisationen för medarbetaren blir den som kan rekrytera och behålla personal med höga kvalifikationer, som i sin tur kan gynna goda resultat för organisationen (Alvesson, 2004).

Trivsel bland kollegor, en god arbetsmiljö, lönen och arbetsuppgifterna kan ha betydelse för medarbetarnas val till att stanna eller lämna en viss arbetsplats. Chefens engagemang i medarbetarnas utveckling anses dock vara en central faktor som har betydelse för medarbetarnas ställningstaganden. Bell och Rodham (2002) behandlar i sin studie att ledarskapet haft en central roll i forskning som rör arbetsbelastning och tung arbetsmiljö. För att lätta på de bördor som uppstår för socialsekreterare anses chefer vara av betydande karaktär, då de kan arbeta för att minska stress, lätta på arbetsbelastningen samt åstadkomma en god arbetsmiljö.

Bengt Flach utvecklar i sin lärobok "*Personalledning*" att enhetschefen är den person som kan motivera medarbetaren genom att ge denne verktyg till utveckling i det dagliga arbetet i form av deltagande i beslutsfattande processer och genom att skapa engagemang samt intresse för arbetet. Chefernas uppgifter består av att motivera medarbetarna och ge dem tillfredsställande arbetsuppgifter, genom att sammanföra arbetsmål och arbetsuppgifter till medarbetarnas personliga mål, vilket ökar möjligheterna för engagemang i arbetet bland medarbetarna (Flach, 2006).

På en flexibel och rörlig arbetsmarknad har medarbetare fått en större möjlighet att byta arbetsplats, mer specifikt socialsekreterare. Eftersom de ofta verkar inom kunskapsintensiva verksamheter, där kunskap och kompetens är centrala verktyg för verksamheten. Kunskapen blir attraktiv, både för medarbetaren och verksamheterna som de verkar inom, vilket gör att de får fler alternativ till att byta arbetsplats (Rennstam, 2012). Situationen gör det svårare för första linjens chefer att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare inom sina verksamheter. För socialsekreterarna existerar även en hög grad av arbetsbelastning och stress, vilket ligger till grund för både byte av jobb och uppsägning (Arbetsmiljöverket, 2017).

## 1.2 Problemformulering

Mot bakgrund av ovanstående beskrivning utifrån ökade möjligheter till rörlighet på arbetsmarknaden, ett tryck på kunskapsutveckling inom den offentliga sektorn men även värdet av individuell kunskap bland medarbetare och arbetsrelaterade psykiska påfrestningar har

frambringat nya utmaningar för första linjens chefer. För organisationerna och cheferna består utmaningarna av att arbeta för att behålla samt utveckla god och kompetent personal. Vi vill närmare undersöka hur första linjens chefer talar om vad och hur de gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare.

Uppsatsen föreligger i att studera första linjens chefer (enhetschefer/sektionschefer) inom offentliga organisationer, vilka har ett personalansvar, ekonomiskt ansvar samt utvecklingsansvar för sina enheter/verksamheter inom kommunal socialtjänst och hemtagningssteam.

### 1.3 Syfte

Uppsatsens huvudsyfte är att genomföra en kvalitativ studie, utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, där vi undersöker dels hur chefer, men även hur medarbetare konstruerar chefs sätt att relatera till att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare. Det sker genom att chefer och medarbetare talar om sina upplevelser, uppfattningar och erfarenheter kring chefs arbete gentemot sina medarbetare.

### 1.4 Frågeställning

Här presenteras frågan som blir vägledande för studien:

- Hur konstruerar första linjens chefer genom sitt tal om vad och hur de gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare?

### 1.5 Begreppsdefinition

Nedan presenteras några av de begrepp som är centrala i den här studien. Begreppsdefinitionerna syftar till att klargöra vad som menas med begreppen och sätta dem i sammanhang för studien.

#### *Ledarskap*

Ledarskap innebär utövandet av ledaruppgifter inom exempelvis en organisation (Nationalencyklopedin, 2018). Ledarskap innebär att en person, oftast en ledare, kan ha förmåga och makt att utöva ledarskap över en eller flera andra personer. Definitionerna av ledarskap grundar sig i ett antagande om att ledarskap är en process, där flera personer påverkar varandra, i syfte att leda och strukturera aktiviteter och relationer inom ramen för en organisation eller grupp. De flesta forskare är överens om att ledarskap som fenomen är nödvändigt, särskilt inom organisationer för att en organisation ska kunna strukturera arbetet och utföra arbetet på ett effektivt sätt (Yukl, 2012).

#### *Chef*

En chef är en person som har en ledande position samt funktion och som är ansvarig över arbetsfördelning, planering, kontroll och struktur över arbetet. Chefen är den som har befogenheter att leda arbetet. Chefen har också ansvar över ett visst antal medarbetare beroende

på omfattningen av personalstyrkan inom enheten, området eller sektionen som chefen har hand om (Wenglén, 2012). Med chef avses i det här fallet första linjens chefer, som har hand om en viss enhet eller sektion inom kommunernas sociala arbetsområden. För att få en språklig variation använder vi oss genom studien av begreppen enhetschef och sektionschef, vilka båda fungerar som alternativ till första linjens chef.

### *Medarbetare*

Enligt Nationalencyklopedins ordbok är en medarbetare en ”person som samarbetar med andra i visst arbete vanligen i fråga om tämligen kvalificerat arbete” (Nationalencyklopedin, 2011). I den här studien utgörs medarbetare av den tidigare nämnda yrkesgruppen socialsekreterare. Socialsekreterare arbetar med människor som befinner sig i en utsatt situation och verkar inom olika socialtjänster inom kommun, landsting och privata företag (Arbetsförmedlingen, 2018). I den här studien avgränsas socialsekreterarnas arbete till den offentliga sektorn, det vill säga inom den kommunala sektorn.

### *Kunskap*

Nationalencyklopedin definierar kunskap som något som en individ tillägnar sig i fakta, kunskap eller förståelse genom studier eller erfarenhet (Nationalencyklopedin, 2018). Alvesson (2004) fortsätter med att tala om att kunskap kan täcka allt och ingenting och det kan vara svårt att förklara ordet på ett teoretiskt sätt eller med hjälp av empiri. Kunskap och kompetens ses i dagens samhälle som något som är av betydelse. Kunskap kan nås genom utbildning och erfarenhet, men det är främst genom utbildning som är formeln för att nå framgång i de flesta rika länder i dag, både för individer men även för organisationer. Det är med hjälp av kunskap och kompetens som olika verksamheter styrs och förebilderna inom affärsvärlden och organisationsvärlden är numera kunskapsintensiva organisationer istället för kapitalintensiva industrier (Alvesson, 2004). Med begreppet kunskap syftar vi på den kunskap och kompetens som medarbetarna kan få för att kunna ta mer ansvar och utvecklas i sitt arbete.



## 2. Kunskapsläge

I det här kapitlet behandlas tidigare forskning och studier som har gjorts inom vårt forskningsområde. För att få en förståelse av vad personer i ledande positioner (chefer) gör för att motivera och utveckla personal/medarbetare inleds kapitlet med en beskrivning om ledarskapsfenomenet och en överblick kring rollen som chef. Vidare beskrivs medarbetarens roll och hur chefen motiverar samt utvecklar de till att stanna på arbetsplatsen. Samtliga delar har implikationer av hur chefer arbetar ut ledarskapssynpunkt för att utveckla samt motivera sina medarbetare/personal. Efter det ges en inblick i socialarbetarens stressfulla arbetssituationer inom socialtjänsten. Genom kapitlet kommer begrepp som chef och medarbetare genomgående användas, där chefsbegreppet syftar till att innefatta första linjens chefer inom offentlig sektor och medarbetaren innefattar chefens personal.

### 2.1 Ledarskap och chefskap

#### 2.1.1 Betydelsen av ledarskap

Ledarskap är ett stort ämne och anses av många vara centralt för en organisations framgång (Alvesson m. fl. 2015). Gary Yukl (2012) lyfter i sin bok *“Ledarskap i organisationer”* upp att ledarskap som fenomen under lång tid intresserat människor, vilket har medfört att flertalet definitioner utvecklats och idag är ledarskapsbegreppet mångfacetterat. Nya definitioner av begreppet har ständigt dykt upp och Alvesson m. fl. (2015) beskriver att det nästan finns lika många definitioner av vad som kännetecknar ett “gott” *ledarskap* som det finns ledare. Flertalet av definitionerna grundar sig i ett antagande om att ledarskap är en process, där en eller flera personer på ett avsiktligt plan påverkar varandra, med syftet att leda, underlätta samt strukturera aktiviteter och relationer inom ramen för en organisation eller grupp.

Yukl (2012) upprätthåller att majoriteten av forskare är ense om att ledarskap som fenomen kan vara betydande för att en organisation ska kunna utföra sitt arbete eller uppdrag på ett effektivt sätt. Vidare förtydligar han sin egen definition på ledarskap:

“Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål.” (Yukl, 2012, s.11).

Varierande åsikter om ledarskapets betydelse har resulterat i att det finns en variationsrikedom kring fenomenet ledarskap. Centrala frågor vid forskning kring ledarskap handlar om att studera fenomenet som en organisatorisk funktion eller på ett individuellt plan (Sveningsson & Alvesson, 2012). Ledarskapsfenomenet kan därmed betraktas som en gemensam påverkansprocess eller specialiserad roll. Forskare som betraktar ledarskap som en gemensam påverkansprocess studerar fenomenet som en social process eller ett relationsmönster, istället för någonting i anslutning till en specialiserad roll. Forskare som uppmärksammar fenomenet som en specialiserad roll ämnar att studera de egenskaper som gör att människor kan utses till

ledare, men även ledares beteenden och hur deras beteendemönster kan påverka en grupp eller organisation (Yukl, 2012).

Inom ledarskapsforskning har distinktionen mellan ledarskapet och chefskapet ständigt diskuterats genom åren. Bennis & Nanus (1985) och Zaleznik (1977) betonar att en person kan vara ledare utan att vara chef eller att en person kan vara chef utan att kunna leda. Den mest extrema synen på ledarskap och chefskap är att det handlar om två olika saker, där chefer prioriterar stabilitet, effektivitet och ordning. Ledare däremot fokuserar på medarbetarnas egenskaper och att implementera nytänkande, anpassningsförmåga och flexibilitet i arbetet. Dessutom anses ledare vara måna om sina medarbetare samtidigt som de i sitt arbete konstant ska ha verksamhetens bästa i fokus, genom långsiktiga mål och strategier. På det andra hållet beskrivs chefer vara mer inriktade på hur saker och ting ska utföras och att öka medarbetarnas prestation. För att behålla neutralitet i forskningsfrågan går det inte applicera den nämnda chefsbeskrivningen på alla chefer, då titeln chef innehas av många yrkesverksamma människor. Eftersom en chef kan ingå i en del roller som har att göra med själva utövandet av ledarskap på bland annat sina medarbetare, behöver ledarskap kombineras med chefskap. Därmed kan inte ovanstående argument om att ledarskapet som en chef respektive en ledare utövar gå isär, utan det innebär en komplex process där både ledarskap och chefskap bör integreras. Vidare blir ledarskap och chefskap relevant i relationen som finns mellan ledaren/chefen och medarbetarna. I en studie genomförd av James Kouzes och Barry Posner (2002) betonas det att chefskap visar sig genom relationen mellan ledaren och personerna som blir ledda. Det framgår att en god relation mellan chefen och medarbetarna har en betydande roll för organisationens framgång, därmed kommer vi att i nästa del belysa chefskapets roll till sina medarbetare.

### 2.1.2 Kunskapsintensiva verksamheter och ledarskap

En kunskapsintensiv verksamhet skiljer sig från andra verksamheter på en rad olika sätt. Den mest märkbara skillnaden är att en kunskapsintensiv verksamhet är mer av intellektuell karaktär, snarare än andra verksamheter som ofta grundar sig i kapital eller fysiskt arbete. Kunskapsintensiva verksamheter använder sig i hög grad av kvalificerad kunskap för att kunna leverera unika tjänster eller produkter. Verksamheternas kärnaktiviteter utgår från intellektuell kunskap samt färdigheter hos medarbetarna, vilket visar sig genom att majoriteten av arbetarna har en akademisk bakgrund (examen) jämlöpande med relevant erfarenhet (Svenningsson, Alvesson & Kärreman, 2009).

Ledarskapet inom kunskapsintensiva verksamheter kan ibland vara komplext, eftersom högt uppsatta chefer är oförmögna att förstå hur arbetet på golvet ser ut. Professionella grupper (medarbetare) ser gärna sin egna profession som en god identifikations- och normkälla, därmed får medarbetare inom verksamheterna ofta en hög grad av auktoritet och autonomi, vilket kan försvaga verksamhetens ledarskap (Svenningsson, Alvesson & Kärreman, 2009).

Inom de kunskapsintensiva verksamheterna bör ledarna därför utöva ett ledarskap som fokuserar på övergripande förhållanden, men även ämnar stärka utveckling, lärande och förnyelse (Senge, 1996). Parallellt med chefskapets arbete, sker i dagens verksamheter en utveckling i form av ökad standardisering, vilket har resulterat i att cheferna mer och mer

arbetar med administrativa uppgifter samt mer byråkratisk kontroll. Utvecklingen kolliderar med chefens vilja att vara en god ledare, att kunna motivera och leda sina medarbetare samt jobba med gemensamma visioner (Kärreman, Svenningsson & Alvesson, 2002). Någoting som blir centralt för ledarskapet i en kunskapsintensiv verksamhet är vikten av att ledarna driver en god kommunikation med sina medarbetare, så att verksamheten ständigt arbetar mot gemensamma visioner och mål. Samtidigt kännetecknas ledarskapet av att ledningen koncentrerar sig på att främja utvecklingen av en övergripande orientering och strategier, istället för en strikt och traditionell ledning (Svenningsson, Alvesson & Kärreman, 2009).

## 2.2 Chefskap

### 2.2.1 Chefens roll

En klassisk uppfattning om chefer och deras uppgifter på en arbetsplats är att de planerar, organiserar, strukturerar arbete, ger direktiv och kontrollerar arbetet samt de underordnade i form av medarbetare. I boken *“Organisationer, ledning och processer”* (2012) talar Robert Wenglén i sitt kapitel om att chefen har en ledande position och en ansvarsfull roll i det dagliga arbetet. Några av uppgifterna som en chef behöver göra för att verksamheten ska fungera i normal takt är planering, organisering av arbete, kontrollerar att arbetet flyter på och att de anställda sköter sina arbetsuppgifter samt hinner med sina ärenden. Chefer behöver vara tillgängliga för sina medarbetare och vara beredda på att hantera de oförutsedda händelser som avviker från de arbetsmässiga rutinerna. Det kan exempelvis handla om att administrera möten, betala ut lön, hantera klagomål från både klienter, men även klagomål eller synpunkter som den egna personalen tar upp med chefen. Sammanfattningsvis handlar chefskapet å ena sidan om att på ett tydligt sätt tillgodose att produktiviteten i organisationen flyter på i förväntad takt, å andra sidan hantera oförutsägbara händelser eller faktorer som på något sätt kan hindra arbetet och produktiviteten. Det ska även tilläggas att chefer kan ha en dubbel roll i sitt arbete i form att vara underordnade sina chefer och samtidigt överordnade sina anställda, vilket gör att de har ett ansvar uppåt i hierarkin och nedåt till medarbetarna (Wenglén, 2012).

En chef kan gå in i flera roller samtidigt för att kunna hantera verksamheten på bästa sätt. Det handlar om att chefen går in i rollen som ledare där centrala uppgifter förekommer som att fördela och leda arbetet, men även att anställa, utbilda samt motivera sina medarbetare. Chefen kan fungera som nätverkare och monitor, vilket betyder att han/hon behöver skapa relationer med personer och intressenter utanför den egna organisationen och upprätthålla dem och samtidigt ta emot information för att identifiera både möjligheter som kan vara positiva för verksamheten. Utöver det ingår även rollen att hantera störningar och identifiera problem och som chefen behöver lösa för att verksamheten kan fortsätta sin produktivitet utan faktorer som kan påverka den negativt. Några andra roller som chefen kan ingå i är som resursfördelare, det vill säga att fördela tid och arbete för sig själv och bland medarbetarna. Slutligen behöver chefen ingå rollen som förhandlare där han/hon förhandlar om löner med medarbetare, men det kan även handla om att chefen behöver handla med sin överordnade chef om fler resurser för exempelvis avdelningen som denne är ansvarig för (Wenglén, 2012).

### 2.2.2 Chefskapets centrala dimensioner

Utöver ovanstående roller karaktäriseras chefers arbete av några dimensioner. Chefer, speciellt mellanchefer som berör det aktuella fallet, behöver ta hänsyn till många intressen på en och samma gång. Det kan handla om att uppnå milstolpar för enheten, bidra med en service som gör klienterna nöjda, tillgodose medarbetarnas önsknings och leverera resultat i tid. På så sätt är chefernas arbete väldigt komplext och det finns inga tydliga mallar som talar om hur allting ska göras. Komplexiteten har sin utgångspunkt i att verka i ett socialt system med många olika aktörer med olika intressen. Hur cheferna tar sig an utmaningarna beror snarare på situationer och anpassningen till dem än att följa generella principer som är oberoende av situationer. Det finns inte något som alltid är rätt eller fel, eftersom det i chefers arbete innebär att kunna läsa av situationer, vilket grundas i chefers personliga teorier om hur organisationer fungerar. Närmare bestämt kan det beskrivas som att de kan använda sig av tumregler i olika situationer, vilket betyder att man använder sig av tumreglerna i den mån situationen kräver och så länge de fungerar, vilket kallas pragmatism. Tumreglerna och uppfattningen om hur man ska gå tillväga i specifika situationer grundas i sin tur på erfarenheter som cheferna själva har varit med om eller lärt sig om och det kan handla om tidigare försök att agera på vissa sätt, både lyckade och misslyckade försök (Wenglén, 2012).

Andra dimensioner som följer i chefskapet är diplomati och moral. Chefen ska kunna använda sig av diplomati, vilket kan förklaras som att chefers arbete ställer krav på att de ska kunna uttrycka sig smidigt och lämpligt samt agera snabbt. Det handlar också om att ha känsla för när det är lämpligt för att kunna ta ställning och fatta beslut i vissa ärenden. Cheferna behöver också ta moraliska ställningstaganden i arbetet, där de kan försöka kompromissa med anställda eller följa sina överordnades moral, genom att agera i linje med överordnades direktiv. Chefen behöver ta beslut som är bäst för organisationen och som grundas i den moral som de själva upplever är korrekt. Risken med en sådan moraluppfattning är att gränsdragningen för vad som är rätt eller fel blir otydlig. En annan dimension som är central i chefskapet är identitet, vilket innebär att chefskapet blir personligt då chefen kan ta utgångspunkt i styrkor och svagheter i sin egen personlighet. Ytterligare aspekter av identitetsfrågan är att chefer sällan hittar en identitet. Identiteten är inte given utan den förändras i att människan underhåller och engagerar sig i olika föreställningar om vem man är och cheferna behöver ha beaktande i vilka de själva är och vem de tillhör. Eftersom cheferna ingår i sociala sammanhang är föreställningarna om vem man är under ständig konstruktion, vilket resulterar i att det personliga ledarskapet förändras med tiden (Wenglén, 2012).

## 2.3 Svenskt chefskap i offentlig sektor

Under de senaste decennierna har den svenska offentliga sektorn förändrats till att fokusera på bland annat kostnadseffektivisering, vilket har resulterat i förändrade arbetsförhållanden för inte minst cheferna inom berörda verksamheter och organisationer. I studien *I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits* (2013) skriver Björk m. fl. att arbetsuppgifter som inte förknippas med en individs professionella identitet och yrkesroll kan slita på självkänslan och i sin tur leda till stress för

cheferna. Den här formen av arbetsuppgifter som kan slita på chefens självkänsla och leda till stress, benämns som *illegitima* arbetsuppgifter, då de skulle kunna utföras av någon annan yrkesgrupp än cheferna själva, det vill säga att de pressas till att utföra uppgifter som går utanför ramarna för yrkesrollen, vilket strider mot de normer och regler som utgör själva yrkesidentiteten. Studien utgår från att 440 operativa chefer inom 28 olika förvaltningar har fått uppskatta graden av hur många illegitima arbetsuppgifter som förekommer i deras vardagliga arbete.

Förändringarna inom den offentliga sektorn har genererat en högre arbetsbelastning för cheferna i form av mer administrativt arbete och helt nya arbetsuppgifter som tryckts ner ovanifrån. Vidare beskrivs att de operativa chefernas förhållande till kontrollen över organisationens resurser anses vara komplex och problematisk, då det finns resursbrist. Det beskrivs att resursbristen omfattar problemet att de operativa cheferna har otillräckliga möjligheter att påverka hur mycket och hur stora resurser deras verksamhet får tillgång till, samtidigt som verksamheterna inte ges tillräckliga resurser för att klara av högre arbetstoppar (Björk m. fl. 2013).

De förändrade arbetsförhållandena för inte minst operativa chefer är en fråga om arbetets organisering, vilket har givit upphov till att nya organisations- och styrningsmetoder implementerats, främst eftersom detaljstyrning avskaffats men också budget-, verksamhets- och personalansvar decentraliserats inom den kommunala sektorn. Mellan organisationens operativa och strategiska nivåer är det viktigt att det råder en grundläggande kommunikation gällande mål, för att ansvarsfördelningen i organisationen ska bli tydlig (Björk m. fl. 2013).

Studiens resultat påvisar att otydlighet i organisationen resulterar i att forma illegitima arbetsuppgifter, som vidare leder till att operativa chefer känner mindre tillfredsställelse över sina prestationer samt bidrar till en stressfull arbetssituation. Det framkommer att det ska vara upp till beslutsfattare på en högre strategisk nivå att se till att ansvars- och resursfördelningen ska vara rättvist fördelad och att samtliga operativa chefer inom offentlig sektor har hand om ett mer lämpligt antal medarbetare/underställda (Björk m. fl. 2013).

I sin studie *Measuring capacity to perform across local government services - managers' perceptions* (2013) skriver Lisa Björk, Stefan Scücs och Annika Härenstam om att det inte finns allmänt accepterade mått på hur en välfungerande organisation ska se ut. Författarna upplyser i studien, att forskare under senare decennier försökt att mäta offentliga organisationers resultat, utan någon större framgång. Nya arbetsmetoder och rutiner samt nya organisationsmodeller kan ibland implementeras i den offentliga verksamheten utan att beakta hur de faktiska förhållandena i verksamheterna ser ut. Därmed kan det förekomma att individer på operativ nivå motarbetar de strategiska intentionerna, om de anses eller uppfattas som orimliga eller stridande mot hur de faktiska förhållandena ser ut. Operativa chefer anses vara centrala rollfigurer i sina organisationer, då de med hjälp av humankapital och ekonomi ska implementera organisationens mål i sin verksamhet. Vidare ska de operativa cheferna beakta personalens och brukarnas behov men även förhålla sig till regelverk, vilket gör deras uppdrag till en komplex process (Björk, Scücs & Härenstam, 2013).

Under 2009 och 2011 fick operativa chefer i ett trettiotal kommunala förvaltningar uppskatta sina chanser i att uppfylla sina arbetsuppgifter som bland annat berör arbetsmiljö, administrativt arbete och kvalitetsarbete på ett tillfredsställande och säkert sätt. Sedan uppskattade de operativa cheferna även sitt berörda verksamhetsresultat, i fråga om kostnadseffektivitet, arbetsmiljöarbete och servicekvalitet. Resultaten i studien pekar på att de förvaltningar som erbjuder sina operativa chefer goda förutsättningar att utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt inom ett visst område, exempelvis ekonomi, även ger cheferna möjligheten att genomföra ett gott arbete för de andra ansvarsområdena inom ramen för arbetet som chef, som bland annat det administrativa arbetet, personal- och verksamhetsarbete samt arbetsmiljö (Björk, Scücs & Härenstam, 2013).

I studien *Det kontrollerade chefskapet - variationer i genusmärkta verksamheter* (2011), skriven av Björk, Bejerot och Kankkunen betonas konsekvenserna som operativa chefer fått utstå efter den offentliga sektorns reformer. Under förändringarna, mer kända som New Public Management (NPM), har operativa chefers fokus riktats mot större ansvar för ekonomi och ett införande av målstyrt arbete inom deras verksamheter. Samtidigt har målstyrning, kostnadseffektivisering och standardisering i arbetet minskat handlingsutrymmet för operativa chefer. Undersökningen genomfördes med hjälp av åtta intervjuer med ekonomer och chefer från alla nivåer i den hierarkiska strukturen, från enhetschef till förvaltningschef inom två vardera förvaltningar, en teknisk förvaltning och en omsorgsförvaltning. Implementerandet av de nämnda faktorerna kan uppfattas som styrteknologier för att lättare följa och styra arbetet i förvaltningarna. Att kräva mer ekonomiskt ansvar av enhetscheferna bidrog till en ökad kontroll av ekonomin inom förvaltningarna, de fick med andra ord mer press att hantera ytterligare faktorer som de inte hade hanterat tidigare. Ekonomerna fick ökade befogenheter att följa upp arbetet och ekonomin i förvaltningarna. Krav på nya styrningsformer och ökad kontroll från ledningen innebar att arbetsbelastningen ökade i olika perioder, framförallt inom omsorgsförvaltningen och dess chefer (Björk, Bejerot & Kankkunen, 2011).

I en studie med namnet *Typical situations for managers in the Swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model* (2012), skriven av Berntson, Wallin och Härenstam diskuteras chefers psykosociala arbetsituationer. Dessa arbetsituationer utgjordes av bland annat krav och resurser, som kombinerades i chefernas arbete. De psykosociala arbetsituationerna jämfördes i hänseende till olika faktorer som hälsa, motivation och prestation. Urvalet består av ett klusterurval av 550 chefer som arbetar inom olika kommunala verksamheter, allt från skola till omsorg. Resultatet i studien visade att chefers psykosociala arbetsvillkor skiljer sig åt inom den offentliga sektorn. En kombination av höga krav och begränsade resurser inom de berörda organisationerna kan resultera i en mängd olika konsekvenser för chefernas prestation samt deras arbetsmotivation och hälsa. Vidare pekar studiens resultat på att första linjens chefer, mer specifikt inom människobehandlande verksamheter, exempelvis äldreomsorgen, generellt sett har sämre psykosociala arbetsvillkor, vilka visade sig ha samband med sämre prestationer, lägre motivation och hälsoproblematik (Berntson, Wallin & Härenstam, 2012).

Antalet underställda, rättare sagt medarbetare, per operativ chef inom offentlig sektor har också en effekt på chefernas arbete och krav, vilket diskuteras i studien *Span of Control and the Significance for Public Sector Managers' Job Demands: A Multilevel Study* (2014), skriven av Wallin, Pousette och Dellve. Forskarna undersökte 434 operativa chefer från 37 olika verksamheter i studien. Resultaten som de kom fram till visade att kontrollspannet, med andra ord antalet medarbetare per operativ chef, har en påverkan på chefernas arbetsbelastning, relationer till medarbetare och deras roller som chefer. För cheferna innebär större antal medarbetare per chef också högre krav i arbetet. Det största sambandet kopplat till kontrollspannet som cheferna har hand om visade sig vara upplevelsen av att fungera som stöd till medarbetarnas frustrationer i pressade lägen och att de upplevde sig ha ansträngande krav som chefer. Ju större kontrollspann cheferna hade hand om desto högre arbetsbelastning, men även fler problem bland medarbetarna i form av deras prestation och funktion. Resultaten visar även på att chefer inom människobehandlande verksamheter har nästan dubbelt så många medarbetare än i andra typer av verksamheter. Enligt studien bör insatser riktas åt att minska antalet medarbetare per chef, i syfte att lindra de psykosociala arbetsförhållandena. Ett rimligt kontrollspann lindrar inte enbart arbetsförhållandena och arbetsbelastningen, för cheferna och medarbetarna, utan bidrar också till förbättrade arbetsvillkor för organisationen i helhet (Wallin, Pousette & Dvella, 2014).

I likhet med tidigare nämnda forskning belyser Linda Corin och Lisa Björk i sin studie *Job Demands and Job Resources in Human Service Managerial Work – An External Assessment through Work Content Analysis* (2016) första linjens chefers krav samt resurser inom kommunala människobehandlande organisationer. Studien undersökte 12 första linjens chefer inom en kommun i Västra Götaland. Resultaten i studien påvisade en obalans mellan höga arbetskrav för cheferna, och de resurser som de blev tilldelade för att tillgodose kraven. Det framgår att första linjens chefers arbete till stor del bestod av krävande arbetsuppgifter och ett högt ansvar, överbelastning samt fragmenterade arbetsdagar. Vidare kännetecknas chefernas arbete av hög tidsbundenhet, tidspress samt hög intensitet, vilket resulterade i att chefer ofta arbetade övertid för att hinna med sitt schema. Det visade sig även att chefer hade ett stort ansvar över organisationens mål och arbetsuppgifter, vilket många gånger krockade med det praktiska arbetet, främst eftersom cheferna inte lyckats tillräckligt med att beakta alla berörda målsättningar, men också intressenters krav och förväntningar. Studiens resultat visar att cheferna inte hade tillräckligt stort inflytande för att kunna påverka sin situation till det bättre, på grund av lagar, organisatoriska rutiner, många olika intressenter och standardiserade styrningsmodeller. Dessutom hade cheferna inte tillräckligt organisatoriskt stöd, i form av professionella stödfunktioner, med andra ord saknades många gånger resurser (personal, teknisk utrustning och lokaler). Slutresultatet indikerade att första linjens chefer hade otillräckligt med stöd och hjälp med avgränsningar av chefsarbetet, att finna prioriteringar bland de organisatoriska målen och tillkommande arbetsuppgifterna, men också bristfälligt stöd från ledningen samt ingen hjälp att lösa uppkommande problematik inom organisationen. Bristerna resulterade i att många chefer var utsatta för en hög arbetsbelastning, många övertidstimmar vilket i sin tur riskerar att påverka hälsan på ett negativt sätt (Corin & Björk, 2016).

Antalet anställda medarbetare som varje chef har ansvar över, kan skilja sig åt inom verksamheter i offentlig sektor. Tina Forsberg Kankkunen har i sin studie *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter* (2009), jämfört om chefsarbete i mansdominerade tekniska verksamheter (statsbyggnad, gatuunderhåll och räddningstjänst) skiljer sig åt från kvinnodominerade verksamheter inom utbildning och omsorg. Studien undersökte 43 enhetschefer inom kommunala verksamheter och visade bland annat på att chefer inom mansdominerade verksamheter i genomsnitt har 18 medarbetare, medan chefer inom verksamheter som arbetar med omsorg eller utbildning har hand om 55 medarbetare. Det visade sig att antalet medarbetare per chef, i stor utsträckning påverkar chefens arbetsbörda, främst i form av att cheferna fick mer administrativt arbete, som dokumentation schemaläggning samt lönearbete. Resultatet som kom fram visade dock på att chefer inom vård- och omsorgsverksamheterna inte fick tillräckligt med stöd och avlastning när det gäller det administrativa arbetet. Det framgick att den administrativa avlastningen och stödet prioriteras bort i perioder av sparbetning, speciellt inom verksamheter som arbetar med omsorg och utbildning. I de flesta fallen är det budgeten som styr i vilken grad som cheferna kan få hjälp och avlastning samt stöd i det administrativa arbetet, snarare än chefernas behov (Forsberg Kankkunen, 2009).

Studien pekade även på att chefer som har hand om ett stort antal medarbetare inte i lika stor utsträckning har möjlighet att närvara bland sina medarbetare och i sina verksamheter. Därmed skapas det förväntningar på medarbetarna att arbeta mer självständigt och ta ett större ansvar i sitt dagliga arbete (Forsberg Kankkunen, 2009).

### 2.3.1 Socialsekreterares arbetssituation i offentlig sektor

Det kan finnas många olika anledningar till att medarbetare väljer att sluta på en arbetsplats, men två betydelsefulla faktorer påverkar anställdas val att sluta. Det ena är att det inom många socialtjänster och hemtagningsteam där socialsekreterare arbetar, råder hög arbetsbelastning och personalomsättning (Arbetsmiljöverket, 2017). Den andra faktorn är att medarbetare idag besitter kunskaper och kompetenser som gör att de kan byta arbetsplats med hjälp av sina kompetenser om de känner att de behöver det (Rennstad, 2012).

Enligt arbetsmiljöverket är de hög arbetsbelastning, personalomsättning och förändringar i arbetet bland de främsta orsakerna till arbetsrelaterad stress. Särskilt inom gruppen socialsekreterare förekommer arbetsrelaterad stress oftare än i många andra yrkeskategorier. Stress i arbetet innebär att socialsekreterare är belastade med arbetsuppgifter och ärenden till den graden att de inte hinner med sina uppgifter och inte kan möta arbetsgivares krav (Arbetsmiljöverket, 2017).

I en kartläggning av socialsekreterares arbetssituationer 2016 som gjorts av Novus på uppdrag av Akademikerförbundet SSR förekommer arbetsbelastning och hög personalomsättning som förekommande inom många kommuners socialtjänster i Sverige. Åtta av tio socialsekreterare svarade att de har en så pass hög arbetsbelastning att de inte hinner eller knappt hinner med sina



arbetsuppgifter på frågan om hur de upplever belastningen på arbetsplatsen. Socialsekreterarna framhävde också att det är svårt att få erfaren personal och att det råder brist på tillräckligt mycket personal för att kunna fylla ut och jämna ut arbetsbelastningen och att det är många som slutar till följd av det. Som en orsak till problematiken finns administrativa uppgifter som förekommer i hög utsträckning och att socialsekreterarna saknar stöd och hjälp i dessa ärenden, vilket tar tid från deras arbete med faktiska ärenden och utredningar. Värt att nämna är att många av sekreterarna ansåg sina närmsta chefer ha hög arbetsbelastning och att det finns ett samband mellan medarbetare som inte är nöjda med sin arbetssituation och deras chefer som är arbetsbelastade (Akademikerförbundet SSR, 2016).

## 2.4 Chefens betydelse för medarbetare

För att förstå chefens betydelse för medarbetarna måste först begreppet medarbetarskap förklaras. I studien *“Idén om medarbetarskap”* (2011), skriven av Karin Kilhammar diskuteras begreppet medarbetarskap, som innebär en person som är anställd eller en arbetstagare som arbetar självständigt och i grupp i en viss typ av verksamhet. Medarbetarskap är av övergripande karaktär och är ett fenomen som en medarbetare kan omfattas av, exempelvis ett professionellt beteende och förhållningssätt i sin tjänst. Eftersom medarbetaren är en arbetstagare innebär det att denne i många fall har en överordnad, exempelvis en chef, över sig. Det är en produkt av den organisation och kultur som råder där medarbetaren befinner sig. Ledaren och medarbetaren kan i sin tur samarbeta för att på ett gemensamt sätt sträva mot att nå organisationens mål. Medarbetarnas produktivitet och direktiven som de tar emot i arbetet är ett resultat av interaktionen mellan chefen och medarbetarna. Medarbetarskapet har därmed en relationell innebörd som handlar om hur medarbetare hanterar relationen till arbetsgivaren och det egna arbetet (Kilhammar, 2011).

En chefs betydelse för en verksamhets personal kan vara stor med tanke på det ansvar som denne bär. En annan dimension som kan ha betydelse för relationen till medarbetarna är chefens över- och underordningen där chefen ska finnas till hands för medarbetarna, för sin chef, för andra ansvariga med mera. I arbetet kan chefen befinna sig i ett trångt läge, eftersom den måste ta hänsyn till allas intressen samtidigt. Chefens ska å ena sidan se till att verkställa organisationens huvudsakliga syfte samt order från överordnade, som i sin tur sker genom direktiv till medarbetarna om hur arbetet ska utformas. Å andra sidan förväntar sig medarbetarna att chefen ska stödja dem i arbetet och samtidigt företräda dem och betona deras resultat uppåt i hierarkin. Ett sådant läge är typiskt för en enhets- eller sektionschef, vars arbetssituation kännetecknas av en hierarki av över- och underordning, vilket påverkar sättet som en mellanchefer kan arbeta på. Den här processen grundar sig i relationer mellan både underordnade och överordnade. För att chefen ska kunna vara effektiv i sitt arbete och för att denne ska kunna bli en respekterad aktör på enheten behöver han/hon skapa sig tillitsfulla relationer mellan både sina medarbetare och sina chefer. Arbetsprocessen genomsyras av ömsesidig kommunikation som kan underlätta arbetet på lång sikt genom att oförutsedda hinder som uppstår på vägen kan hanteras gemensamt med anställda och ansvariga (Wenglén, 2012).

En utgångspunkt för att chefen ska kunna leda medarbetarna i arbetet är organiseringen av arbetsuppgifterna för verksamheten. Flach (2006) förklarar att det finns krav på ledaren att välja mål och organisera verksamheten för att uppnå mål tillsammans med medarbetarna. Det gör ledaren genom att skapa och upprätthålla bland annat kommunikation och gruppnormer inom verksamheten. Chefens förmågor blir viktiga i dennes arbetsutövande och ledning av arbetsgrupper. En socialiserad maktorientering, integritet och moral har i tidigare forskning kring ledaren visat sig vara något som utmärker de ledare som prioriterar organisationens samt medarbetarnas bästa. För att kunna utveckla god samarbetsförmåga i relationen med de anställda behöver ledaren ha kunskap om människor och grupprocesser samt en stark social förmåga och ha uppnått en emotionell mognad. Social och emotionell intelligens är också faktorer som chefen behöver ha, vilket underlättar ledningen av förändringsprocesser inom verksamheten (Flach, 2006).

### 2.3.1 Ledare, medarbetare och gott arbetsklimat

I en longitudinell studie *Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships* (2015), gjord av Kinnunen, Feldt och Mauno undersöktes arbetslagsklimat och ledare där forskarna försökte hitta samband mellan dessa faktorer. I studien redovisas ett samband mellan ett positivt arbetsklimat och ledarskap. De två variablerna är beroende av varandra enligt undersökningen. Sett ur ett ledarperspektiv påverkar ledare arbetsklimatet i en grupp där ledare och medarbetare blir viktiga för varandra. Relationerna är ömsesidiga då ledare främjar ett positivt arbetsklimat samtidigt som medarbetarna får verktyg att verka för att det positiva arbetsklimatet ska bestå. Det positiva arbetsklimatet främjar ledarens trivsel. Resultatet visar alltså på ett ömsesidigt orsakssamband där ett normalt samt omvänt orsakssamband möts. Det ömsesidiga orsakssambandet visade sig vara stabilt genom hela studien, det vill säga under de 22 månader som studien pågick. Undersökningen gjordes med 265 deltagare inom olika yrken från olika kommuner i offentlig sektor i Finland där deltagarna fick utvärdera ledarskapsstilen av samma ledare under olika mättillfällen. Det ska tilläggas att medarbetare som arbetar i ett gynnsamt klimat med sitt arbetslag är mer benägna att tolka deras ledare positivt över tiden än de som inte verkar i ett gynnsamt klimat. Detta eftersom organisationen kan behålla och spara sina arbetsresurser i form av medarbetare, vilket ger möjligheter att utveckla bra handledarrelationer (Kinnunen, Feldt & Mauno, 2015).

## 3. Metod

I metodkapitlet kommer vi att redogöra valet av metod och beskriva tillvägagångssättet i insamlingen och analysen av det empiriska materialet. Vi belyser även urvalet och resonerar vidare kring tillförlitligheten av det empiriska underlaget. Etiska överväganden och arbetsfördelningen under processens gång redovisas också.

### 3.1 Val av metod

Utifrån forskningsintresset och vår nyfikenhet för vårt ämne har vi valt att använda oss av en kvalitativ forskningsmetod. Karl-Erik Rosengren och Peter Arvidsson förklarar i boken *Sociologisk metodik* (2002) att en kvalitativ ansats fokuserar på att fånga fenomenet i djupet av dess innebörd, snarare än att söka efter omfattningen, frekvensen och mängden som man gör i kvantitativa studier. I den här studien har vi valt att använda oss av en kvalitativ ansats där vi har valt att intervjua enhets- och sektionschefer för att få fram hur de arbetar för att behålla, utveckla och motivera sina medarbetare samt att vi intervjuat medarbetare för att stämna av om chefernas utsagor motsvarar medarbetares verklighet. Vi har valt att använda oss av semi-strukturerade intervjuer, som vi ansåg vara givande för studien, då vi kunde följa intervjupersonernas svar och även ställa följdfrågor som kunde precisera svaren med ett större djup än enbart med frågorna från intervjuguiderna (se bilaga 1 & 2).

### 3.2 Urval

Studien handlar om vad sektionschefer och enhetschefer gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare för att kunna behålla medarbetarna på sina sektioner och enheter i sina respektive organisationer. Frågan om hur första linjens chefer arbetar med de anställda är intressant och individuellt med tanke på att det är olika typer av personer som arbetar som chefer. Det innebär att valet av studien föll på en kvalitativ studie där utgångspunkten var att informationen ska ge oss ett kunskapsunderlag som kan hjälpa oss att besvara vårt syfte och frågeställning med studien. Eftersom avgränsningen för studien omfattar socialsekreterares arbetssituation och rörelse på arbetsmarknaden valde vi att vända oss till personer som arbetar som sektionschefer och enhetschefer inom socialtjänsten på fem olika platser i och utanför Malmö. För studien och informationen som vi ville ha fram var det viktigt att utgå från vissa kriterier vid valet av informanter. Det innebär att vi hade för avsikt att försöka få informanter som skiljde sig åt i kön, ålder, yrkesbakgrund och erfarenhet för att få varierande synvinklar på fenomenet som vi vill undersöka (Rosengren, 2002). En av våra informanter lämnade återbud i ett sent skede innan intervjun skulle genomföras, vilket betyder att vi fick ett avhopp.

Urvalet av chefer består av fem informanter som arbetar inom tre socialtjänster och två hemtagningsteam. Hemtagningsteam innebär en kombinerad verksamhet med olika yrkesgrupper, däribland socialsekreterare, som arbetar mot samma mål. Två av dem är enhetschefer för hela enheter medan tre informanter arbetar som sektionschefer, där de har hand om en eller flera sektioner inom enheter, eller hela enheter. Fördelningen av chefernas erfarenhet har inte varit ett medvetet val, trots det visade det sig att det förekom en variation i hur länge de hade arbetat som chefer. Erfarenheterna som chefer sträckte sig mellan 7 månader

till 5 år. De flesta av informanterna hade många års erfarenhet med arbete som socialsekreterare innan de tillträdde som chefer, vilket betyder att de tidigare hade varit medarbetare. Åldern på informanterna är varierande och är mellan 28 till 53 år. Informanternas utbildningsnivå är ganska lika då de hade en eftergymnasial utbildning i form av högskole- eller universitetsutbildning på minst tre år inom beteendevetenskap eller att de studerat till socionom. För att skydda informanternas identiteter väljer vi att benämna dem som ”chef 1”, ”chef 2” etc. i analysen.

Eftersom studiens syfte och frågeställning även omfattar medarbetare, vill vi även få fram medarbetarnas syn på chefers arbete har vi också valt att intervjua fem stycken medarbetare. Medarbetarnas svar väntas ge studien mervärde i form av att vi studerar hur medarbetarna konstruerar sina chefers mödor. Informanterna, som utgör studiens empiriska material från medarbetarnas sida, är 5 socialsekreterare från socialtjänsten inom och utanför Malmö. Liksom i valet av chefer har vi valt att utgå från vissa kriterier vid valet av informanter hos medarbetarna (Rosengren 2002). Vi ville få fram en hög variationsgrad i ålder, kön, yrkesbakgrund och arbetslivserfarenhet. Det lyckades vi få genom att medarbetarnas erfarenheter med myndighetsutövning och handläggning inom socialt arbete sträckte sig från 2 – 8 år. Deras åldrar varierade mellan 24 – 36 år. Utbildningsmässigt är fördelningen ganska lik då informanterna i grund och botten är socionomer och har studerat vid högskola och universitet i minst 3 år. Det ska tilläggas att informanterna inte har koppling till samma sektioner/enheter som cheferna arbetar på. Med detta sagt har vi valt medarbetare som arbetar på liknande arbetsplatser som cheferna, men inte på samma ställen. Vidare kommer medarbetarna att anonymiseras i analysen genom att vi hänvisar deras svar till ”medarbetare 6”, ”medarbetare 7” etc.

Både cheferna och medarbetarna utgör totalt 10 stycken respondenter. Enligt Rosengren & Arvidsson (2002) handlar begreppet ”mättnad” om att vi som författare till studien har fått mättnad i betydelsen att det inte uppkommit nya saker under intervjuerna.

### 3.3 Tillvägagångssätt

De första stegen vi tog för att få en helhetsbild av det som redan utforskats inom ledarskapsforskning, var genom litteratursökning på olika sätt. Bibliotekets litteratur men även olika internetkällor var till stor hjälp under studien. I första hand har vi valt att leta efter avhandlingar, vetenskapliga artiklar- och tidskrifter och annan ledarskapslitteratur i form av böcker. Till vår hjälp har vi använt oss av databaser som Libris, Google Scholar, MAH och Libsearch. Förutom de ovan nämnda databaser använde vi oss även av andra källor som arbetsmiljöverket och socialstyrelsen, för att få en inblick i hur den faktiska arbetssituationen kan se ut inom offentlig sektor, även om källorna inte anses vara vetenskapligt förankrade utgångspunkter.

Under tiden vi studerade litteratur och vårt insamlade material, så tog vi kontakt med forskningsfältet, med andra ord enhets- och sektionschefer samt medarbetare inom

socialtjänsten/offentlig sektor. Vi valde att fråga cheferna och medarbetare om intresset för att delta i vår studie, vi berättade om studiens syfte och fick bra respons tillbaka, då majoriteten av de tillfrågade ansåg att fenomenet var intressant. När de tillfrågade visade ett intresse av att delta i studien initierades kontakt med samtliga informanter för att få ett godkännande. Valet av de tillfrågade personerna föll på vilka vi ansåg vara lämpliga för studien, med lämplighet menas att de tillfrågade personerna uppfyllde våra kriterier men också att de visade ett intresse för studien. För att studien skulle bli mer innehållsrik och intressant säkrade vi oss om att de tillfrågade personerna hade en bred arbetslivserfarenhet, vilket kunde bidra till en omfattande empiri som i sin tur gav oss en god utgångspunkt för en intressant analys. I samband med att vi initierade kontakt med enhets- och sektionscheferna samt medarbetarna skickade vi ut ett informationsbrev (se bilaga 3) som innehöll information om studien och dess syfte, vidare skickade vi även med intervjufrågorna, eftersom att samtliga informanter på bästa sätt skulle kunna förbereda sig inför intervjun. Kontakten med samtliga informanter skedde genom mailkontakt och telefonkontakt, där vi också informerade om att intervjun skulle ta mellan 45–60 minuter. Vi informerade samtliga informanter om deras rättigheter, att de när som helst kunde avbryta intervjun. Genom att vi informerat samtliga informanter om deras rättigheter uppstod inga konflikter under genomförandet av intervjuerna.

Våra intervjufrågor har vi grundat på vår frågeställning för studien (se bilaga 1 och 2), där vi har anpassat intervjufrågorna efter huvudsyftet och frågeställningen innan genomförandet av intervjun. Dels för att intervjufrågorna skulle täcka så mycket som möjligt av vårt forskningsområde, men även för att frågorna skulle ge oss möjligheten att studera fenomenet mer djupgående. När vi väl hade genomfört vår första intervju gav det oss en insikt i hur vi skulle ställa våra frågor samt vilka följdfrågor som var lämpliga att ställa. Vi valde att behålla majoriteten av frågeställningarna för både chefer och medarbetare, dock tog vi bort de frågor vi ansåg vara överflödiga.

Alan Bryman förklarar i sin bok *Samhällsvetenskapliga metoder* (2018) att en reflektion efter en genomförd intervju är givande eftersom det kan bidra med kunskap om vad som skulle kunna förbättras inför kommande intervjuer. Vi ansåg att reflektionerna var betydande för att kunna förbättra intervjufrågorna. Efter att vi genomfört varje intervju tillfrågades våra informanter om intervjufrågorna hade formulerats på ett bra sätt, svaren vi fick bidrog till att intervjufrågorna inte behövde ändras. Vid varje intervjutillfälle var vi alltid två personer närvarande, en ställde intervjufrågor och följdfrågor till informanten och den andra personen kunde vidare ställa potentiella följdfrågor samt observerade informanternas mimik och kroppsspråk. Att vi genomförde intervjuerna på ovan beskrivna sätt gav oss en klarare helhetsbild av det empiriska materialet som införskaffades genom intervjuerna.

Vår forskningsfråga i hur första linjens chefer genom sitt tal konstruerar vad och hur de gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare översattes till intervjufrågor genom att först diskutera informantens bakgrund. Därefter om vad informanten anser om den rådande höga arbetsbelastningen inom sin verksamhet. Sedan bröt vi ner frågorna fem kategorier; arbete och arbetsuppgifter, ledarskap/chefskap, arbetsmiljö, kunskap och utveckling samt behålla medarbetare. Kategorierna behandlar hur chefen uttalar sig om att den arbetar för att på något

sätt motivera, utveckla, underlätta medarbetarnas arbete, genom sitt ledarskap. Vidare undersöker vi även utifrån studiens syfte hur medarbetare konstruerar sina chefers sätt att motivera, utveckla och behålla medarbetare, då det kan ge studien ett mervärde. Vi använde oss av samma kategorier i intervjuguiden för medarbetarna, men anpassade frågorna mer utefter medarbetarnas upplevelser av sina chefer. Genom att ställa våra intervjufrågor fick vi blandade och rika svar av informanterna, vilket gjorde att vi fick fram olika perspektiv, erfarenheter, upplevelser och uppfattningar kring vår frågeställning.

### 3.4 Hjälpmedel

Samtliga av våra intervjuer som har genomförts är ljudinspelade med hjälp av, våra mobiltelefoner. Vid kvalitativa intervjuer är det ett vanligt förekommande sätt att lagra informanternas svar. Huvudtanken med genomförandet av ljudinspelningarna underlättar på sätt att man inte glömmer vad informanterna sagt under intervjuerna, men även för att komma ihåg allt relevant vid tolkning och analys (Bryman, 2018).

En nackdel med att föra ljudinspelningar under intervjuerna är att informanten kan bli nervös och tänka på att den blir inspelad vilket i sin tur kan påverka intervjun (Bryman, 2018). Informanterna informerades om ljudinspelningarna via informationsbrevet, liksom innan intervjuns start. Ljudinspelningarna kommer se till att raderas efter examinationens avslut. Att transkribera intervjuerna tar lång tid och det anser vi vara en baksida, dock anser vi att det är gynnsamt samt nödvändigt för att få ut så mycket som möjligt av informanternas svar. Vidare antecknade vi funderingar samt kommentarer som uppkom under intervjuns gång, eftersom det kan användas i analysdelen. Efter att vi genomfört intervjuerna skrev vi ned våra frågor och funderingar som dök upp efter intervjun, för att inte glömma bort några centrala delar i svaren inför analysfasen. Svaren vi fick var utförliga, vilket medförde att vi mestadels inte behövde ställa följdfrågor.

### 3.5 Validitet och reliabilitet

Validitet och Reliabilitet är viktiga begrepp enligt Steinar Kvale och Svend Brinkmann, som i boken *Den kvalitativa forskningsintervjun* (2009) förklarar att dessa begrepp är nödvändiga att diskutera för att en studie ska anses vara tillförlitlig. Även Alan Bryman talar således om dessa begrepp i sin bok *Samhällsvetenskapliga metoder* (2018), och tar även upp generaliserbarhet som ytterligare en faktor att reflektera över. Dessa begrepp är vanliga när forskare använder sig av en kvantitativ forskningsmetod, men är även betydelsefulla inom kvalitativa studier, där de anpassas och diskuteras.

Det är viktigt att diskutera och reflektera över om studien undersöker just det fenomenet som den är avsedd att studera, vilket kallas validitet. Det handlar om att forskarna inriktar sig på frågan och om de undersöker det som de verkligen vill undersöka. Redan i början av forskningsprocessen ställde vi oss frågor om vad det är vi vill undersöka, vi märkte att en ledstjärna var att hela tiden rikta uppmärksamhet åt frågeställningen i arbetet, som har styrt vårt arbete. När vi ställde oss frågan om hur urvalet av informanter skulle gå till, kom vi fram till att

det var viktigt att välja de intervjupersoner som skulle kunna ge relevanta svar. Vi frågade oss många gånger vad syftet är med den här studien. Syftet är att undersöka hur chefer talar om vad och hur de gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare samt hur medarbetare konstruerar att deras chefer arbetar för att utveckla och behålla dem. Eftersom samspelet mellan en chef och en medarbetare grundar sig i ett förhållande, eller en relation, vet vi att det i grund och botten handlar om en relationell nivå. Vi visste då att vi kunde använda oss av några enhetschefer eller sektionschefer inom socialtjänsten från den offentliga sektorn, det vill säga de kommunala socialtjänstkontoren. Svaren utgår från chefernas och medarbetarnas upplevelser, erfarenheter, uppfattningar vilket leder till att vi får ta del av deras perspektiv. Vi är även medvetna om att cheferna är talföra i sina beskrivningar kring deras ledarskap, vilket nödvändigtvis inte behöver stämma överens med den praktiska verkligheten, samtidigt är det just chefernas och medarbetarnas perspektiv vi ville undersöka och analysera. Vidare är vår intervjuguide delvis utformad för att ställa öppna frågor, vilket gav respondenterna möjlighet att fundera kring sina kunskaper, erfarenheter och åsikter kring ämnet. Det kan i sin tur leda till svar som är ganska breda och studien kan tappa fokus vilket riskerar att påverka validiteten. För att undvika riskerna använde vi oss samtidigt av vissa frågor som syftar till att fånga upp just informanternas upplevelser och utsagor. Samtidigt använde vi oss av följdfrågor i vissa av informanternas svar som gjorde det möjligt för oss att ta fram just det väsentliga för vår studie. Svaren som vi har fått fram har vi senare kritiskt reflekterat kring, tolkat samt analyserat och vi anser att studien uppnår validitetskravet (Kvale & Brinkmann, 2009).

Reliabilitet handlar om studiens tillförlitlighet, eller replikerbarhet, som närmare bestämt innebär i vilken stor utsträckning olika forskare hade kommit fram till samma svar och resultat om de hade undersökt samma fråga (Kvale & Brinkmann, 2009). I kvalitativ forskningsmetod är replikerbarhet svårt att nå eftersom det inte är möjligt att få fram samma material i senare undersökningar som i den första undersökningen. Empirin som man som forskare får fram baseras på unika upplevelser och erfarenheter i en kvalitativ undersökning. Likt ovanstående är det just de intervjuade personernas upplevelser, perspektiv och erfarenheter som man är ute efter. Endast om samma personer hade använts i en annan studie med samma frågeställning och syfte hade det varit möjligt att få fram liknande svar, men även då är det viktigt att ta tidsförloppet mellan den första och andra studien i beaktande, vilket kan påverka empirin. Precis som i det aktuella fallet baseras kvalitativa undersökningars empiri på unika upplevelser, som i sin tur utgörs av selektivt utvalda informanter, då de ska kunna svara på våra frågor. Med det sagt anser vi inte att studiens resultat samt empiri hade kunnat upprepas i en annan undersökning. En annan faktor som har med reliabiliteten att göra är intern reliabilitet som berör hur vi som forskare tillsammans har tolkat vår empiri, det vill säga det som informanterna säger och visar genom sitt tal och kroppsspråk. Båda författarna närvarade vid intervjutillfällena och efteråt diskuterade vi utsagorna som vi fick från alla informanter. Vi frågade oss också vad vi ansåg om intervjuerna och om vi kunde förbättra någonting till nästkommande intervjuer efter att vi hade genomfört dem. Vi var gemensamt överens om tolkningen och uppfattningen av vår empiri och vi kunde därmed genomföra analysen med samma utgångspunkt (Bryman, 2018).

För att fortsätta på samma spår som ovan handlar tillförlitlighet även om generaliserbarhet, som handlar om i hur stor utsträckning man kan generalisera studiens resultat till andra studier som

behandlar liknande fenomen. När det gäller kvalitativ forskningsmetod är det svårt att applicera den här studiens resultat på andra studier, då vår studie är begränsad till empirin från 10 intervjuer. Precis som ovan nämnt utgår respondenternas svar i deras personliga svar och deras sätt att hantera fenomenet. Hur en chef arbetar med sina medarbetare eller hur medarbetare upplever deras chefers arbetssätt är enbart deras personliga erfarenheter och upplevelser. Det är ett smalt urval med 10 intervjuer, men som går på djupet och ger perspektiv på chefers och medarbetares särskilda samt unika erfarenheter. Om vi hade använt oss av kvantitativ forskningsmetod hade generaliserbarheten varit högre, då den utgår från ett mycket mer omfattande urval än 10 stycken. Resultaten som vi har fått fram går inte att tillämpa på alla chefer och medarbetare och bidrar istället till att vi belyser variationen i deras arbetssätt och uppfattningar. Med den här studien går det rättare sagt inte att ge en större bild av hur alla chefer arbetar med sina medarbetare och inte heller hur alla medarbetare upplever sina chefer (Bryman, 2018).

### 3.6 Förförståelse

Förförståelse handlar om att författaren tar med erfarenheter och upplevelser som den själv har i förhållande till forskningsfenomenet, som han/hon senare använder vid analys av forskningsmaterialet. Forskarens egna upplevelser och erfarenheter av ämnet som studeras kan ha en påverkan på resultatet när det väl ska tolkas och analyseras. När det gäller den här studien är vi två stycken som skriver den, som tidigare studerat till socionomer och vi har fått mycket kunskap om hur socialtjänstens verksamhet fungerar, som bland annat är offentliga organisationer. Vi är i och med det också väl insatta i socialsekreterares arbetssituationer, då vi haft praktik inom området, eftersom det ingick i utbildningen, där man arbetar med handläggning och myndighetsutövning. Det innebär att båda författarna hade en viss förförståelse i frågan som vi valde att undersöka, vilket visade sig vara betydelsefullt under arbetets gång. Under praktiken fick vi förståelse om hur arbetsenheterna, eller sektionerna för den delen, kan vara uppdelade. Båda befann sig på enheter som hade kring mellan 10 – 20 socialsekreterare per chef. Upplevelserna bidrog till bredare förståelse om hur socialtjänsten fungerar som myndighet samt en större uppfattning om hur den organisatoriska strukturen ser ut med enhetschefer och sektionschefer som har hand om sina enheter/sektioner och som i sin tur har chefer över sig. Under praktiken fick vi se hur cheferna var upptagna med att administrera, löneförhandla, planera arbetet, sitta i möten och så vidare. Efter diskussion mellan oss två kom vi fram att vi inte fick mycket utrymme att tala med de ansvariga cheferna om hur de hanterar alla sina arbetsuppgifter och samtidigt ser över olika arbetsrelaterade frågor med sina anställda såsom trivsel, stress och konkreta frågor kring arbetsutförandet. Rollen som chef i offentlig sektor kan i många fall, enligt vår uppfattning, vara komplex, vilket gör det ännu mer intressant att studera deras arbete närmare. Det är också med hjälp av den pågående utbildningen, Ledarskap och offentlig organisation, där vi fått studera bland annat chefskap och medarbetarskap, som frågorna har väckts på nytt. Ämnena som vi har studerat under utbildningen öppnade upp vårt intresse för att närmare undersöka hur chefer talar om att de arbetar med att utveckla, motivera och behålla sina medarbetare, i form av socialsekreterare, med tanke på deras arbetssituation. Komplexiteten i rollen som chef, deras arbetssituation,



erfarenheterna från praktiken samt kunskapen som vi har fått under utbildningen har fångat vår uppmärksamhet och bidrog till våra ambitioner till att undersöka detta fenomen närmare.

### 3.7 Bearbetning och analys av empiriskt material

Efter att vi genomförde intervjuerna började vi transkribera dem via datorer för att kunna ha intervjuerna på papper. Sedan delade vi upp varje persons intervju för sig och började sedan att analysera svaren som vi fick av informanterna. Transkriberingen skedde vanligtvis några dagar efter varje intervjutillfälle. Det visade sig vara en väldigt tidskrävande process, som tog mycket uppmärksamhet från studiens delar som handlar om tidigare forskning samt metodkapitlet, eftersom det var ungefär vid samma tillfälle som vi genomförde majoriteten av intervjuerna. Under transkriberingen försökte vi få ner ljudeffekter som pauser, eftertänksamma ljud, pust och skratt med för att kunna återge intervjuerna i dess fulla form. I analysdelen citeras informanternas svar och även ljudeffekterna finns med, för att materialet ska kännas mer levande. Patrik Aspers förklarar i boken *Etnografiska metoder* (2013) att forskarens förståelse av informantens svar kan öka genom en tolkning av exempelvis uttryck och gester, därmed måste de pauser och hummanden som förekommer i empirin återges i textmaterialet, även i analysen (Aspers, 2013).

Efter transkriberingen började vi med nästa fas i bearbetningen av alla intervjuer. Vi fick ner många sidor av text och behövde nu organisera empirin, vilket gjordes med hjälp av reducering av texten. Genom reducering blev det enklare att strukturera upp våra teman som vi har med i resultat- och analysdelen. Att läsa igenom alla transkriberade intervjuer tog tid och vi läste igenom dem noggrant för att kunna identifiera teman och betydelsefulla begrepp för undersökningen. Alan Bryman beskriver i boken *Samhällsvetenskapliga metoder* (2018) att reducering av text genom teman och nyckelbegrepp är effektivt vid bearbetning av det empiriska materialet. Några begrepp och teman är återkommande, som i sin tur gjorde det möjligt att reducera och dela upp all text i olika delar/teman. Teman och nyckelbegrepp uppkommer genom att exempelvis en informant talar om begränsningar i tid och resurser i ett stycke, som sammanfattas med begreppet ”tid” eller ”resurser”, som vi i sin tur skriver bredvid stycket som berörs. Genom det här sättet har vi i princip följt Brymans (2018) rekommendationer vid reduceringen av texten. Ett annat sätt som också hjälpt oss att bearbeta materialet är att markera olika teman med olika färger. Detta kallas för färgkodning och syftar enbart till att forskaren får en bra visuell överblick av texten (Aspers 2013). I den nästkommande fasen, analysen, kunde vi använda oss av färgkodningen, vilket gör det lättare för ögat att uppfatta och komma ihåg vilka delar/teman eller citat som tillhörde vad. Med hjälp av att vi delade upp de olika delarna i färger kunde vi analysera materialet på ett effektivt sätt, genom att vi kunde koppla det analyserade resultatet till teorierna och vår tidigare forskning som vi har presenterat. Det teoretiska ramverket är våra utgångspunkter, som handlar om hur vi ser på fenomenet, vilka i sin tur genomsyrar hela analysen. Som tidigare nämnt anonymiseras informanterna som ”Chef 1 – 5” och ”Medarbetare 6 – 10”.

### 3.8 Etiska överväganden

Vid vetenskaplig forskning, men även specifikt kvalitativ forskning är det av stor vikt att forskarna behandlar en rad etiska överväganden som vanligtvis kan förekomma genom mötet mellan forskare samt informanter (Bryman, 2018). Genom att ta hänsyn till de forskningsetiska principerna som tagits fram av Vetenskapsrådet (2002) kan man även minimera konflikter med informanterna. Det rör sig bland annat om följande etiska krav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet.

*Informationskravet* innebär att forskaren ska informera intervjupersonerna/informanterna om studiens syfte samt ge en beskrivning över hur deras information kommer att användas. Vidare ska forskare även meddela informanterna att deltagandet för studien är helt frivilligt samt att de när som helst kan välja att avbryta sin medverkan i studien. I vår studie har vi kontaktat informanterna i förväg för att berätta om syftet med studien och även förklarat hur vi kommer att använda deras information. Vidare skickade vi ut ett informationsbrev (se bilaga 3) till samtliga informanter på berörda verksamheter. Genom att skicka ut informationsbrevet har vi säkerställt att informanterna blivit meddelade om sina rättigheter inom ramen för studien. Kontakten med informanterna har skett både skriftligt och muntligt, genom mailkontakt, telefonkontakt men även personlig kontakt (Vetenskapsrådet, 2002).

*Samtyckeskravet* har uppnåtts genom att informanterna har fått ta del av informationen att studien helt och hållet bygger på frivillig basis och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Av samtliga informanter har vi fått samtycke om att det går bra att genomföra intervjuerna (Vetenskapsrådet, 2002).

*Konfidentialitetskravet* innebär att informanternas personuppgifter ska förvaras av forskarna utan att obehöriga kan ta del av informationen. Inom studien har vi valt att aidentifiera informanterna, i samråd med informanterna själva. Informanternas identitet har kunnat bevaras, då vi använt oss av begreppen "Chef 1–5" och "Medarbetare 6–10". Valet av aidentifieringen gjordes efter en förfrågan av samtliga informanter (Vetenskapsrådet, 2002).

*Nyttjandekravet* syftar till att informationen som insamlas från informanterna endast ska användas för forskningsändamål och studiens vetenskapliga syfte. Vi har upplyst samtliga informanter kring att informationen endast kommer användas för forskningsändamålet (Vetenskapsrådet, 2002).

### 3.9 Arbetsfördelning

När det kommer till arbetsfördelningen under arbetsprocessen har båda författarna fördelat arbetet likt. Studiens omfattning är stor vilket har krävt mycket tid av oss författare, möjligheten att skriva tillsammans har varit begränsat, vilket har krävt att vi fått utnyttja tiden väl. För att studien ständigt skulle röra sig framåt valde vi att planera våra veckor. Vår planering skulle hjälpa oss att följa en struktur för att bidra med ett rutinmässigt skrivande. Även om utgångspunkten har varit att skriva tillsammans, har vi på grund av tidsbrist samt viljan att vara

i fas varit tvungna att arbeta med några delar på egen hand, väl där har vår planering kommit bra till hands. Under hela arbetsprocessen har en god kommunikation varit bidragande för studiens slutresultat, först och främst oss författare emellan men även kontakten till vår handledare. Med hjälp av teknisk kommunikation kunde vi författare bibehålla den goda kommunikationen sinsemellan och diskutera hur vi skulle dela upp arbetsuppgifterna och/eller hur vi skulle gå tillväga när vi väl bestämde oss för att arbeta ensamma. En liten uppdelning av vissa delar i studien gjordes, främst då vi arbetade ensamma för att vi inte kunde skriva tillsammans. Tillsammans diskuterade samt letade vi fram relevant och nödvändig litteratur för studiens olika delar. Vi har under hela arbetsprocessens gång strävat efter att genomföra studiens delar (inledning, problemformulering, syfte och frågeställningar, tidigare forskning, teori samt analys och slutdiskussion) gemensamt, eftersom vi ansåg att det skulle främja studiens slutresultat. Båda författarna har korrigerat och redigerat i studiens olika delar lika mycket under arbetsprocessens gång. Den ena av oss valde att fokusera lite mer på att formulera en bra bakgrundsdel och den andra fokuserade under tiden på att transkribera lite mer.

Studiens analysdel och diskussionsdel har vi strävat efter att genomföra gemensamt, då vi uppfattade att de två delarna var centrala och betydande för hela studien. Dels eftersom det görs en tematisering av vårt empiriskt insamlade material men också för att de viktigaste ståndpunkterna framkommer mer tydligt under analysprocessen. Till slut diskuterar båda författarna det resultat vi kommit fram till i studien.

## 4. Teoretisk inramning

I detta kapitel kommer det att lyftas fram arbetets teoretiska utgångspunkter. Den första teorin vi använder oss av är social konstruktionism där vi ämnar studera informanternas språk och tal genom deras erfarenheter, upplevelser och uppfattningar. Den andra teoretiska utgångspunkten är LMX-teorin som går ut på att studera relationen mellan två personer, som exempelvis chef och medarbetare och det utbyte som sker i relationen. Nedan beskrivs de teoretiska utgångspunkterna mer utförligt, som ligger till grund för vår analytiska del.

### 4.1 Social konstruktionism

Sociologen Dave Elder-Vass presenterar i boken *The Reality of Social Construction* (2012) begreppet social konstruktionism. Han förklarar att social konstruktionism har att göra med att vi människor själva skapar vår omvärld baserat på hur vi kommunicerar och tänker om den. I boken *Modern teoribildning i socialt arbete* (2015) förklarar Malcolm Payne att människors uppfattningar om världen uppstår på grund av ett samspel mellan varandra i olika sociala sammanhang. Människors interaktioner skapar gemensamma uppfattningar samt sociala konstruktioner som i sin tur ger människorna chansen till socialisering in i samhället (Payne, 2015).

Social konstruktionism diskuteras även av filosofer som Ian Hacking i boken *Social konstruktion av vad?* (2004). I boken förklarar Hacking att det pågår en diskussion om rätt term, eller begrepp, för rättare ändamål och att det har uppstått en förväxling mellan konstruktivism och konstruktionism. Konstruktivism är en term som har sitt ursprung inom matematiken medan konstruktionism har att göra med sociologiska, filosofiska och historiska sammanhang. Det innebär att det är begreppet konstruktionism ska användas vid analys av faktiska, historiska orsakssammanhang eller sociala växelverkningar som har resulterat i det verkliga förhållandet som råder i människors omvärld. Närmare bestämt innebär sociala växelverkningar att människor kan kategorisera varandra och sig själva och hur de blir kategoriserade, vilket innebär att de utgår från sig själva som olika typer av människor i förhållande till olika kategorier. De kan välja placera och placeras i kategorier som de tillhör eller avvisa kategorier som de inte anser sig tillhöra. Människor kan till följd av kategoriseringarna börja uppvisa olika känslor och beteendeförändringar som utvecklas hos dem, vilket innebär att människors uppfattningar om sig själva beror på kategoriseringen. Det sker en direkt växelverkan mellan människor och kategorier (Hacking, 2004).

Kategorier och kategorisering tas även upp i Vivien Burrs bok *Social constructionism* (2015) där det talas om att kategorierna och människors uppfattningar om världen är historiskt och kulturellt betingade. Människors uppfattningar om världen har snarare att göra med de rådande sociala samt ekonomiska förhållandena i kulturen och tiden som de lever i, än att de är resultat av historiska händelser eller specifika kulturer. Detta eftersom människorna föds in i en värld där kategorier och begrepp är utformade sedan innan och som används av människorna i den rådande kulturen. Begrepp och kategorier formas under tiden som människan utvecklar språket och de sociala samspelet i kulturen, där språket utgör en central roll i utvecklingen. Språket är

människans sätt att kommunicera och är ett verktyg att göra sig förstådd, uttrycka sig och även beskriva andra människor. Språket har också en koppling till människans tankar, då detta samband ger människan möjlighet att forma hennes egna erfarenheter, forma världen och ge de mening. Eftersom språket har en oskiljbar relation till de tankar som människor bär med sig, kan människor uttrycka sig själva, även beskriva andra människor och våra egna upplevelser. Kommunikation och interaktion mellan människor bidrar till skapandet av sociala konstruktioner och språket blir därmed mer än bara ett sätt att kunna uttrycka sig (Burr, 2015).

Ytterligare en aspekt av social konstruktionism är förhållandet mellan språk och verklighet som Mats Börjesson talar om i sin bok *Diskurser och konstruktioner: En sorts metodbok* (2003). Detta förhållande grundas i ett språkspel. Genom språket formar och konstruerar människor kategorier och hur de konstruerar kategorierna speglar också hur människorna förhåller sig till dem, eftersom det pågår en motsägelsefull process mellan människorna och kategorierna. Hur människorna talar kring en viss kategori behöver inte stämma överens som den praktiska verkligheten, därmed kan det verkligheten och språket skiljas åt. Med det sagt används språket som ett socialt verktyg som skapar verklighetens kategorier. Det innebär att människor konstruerar olika fenomen genom samspelet som finns mellan människor och hur de uppfattar fenomenet (Börjesson, 2003).

Ovan nämnda teoretiska litteratur betonar språkets betydelse, med andra ord hur människan genom sitt tal, begrepp och kategorier konstruera världen. Social konstruktionism fokuserar därmed på hur människans uppfattning om verkligheten den lever i visar sig genom språk och tal.

## 4.2 Leader – Member Exchange Theory (LMX)

LMX-teorin (leader-member exchange theory) handlar om utbyte mellan ledare och medlem, som är en dyadisk relation, det vill säga relationen mellan två personer. I artikeln *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years* (1995), skriven av George. B. Graen och Mary Uhl-Bien förklarar de att LMX behandlar fler faktorer än enbart ledaren som en faktor till en grups framgångar, vilket är vanligt inom klassiska ledarteorier. Inom LMX tas relationen mellan ledaren och medlemmen i beaktande, i det här fallet medarbetare, istället att enbart studera ledare eller medarbetare (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Teorin innebär att utbytesrelationer formas genom överenskommelse mellan ledaren och medarbetarens kompetens samt pålitlighet. I takt med tiden och att relationerna utvecklas kan ledaren utveckla en relation som har ett högt eller ett lågt utbyte med medarbetarna, därmed är relationer och utbytet som sker centrala inslag i LMX-teorin (Graen & Cashman, 1975).

En förutsättning för en hög utbytesrelation är att ledaren har kontroll över något, exempelvis ett resultat eller en förmån som den underordnade kan uppleva som önskvärd. Det innebär att ledaren kan ha kontroll över ansvar, budget, lön, och befogenheter, som ledaren kan använda för att locka medarbetarna till att arbeta hårdare för att nå de fördelar som ledaren har kontroll över. Ledaren kan exempelvis erbjuda utökade befogenheter, låta medarbetarna ta mer ansvar i

arbetet där de kan fatta viktiga beslut, hålla i presentationer, bättre anpassat schema eller nya kontorsredskap och så vidare (Graen & Cashman, 1975).

I utbyte mot dessa fördelar väntas medarbetaren arbeta hårdare, visa lojalitet och engagemang mot ledaren och för att nå enhetens satta mål. Relationen kommer med hög sannolikhet att utvecklas till en grad där den utmärks av ömsesidigt beroende, lojalitet och stöd mellan ledaren och medarbetaren, om inte utvecklingen störs på något sätt. För att ett sådant utbyte ska vara möjligt behöver chefen visa att den bryr sig om och ta hänsyn till medarbetarens känslor och behov, genom bland annat kommunikation. En konsekvens av det blir att utbytesrelationen är så pass hög att den påverkar medarbetarens val till att stanna i verksamheten (Graen & Cashman, 1975).

En låg utbytesrelation kännetecknas av en låg grad av ömsesidig påverkan. Det betyder att medarbetarna håller sig till ordinarie krav som förväntas av dem utan att göra större ansträngningar för att nå förmånerna. Det kan vara att utföra standardrutiner, plikter, och instruktioner från ledaren, vilket innebär att de uppfyller kraven för att erhålla fasta belöningar som ingår i arbetet, som exempelvis den fasta lönen (Graen & Cashman, 1975).

#### 4.2.1 LMX teorins fyra steg

Graen och Uhl-Bien (1995), presenterade i sin artikel fyra olika steg som kan förklara hur LMX teorin utvecklas:

Det första steget handlar om en socialiseringsprocess mellan ledaren och medarbetaren. Om medarbetaren har en direktkontakt till sin ledare, vilket kan handla om allt från rapporteringar till diskussioner, formas en bättre relation parterna emellan. Studier pekar på att medarbetare som inte har direktkontakt med sin ledare har ett svagare förtroende gentemot sin ledare, som därmed resulterar i en låg utbytesrelation. Om det mellan ledaren och medarbetaren förekommer en direktkontakt, formas istället en hög utbytesrelation som präglas av respekt och förtroende. Vid en låg utbytesrelation har inte ledaren en stor tillit gentemot sin medarbetare, som endast utför sina ordinarie arbetsuppgifter. Hög utbytesrelation innebär istället att ledarens tillit gentemot sin medarbetare ökar (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Det andra steget syftar till att skapa en djupare förståelse för relationen mellan ledaren och medarbetaren. För att få en djupare uppfattning om relationen, studeras kommunikation och lojalitet i den berörda verksamheten. Vid en djup relation och ett gott samarbete parterna emellan skapas en hög utbytesrelation (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Det tredje steget undersöker ledaren och hur denne uppnår ett så effektivt ledarskap som möjligt. Genom att ett gott partnerskap formas mellan ledaren och medarbetaren kan således ett effektivt ledarskap formas (Graen & Uhl-Bien, 1995). Genom att ledaren erbjuder förmåner den har kontroll över som bland annat högre lön, bonusar och mer ansvar i arbetet, förväntas medarbetaren ta mer ansvar och visa större engagemang. Det innebär med andra ord en ömsesidig process där ledaren och medarbetaren går mot en hög utbytesrelation, genom att både ledaren och medarbetaren erbjuder sina tjänster mellan varandra och där ledaren når effektivt

ledarskap (Graen & Cashman, 1975). Slutligen fokuserar det fjärde steget på hur medarbetarna i den berörda verksamheten lyckats forma ett nätverk som grundar sig i ömsesidighet i relationerna samt ömsesidiga beroendeförhållanden. Hur de olika relationerna utvecklas beror på verksamheternas utformning (Graen & Uhl-Bien, 1995).

### 4.3 Hur och varför är det teoretiska ramverket relevant för uppsatsarbetet?

Teorin social konstruktionism är relevant för uppsatsarbetet i den benämningen att syftet är att undersöka hur chefer talar om att de arbetar för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare. Studien fokuserar på chefernas tal, med andra ord blir deras utsagor och berättelser av vikt för hur de genom sitt språk talar om sitt arbete gentemot sina medarbetare. Språket och kommunikationen blir viktiga verktyg för konstruktionen av hur cheferna arbetar, eftersom vårt intresse ligger i att fånga upp deras utsagor.

Utifrån studiens syfte och frågeställning, ligger vårt intresse i att fånga upp hur chefer talar om arbetet gentemot sina medarbetare. Det finns en klar skillnad i det som sägs och det som sker i praktiken. Inom teorin social konstruktionism representerar en människas språk hennes uppfattning om verkligheten (Börjesson, 2003). Vi har även valt att fokusera på medarbetarnas berättelser och utsagor, dels för att studien ska få ett mervärde, men även för att se ifall chefers berättelser kan överensstämma med medarbetarnas verklighet när det gäller hur de talar om chefernas sätt att motivera, utveckla och få dem till att stanna inom verksamheten. På så sätt tillämpas social konstruktionism automatiskt i vår uppsats, eftersom vi strävar att fånga upp hur chefer genom sitt tal konstruerar sitt arbete för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare. Vidare ger studien ingen självklar förklaring till hur den faktiska verkligheten ser ut, istället ger studien informanternas uppfattningar kring hur cheferna arbetar gentemot sina medarbetare.

Utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, undersöker vi dels hur chefer, men också hur medarbetare konstruerar chefers sätt att relatera till att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare. Det sker genom att chefer och medarbetare talar om sina upplevelser, uppfattningar och erfarenheter kring chefers arbete gentemot sina medarbetare.

För att ytterligare besvara studiens frågeställningar om hur första linjens chefer genom sitt tal konstruerar hur de arbetar för att motivera, utveckla och behålla medarbetare, tar vi en utgångspunkt i det relationella samspelet som sker mellan chefen och medarbetaren. Teorins ramverk kommer därmed att användas för att undersöka hur chefer och medarbetare genom sina uttal konstruerar sin utbytesrelation gentemot varandra. Detta sker genom att vi studerar relationen utifrån bland annat det som LMX-teorin bekräftar att cheferna och medarbetarna kan påverka i samspelet, nämligen de faktorer som cheferna har kontroll över, som exempelvis förmåner, utrustning, feedback, löneförhöjning, som kan stärka medarbetarnas engagemang i arbetet och i organisationen. Till vår hjälp kommer vi att använda oss av Graen och Uhl-Biens (1995) fyra steg om hur LMX-teorin utvecklas.

Vår teoretiska inramning har på ett implicit sätt implementerats i konstruktionen av våra intervjuguider. Våra intervjuguider har med andra ord strukturerats på ett sätt, som undersöker hur chefer konstruerar genom sitt tal hur de arbetar för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare. Intervjuguidens utformning utgår ifrån att vi har valt intervjufrågor som undersöker hur cheferna talar om sitt ledarskap och chefskap, bland annat genom att informanternas svar kan ta sig olika uttryck i deras upplevelser och erfarenheter, främst genom att fånga talet kring fenomenet, men även att informanterna vidare kan utveckla sina svar.



## 5. Resultat och analys

I det här kapitlet kommer vi att presentera studiens resultat med en tillhörande analys. Upplägget för kapitlet är att vi kommer analysera det empiriska materialet (vårt resultat), med tidigare forskning och i förhållande till det teoretiska ramverket. Citaten som används som resultat har valts ut för att närmare kunna belysa hur chefer talar om sitt sätt att motivera, utveckla och behålla medarbetare. Den första delen av analysen som handlar om arbetsbelastning relateras det empiriska materialet främst till tidigare forskning. Därefter presenteras resultaten kring motivation och utveckling, där vi kopplar till social konstruktionism men även väver in LMX. Sedan görs en analys med hjälp av LMX-teorins ramverk i avsnittet om vad och hur cheferna talar om att de gör för att behålla sina medarbetare, utifrån sina relationer med medarbetarna

### 5.1 Arbetsbelastning, tid och tillgänglighet

Ett återkommande tema i det empiriska materialet är arbetsbelastning. Här kommer vi att presentera och analysera hur informanterna talar om sina arbetssituationer. Som tidigare nämnt är arbetsbelastning en central faktor som kan resultera i stress, sjukskrivningar och uppsägningar (Arbetsmiljöverket, 2017). Syftet med att framföra temat arbetsbelastning är att få en större förståelse för hur chefers och medarbetares rådande situation ser ut, vilket kan påverka i hur hög utsträckning chefen får utrymme att arbeta med sina medarbetare. Förekomsten av arbetsbelastning kan antingen försvåra eller underlätta hur chefen arbetar med att motivera, utveckla och behålla medarbetare. Tid och tillgänglighet är ytterligare faktorer som kommer att belysas som ett resultat av arbetsbelastningen. Informanternas svar utgår från deras egna perspektiv, i form av erfarenheter och upplevelser i deras verksamheter. Chefernas upplevelser presenteras först och vävs in tillsammans med medarbetarnas.

När vi ställde frågan hur cheferna uppfattar den höga arbetsbelastningen inom offentlig sektor, var vår avsikt att få en förståelse för hur cheferna talar om situationen. Enligt Björk m.fl. (2013), så har förändringar inom den offentliga sektorn resulterat i en hög arbetsbelastning för cheferna, i form av bland annat mer administrativt arbete, vilket nedan konstateras i vår empiri av cheferna själva.

Arbetsbelastning är något som samtliga chefer talar om i sina svar. Arbetsbelastningen är varierande i perioder, vilket påverkar arbetet och stämningen på arbetsplatsen. Chef 5 talar om att arbetsbelastningen skiftar periodvis:

*“När det gäller arbetsbelastning så varierar den. Det är olika vågor. Ibland kan det handla om många klienter och då blir det tajta scheman, och mer stressfullt... det blir mer stressfullt med tanke vi jobbar med människor. Om man ska jobba här, kräver det att man ska ha en förmåga av att kunna hantera stress.” - Chef 5*

Ur citatet ovan framkommer det att arbetet kan bli stressfullt i perioder, specifikt när det handlar om många klienter och i arbete med människor. Chefen belyser också att det är av vikt att man

ska kunna hantera stressen som existerar inom offentlig sektor. Enligt Björks (2013) studie konstaterar informanten ovan att det är mycket stress, press, psykosocial arbetsmiljö osv.

Chef 1 belyser arbetsbelastningen på liknande sätt:

*“Arbetsbelastningen kan vara generellt hög. Men det är inte så på den här arbetsplatsen just nu. Om vi tittar på medarbetarna så tänker jag att trycket har minskat lite. Sen finns där toppar där handläggarna får jobba, verkligen jobba för sin lön. Det finns toppar där det är sällan det blir 40-timmarsvecka alltså. Det är nånstans där man nästan bara får gilla läget. För mig som chef finns det också toppar och jag räknar med att jag får jobba 45-timmar i veckan ibland” - Chef 1*

Chef 1 talar om arbetsbelastning som något som är av temporär karaktär och att det kan variera i perioder när det är lugnt, som i citatet, eller när det är mer tryck i form av “toppar”, vilket förefaller vara de stunder då medarbetarna behöver anstränga sig för att hinna med arbetet. Cheferna påpekar att det kommer perioder när det blir mer ansträngande, att både de och medarbetarna har mycket att göra. När vi ställde frågan om det finns en särskild stämning på arbetsplatsen upplever medarbetarna att det ofta är stressigt:

*“Hos vissa i gruppen så är det lite... det här med att hur man uttrycker stämningen. Detta är stress och detta är också stress och det är si och så mycket att göra. Vissa verkar klara arbetsbelastningen väldigt bra, andra inte. Till exempel det här med personalomsättning, att det är många som börjar och många som slutar... Det finns en trötthet i gruppen, det här med att ta emot och välkomna nya. Det blir upprepningar och det tar tid och energi” - Medarbetare 6*

*“Saken är den... Jag har märkt att det är mer stressigt när det är tunga utredningar som ska skrivas. Då har vi att det ska vara klart inom 28 dagar... Det jag menar är att när du har deadlines så märker man att det blir jättestressigt och alla är typ nedstämda och är inne i sina rum. Annars är det ändå okej, ibland kan det vara lite lugnare.” - Medarbetare 8*

I samtliga medarbetares svar framgår det att en hög arbetsbelastning kan skapa stressfylld arbetsmiljö på arbetsplatsen. De talar också om att stressen och belastningen uppkommer i olika perioder och kan vara bundet till vissa typer av arbetsuppgifter som i citatet ovan. Arbetssituationen med hög personalomsättning och mycket som ska hinnas med i citaten stämmer överens med studier som har gjorts bland socialsekreterares arbetsituation. I Novus (2016) undersökning framkom det att personalomsättning och hög arbetsbelastning var orsaker till stress och att medarbetarna inte hinner med sina arbetsuppgifter. Som Medarbetare 6 påpekar orsakas stressen bland annat av att det redan finns mycket arbete som ska hinnas med samtidigt som personalomsättningen är hög. Utifrån medarbetarnas uppfattningar existerar det en stressfull atmosfär på arbetsplatsen.

Chef 4 talar också om att belastningen i arbetet kan komma i olika omgångar:

*“Det har att göra med det här om att det är en väldigt hög arbetsbelastning vissa perioder och så bara ‘fjoom’ så sjunker det och blir lugnt ett tag.” - Chef 4*

När det gäller arbetsbelastningen skapar den problem för cheferna i det här fallet genom att belastningen innebär begränsat med tid för dem att dels hinna med sitt eget arbete men också att försöka vara tillgängliga för medarbetarna och stötta samt hjälpa dem i deras arbetsuppgifter. Cheferna påtalar att tiden av allt arbete som chefen måste hinna med att göra går åt administrativa ärenden, vilket tar mycket fokus från cheferna och att de ska vara tillgängliga för medarbetarna, vilket redovisas lite längre ner i avsnittet. Utifrån studier som har gjorts inom offentlig sektor som behandlar första linjens chefs arbetssituation, betonas det att cheferna är väldigt belastade i sina arbeten. Chefernas arbete omfattas av höga krav och de resurser som de har tillgodo för att sköta det dagliga arbetet kan ibland verka otillräckliga. Vidare beskrivs det enligt Corins och Björks (2016) studie att chefs arbete kännetecknas av hög tidsbundenhet, press och en hög intensitet med att hinna med det mesta av arbetet, men som ibland inte går att hinna med, vilket våra informanter tydligt lyfter fram i sina uttalanden (Corin & Björk, 2016).

I studien från Corin och Björk (2016), framgår det att målen och arbetsuppgifterna i organisationen kolliderar med det praktiska arbetet, eftersom cheferna har svårt att beakta alla behov, såväl intressenters som medarbetares behov, förväntningar, krav och beakta alla målsättningar som ska uppfyllas av enheten. Detta eftersom cheferna inte har tillräckligt med inflytande för att kunna påverka just sin situation på grund av den organisatoriska uppsättningen, lagar och rutiner där administration och möten är faktorer som tar tid från chefs arbete med medarbetarna, vilket Chef 2 talar om:

*“Ja det finns ju absolut begränsningar i tid, för som chef är man med i massa andra grupper där det ska styras i sektionschefs nätverk med andra myndigheter och jag har en del administration som tar en del tid själv. Har man både personal och ekonomi som ska fördelas i verksamheten tar det tid. Man kan säga att det inte finns en klockren balans mellan, så här stora är behoven och att tillgodose dom. Man är som chef och medarbetare ofta inte helt tillräcklig.” - Chef 2*

Det framgår av citatet att chefen ser att begränsningar i tid beror en hel del på administrativt arbete men även arbetsuppgifter som innebär att ingå i olika typer av nätverk. Chef 2 upplever att rollen många gånger inte är tillräcklig för att kunna tillgodose alla behov. När det gäller chefernas egna tillgänglighet för sina medarbetare talar dom om att det är svårt att finnas ute i verksamheten bland medarbetarna på grund av administration och möten som tar tid. Chef 3 utvecklar på detta på följande sätt:

*“Mm, den största begränsningen är ju faktiskt tid. Innan jag tog den här rollen, eller ville bli chef, så visste jag inte hur mycket tid det går åt till det administrativa... eh hur mycket det går åt för möten som liksom har med budget att göra, som har med nätverksmöten, ledningsmöten alltså det finns*

*hur mycket som helst för mig, fasta möten varje vecka. Jag hade faktiskt ingen aning om att det var så mycket administrativt som tar tid från medarbetarna.”*  
- Chef 3

Medarbetare 9 talar om sin chefs tillgänglighet och att den är begränsad. Medarbetaren säger att möjligheten att träffa sin chef för att samtala tillsammans är begränsad. Medarbetaren säger:

*“Jag kan träffa min chef cirka en halvtimme här och där... Nu när jag tänker efter så tror jag inte han hinner med så mycket utan en gång var 3:e vecka, en gång i månaden kanske där vi har avstämningsmöte.”* – Medarbetare 9

En annan chef är inne på samma spår och talar om att det finns saker i chefsrollen som tar tid från arbetet ute i verksamheten bland medarbetarna. Som första linjens chef ingår uppgifter som inte har med konkret vägledningsarbete att göra som exempelvis att administrera arbetet. Detta krockar med chefens vilja att motivera och leda sina medarbetare, med andra ord att vara en god ledare (Kärreman, Sveningsson & Alvesson, 2002). Att organisera arbetet, ta emot rapporter och handlingar från samverkansparter och se till att medarbetarna har rätt löner, är uppgifter som går i ihop med Robert Wengléns (2012) beskrivning om skyldigheter som ingår i chefsrollen, men som tar tid från chefens handledningsarbete med medarbetarna:

*”Det stämmer väl överens, det kan vara allt från att beställa behörigheter, se till att rätt person har rätt inkomst, att man får rapporter från sociala jourerna när det kommer in. Alltså det finns mycket sånt. Delegationen ligger på en chef att sköta det, men som är ren administration som egentligen vem som helst här skulle kunna ha gjort. Det krävs inte en chef för det.”* - Chef 1

Chef 5 är inne på samma spår:

*“Jag skulle säga att... om jag hade renodlat chefstjänsten överlag och man hade fått en assistent så hade det nog varit enklare att fokusera på uppdraget. Men nu gör jag mycket annat som någon annan hade kunnat göra för mig, lägga in scheman och koppla en anställning, det kan vem som helst göra egentligen...men sånt gör jag för att jag inte får administrativt stöd.”* - Chef 5

I citaten framgår det att Chef 5 och Chef 1 har mycket att göra i sitt arbete. Cheferna upplever sig inte hinna med att arbeta mot målen och gruppen i sig, på grund av alla uppgifter som kommer längs vägen. En del som också är oförutsägbara händelser som kan orsaka besvär i form av att cheferna får mer att göra utöver deras standardrutiner är när chefer går in och tar hand om andra koordinationsuppgifter som administratörer på arbetsplatserna har hand om. En chef berättar följande:

*“Vi har ju inte pengar för att anställa administratörer, även om behovet finns... Men samtidigt är det nyttigt, för man lär sig att kunna allt. Sen har jag också haft otur, jag hade hjälp av två planerare och nu har jag bara en. En period var båda sjuka samtidigt, då var jag tvungen att lära mig systemet...”*

*Verkligen inte under bra omständigheter. Det gjorde mig stressad, men som sagt då kan vi ju det också.” - Chef 5*

Chef 5 talar i det här fallet om när omständigheterna krävde att chefen tog över ansvaret över planeringen i hela verksamheten i några dagar när inte planerarna fanns där. De tre citaten ovan beskriver situationer och uppgifter som cheferna ansvarar över eller har fått ansvara över när situationen har krävt, vilket kan kopplas till Björks (2013) studie om illegitima arbetsuppgifter. Uppgifter som inte förknippas med den professionella yrkesrollen som chef förekommer ändå i det dagliga arbetet. Som Wenglén (2012) förklarade får chefer mer eller mindre räkna med att ta hand om administrativa uppgifter, men alla cheferna betonar att de uppgifterna hade kunnat utföras av andra yrkesgrupper. Speciellt synligt blir det när situationer kräver att chefen går in och tar hand om uppgifter som inte är chefens ansvarsuppgifter. Detta stämmer överens med Björks resonemang om att illegitima arbetsuppgifter, som är uppgifter som går utanför ramarna för själva rollen som chef, uppkommer och kan ta över arbetet, vilket leder till stress och sliter på chefernas självkänsla. Som Chef 5 förklarade, fick denne göra planeringsjobbet när ingen annan kunde och under dåliga omständigheter, vilket innebär att en chef i ett sådant läge kan känna sig hjälplös (Björk, m.fl., 2013).

På frågan om det finns faktorer som kan göra det svårt för chefen att avsätta tid för medarbetarna svarar en av cheferna:

*“Ja, antalet medarbetare. Det är ju 52 medarbetare. Det är inget enkelt uppdrag att ansvara över en sådan stor grupp... med tanke på arbetsgruppens storlek kan jag inte vara lika engagerad i varenda individ som jag hade velat.”  
- Chef 4*

Chef 4 upplever alltså att antalet medarbetare försvårar chefens vilja att engagera sig i sina medarbetare och deras uppgifter. Fler medarbetare per chef orsakar mer administration, eftersom chefen behöver kontrollera att alla medarbetare har rätt behörigheter, scheman, löner och så vidare. En annan aspekt av det höga antalet medarbetare, som Chef 4 talar om, är att man inte kan närvara i lika stor utsträckning bland sina medarbetare. Det finns ett tydligt samband mellan antalet medarbetare per chef och den höga arbetsbelastningen som följd (Forsberg Kankkunen, 2009).

### 5.1.2 Tillgänglighet och strategier

Några av cheferna berättar om sin tillgänglighet i olika former, som strategier vid hög arbetsbelastning. Som ovan nämnt är tid och arbetsbelastning hos cheferna och i verksamheten faktorer som kan försvåra chefernas arbete ute i verksamheten. En av cheferna talar om sin tillgänglighet på följande vis:

*“Ett exempel är när jag inte kan närvara som chef på en vecka, för att personalen här har en väldigt närvarande chef, för att jag bor nästan här uppe. Och då kommer dom och säger att jag inte har skickat ut information till dom, att man missar en detalj. Ja men det beror kanske på att jag inte var närvarande just då.” - Chef 4*

Samtidigt talar Chef 4 lite längre fram i intervjun att det finns strategier den använder sig av för att vara tillgänglig för sina medarbetare:

*“Jag har alltid haft en öppen dörr, alltid. Ibland när jag känner att det är oroligt i ledet tar jag min bärbara dator och sätter mig mitt i korridoren bara för att visa mig. Det har att göra med tillgängligheten... det är att vara tillgänglig.” - Chef 4*

*“När jag inte sitter i möten så är min dörr öppen. Jag stänger inte in mig. Behöver man diskutera ett ärende så är det bara att boka in sig hos mig i den mån jag kan.” - Chef 1*

Trots att båda cheferna tidigare lyft upp att det råder perioder med hög arbetsbelastning inom deras verksamheter, talar cheferna här om hur de försöker göra sig tillgängliga genom att använda sig av öppen dörr, som ett sätt att visa sig för medarbetarna. Enligt vad cheferna berättar om kan det tolkas som en strategi där cheferna signalerar att de är tillgängliga för medarbetarna. Chef 4 talar om att vara tillgänglig innebär att finnas synlig för medarbetare samt att arbeta med sina arbetsuppgifter ute bland medarbetarna. På frågan om medarbetaren känner att den alltid kan vända sig till sin chef uttrycker vissa medarbetare sig ha möjligheten till att samtala och träffa sina chefer när de känner att de behöver det:

*“När det behövs. Väl kanske en gång i veckan om det behövs, till och med dagligen vid behov.” - Medarbetare 6*

*“Absolut, jag känner att jag kan vända mig och öppna upp mig för chefen... Sen har vi också gruppmöten där vi har direktkontakt med chefen. Behöver man stöd kan man mejla eller boka tid. Det är mina behov som styr.” - Medarbetare 10*

Tidigare har cheferna nämnt att den rådande höga arbetsbelastningen och de administrativa uppgifterna kräver mycket tid och uppmärksamhet från det dagliga med medarbetarna. Oavsett chefernas upplevelser av arbetsbördan talar medarbetarna om att de kan vända sig till sina chefer för stöd och hjälp i arbetet vid behov. Särskilt om kontakten kan ske på daglig basis främjar det en utveckling av relationen mellan chefen och medarbetaren. I förhållande till LMX-teorin kan man se chefens tillgänglighet och att medarbetaren alltid kan räkna med chefens stöd som en grund för att en hög utbytesrelation kan utvecklas (Graen & Cashman, 1975).

När det gäller tillgänglighet talas det bland vissa medarbetare att det på arbetsplatsen finns något som kallas för “förste socialsekreterare”. Medarbetare 7 och 8 betonar betydelsen av förste socialsekreteraren:

*“Nu är det ju mer att man behöver chefsbeslut och man ska dra dom med chefen. Men vi har ju förste socialsekreteraren till det här så att... Det är dom som ska vara tillgängliga.” - Medarbetare 7*

*“Jag har en viss kontakt med min chef, men inte på samma sätt. Jag har ju närmare relation till min ‘förste’ för att det är dom som stöttar mig och typ vägleder på ett annat sätt i mina ärenden och utredningar... Men jag vet att jag kan lita på chefens omdöme när det gäller chefsfrågor.” - Medarbetare 8*

Utifrån medarbetarnas utsagor har förste socialsekreteraren en betydelsefull roll för medarbetarna i det dagliga arbetet. Förste socialsekreteraren hjälper till och vägleder medarbetarna i deras dagliga ärenden, vilket gör att chefens roll i sammanhanget försvagas då det finns andra personer som är tillgängliga för vägledning i chefens ställe. Chefen har enligt medarbetarna hand om chefsfrågor och chefsbeslut och verkar inte ha möjlighet till att sätta sig in i ärendena, eftersom de är upptagna med andra chefsärenden, som administration och möten (Wenglén, 2012). Att använda sig av förste socialsekreteraren kan betraktas som en strategi för avlastning för chefen, där förste socialsekreteraren ansvarar för direktkontakt med medarbetaren. Det får dock konsekvenser där relationen mellan medarbetaren och förste socialsekreteraren tenderar att stärkas i större utsträckning än mellan chefen och medarbetaren, vilket framkommer av citatet. Här blir det en annan part än chefen som har direktkontakt med medarbetaren på en daglig basis, vilket kan försvåra att LMX steg av utveckling uppnås mellan chefen och medarbetaren (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Ett annat tillvägagångssätt för att göra sig mer tillgänglig för sina medarbetare framkommer ur Chef 4:s citat:

*“För mycket. Det är det. Jag har ju haft, eller har 50 % administratör, men jag behöver 100 %... Så där har jag tagit lagen i egna händer, så då kommer 100 här nu till augusti... För att det går inte, jag sitter för mycket här inne när jag behöver vara där ute och coacha.” - Chef 4*

Chefen uttalar sig om att den är mån sin tillgänglighet för medarbetarna, även när den har mycket att göra. Enligt chefen har den inte fått tillräckligt med stöd när det gäller administrativt arbete. Många enhetschefer i offentlig sektor bundna till regelverk och budget som mer eller mindre styr deras handlingsutrymme (Björk m.fl., 2011). Enligt Chef 4:s uttalande undgår chefen vissa regelverk och använder en del av sin budget, genom att “ta lagen i egna händer” för att underlätta sin administrativa arbetsbelastning och frigöra sig mer tid för att coacha sina medarbetare. Denna handling visar att det i vissa fall faktiskt kan vara behovet, snarare än budgeten, som styr chefens handlande, vilket kan jämföras med Forsberg Kankkunens (2009) studie där chefer är begränsade i sin budget för att kunna få administrativ hjälp.

## 5.2 Motivation

I tider av hög arbetsbelastning och stress inom offentlig sektor vill vi undersöka hur cheferna talar om vad och hur de gör för att motivera medarbetarna i arbetet. Ett annat tema som cheferna och medarbetarna påpekade återkommande gånger var motivation i arbetet, som vi också frågade efter. Hur cheferna och medarbetarna definierar motivation varierar i deras svar och upplevelser. Här nedan presenteras några utdrag om motivation som framkom i intervjuerna.

I frågan om vad cheferna anser om vikten av motivation i det dagliga arbetet för medarbetarna säger bland annat Chef 2:

*“Ja, motivation är ändå en central faktor... Motivationen beror väldigt mycket på hur mycket utrymme man får, alltså som att påverka sitt jobb och vara delaktig och tiden man får för att utföra sina arbetsuppgifter. Tid, kunskap och goda förutsättningar skapar motivation...” - Chef 2*

Chef 2 fortsätter:

*“Får man inte goda förutsättningar av en arbetsgivare så funkar det inte. Om man måste sitta här och till exempel blir väldigt påverkad och styrd av arbetsuppgifterna, så blir man mycket mindre motiverad att göra någonting bra för en klient som behöver hjälp.” - Chef 2*

Chefen talar här om att motivation är centralt för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Chefen framhäver också goda förutsättningar och delaktighet i det dagliga arbetet för medarbetaren, som kan bidra till att stärka motivationen. En intressant aspekt är att Chef 2 kopplar graden av påverkan och delaktighet, till motivationen att utföra ett gott arbete för klienterna. Samtliga av våra informanter talar om att motivationen är grundläggande för att en medarbetare ska trivas på sin arbetsplats och utföra ett gott arbete.

### 5.2.2 Vad gör cheferna för att motivera sina medarbetare?

För att få fram vad cheferna, enligt de själva gör för att motivera sina medarbetare i det dagliga arbetet och i motgång säger några av dem:

*“Jag är engagerad i mitt jobb och jag tänker att det spiller över delvis... Eeh, vi jobbar med mål och det gör att människor har en tendens att gå igång lite, när vi sätter upp mål. Det huvudsakliga målet vi arbetar efter är att förändra... alltså förändra medborgarnas liv till det bättre. Det är inte bara snack från min sida utan det nämner vi ofta.” - Chef 1*

*“Jag brukar säga och påminna mina medarbetare om varför vi är här. Det är viktigt att vi gör ett bra jobb för klienternas skull.” - Chef 3*

*“Så jag brukar säga det, att motivationen finns här inne (pekar mot bröstet). Den grundläggande motivationen är att förändra klienternas liv så att de får det bättre, det är därför vi är här... Det brukar jag säga.” - Chef 4*

Den gemensamma nämnaren i chefernas uttalanden kring motivation och hur de själva talar om att de gör för att motivera medarbetarna är främst genom att kommunicera ut betydelsen av att förändra klienternas liv till det bättre. När det kommer till motivationen för medarbetarna blir kommunikationen och språket från chefernas håll ett viktigt redskap, där medarbetarnas uppdrag att göra ett bra jobb för klienterna kontinuerligt framhävs av cheferna (Elder-Vass, 2012, Burr, 2015). Chefernas svar går delvis ihop med Flach (2006) resonemang om att chefen har ansvaret över att kommunicera gemensamma mål och tillsammans med arbetsgruppen



jobba mot dessa mål. Det går att koppla till Chef 1:s svar om att mål i arbetet kan motivera medarbetarna att jobba hårdare till att förändra klienternas liv. Chefernas tal om att de motiverar medarbetarna genom att framhäva vikten av uppdraget för klienterna går i hand med vad Medarbetare 6 säger:

*“Det som är motiverande för mig när jag jobbar med mina ärenden är att det går bra för dom klienterna som jag jobbar med, att dom blir självgående, som är syftet. Vi pratar mycket om det på enheten, chefen är duktig på att lyfta fram det... Så det som motiverar mig är när jag ser att det går bra för dom.”*  
- Medarbetare 6

Förutom att kommunicera ut vikten av förändringsarbete, talar cheferna här om andra strategier och tillvägagångssätt de använder sig av för att motivera medarbetarna. En av cheferna lyfter fram att gemensamma möten kan vara ett sätt att öka motivationen:

*“Vi har ju teammöten och APT (arbetsplatsträff) som fungerar som forum där vi pratar om hur det går i arbetet... Någon kan ta upp ett fall som kan vara lite tyngre och där man känner att man har fastnat. Då brukar vi prata om hur vi kan hitta lösningar, ny kraft och motivation för att gå vidare. Det kan hjälpa medarbetarna.”* - Chef 3

Här talar Chef 3 om att teammöten och arbetsplatsträffar kan hjälpa medarbetarna att få ny kraft och motivation i sitt arbete, eftersom de kan prata om arbetsuppgifterna i ett gemensamt forum. En annan chef lyfter också upp gruppgemenskapen som en strategi för att motivera medarbetarna:

*“Så vi brukar faktiskt avsluta veckan med att ta upp vad som har varit positivt. Alltså, har jag uppmärksammat någonting till exempel att min kollega har gjort någonting bra så kan man säga det i stor grupp... Det är också en sådan sak man kan bli motiverad av. Då blir jag ju stolt för min kollegas skull och att vi som arbetslag faktiskt har lyckats med det här.”* - Chef 5

Chef 5 pratar här om att avsluta arbetsveckan med något positivt bidrar till en ökad motivation, eftersom medarbetarna får chans att berömma varandra för deras goda arbete och insatser. Gruppmöten är något som också bekräftas av medarbetare 9:

*“När vi har gruppträffar så finns det en möjlighet för mig att ventilera... Det kan vara allt från ett fall till att man bara behöver prata eller lyssna. Jag tycker det är bra att chefen införde det. Man märker att det hjälper, jag känner att jag kan ta hjälp av de andra kollegorna och vi diskuterar olika lösningar. Man får nya perspektiv och ny kraft att fortsätta.”* - Medarbetare 9

Medarbetaren upplever att gruppträffarna kan vara ett sätt för medarbetarna att prata kring deras arbetsuppgifter och hur de kan ta hjälp av varandra och bidra med ny kraft, någonting som

medarbetarens chef har infört. En annan intressant aspekt som Chef 4 talar om är betydelsen av en god psykosocial arbetsmiljö i förhållande till hälsa och motivation:

*“Motivationen det är ju den psykosociala arbetsmiljön, som vi gör tillsammans. Men är jag dum på något sätt som chef, då är det klart att jag sänker motivationskraften hos min personal. Är min personal dum, då är det klart att dom sänker min motivationskraft. Jag kan ha en dålig dag till exempel utav olika anledningar, återigen privata och arbete, allting hänger ihop... Det är viktigt att man talar med sig själv. Varför har jag så låg motivationskraft? Vad är det som gör att jag mår så här just nu?” – Chef 4*

Chef 4 fortsätter med:

*“Jag har gett dom mindfulness, en kurs i detta. En extern firma kommer hit så alla kan ta del av den, alltså dom som vill, det är frivilligt, går den här kursen mindfulness för att hitta balansen liksom. Där pratar vi också mycket om hälsa och om oss själva, att vi måste ta hand om oss. När vi mår bra ökar motivationen att utföra ett gott arbete.” - Chef 4*

Chefen tar upp att motivationen hänger samman med den psykosociala arbetsmiljön, vilket är något som personalen uppnår tillsammans. Chefen talar också om att hur en person mår kan ha sina anledningar och kan påverka arbetet, eftersom det kan ha hänt något i privatlivet som påverkar arbetsmotivationen. Därför säger chefen att denne har gett medarbetarna en kurs i mindfulness, för att hitta balansen. Chefen kopplar även motivationen till hälsan, som också kan bero på den psykosociala arbetsmiljön inom verksamheten. Chefen lyfter fram att den tagit i avseende att en god hälsa främjar motivationskraften och prestationen i arbetet, vilket bidrar till en bättre psykosocial arbetsmiljö (Berntson, m.fl., 2012). Chef 4 talar även om att både chefens eget beteende och medarbetarnas beteende indirekt påverkar varandra och motivationskraften parterna emellan. Det kan sättas i relation till Kinnunen m.fl. (2015) som menar på att det finns en ömsesidighet i relationen mellan ledare och medarbetare. Ledaren främjar ett gott arbetsklimat, vilket gör att medarbetarna kan trivas. När medarbetarna trivs skapar de ett gynnsamt arbetsklimat för ledaren att verka inom.

### 5.3 Utveckling

En del av syftet med studien är att undersöka hur cheferna talar om hur de gör för att utveckla sina medarbetare inom de berörda verksamheterna. Den här delen fokuserar på vikten av utveckling för medarbetarna och hur det kan påverka deras inställning till arbetsuppgifterna samt hur det påverkar deras val till att vara kvar på arbetsplatsen. Här kommer vi att framföra chefernas och medarbetarnas uppfattningar om medarbetarnas kompetensutveckling. Nedan talar Medarbetare 7 om kunskap och utveckling utifrån sin uppfattning:

*“Det handlar ju om förändringsarbete, det vi jobbar med... och då blir det viktigt att man hänger med i dessa förändringar och får den kunskapen man behöver för att kunna bemöta olika typer av människor och olika typer av*

*problem. Så det är absolut av vikt att man jobbar med kompetensutveckling.”*  
- Medarbetare 7

Samtliga av våra tillfrågade medarbetare tar upp kunskap och utveckling som viktiga faktorer vid förändringsarbete och att det är viktigt med ständig personlig utveckling. När det gäller cheferna säger de att kompetens är viktigt att ha i arbetet. På frågan om hur mycket cheferna värdesätter kunskap och kompetens på arbetsplatsen svarar en av dem:

*“Men utveckling är ju det viktigaste, för att... om man jobbar på samma sätt så visar det också att man inte har förståelse för att varje individ utvecklas. När vi arbetar med människor så utvecklas dom också, såsom vi gör. Så hur kan det vara rimligt att jobba på samma sätt under 10 år, när ingen individ är densamma efter 10 år... så vi måste hela tiden hålla oss uppdaterade, vi måste hela tiden skapa större förståelse för det vi jobbar kring och med. Jag tycker att det är bland det allra viktigaste. Det är högt prioriterat.”* - Chef 3

Chef 3 talar om utveckling som ett sätt att hänga med i utvecklingen av människorna som verksamheterna arbetar med och kring. Chefen betonar att utveckling har att göra med en ökad förståelse, för om inte medarbetarna utvecklas breddas inte heller deras kunskaper, vilket hänger ihop med vad Medarbetare 7 har sagt ovan. Chef 2 förklarar ett intressant resonemang kring utveckling för medarbetarna:

*“Jag tänker att... det är bara en grundförutsättning för att kunna göra sitt jobb. Speciellt i början, när en medarbetare är ny på sin arbetsplats. Sen så blir det ju viktigt även när man har jobbat i x-antal år att det finns en plan i att utvecklas... Det kan handla om att medarbetarna vidareutbildar sig genom internutbildningar till exempel.”* - Chef 2

I citatet framgår det att utveckling av kompetens för medarbetarna är en grundförutsättning för att kunna utföra ett gott arbete. Chefen lyfter fram att det även är viktigt att ha en plan i att utvecklas, det vill säga att bygga på med kunskap genom utbildning som verksamheten kan erbjuda. I likhet med vad Chef 2 säger i sitt citat kan det relateras hur ledaren ska agera i kunskapsintensiva verksamheter, där ledaren ämnar stärka utveckling och lärande inom verksamheten (Senge, 1996).

### 5.2.2 Vad gör chefen för att utveckla sina medarbetare?

Det här avsnittet handlar om vad cheferna uttalar sig om vad och hur de gör för att utveckla sina medarbetare. En av cheferna talar om sitt tillvägagångssätt på följande vis:

*“Många gånger kan det se ut så här... X - kommun är ganska frikostiga med utbildningar, så dom har ett kursbokningsystem där man kan gå in och boka sig. Så när dom hittar en kurs så brukar dom komma till mig och säger att dom behöver det. Då tittar jag givetvis på kostnaden. Men annars så finns det hela tiden. Dom ska vara på ett internat minst en gång om året, det finns liksom inskrivet.”* - Chef 4

Chef 4 berättar i sitt citat att den anmäler sina medarbetare till olika kurser efter vilket behov som finns bland medarbetarna. Chefen talar om att utbildningar ingår i verksamheten minst en gång om året. Chefen bekräftar att medarbetarna har frihet att välja om de vill utbilda sig när de känner att de behöver det, men även genom tillfällena som är ingår i verksamheten. Chef 5 är inne på samma spår och säger:

*“Jag vill se till att mina medarbetare får rätt förutsättningar för att sköta sitt uppdrag, så jag skickar de på utbildningar... allt från internutbildningar, till MI (motiverande samtal), till utbildning kring psykisk ohälsa, dokumentation och så vidare...” - Chef 5*

Enligt Chef 5 så ska medarbetarna få goda förutsättningar för att sköta sitt arbete, vilket de får genom att bli skickade på utbildningar. Medarbetare 10 ger sin uppfattning om vad dennes chef gör:

*“När jag känner att jag är intresserad av att höja min kompetens, så kan jag leta upp vissa utbildningar som finns i X - kommunen... efteråt framför jag det till min chef som oftast brukar godkänna det om det är möjligt... senast var jag på en MI utbildning.” - Medarbetare 10*

Här förklarar Medarbetare 10 att dennes chef brukar skicka iväg medarbetaren på utbildningar när det är möjligt samt när denne känner ett behov.

I motivationsavsnittet talar främst cheferna om vikten av att medarbetarna utför ett bra jobb gentemot klienterna. För att motivera medarbetarna påminner cheferna medarbetarna om varför de utför sitt jobb. För att kunna utföra ett så bra jobb som möjligt för klienterna framhäver Chef 1 att en betydande faktor för utvecklingen är att medarbetarna är trygga och självständiga i sitt arbete och sina beslut:

*“Vi har ju rena kompetensutvecklingar i utbildningar. Jag märker större trygghet hos medarbetarna när dom gått på utbildningarna. Man märker det i resonemangen för att dom har snappat upp saker som dom tar till sig. Jag kan se det i dokumentationen...” - Chef 1*

Chef 1 nämner vidare:

*“... När jag går in i ärendediskussion med dom så måste dom ha tänkt igenom det. Och när dom har gjort det så diskuterar vi ärendena på en helt annan nivå. Då behöver jag inte berätta för dom vad dom ska göra steg för steg. Så jag försöker få dom att tänka själva. Det är mycket det jag jobbar med.” - Chef 1*

Chefens önskan om att medarbetarna ska utföra ett bra arbete hänger således ihop med utbildning. Chefen säger att när den diskuterar om ärendena med sina medarbetare så inser chefen att medarbetarna har tänkt igenom och resonerat igenom sina ärenden på ett nytt sätt

jämfört med tidigare. Chefen säger att den försöker arbeta på ett sätt som ska få medarbetarna att bli mer självständiga i sina resonemang, vilket sker genom direktkommunikation mellan chefen och medarbetaren och det innebär att det uppstår en socialiseringsprocess. Om chefen och medarbetarna fortsätter med sådana diskussioner är det hög sannolikhet att de når en hög grad av utbyte och att förtroende mellan parterna skapas, enligt Graen och Uhl-Biens (1995) första steg av LMX utveckling. Medarbetare 9 ger sin uppfattning:

*“Det är ju det här med att känna sig trygg i sitt arbete. Efter att jag gick MI, så har det hjälpt mig att fokusera mer på samtalet. Så jag använder mig av en specifik typ av samtalsmetod så jag fattar mer vad jag gör liksom. Det är ju inte hela jobbet, men det för jobbet framåt.” - Medarbetare 9*

Medarbetare 9 framhåller att ny kunskap har gjort denne mer trygg i arbetet, vilket stämmer överens med vad cheferna talar om att de gör för att få medarbetarna att utvecklas. En intressant aspekt som inte har att göra med utbildning lyfter Chef 2 upp i sitt citat:

*“Mm... Det finns redan en struktur för medarbetarsamtal, dom tycker jag är viktiga för medarbetarnas utveckling. Under samtalen kan jag ge en form av feedback, sen sker det även när jag läser utredningarna, att jag ger ytterligare feedback... det handlar om feedback i vad man kan förändra eller förbättra.” - Chef 2*

Chef 2 uttalar sig i citatet om att medarbetarsamtal är ett sätt att utveckla medarbetarna genom att använda feedback i syfte att förändra eller förbättra deras arbete. I förhållande till utvecklingen av LMX första steg använder chefen sig av medarbetarsamtal som ett forum för diskussion, där medarbetaren och chefen får möjligheten stärka deras utbytesrelation (Graen & Uhl-Bien, 1995). Detta stämmer överens med att chefen bör främja utveckling och lärande i sina verksamheter, genom att föra en god kommunikation med hjälp av feedback till sina medarbetare (Senge, 1996, Svenningsson, Alvesson & Kärreman, 2009).

I kontrast till vad cheferna säger om att utbildning är viktigt för medarbetarnas utveckling och att de ska kunna göra ett bra jobb, talar här Medarbetare 9 om sin upplevelse kring utbildning:

*“Det är superviktigt, det är klart, men jag vet inte. Men det gäller ju som sagt att man jobbar för att det faktiskt ska fastna. Vi gick en utbildning, två eller tre heldagar som alla skulle gå då, en helsatsning... Och sen pratade vi inte om det på ett år. Blir man inte påmind om det, så försvinner det till slut. Det skulle vi haft mer förankring i gruppen.” - Medarbetare 9*

Medarbetaren upplever att enbart utbildning i sig räcker inte för att utvecklas, det gäller att implementera den efteråt i högre grad i arbetsgruppen. Argumentet kan relateras till Svenningsson, Alvesson och Kärreman (2009) där ledaren bör fokusera på att främja utveckling och lärande, vilket i det här fallet inte har fungerat på ett effektivt sätt utifrån svaret. För att utveckling ska implementeras till fullo i verksamheten krävs det att chefen i detta fall betonar vikten av att arbeta mot den gemensamma synen på kunskap (Svenningsson, Alvesson & Kärreman (2009).

## 5.4 Behålla medarbetare

I denna del kommer vi att presentera hur informanterna talar om vad och hur cheferna gör för att behålla sina medarbetare, utifrån sina relationer med medarbetarna. Vi kommer att använda oss av LMX-teorins teoretiska ramverk för att svara på frågeställningen. Fokus kommer att ligga på hur informanterna uttalar sig om sina relationer gentemot varandra, vilket analyseras med hjälp av LMX-teorins fyra steg (Graen & Uhl-bien, 1995). LMX-teorin syftar till att fånga fokuset på relationen mellan ledare och medarbetare och den kommunikation som sker där. Genom att ledare och medarbetare formar en relation menar teorin att denna relation utvecklas med tiden där den kan nå en hög eller en låg grad av utbytesrelation beroende på hur relationen och kommunikationen mellan parterna utvecklas. Av informanternas svar framgår det att det i relationsutbytet förekommer faktorer som bidrar till medarbetarnas trivsel, tillfredsställelse i arbetet och val att stanna inom verksamheten. Därför blir LMX-teorin som utgångspunkt särskilt intressant i det här avseendet (Graen & Cashman, 1975). När det gäller faktorer som cheferna kan använda sig av för att behålla sina medarbetare varierar dessa mellan olika verksamheter. En av cheferna framhåller att en av faktorerna kan bestå i olika bonusar:

*“Jag tänker att det har lite att göra med det som vi pratade om innan just om utbildningar eeh... kompetensutveckling, men tror även dom faktorerna som handlar kontinuitetsbonusen att det är lockande. Vi har ett bonussystem som innebär att lönen ökar med tvåtusen om du har varit i verksamheten i två år och stannar du ytterligare i två år så ökar den med två tusen till. Men sen också att vara närvarande som chef, att vara tillgänglig och lyssna på medarbetarna.” - Chef 1*

Chef 1 framhäver här flera faktorer som är viktiga för att medarbetarna ska stanna kvar på arbetsplatsen. Utifrån sina uppfattningar och erfarenheter från arbetsplatsen berättar chefen att bonussystemet som medarbetarna kan få om de har stannat kvar på arbetsplatsen i minst två år är lockande för medarbetarna. Enligt LMX innebär det att chefen har en strategi för att få medarbetarna till att hålla sig kvar på samma arbetsplats och det är genom lönen. Det sker ett utbyte genom att chefen i det här fallet kan erbjuda en högre lön samtidigt som denne förväntar sig medarbetarna arbetar kvar och visar lojalitet mot chefen och verksamheten, vilket blir tydligt i det här sammanhanget med bonussystemet (Graen & Cashman, 1975). I Chefen fortsätter också med att en strategi som innebär att medarbetarna kan jobba hemifrån:

*“10 % av arbetstiden får man förlägga på annat ställe än kontoret. Så då har vi varannan fredag, så får handläggarna jobba hemma. Dom berättar för oss vad dom planerar att göra. Så går man hem och gör det och så redovisar man det på måndagen därefter.” - Chef 1*

Chefen förklarar att medarbetarna får möjlighet att jobba hemifrån, men förväntar sig samtidigt att de sköter sitt jobb, vilket de får redovisa efteråt. Graden av utbyte mellan chefen och medarbetarna ökar och blir även här tydligt, eftersom chefen skapar förutsättningar som gör att

medarbetaren trivs på arbetet. I enlighet med Graen och Cashman (1975) uppstår och stärks tilliten mellan parterna. För att stärka detta fortsätter chefen med:

*“Och sen litar vi på våra medarbetare, att dom gör det dom ska när dom går hem. Dom visar att dom har gjort det dom ska... Och det är ju nånting vi gör genomgående som jag tror också har betydelse för hur man trivs och att man väljer att stanna. Vi har ett stort förtroende mellan varandra.” - Chef 1*

I förhållande till Graen och Uhl-Biens (1995) fyra steg kan vi dra en koppling till att Chef 1 erbjuder förmåner i form av att arbeta hemifrån på tio procent, vilket medarbetaren ska kunna redogöra för chefen veckan som följer, enligt vad chefen säger ovan. Den här formen utbytesrelation innehåller tillit och förtroende parterna emellan, vilket går i hand med det andra steget. I samband med att förmånerna har tagits emot av medarbetarna har chefen uppnått ett effektivt ledarskap, som innebär att det tredje steget har uppnåtts (Graen & Uhl-Bien, 1995). Chef 1 framhävde lönen som en strategi som kan innebära att medarbetare kan stanna kvar inom verksamheten, vilket Chef 2 också säger men lyfter även fram ett större ansvar som en aspekt som kan syfta till att behålla medarbetare:

*“Det är ju både det här med lönen och att dom får större ansvar för vissa områden i arbetsuppgifterna.” - Chef 2*

I enlighet med Chef 2:s citat kan vi se liknande strategier genom Medarbetare 8:s svar:

*“Alltså dom kollegor som har varit med länge och man får en nys om att dom kanske vill sluta eller att dom kanske börjar förhandla så vet jag ju att dom har ju lyft dem till positioner där dom har varit lite mer stödjande, utvecklande eller som förste socialsekreterare till oss andra, för att behålla kompetensen och utnyttja den så mycket som möjligt. Och det har jag ju sett att dom försöker behålla dom som är erfarna.” - Medarbetare 8*

Genom medarbetarens uttalande får vi en bild om att cheferna säger att de gör för att behålla medarbetare är att ge de utökade ansvar, särskilt de som är erfarna och som vill sluta. Att ge utökat ansvar till dessa medarbetare är en strategi från chefernas håll för att inte förlora kompetent personal. Med hjälp av LMX kan vi se att det här sker ett utbyte där chefen ger medarbetaren utökat ansvar och befogenheter för att styra arbetet inom vissa områden och förväntar sig att medarbetaren ska stanna och visa lojalitet mot chefen. För att inte chefen ska gå miste om erfaren personal belyses medarbetarens kompetenser genom den här motivationshöjande strategiska åtgärden som cheferna kan använda sig av där medarbetaren förväntas engagera sig mer genom en belöning som utökat ansvarsområde (Graen & Cashman, 1975).

Genom att chefen kan bidra med hjälpmedel, scheman och andra förutsättningar som kan underlätta medarbetarnas arbete förväntar sig chefen att medarbetarna ska stärkas och således stanna kvar i verksamheten. Chefen vill genom sitt handlande inge ett förtroende för sina medarbetare, vilket går i hand med LMX om att det i utbytet skapas en tillit mellan parterna.

Om chefen hjälper medarbetarna förväntar den sig i sin tur att medarbetarna visar lojalitet och stannar kvar på arbetsplatsen:

*“Utan det jag gör är för att jag vill kunna behålla hela mitt arbetslag och det är genom att ge dom rätt förutsättningar, är det någonting som inte funkar så måste jag ju lösa det... det kan vara allt från schemaplanering till nya hjälpmedel. Jag gör det för personalens skull, och det får dom att känna att dom har en chef som backar upp.” - Chef 5*

Om man analyserar Chef 5:s uttalande med LMX kan man se att det sker ett utbyte här också. Chefen kan hjälpa medarbetarna och i utbyte mot det efterfrågar chefen deras lojalitet till att de är kvar på arbetsplatsen. Chefen har därmed visat att den kan underlätta arbetet för medarbetarna, som uppfattar chefen som förtroendefull och medarbetarna kommer i större utsträckning att visa lojalitet och ett högt utbyte kan uppnås (Graen & Cashman, 1975). En annan medarbetare framhäver att det som skulle kunna få den att bli mer engagerad i arbetet är mer ansvar:

*“Att man... skulle kunna få nån annan titel, inte socialsekreterare utan att man blir erbjuden, inte förste socialsekreterare. Men att man blir erbjuden en annan tjänst som är mer mot utvecklings... Utvecklingssekreterare, som är lite högre. Det skulle kanske kunna bidra till att jag engagerar mig ännu mer i verksamheten.” - Medarbetare 7*

Medarbetare 7:s citat om att en tjänst som är lite högre än medarbetarens nuvarande tjänst skulle kunna bidra till mer engagemang, vilket överensstämmer med LMX om att medarbetaren kan jobba hårdare för att nå förmåner i tjänsten (Graen & Cashman, 1975). I en av medarbetarnas svar går det att utläsa att lönen kan spela en viktig roll i en medarbetares arbete, men att ansträngningarna som görs från medarbetarens sida inte alltid uppmärksammas från chefen. Medarbetare 6 berättar följande:

*“Högre lön, absolut. Jag känner mig riktigt underbetald med tanke på att jag bidrar med nya och effektiva metoder, men ändå är man den som typ, man får inte mycket mer än vad de andra får.” - Medarbetare 6*

Med hjälp av Medarbetare 6:s citat kan vi genom LMX analysera att det sker en ansträngning från medarbetarens sida, att medarbetaren har hittat metoder för att göra sitt arbete snabbare och mer effektivt, men att det inte sker ett utbyte. Enligt medarbetaren har dennes chef inte uppmärksammat medarbetarens lösningar och sett till att ge något i utbyte mot medarbetarens engagemang. Det är enligt LMX ingen ömsesidig process utan enbart en ansträngning från medarbetarens håll, vilket innebär att utbytesrelationen håller en låg grad. Medarbetarens engagemang riskerar att dö ut om den inte får någon belöning för sina ansträngningar och graden av utbytesrelation mellan parterna tenderar att förbli låg (Graen & Cashman, 1975). I ett liknande sammanhang talar Medarbetare 10 om lönen på följande sätt:

*“Det kan synas i lönehöjning, om man har gjort ett bra jobb... att dom på det sättet visar att man utmärker sig och kan behålla den personen. Likaså kan*



*det vara tvärtom, att man inte får en bra löneutveckling om man inte har gjort ett bra jobb eller kanske inte har utmärkt sig på något sätt. Och då kanske den personen inte vill anstränga sig eller slutar självmant för att det inte går bra på jobbet.” - Medarbetare 10*

Medarbetare 10 bekräftar genom sitt uttalande att en höjning av lönen kan vara ett sätt för chefer att utmärka att en medarbetare har gjort något bra eller att försöka behålla medarbetaren. Vidare pratar chef 4 om vilken effekt löneskillnader kan ha för medarbetare:

*“... nu har vi haft en lönerevision och det finns dom som har fått en väldigt bra lön och det finns dom som har fått en lite lägre. Och då ser man genast att motivationskraften sjunker hos dom som har fått det lite lägre.” - Chef 4*

Chefen talar om att lönen kan ha en påverkan på ansträngningen, att de medarbetare som fått en lägre löneutveckling än de som har fått en högre löneutveckling. Det går i sin tur ihop med LMX om att det finns de medarbetare som inte anstränger sig för att nå förmåner, i form av att motivationskraften sjunker hos medarbetarna (Graen & Cashman, 1975). Chef 4 fortsätter med att det kan få konsekvenser i form av att medarbetare kan bli bekväma i sina roller:

*“Vi har också några som håller sig tillbaka, som menar ‘snälla kan vi inte sitta här och bara ha det mysigt?’ Dom som är rädda för förändringar.” - Chef 4*

Chefen konstaterar genom sitt uttalande att det finns de medarbetare som inte vill förändras utan som håller sig tillbaka. Enligt LMX kan dessa handlingar kopplas till de medarbetare som inte vill utvecklas och ta del av förmåner, eftersom det kräver ansträngning, mer ansvar och vilja av utveckling hos medarbetaren (Graen & Cashman, 1975).

När det kommer till chefens betydelse för medarbetaren framhäver Medarbetare 10 sin chef som en faktor som bidrar till medarbetarens val till att stanna på sin arbetsplats:

*“Som jag sa innan är det väldigt viktigt att ha en bra chef, att det bidrar till att man vill stanna på en arbetsplats. Och jag beskrev också att han är en väldigt bra chef, att jag har liksom inga synpunkter om hans arbete. Det innebär att han är en av faktorerna till att jag vill stanna kvar. Ifall han skulle bytas ut så hade jag kanske tänkt annorlunda, det vet man inte.” - Medarbetare 10*

Medarbetaren fortsätter med:

*“Jag känner mig verkligen uppskattad av chefen även av andra kollegor men det känns som att chefen verkligen visar uppskattning.” - Medarbetare 10*

Medarbetaren menar att chefen och chefens engagemang är en bidragande faktor till att medarbetaren känner sig trygg och trivs på arbetet. Medarbetaren lyfter även fram att om den hade haft en annan chef kanske medarbetaren inte hade varit kvar. Medarbetaren talar också

om att chefen visar sin uppskattning mot medarbetaren, vilket stämmer överens med LMX om att ledaren måste visa uppskattning för sina medarbetare och beakta deras känslor, om ledaren ska förvänta sig att de kan få något i utbyte och för att parterna ska kunna nå en högre grad av utbytesrelation (Graen & Cashman, 1975). En av cheferna framhåller även att medarbetarnas prestationsförmåga ökar om de får beröm och märker av att chefen bryr sig om dem, vilket också går ihop med Graen och Cashman (1975) om att ledarens uppskattning har en effekt på medarbetarnas engagemang:

*“Självförtroende ger en trygghet, som jag tror är stärkande. Och märker man också att arbetsgivaren satsar på en så kanske man som medarbetare är mer benägen att bjuda till. Får man mycket så vill man ge en del tillbaka.” - Chef 3*

Chefen talar här om medvetenheten kring utbytesrelationens effekt, om en medarbetare får beröm genom att chefen visar sin uppskattning kan självsäkerheten hos medarbetaren öka. Det resulterar i att medarbetaren kan anstränga sig mer och visa vad den går för, som går ihop med LMX om att relationsutbytet är ömsesidigt. Engagemang måste komma från både medarbetare och ledare om de ska gynnas av varandras tjänster, vilket kan resultera i en hög utbytesrelation enligt LMX-teorin (Graen & Cashman, 1975). För att behålla medarbetare talar Chef 1 också om att den hellre använder sig av vissa materiella lockbeten för att kunna behålla medarbetare istället för att de ska lämna arbetsplatsen:

*“Det kan vara småsaker som bidrar till trivseln här. Det kan vara att de vill ha en vattenautomat - ja den står där nere nu. Alltså så, nån behöver en kontorsstol så får dom det. Det kostar några tusen, å andra sidan kostar det hundratusentals kronor att anställa ny personal och lära upp och så. Och det kostar våra medborgare massa erfarenhet för då får dom nya handläggare som inte är så rutinerade.” - Chef 1*

Chefen talar här om att småsaker kan köpas in för att öka medarbetarnas trivsel, istället för att de inte ska trivas och kanske leta sig vidare, eftersom en medarbetares uppsägning kan spilla över medborgarna som behöver medarbetarnas tjänster i form av att erfarenheterna som medarbetarna besitter försvinner. Förmåner handlar enligt LMX inte enbart om lön och befordran utan om mindre förmåner, som exempelvis kontorsutrustning, vilket kan ha betydelse för medarbetarnas trivsel. Genom att chefen talar om detta på det här viset, visar den också att den bryr sig om medarbetarna och deras arbetssituation (Graen & Cashman, 1975).

#### 5.4.1 Närmare titt på utbytesrelationerna mellan cheferna och medarbetarna

Tidigare talade Medarbetare 6 att den har tillgång till en form av direktkontakt med sin chef för att kunna uppnå första steget i LMX utveckling. Eftersom LMX utgår från en ömsesidighet i relationen där båda parterna behöver engagera sig i kommunikationen för att kunna nå det första steget och graden av en hög utbytesrelation. Medarbetaren säger att den har kontakt med sin chef en gång i veckan, men kan även öka kontakten efter behov. Enligt vad som framgår ur medarbetarens uttalanden kan inte graden av utbytesrelation fastställas, det vill säga om den är

hög eller låg i den praktiska verkligheten. Dock framhäver Medarbetare 6 att den inte blir uppmärksammas för sitt effektiva arbete, vilket gör att graden av utbytesrelation kan betraktas som relativt låg. Båda parterna, chefen och medarbetaren, är bidragande till att första steget i LMX utvecklingen inte uppnås. Om kontakten inte skulle förbättras riskerar den att påverka graden av utbytesrelation negativt (Graen & Uhl-Bien, 1995). En intressant aspekt i fallet är att chefen inte uppmärksammar effektivitet, vilket kan ha sin grund de begränsade möjligheterna till att coacha, vägleda och se över sina medarbetare i tillräckligt hög grad för att uppnå steg ett, på grund av den administrativa bördan som chefer i offentlig sektor är offer för. Cheferna är tidspressade i sina arbeten och bundna till administrativa ärenden, vilket går ihop med vad många chefer uttalar sig om i svaren. Mot bakgrund av chefers komplexa situation blir det i Medarbetar 6:s fall per automatik inte möjligt att nå steg tre i LMX utveckling. Chefers komplexa arbetsituation bidrar till att de inte kan närvara bland sina medarbetare i den mån som behövs för att uppnå en hög utbytesrelation (Corin & Björk, 2016, Forsberg Kankkunen, 2009).

På två av arbetsplatserna fann vi att medarbetarna talade om en roll som kallas för förste socialsekreterare. Utifrån medarbetarnas svar har de inte så mycket direktkontakt med sina respektive chefer. Någonting som medarbetarna påpekar är att de har annorlunda relationer till förste socialhandläggaren än med sina chefer, genom att det är den förste socialsekreteraren som är mer tillgänglig än chefen. Att uppnå första steget i utvecklingen av LMX kan uppfattas som komplext i medarbetarnas verksamheter, främst för att det är en annan typ av relation (via förste socialsekreteraren) som tenderar att ta över direktkontakten till chefen. Det är svårare att uppnå steg två och tre i det här fallet, då första steget tenderar att inte uppnås mellan chefen och medarbetaren. I det här fallet blir det svårt för chefen att uppmärksamma medarbetaren i den mån som krävs för att uppnå steg två och tre, eftersom det finns en otydlighet i medarbetarens svar om vilka steg i utvecklingen av LMX som medarbetaren och chefen befinner sig i. Det förekommer ingen direktkontakt till chefen genom svaren, däremot finns det enligt medarbetarna en form av tillit, som utvecklas i steg två, när det gäller chefsfrågor samt chefsbeslut (Graen & Uhl-Bien, 1995).

## 6. Slutdiskussion och förslag på vidare forskning

Syftet med studien har således varit att undersöka hur första linjens chefer talar om vad och hur de gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare. Dessutom undersöks hur medarbetare talar om hur deras chefer arbetar för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare, för att ge studien mervärde. Vi vet inte exakt hur den praktiska verkligheten ser ut när cheferna arbetar för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare, då vår utgångspunkt har varit att undersöka hur de talar kring det. Centralt för vår studie är att informanterna genom sina uttalanden, erfarenheter och uppfattningar konstruerar chefernas sätt att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare, vilket innebär att deras tal inte nödvändigtvis stämmer överens med den praktiska verkligheten.

Eftersom arbetsbelastning och personalomsättning är faktorer som bidrar till psykisk ohälsa för medarbetare (socialsekreterare) inom offentlig sektor, är arbetsbelastning ett tema som var väldigt återkommande hos våra informanter. För att besvara vår frågeställning om hur första linjens chefer inom socialtjänsten talar om hur och vad de gör för att motivera, utveckla och behålla sina medarbetare var det viktigt för oss att få fram hur arbetsbelastningen ser ut inom deras verksamheter, men även hur medarbetare uttalar sig kring arbetsbelastning. Enligt vår tidigare forskning och de studier som gjorts gällande första linjens chefer och deras arbetssituation framkommer det att den offentliga sektorn, där studiens chefer och medarbetare verkar inom, är en väldigt belastad sektor där det existerar arbetsbelastning, stress, psykiska påfrestningar i arbetet och så vidare (Björk m.fl. 2013, Akademikerförbundet SSR, 2016). Dock framkommer det i våra svar att arbetsbelastningen inom de berörda verksamheterna, där våra informanter verkar och arbetar, är väldigt varierande till och från olika perioder. Faktorer som tidspress och stress existerar hos både medarbetare och chefer, men även begränsningar i tillgänglighet framkommer främst hos cheferna. Av informanternas svar framkommer det att cheferna har en administrativ börda, vilken tar tid från chefernas arbete med medarbetarna, vilket bevisar att deras tillgänglighet begränsad.

För att cheferna ska kunna göra sig tillgängliga och frigöra tid för medarbetarna framhäver några av dem i sina uttalanden att de använder sig av strategier för att kunna göra sig synliga och kunna kommunicera med sina medarbetare. Genom att använda sig av exempelvis öppen dörr för att visa att de är tillgängliga när de inte är upptagna med möten eller andra uppgifter som kan hålla cheferna borta från verksamhetens dagliga arbete. Vissa medarbetare talar om att de kan gå in till sina chefer dagligen om de behöver det, medan andra mer kan träffa sina chefer i mån av chefs tid.

För att kunna motarbeta stress samt hög arbetsbelastning har cheferna olika sätt att använda sig av motiverande strategier för att medarbetarna ska kunna klara av sitt arbete. Tidigare forskning om att chefen ska kommunicera ut gemensamma visioner och mål går i hand med de gemensamma strategier som majoriteten av cheferna använder sig av. Det handlar kan handla om att uttala vikten av uppdraget och vikten av att medarbetarna bidrar med goda insatser gentemot klienterna som är i behov av medarbetarnas tjänster (Svenningsson, Alvesson & Kärreman, 2009). En annan aspekt som en chef lyfte fram var att påpeka att denne är engagerad

i sitt arbete och att det kan spilla över på medarbetarna, att chefen genom sitt engagemang kan engagera medarbetarna, att chefs handlade får en kedjereaktion. En av medarbetarna kunde återspegla chefs ståndpunkt, eftersom denne i sin tur hade en chef som kunde lyfta fram vikten av ärendet och syftet som medarbetarens tjänst innebär för klienterna. En annan viktig faktor som framgick från både chefer och medarbetare var gruppmöten som gemensamma forum där de gemensamt kunde diskutera ärendefrågor, arbetssituationen och hämta ny kraft för att fortsätta arbetet. En intressant strategi som en av cheferna lyfte fram hade att göra med att chefen lyfte fram vikten av en god hälsa hos medarbetarna, både privat och i tjänsten där chefen använder sig av mindfulness som metod för att förebygga stress så att medarbetarna kan prestera i sitt arbete. Chefen har kopplat ihop ett sammanhängande system om att hälsan hänger ihop med den psykosociala arbetsmiljön och hemmet och om medarbetarna kan hitta balansen i vardagen kan de också hitta balansen på arbetsplatsen och bidra till en mer positiv stämning.

När det gäller utveckling av kunskaper och kompetens i arbetet framhävde många av informanterna att utveckling är en väldigt betydande faktor och den främsta anledningen som sägs är att arbetet som medarbetarna utför riskerar att stanna av och försämrats om inte medarbetarna utvecklas genom bland annat utbildningar. Cheferna säger att de anser att det är viktigt att skicka ut medarbetarna kontinuerligt på utbildningar, för att de ska kunna känna sig trygga i arbetet, vilket tydligt hänger ihop med vad cheferna säger om att medarbetarna ska kunna utföra ett gott arbete gentemot klienterna. Det finns alltså ett tydligt samband med att medarbetarna ska göra ett bra arbete och även vara trygga i det de gör, genom utbildning. Vidare uttryckte både chefer och medarbetare att ett annat sätt att utveckla och utvecklas är genom feedback från chefen.

För att behålla medarbetarna, som på ett sätt väver ihop alla tre faktorerna som vi avser att besvara med studien, säger cheferna att de använder sig av varierande strategier, beroende på vilka förmåner de har kontroll över som de kan erbjuda medarbetarna i utbyte mot deras engagemang i arbetet. Den här delen hade ett tydligt samband med relationen och utbytet som sker mellan medarbetaren och chefen. I det här avsnittet analyserade vi mest chefernas strategier genom LMX-teorins ramverk som fokuserar på utbytet som sker mellan chefen och medarbetaren. Ur informanternas svar förekommer förmåner som kan bidra till att cheferna höjer engagemanget i arbetet eller lojaliteten hos medarbetarna, vilket några chefer faktiskt gör i svaren. Medarbetarna har i sina svar lyft fram erfarenheter som gjort att de har kunnat se att deras chefer använt sig av förmåner i form av höjd lön eller genom att fördela mer ansvar till medarbetare som varit nära att lämna sin verksamhet. De faktorer som medarbetarna framhåller skulle kunna bidra till att de stannar inom sina verksamheter är en närvarande chef, vilket går ihop med de chefer som säger att de frigör tid och försöker vara närvarande bland sina medarbetare. En annan faktor för att medarbetare skulle lockas till att stanna i sina verksamheter enligt dem själva är om de skulle få utökat ansvar i sina tjänster, vilket stämmer överens med LMX-teorin som framgår i vår analys. En av cheferna skiljde sig från de andra genom att nämna att de hellre ser till att införskaffa materiella saker som kan vara betydande för medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen, för att medarbetarna inte ska känna vantrivsel och lämna, eftersom deras kompetenser, som är viktig för verksamheten riskerar att gå förlorade. Chefen kopplar ihop den psykosociala arbetsmiljön till medarbetarnas trivsel och satsar hellre på arbetsmiljön

än att medarbetare ska säga upp sig. Detta kan kopplas till att det råder en hög utbytesrelation mellan chefen och medarbetarna inom dennes verksamhet, enligt chefens svar (Graen & Cashman, 1975, Graen & Uhl-Bien, 1995).

Genom våra svar framkommer tydliga skillnader från chef till chef och från medarbetare till medarbetare, vilket innebär att möjligheterna till att motivera, utveckla och behålla medarbetare varierar beroende på både chef och vilken typ av verksamhet det talas om. Utifrån informanternas svar har alla chefer olika sätt att motivera, men den gemensamma nämnaren är att samtliga chefer vill motivera och framhäver motivationsfaktorn. Särskilt synligt blev det i delen där flera chefer lyfter fram medarbetarnas insatser och vikten av en god insats gentemot klienterna. Det blir i sin tur relevant då chefen har en betydande roll i att formulera och kommunicera gemensamma mål för medarbetarna, vilket för arbetet framåt (Svenningsson, Alvesson, Kärreman, 2009, Flach, 2006). Motivationsfaktorerna som cheferna säger att de använder sig av är ett sätt att motivera medarbetarna till att göra bra ifrån sig i det dagliga arbetet.

När det gäller utveckling har cheferna olika möjligheter att erbjuda utbildning till sina medarbetare, eftersom de säger att budget och typ av organisation är variabler som kan påverka möjligheterna till utbildning. Dock har cheferna möjligheter att ge feedback till sina medarbetare, fast på olika sätt. Vissa kan göra det genom diskussioner och direktkontakt med medarbetarna, medan andra utför det genom fastställda möten såsom medarbetarsamtal. Feedback är något som både chefer och medarbetare talar om som en typ av utvecklingsmöjlighet, vilket kan ses som en form av direktkommunikation mellan chef och medarbetare och där graden av utbytesrelation bestäms i vilken utsträckning parterna kommunicerar (Graen & Uhl-Bien, 1995). Genom svaren framkom det inte att utbildning hade den påverkan som var avgörande för att medarbetarna skulle stanna på arbetsplatsen, men den var dock viktig för både cheferna och medarbetarna. Den slutsats som vi drar enligt medarbetarnas svar är att utveckling är viktig för att de ska känna att de gör ett bra arbete och leverera resultat, men att den inte hade en så pass stark påverkan att den kunde bidra till att medarbetarna lockades ifrån arbetsplatsen genom sina kunskaper.

De största faktorerna som syftar till att behålla medarbetarna lyfte informanterna upp genom förmåner och betydelsen av en närvarande chef. Återigen beror svaren på vem som tillfrågas. Strategierna är olika och intressanta som cheferna säger att de använder sig av, men de flesta informanterna framhöll att högre lön, feedback, mer ansvar i arbetet och en närvarande chef bidrar till valet att stanna på arbetsplatsen. De flesta av dessa variabler framkom ur den utbytesgrad som informanterna talade om i sina svar. De medarbetare som var nöjda med sina chefer hade en relativt hög grad av utbytesrelation med sina chefer och cheferna hade således förmåner som de kunde erbjuda medarbetarna i utbyte mot medarbetarnas engagemang i arbetet (Graen & Uhl-Bien, 1995). Denna slutsats stärker valet av LMX som teoretiskt ramverk för vår studie, som hjälpte oss att utläsa och komma fram till svaren om hur första linjens chefer talar om hur och vad de gör för att motivera, utveckla och behålla medarbetare.

Att genomföra studien har givit oss en inblick i hur arbetssituationen kan se ut för första linjens chefer inom offentlig sektor. Vid insamlandet av det empiriska materialet har vi fått ett nytt perspektiv på hur chefer kan gå tillväga för att hantera sin komplexa situation. Vi har även fått en ökad kunskap kring de rådande begränsningarna som existerar för första linjens chefer och vad de strävar efter att uppnå trots att deras handlingsutrymme är styrt efter många olika faktorer, såväl interna som externa. Den här studien har utmanat och utvecklat oss som forskare där vi fokuserat på våra informanternas mycket intressanta upplevelser, erfarenheter och uppfattningar, som har lärt oss vad som kan krävas för att arbeta som första linjens chef inom offentlig sektor.

I vår studie har vi utgått från socialkonstruktionistiskt perspektiv och LMX-teorin som tar sitt avstamp i relationen mellan chefen och medarbetaren. Det innebär att vår studie mestadels har utgått från den relationella nivån och påverkansgraden som sker i utbytet mellan första linjens chefer och medarbetare. Det innebär i sin tur att vi inte har undersökt organisatoriska och hierarkiska nivåer eller högre instansers arbete med att motivera, utveckla och behålla medarbetare inom sina respektive verksamheter. Förslagsvis skulle man kunna undersöka och forska vidare om hur högre chefer arbetar med de frågor som handlar om att motivera, utveckla och behålla medarbetare då de har tillgång till mer resurser, fler befogenheter och makt.

Det vore även intressant att studera och jämföra olika kommuner sinsemellan i hur de arbetar med frågan, då varje kommun har sina egna metoder, resurser i form av löner och förmåner m.m. för att behålla medarbetare inom sina verksamheter. Slutligen vore det av intresse att undersöka hur organisationen ser ut och vad det kan erbjuda sina anställda, främst då vår studie har haft utgångspunkten i ett relationellt perspektiv. Vilket hade format ett annat fokusområde som ämnar undersöka de organisatoriska aspekterna och hur organisationen gemensamt arbetar för att deras medarbetare ska trivas, utvecklas och förhoppningsvis stanna kvar inom organisationen.

## 7. Referenslista

Alvesson, M. (2015). *När ledarskapet krackelerar: insikter från den inte så lätta praktiken*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. (2004). *Kunskapsarbete och kunskapsföretag*, Malmö, Liber AB.

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (red.) (2012). *Organisationer, ledning och processer*. 2., [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Akademikerförbundet SSR, 2016 – Novus undersökning

Aspers, P. (2013). *Etnografiska metoder*, Malmö: Liber

Astvik, W. & Melin, M. (2013) Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 19(4): 61-73.

Berntson, E., Wallin, L., & Härenstam, A. (2012). Typical situations for managers in the Swedish public sector: Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model. *International Public Management Journal*, 15(1), 100-130.

Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27, 3, 262-277.

Björk, L., Forsberg Kankkunen, T. & Bejerot, E. (2011). Det kontrollerade chefskapetsvariationer i genusmärkta verksamheter. *Arbetsmarknad och arbetsliv*, 17, 4, 79-95.

Björk, L., Szücs, S & Härenstam, A. (2014) "Measuring capacity to perform across local government services – managers' perceptions", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 27 Issue: 1, pp.26-38, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2012-0115>

Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004), Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), s. 901 - 910.

Brannick, J. (2001). "Seven strategies for retaining top talent", *Journal of Business Strategy*, vol. 22, no. 4, pp. 28-31.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3 Stockholm: Liber

Burr, V. (2015). *Social constructionism*. Third edition. London: Routledge.

Börjesson, M. (2003). *Diskurser och konstruktioner: en sorts metodbok*. Lund: Studentlitteratur.



Corin, L. & Björk, L. (2016). Job demands and job resources in human service managerial work – An external assessment through work content analysis. *Nordic journal of working life studies* Volume 6, Number 4, December 2016. DOI: 10.19154/njwls.v6i4.5610.

Elder-Vass, D. (2012). *The reality of social construction*. Cambridge: Cambridge University Press.

Flach, B. (2006). *Personalledning: human resource management i forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur.

Forsberg Kankkunen, T. (2009). *Två kommunala rum: ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter*. Stockholm: Acta Universitatis Stockholmiensis.

Fryer, K. J., Antony, J & Douglas, A. (2007). "Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings", *The TQM Magazine*, Vol. 19 Issue: 5, pp.497-517.

Graen, G.B., & Cashman, J., (1975) A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach, In: J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership Frontiers*, s. 143 - 166. Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M., (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, s. 219 - 247.

Hacking, I. (2004). *Social konstruktion av vad?*. 1. uppl., 2. tr. Stockholm: Thales.

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur.

Jönsson, Sten A. & Strannegård, Lars. (red.) (2009). *Ledarskapsboken*. 1. uppl. Malmö: Liber

Kouzes, James M, & Posner Barry Z. (2002). *The leadership challenge*, 3rd ed. Rev. ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

Kilhammar, K. (2011). "Idén om medarbetarskap. En studie av en idéns resa in i och genom två organisationer." Doktorsavhandling, Linköping Studies in Arts and Science No. 539, Linköpings universitet.

Kinnunen, U. Feldt, T. & Mauno, S. (2015), Authentic leadership and team climate: testing cross-lagged relationships, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, No. 2, 2016, s.331 - 345.

Kärreman, D, Sveningsson, S & Alvesson, M. (2002). The return of the machine bureaucracy? Management control in the work settings of professionals. *International Studies of Management and Organizations*, 32 (2), s. 70-92.

Payne, M. (2015). *Modern teoribildning i socialt arbete. 3., svenska utg.* Stockholm: Natur & kultur.

Rodham, K. & Bell, J. (2002), Work stress: an exploratory study of the practices and perceptions of female junior healthcare managers. *Journal of Nursing Management*, 10: 5-11.

Rosengren, Karl Erik & Arvidson, P. (2002). *Sociologisk metodik. 5., [omarb. och utök.]* uppl. Malmö: Liber.

Senge, P. (1996). *The leader's new work: Building learning organizations. I: K. Starkey (red.)* How organizations learn. London: Thomson Business Press.

Socialstyrelsen. (2003) *Utmattningssyndrom - Stressrelaterad psykisk ohälsa*, Stockholm, Bjurner och Bruno AB.

Vetenskapsrådet (2002), *Forskningsetiska principer inom humanistisksamhällsvetenskaplig forskning*, [http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](http://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) Stockholm: Vetenskapsrådet, Publicerad: 2002 Hämtad: 2018-05-05

Wallin, L., Pousette, A., & Dellve, L. (2014). Span of Control and the Significance for Public Sector Managers' Job Demands: A Multilevel Study. *Economic and Industrial Democracy*, 35(3), 455–481.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Yukl, G & Lepsinger, R. (2004), *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## Övriga källor

Arbetsmiljöverket (2017)

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/inspektioner-utredningar-och-kontroller/inspektion/aktuella-inspektioner/socialsekreterarnas-forandrade-arbetsforhallanden/>  
Senast uppdaterad: 2017-04-13 Hämtad: 2018-04-16

Nationalencyklopedin (2018), *Ledarskap*

<https://www.ne.se/upplagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/ledarskap>  
Hämtad: 2018-04-29

Nationalencyklopedin, 2018, *Kunskap*

<https://www.ne.se/upplagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/kunskap> Hämtad: 2018-04-29

# Bilagor

## Bilaga 1

### **Intervjuguide till chefer**

#### ***Bakgrundsfrågor***

Berätta lite om dig själv och din yrkesbakgrund.

Hur länge har du varit chef inom verksamheten?

Har du tidigare haft några liknande arbeten/positioner?

Vi har fått en viss förståelse att det råder hög arbetsbelastning, stress, uppsägningar, sjukskrivningar inom offentlig sektor (koppla till din verksamhet). Vad är din uppfattning om situationen?

#### ***Arbete och arbetsuppgifter:***

Varför arbetar du idag åt din verksamhet?

Anser du att du har inflytande över din och dina medarbetares arbetssituation?

#### ***Ledarskap, chefskap***

Hur stor personalstyrka har du hand om?

Hur upplever du att din relation till dina medarbetare ser ut? (Vid begränsningar i resurser, tid, pengar)

Finns det någonting i relationen till medarbetarna du som chef skulle vilja ändra på eller förbättra?

Hur beroende är ni av enskilda medarbetares skicklighet?

På vilket sätt tycker du att motivation är viktigt att ha i arbetet generellt och för medarbetarna? Förklara.

Vad och hur, gör du för att motivera dina medarbetare i det dagliga arbetet, men även i motgång? Beskriv.

#### ***Arbetsmiljö:***

Hur mycket anser du att feedback betyder för dina medarbetare?

Hur ser kommunikationen ut mellan dig och din medarbetare? (beskriv - vid mer hårda tider och vid lugnare tillfällen).

Hur upplever du att dina medarbetare utför sina arbetsuppgifter/arbete i helhet?

Anser du att du ger stöd och hjälp till dina medarbetare, när deras arbetsuppgifter är mer krävande?

Kommer dina medarbetare till dig för tips och rådgivning? Ge ett exempel, där dina medarbetare kommer till dig för rådgivning.

Känner du att din vägledning blir uppskattad av medarbetarna?

Skulle du vilja vägleda mer som chef?

Finns det några faktorer på den här arbetsplatsen som gör det svårt för dig att avsätta tid för samtal med medarbetare?

Råder det en hög arbetsbelastning inom verksamheten, både allmänt och för dig som chef?

### ***Kunskap och utveckling***

Finns det utbildningar (internutbildningar etc.) inom verksamheten/arbetet? Får medarbetarna tillgång till dessa?

Hur mycket värdesätter du kunskap/kompetens på arbetsplatsen?

Varför, hur ofta, och på vilket sätt sker kompetensutveckling inom verksamheten bland medarbetarna?

Vilken inverkan på det dagliga arbetet har verksamhetens tillfällen för kompetensutveckling haft?

Hur stor påverkan tror du att kompetensutveckling har för medarbetarna?

Vilken betydelse lägger du vid möjligheter till utveckling inom din verksamhet?

Har du någon strategi för att dina medarbetare ska finna deras arbetsuppgifter och arbete i helhet vara intressant?

Hur gör du för att utveckla dina medarbetare?

### ***Behålla medarbetare:***

Vilken påverkan anser du att motivationsfaktorn har för att en medarbetare ska stanna kvar inom verksamheten?

Hur stor påverkan tror du att utveckling i arbetet har för att medarbetarna ska stanna kvar inom verksamheten?

Hur upplever du att en duktig medarbetare ska vara?

Hur mycket värdesätter du "duktiga" medarbetare?

Hur gör ni för att behålla de medarbetare som är riktigt duktiga?

Varför tror du att så många byter jobb och/eller slutar? (medarbetare)

Tack för din medverkan!

## Bilaga 2

### **Intervjuguide till medarbetare**

#### ***Bakgrundsfrågor:***

Berätta lite om dig själv och din yrkesbakgrund.

Hur länge har du varit anställd inom verksamheten?

Har du tidigare haft några liknande arbeten?

#### ***Arbete och arbetsuppgifter:***

Förklara vilken roll ditt arbete har i ditt liv?

Vilka faktorer är viktigast för att du ska trivas på arbetet?

Var det något särskilt som lockade dig till att arbeta just här?

Anser du att du har inflytande över din arbetsituation?

Anser du att verksamhetens arbetssätt/uppgifter stämmer överens med dina önskemål?

Påverkar de olika arbetsuppgifternas utformning valet att stanna inom verksamheten?

#### ***Ledarskap, chefskap***

Kan du berätta hur ledarskapet generellt ser ut inom verksamheten?

Hur upplever du att ledarskapet fungerar på verksamheten?

Beskriv din relation till din chef?

Finns det någonting i relationen mellan dig och din chef du som medarbetare skulle vilja ändra på eller förbättra?

Hur mycket tid får du och din chef att samtala om arbetsuppgifter, lön, etc.

Känner du att du alltid kan vända dig till din chef när det behövs?

Hur upplever du att din chef bidrar till din motivation att stanna inom verksamheten?

#### ***Arbetsmiljö:***

Vilken typ av feedback upplever du att du får i ditt arbete? (främst från chef)

Vad har feedback för betydelse för dig i ditt arbete?

Hur ser kommunikationen ut mellan dig och din chef? (beskriv)

Anser du att du får stöd och hjälp av din chef, när dina arbetsuppgifter är mer krävande?

Skulle du vilja ha mer tid och vägledning från din chef?

Tycker du att det finns en särskild stämning på den här arbetsplatsen? (Stress)

Hur påverkar stämningen ditt arbete?

Hur påverkar stämningen ditt beslut att stanna eller sluta på verksamheten?

Finns det något som kan få dig att bli engagerad i verksamheten, i så fall vad?

Känner du dig uppskattad på den här arbetsplatsen? (Främst från chef)

#### ***Kunskap och utveckling***

Har du relevant utbildning för ditt arbete?

Vilken behörighets-/ansvarsgrad har du i ditt arbete?

Hur upplever du att dina kunskaper visar sig i ditt arbete?

Känner du att dina arbetsuppgifter motsvarar den kunskap du besitter?  
Upplever du att dina kunskaper värdesätts?

Vilken betydelse lägger du vid möjligheter till utveckling inom ditt yrke för dig själv?  
Vilken betydelse lägger du vid möjligheter till utveckling inom din verksamhet?  
Varför tror du att kompetensutveckling finns inom verksamheten?  
Skulle du vilja ha högre behörigheter/befogenheter för att kunna ta dig an mer ansvar?  
Upplever du att din arbetsplats främjar utveckling i arbetet?  
Har du fått någon utbildning inom verksamheten (internutbildning)?  
Motiverar utbildning dig att få ökat ansvar?

***Byte av Jobb:***

Vad motiverar dig i ditt arbete?  
Vad får dig att stanna kvar på din arbetsplats?  
Vad skulle kunna få dig att lämna din arbetsplats?  
Hur tror du att ledningen ser på dig? Vilken typ av resurs är du, och hur utbytbar tror du att de ser dig?  
Gör de något för att behålla vissa, som anses extra skickliga? (Finns det någon särbehandling, som du ser det?)  
Hur upplever du att möjligheterna för att hitta nytt arbete ser ut för dig?  
Är detta något som påverkar ditt val i att stanna kvar på din arbetsplats eller inte?  
Har du övervägt att byta jobb? Varför?  
Finns det någonting som du skulle vilja tillägga?

Tack för din medverkan!

## Bilaga 3

### Informationsbrev

<b>Studiens titel:</b>  Utmaningen att utveckla och behålla medarbetare	<b>Datum:</b>
<b>Studieansvariga:</b> Patrik Pavlovic Ahmed Halimic  <b>Din E-post:</b> p_pavlovic94@outlook.com  halimic_94@hotmail.com	Studerar vid Malmö Universitet, Institutionen för Urbana studier, Fakulteten för Kultur & Samhälle  205 06 Malmö, Tfn 040–6657000  <b>Utbildning:</b> Ledarskap och offentlig organisation, magisterprogram ht17  <b>Nivå:</b> Magister

Vi som genomför studien heter Patrik Pavlovic och Ahmed Halimic och är studerande på Magisterprogrammet, Ledarskap och offentlig organisation vid Malmö Universitet, uppsatsen är på magisternivå.

Uppsatsens huvudsyfte är att genomföra en kvalitativ studie som förefaller i att undersöka vad personer i ledande positioner (chef) gör för att motivera och utveckla sina medarbetare, för att de ska välja att stanna. Vidare är syftet även att undersöka hur medarbetare uppfattar sina ledares sätt att motivera och utveckla de till att stanna på sin arbetsplats.

Grundtanken är att få med både chefers uppfattningar om vad de gör gentemot sina medarbetare, men även rikta ett fokus till medarbetarnas upplevelser av vad deras chefer gör för att utveckla samt motivera de till att stanna. Det anser vi ger studien ett mervärde.

För att uppnå studiens syfte kommer vi att genomföras semi-strukturerade intervjuer. Vi har valt intervjupersoner (informanter) utifrån vad vi anser kommer att gynna studiens utveckling. Tidsåtgången för intervjun kommer vara cirka 45-60minuter/person och intervjun kommer även att ljudinspelas, för att underlätta arbetsprocessen. I samband med att intervjuerna är en stor del av vår kvalitativa studie, kommer det som sägs användas som underlag för studien.

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt. Du kan när som helst avbryta ditt deltagande! Konfidentialitet eftersträvas i undersökningen genom att ingen obehörig får ta del av materialet. Materialet förvaras så att det bara är åtkomligt för oss som är undersökningsledare. I rapporteringen av resultatet i form av en examensuppsats på Malmö Universitet eller i annan form av publicering kommer informanterna att avidentifieras genom fiktiva namn, så att det inte går att koppla resultatet till enskilda individer.

Studien/arbetet kommer att publiceras på en plattform som Malmö Universitet använder sig av för att publicera examinerande arbeten. Arbetet kommer även att finnas tillgängligt för allmänheten i efterhand.

*Du tillfrågas härmed om deltagande i denna undersökning.*



**Ort, datum:**

**Underskrift:**