Ledarskap i socialt arbete
Leadership in social work

Daniel Dagnell
Examensarbete i socialt arbete, 15 hp
SOC 63, VT 2016
Kandidatexamen
Handledare: Marie Nordfeldt
Examinator: Anna Whitaker
ABSTRACT

The purpose of this paper is to increase our understanding of what constitutes a good leadership in social work. The questions I've chosen are: what competencies are important for a leader in social work? What values and/or ethical principles are important to have/follow as a leader in social work?

To get an insight into how you look at leadership in social work in a Swedish context, I have made interviews with fifteen leaders, each and every one of them working within the field of social work. In the interviews I ask open-ended, yet somewhat directed questions, to figure out what characteristics and principles these leaders regard as the foundation of a good leadership. To broaden the studies knowledgebase I've also read, analyzed and summarized previous studies on the subject. I will use these studies to broaden my discussion by looking at similarities.

The leaders have been given a chance to communicate what characterizes a good leader within social work. The main goal of the interviews has been to uncover what characteristics, competencies and ethical values/principles these leaders regard as important. The results clearly show that it's important with education and competencies within leadership. They also show the importance of other competencies such as and understanding of economics, psychology, behavioral sciences, conflict management, etc. Furthermore the interviews show that the softer values and ethical principles such as equal rights, empathy and having a salutogenic perspective are given more focus than education and competence.

This study shows that leaders in social work praise the transformal leadership model and strive to act according to it themselves. The majority of Swedish leaders in my study don't think there's a difference between leadership in social work versus leadership in other professions. This separates Swedish and American leaders, where a majority of the latter think there's a difference.
Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att skapa en ökad förståelse kring vad som är ett bra ledarskap inom socialt arbete. De frågeställningar jag valt är: vilka kompetenser är viktiga för en ledare inom socialt arbete? Vilka värderingar och/eller etiska principer är viktiga att ha/följa som ledare inom socialt arbete?

För att få en inblick i hur man ser på ledarskap inom socialt arbete i en svensk kontext så valde jag att intervjua femton enhetschefer, samtliga verksamma inom socialt arbete i Sverige. Intervjuerna ställer öppna, men något riktade frågor för att ta reda på vilka egenskaper och principer dessa enhetschefer anser ligga till grund för ett bra ledarskap. För att skapa en starkare grund har jag även läst tidigare studier på ämnet, analyserat och sammanfattat de viktigaste punkterna i dessa för att sedan redovisa dem och återkomma till beröringspunkter i diskussionsdelen.

Genom intervjuer har enhetscheferna fått delge sin syn på vad som kännetecknar en bra ledare inom socialt arbete. Intervjuerna har främst ämnat svara på frågor kring vilka egenskaper, kompetenser och etiska värderingar/principer som anses vara viktiga för en ledare inom socialt arbete. Intervjuerna visar tydligt att det enligt enhetscheferna är viktigt med utbildning och kompetens inom framförallt ledarskap men även inom ämnen som ekonomi, psykologi, beteendevetenskap, konfliktshantering, m.m. Vidare visar intervjuerna att mjuka värden ges större utrymme än kompetens och intervjupersonerna lägger mer fokus vid etiska principer som alla människors lika värden, lyhördhet, empatisk förmåga och se saker på ett salutogent vis.

Slutsatser som kan dras är att ledare inom socialt arbete i såväl Sverige som USA främst eftersträvar och lovordar det transformella ledarskapet och alla de kompetenser och etiska värderingar som detta innebär. Majoriteten av de svenska enhetschefer i min studie anser ej att det är någon skillnad på ledarskap inom socialt arbete kontra andra professioner, vilket skiljer sig från den amerikanska studie som lyfts i tidigare forskning.
## Innehållsförteckning

Abstract.................................................................................................................................2

Sammanfattning......................................................................................................................3

Innehållsförteckning.............................................................................................................4

1. **Inledning**..................................................................................................................6
   1.1 Problemformulering......................................................................................................7
   1.2 Syfte...........................................................................................................................8
   1.3 Disposition..................................................................................................................8

2. **Tidigare forskning**....................................................................................................8
   2.1 Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och
       förutsättningar..............................................................................................................9
   2.2 Verksamhetsstyrning, arbetsmiljö och hälsa i kommunal vård och omsorg............11
   2.3 An analysis of leadership within the social work profession..................................12
   2.4 Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health
       care.................................................................................................................................14

3. **Teori**........................................................................................................................15
   3.1 Transformell ledarskapsteori....................................................................................15
   3.2 Transaktionell ledarskapsteori................................................................................16

4. **Metod**.......................................................................................................................17
   4.1 Metod för intervjuer.................................................................................................17
   4.1.1 Metodval.................................................................................................................17
   4.1.2 Urval.......................................................................................................................17
   4.1.3 Genomförande.......................................................................................................18
   4.1.4 Bearbetning..........................................................................................................19
   4.2 Metod för litteratur....................................................................................................19
   4.2.1 Litteratursökning.................................................................................................19
4.2.2 Urval........................................................................................................21
4.2.3 Bearbetning..............................................................................................21
4.3 Analys...........................................................................................................21
4.4 Tillförlitlighet................................................................................................22
4.5 Etiska överväganden....................................................................................23
4.6 Metoddiskussion..........................................................................................24

5. Resultat..........................................................................................................26

5.1 Vilka egenskaper/kompetenser anser du vara viktiga för en ledare inom socialt arbete?..26
5.2 Anser du att det är någon skillnad på ledarskap i socialt arbete jämfört med ledarskap i andra professioner, i sådana fall, vilken/vilka?.................................................................27
5.3 Vilka värderingar och/eller etiska principer tycker du är viktiga att ha/följa som ledare inom socialt arbete?........................................................................................................28
5.4 Hur skulle du beskriva ditt eget ledarskap?................................................29

6. Resultatdiskussion och slutsatser................................................................29

6.1 Vidare forskning............................................................................................32

7. Referenser......................................................................................................33

7.1 Internetkällor................................................................................................34
1. Inledning


1.1 Problemformulering

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att skapa en ökad förståelse kring ledarskap inom socialt arbete, och kanske främst vad som kännetecknar ett bra sådant. För att mer precisera detta syfte har jag formulerat två frågeställningar att förhålla mig till:

- Vilka kompetenser är viktiga för en ledare inom socialt arbete?
- Vilka värderingar och/eller etiska principer är viktiga att ha/följa som ledare inom socialt arbete?

1.3 Disposition

Efter denna inledning följer ett avsnitt om tidigare forskning där jag först kort presenterar de studier jag använt, för att sedan gå in mer i detalj på var studie för sig. Dessa studier avhandlar ledarskap inom socialt arbete på olika vis ur en svensk och amerikansk kontext. Efter detta följer mitt teoriavsnitt med den teori om ledarskap jag valt att relatera till i diskussionsdelen, tätt följt av metoddelen där jag mer ingående förklarar metodvålet av intervjuer, hur jag gjort mitt litterära urval samt en metodiskussion. Därefter följer mitt resultat där jag analyserat och presenterat mina intervjuer på ett lättöverskådligt vis, kategoriserat och indelat under fyra olika frågeområden. Efter resultatdelen följer min resultatdiskussion och mina slutsatser samt en rubrik där jag tar upp rekommendationer för vidare forskning.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer jag redovisar material från fyra olika studier, vilka jag bedömt vara av relevans för denna uppsats. Den första studien är en intervjustudie som handlar om de etiska värderingar ledare inom äldreomsorgen i Sverige har, vilket har relevans för uppsatsen då detta är ett av de områden som jag själv försöker utreda med hjälp av en intervjustudie, vilket gör att jag kan använda denna forskning för att jämföra och dra slutsatser gällande etiska principer inom socialt arbete. Den andra studien är gjord i Sverige och behandlar personalens hälsa samt hur ledarskapet kan påverka denna. Detta är viktigt då jag i uppsatsen även lite lätt vill belysa andra delar i organisationen och strukturer som indirekt eller direkt påverkas av ledarskapet. Den tredje studien är gjord i Amerika och försöker ta reda på vad det egentligen är som kännetecknar ett gott ledarskap inom socialt arbete, hur ett ledarskap ser ut i praktiken, och om det faktiskt skiljer sig åt gällande ledarskap inom socialt arbete kontra andra professioner. Denna studie är av vikt då fokus i min uppsats läggs på att försöka ta reda på och definiera vad ett gott ledarskap är inom socialt arbete, och huruvida yrkesverksamma anser det vara en
skillnad mellan just ledarskap inom socialt arbete kontra andra professioner är väldigt värdefull information när det gäller detta kartläggande. Den fjärde och sista studien är gjord i Amerika och utgår mer från personalens perspektiv på ledarskap inom socialt arbete. Denna studie behandlar de två stora grenarna inom ledarskap, transformellt kontra transaktionellt, samt försöker dela ut vilka effekter ledare inom de båda grenarna har på sin personal och organisation.

För en mer lättöverskådlig blick på materialet, se bifogade matriser i uppsatsens bilaga. Såväl matriser som rubriken i detta kapitel är döpta efter de studier jag valt att lyfta fram för att du som läsare med enkelhet skall kunna navigera mellan dessa.

2.1 Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande i en röra av värden och förutsättningar

I en svensk rapport av Dellve et al. (2016) så har man valt att undersöka chefer och ledare inom äldreomsorgen i södra och västra Sverige. Detta gjordes genom att skicka ut en enkät via mail till 406 personer, vilket resulterade i 345 svarande, dvs. 85 % svarsfrekvens. Det var en väldigt omfattande enkät och deltagarna behövde således ej svara på hela om de ej ville, men trots detta så svarade 61 % på hela enkäten. Av de svarande var 96 % kvinnor och 4 % män. Ett kapitel i denna studie, författat av Bremer, Jonasson och Sandman (2016) tar upp chefers etiska värderingar. Syftet med detta kapitel är att belysa vilka värderingar som chefer inom äldreomsorgen hyser samt hur detta påverkar deras beslutsfattande. Vidare menar Bremer et al. (2016) att en avgörande faktor när det kommer till att tillhandahålla god vård och omsorg är kombinationen gott ledarskap och en väl sammansatt personalgrupp. I denna delstudie anges styrkan i chefernas etiska värderingar med hjälp av medelvärden från de svaranden som anges inom parentes enligt modellen m=x, vilka kan variera i styrkan 1-5, där 1 innebär en låg betoning på nämnd värdering medan 5 innebär en väldigt hög betoning på nämnd värdering. Värderingar från detta kapitel behandlas kort nedan för att i slutet av texten redovisas i form av en tabell som inkluderar mätvärden (se Tabell 1).

Denna delstudie visar att den svagaste drivkraften hos cheferna var organisationens egennyta, eller så kallad etisk egoism. När det kom till ekonomisk egoism så ansåg cheferna att det var mycket viktigt att använda resurserna på ett optimalt vis, men att det samtidigt ej var mindre viktigt att skapa ett ekonomiskt överskott eller minimera verksamhetens kostnader. Gällande egoism – verksamhetens rykte så menar cheferna att det är väldigt viktigt att upprätthålla verksamhetens anseende, samtidigt som de även lägger väldigt stor vikt vid att stödja verksamhetens uppdrag. När det kommer till regelutilitarism och till vikten av att ej skada brukaren/klienten så är detta den enskilt starkaste värderingen i hela delstudien. Hela 94,6 % av de svarande ansåg att detta var extremt viktigt och 5 % ansåg det vara mycket viktigt. När cheferna frågas ut om vikten i att skapa goda förutsättningar för
samhället i stort och för lokalsamhället så blir det en stark värdering på båda påståendena, men än
dock relativt låg sett till övriga värderingar. Gällande dygdetik, dvs. att goda handlingar är de
handlingar som leder till gott, och att dessa handlingar utförs av personer med goda
dygder/karaktersegenskaper, så ställde man i denna delstudie två frågor. Den ena frågan gällde
huruvida cheferna följde sina egna grundläggande värderingar och den andra gällde huruvida cheferna
kunde stå för den person som de önskar vara. Båda dessa frågor gav väldigt stora mätvärden och
anses vara mycket viktiga. Kring andra personers dygder så var resultaten väldigt starka, där
respekterande av brukarna/klienternas värdighet gav det näst största mätvärden i denna delstudie,
samtidigt som förmågan att känna empati med brukarna/klienten, att ha ett öppet agerande vid
beslutsfattande och att prioritera omsorg och omvårdnad även de ansågs vara extremt viktiga.
Värderingarna i denna kategori fick ett mycket starkt mätvärde och hamnade i snitt mellan att anses
vara extremt viktiga och mycket viktiga. Pliktetiska värderingar är även de väldigt högt värderade. Att
gå allt med en chans att föra sin egen talan i beslutsprocessen ansågs väldigt mycket viktigt, likaså att
behandla andra så som man själv vill bli behandlad samt att behandla människor som mål och ej
medel. Att alltid hålla på sekretessen var det tredje största värdet i hela undersökningen och anses vara
extremt eller mycket viktigt av 98,7 % av cheferna. Att se till så att verksamheten fullföljer sin etiska
förpliktelse att ge omsorg och omvårdnad skattades väldigt högt medan det ej ansågs vara lika viktigt
att agera rättvist (Bremer et al., 2016).
Nedan följer en tabell på värderingar som gåtts igenom i denna studie samt dess mätvärden.
Värderingarna är utsatta i ordning efter hur viktiga de anses vara av cheferna.

Tabell 1. Värderingar och medelvärden.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Värdering</th>
<th>Medelvärde</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Att ej skada brukaren/klienten</td>
<td>4.93</td>
</tr>
<tr>
<td>Respektera värdigheten hos de personer som påverkas av ens beslut</td>
<td>4.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Att alltid hålla på sekretessen</td>
<td>4.78</td>
</tr>
<tr>
<td>Att verksamheten fullföljer sin etiska förpliktelse att ge omsorg och omvårdnad</td>
<td>4.63</td>
</tr>
<tr>
<td>Förmågan att känna empati med brukaren/klienten</td>
<td>4.53</td>
</tr>
<tr>
<td>Att stödja verksamhetens uppdrag</td>
<td>4.52</td>
</tr>
<tr>
<td>Att använda resurserna på ett optimalt vis</td>
<td>4.47</td>
</tr>
<tr>
<td>att behandla människor som mål och ej medel</td>
<td>4.38</td>
</tr>
<tr>
<td>Att prioritera omsorg och omvårdnad som beslutsalternativ</td>
<td>4.31</td>
</tr>
<tr>
<td>Att upprätthålla verksamhetens anseende</td>
<td>4.27</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Att ha ett öppet agerande vid beslutsfattande 4.23
att ge alla parter en chans att föra sin egen talan i beslutsprocessen 4.19
behandla andra så som man själv vill bli behandlad 4.15
Att kunna stå för den person man önskar vara 4.13
Att följa sina grundläggande värderingar 3.93
Att agera rättvist 3.70
Att kapa goda förutsättningar i lokalsamhället 3.66
Att skapa goda förutsättningar i samhället i stort 3.52
Att minimera verksamhetens kostnader 3.32
Att skapa ekonomiskt överskott 2.29

2.2 Verksamhetsstyrning, arbetsmiljö och hälsa i kommunal vård och omsorg


Det Åkerlind, et al. (2010) kom fram till var att sjukfrånvaron och den självsakkadd hellen hos de anställda påverkas direkt av hur mycket arbetsplatsen satsat på hälsofrämjande åtgärder, men även indirekt av organisationsklimatet och ledarskapet. Detta indirekta samband mellan hell och ledarskap/organisationsklimat förklarar Åkerlind et al. (2010) på följande vis:

Om medarbetarna tycker att de har ett utvecklingsinriktat ledarskap, där de får uppskattning för sina arbetsprestationer, uppmuntras att delta i viktiga beslut samt får hjälp att utveckla sina färdigheter, så upplever de också att de har ett positivare socialt klimat på arbetsetten och att de trivs bättre i arbetsgruppen samt att de har en bättre hell, vilket i sin tur är kopplad till lägre sjukfrånvaro.

(Åkerlind, et al., 2010, s. 2)

utföra sitt arbete så bra som man skulle vilja eller upplevelsen av oförenliga krav från flera olika personer (t.ex. arbetskamrater, media, brukare, arbetsgivare och anhöriga).


2.3 An analysis of leadership within the social work profession

Rank och Hutchinson publicerade år 2000 en intervjustudie utförd i Amerika som redogör för de uppfattningar som finns kring ledarskap inom socialt arbete och hur detta ledarskap definieras utifrån telefonintervjuer med 150 slumpmässigt utvalda chefer, skolchefer, rektorer och förvaltningschefer. Dessa 150 slumpmässigt utvalda intervjuobjekt arbetar alla inom utbildningssektorn för socialt arbete eller i organisationen NASW (National Association of Social Workers), vilket är den största organisationen för socialarbetare i USA. NASW fungerar ungefär som Akademikerförbundet SSR och liknande fackförbund gör i Sverige genom att hjälpa deras medlemmar med saker som utbildning samt juridisk och etisk rådgivning i deras yrkesutövande. 75 av de personer som slumpmässigt valts ut för att delta i undersökningen hade ledande roller vid utbildningar inom socialt arbete. Dessa utbildningar var alla godkända av CSWE (Council on Social Work Education). De andra 75 som slumpmässigt valts ut hade ledande roller inom organisationen NASW. I de fall att bortfall skedde så valde man att slumpmässigt välja ut nya deltagare från den ”deltagarpool” man tidigare skapat för att svar från 150 olika personer. Det slutgiltiga resultatet blev att 98 kvinnor och 52 män intervjuades. Medianåldern inom gruppen var 49 och sträckte sig mellan 26-73.


Inom citationstecken återges definitionen av aktuell faktor och inom parentes står även vilka olika typer av intervjuersvar som Rank och Hutchinson (2000) tolkat ligga inom ramen för dessa faktorer. En klar definition av faktorn ”Värderingar och etik” saknas dock i studien.

1. **Proaktiv** ”att agera i förebyggande syfte inför de framtida problem man förutspår” (att motivera, organisera, förespråka, mobilisera, erbjuda riktning, vara involverad, sprida energi, ta sig an mentorskap, ta risker, underlätta förändring, visa mod, kreativitet, aggressivitet,
passion, innovation, entreprenörskap, ljus och energigivande, styrka och envidhet. Totalt 161 svar föll inom denna kategori.)

2. **Värderingar och etik** (att aktivera värdena inom yrket, uppvisa etiskt beteende och hängivenhet åt yrket, ta på sig ansvar att nå mål som sats upp av NASW och yrket, att vara en förebild för yrket och altruism. Totalt 76 svar föll inom denna kategori.)

3. **Empowerment** - "Att hjälpa människor öka sin egen makt och inflytande i syfte att förbättra deras egen levnadssituation" - (Skapa självförtroende, en känsla av hopp, prestation, identifiera problem som är av relevans för politiker och de som skapar policys, samarbete, förmågan att påverka andra. Totalt 71 svar föll inom denna kategori.)

4. **Vision** "Att förutse/förvänta sig vad som skall ske i framtiden" (Villighet och förmåga att översätta visioner till specifika mål/syften och att få andra att få dem, försöka förstå och förutse vart framtida drar och visa vägen, förmåga att visualisera mål med värderingar och etik i yrket. Totalt 38 svar föll inom denna kategori.)

5. **Kommunikation** – "Det verbala och ickeverbala utbytet av information, inkluderande alla tänkbara vägar i vilka information utbyts.” (Talesperson, synlig representant, företräda yrket framför allmänheten både skriftligt och verbalt och att tolka yrkets uppdrag framför allmänheten. Totalt 16 svar föll inom denna kategori.)

Forskarna frågade även intervjupersonerna vilka tre färdigheter de ansåg vara oumbärliga för ledare inom socialt arbete på 2000-talet. På förstaplats med 21,9 % hamnade ”utveckling av samhället” vilket bl.a. innebär att stärka de sociala banden mellan samhällets medlemmar och utveckla ett ansvarsfullt lokalt ledarskap. Det som ansågs näst viktigast var ”Kommunikation/mellanmänsklighet” vilket 18,1 % av de svaranden uppgett. Kommunikation/mellanmänsklighet definierades som ”det verbala och ickeverbala utbytet av information, inkluderande alla tänkbara vägar i vilka information utbyts” samt ”förmågan att kunna relatera till och arbeta med andra för att uppnå specifika mål”. på tredjeplats hamnade ”analytisk” vilket 12,4 % av svaranden uppgift. Att vara analytisk definieras i undersökningen som ”att systematiskt ta hänsyn till något och dess respektive delar samt deras relation till varandra”. Andra oumbärliga faktorer som även nämndes var; teknisk, politisk, visionär, etiskt resonemang, risktagande och kulturell kompetens/mångfald.

Vidare i samma intervjustudie av Rank och Hutchinson (2000) svarade 77 % att de ansåg ledarskap inom socialt arbete vara annorlunda jämfört med ledarskap inom andra yrken. Skillnaden enligt intervjupersonerna kunde summeras ner till att bestå av fem olika teman;

1. **Hängivenhet till NASWs etiska koder.**
2. Ett system-/helhetsperspektiv.
3. En deltagande ledarskapsstil.
4. Altruism.
5. Ett intresse för hur yrket framstår i allmänhetens ögon.


2.4 Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care


3. Teori

Jag har valt att använda mig av transformell och transaktionell ledarskapsteori som teoretiskt ramverk när jag senare i diskussionen skall reflektera kring mina fynd. Utifrån dessa teorier hoppas jag främst nå en viss bredd kring hur det moderna ledarskapet ser ut i verkligheten samt diskutera kring dessa teoriers popularitet och eventuella nytta inom det sociala arbetet, då även i en svensk kontext. Just dessa två teorier, transformellt och transaktionellt ledarskap, har valts ut då de representerar två väldigt åtskilda grenar inom ledarskap, och även är de två grenar som det studeras och jämförs mest kring. På en väldigt basal nivå handlar det transaktionella ledarskapet om att skapa lojalitet och effektivitet genom belöning och ett lite mer passivt ledarskap, medan det transformella ledarskapet lägger större fokus på att vara aktiv och engagera sig i sina medarbetare för att inspirera och skapa/förmedla gemensamma mål och visioner. Dessa teorier har även valts på grund av dess relevans för min egen diskussion/analys av det insamlade materialet, där jag hoppas kunna bredda denna genom att tematisera och/eller lägga märke till hur influerade de olika ledarna är av dessa olika teorier.

3.1 Transformell ledarskapsteori

ledarskapet i fyra grener; idealiserat inflytande, inspirerande motivation, intellektuell stimulering och individualiserad hänsyn.


*Inspirerande motivation* inom det transformella ledarskapet refererar till ledarens entusiasm och optimism när det kommer till att skapa en vision inför framtiden, vilket stimulerar och skapar snarlika känslor hos följarna. Den transformella ledaren uppfattas vara hängiven till sin vision, hans eller hennes specifika mål och förväntningar communiceras tydligt inom organisationen och ledaren förmedlar att han eller hon har ett stort förtroende för sina följares förmåga att uppnå dessa förväntningar.


### 3.2 Transaktionell ledarskapsteori

Enligt Van Eeden et al. (2008) så innebär det transaktionella ledarskapet en social utväxling där ledaren klargör vad följaren behöver göra för att uppfylla deras del av transaktionen (lyckas uppnå målet/göra klart sin uppgift) och på så vis göra sig förtjänt av en belöning eller undgå någon form av bestraffning (vilket innebär tillfredsställelse av följarens behov) som är knuten till att transaktionen slutförs (vilket innebär tillfredsställelse för ledaren). Inom det transaktionella ledarskapet finns två
4. Metod

I denna del kommer jag att redovisa för mitt resonemang bakom val av metod, hur jag utfört min insamling av material samt hur mitt urval gått till. Metoddelen är för enkelhetens förmåga uppdelad i två delar, varav den ena delen bearbetar metoden för intervjuer medan den andra delen bearbetar metoden för använd litteratur. Avslutningsvis följer tre punkter där jag bearbetar uppsatsens tillförlitlighet, de etiska överväganden som gjorts samt en vidare diskussion kring metodavsnittet.

4.1 Metod för intervjuer

4.1.1 Metodval


4.1.2 Urval

Jag har valt att intervjuar femton enhetschefer inom socialt arbete. Detta då de har erfarenhet av, samt dagligen ägnar sig åt det ämne min uppsats ämnar bearbeta, nämligen ledarskap inom socialt arbete.
Enligt Bryman (2011) så kallas detta för ett målstyrt urval, vilket han menar är användbart då man som forskare ämnar intervjuar personer som har kunskap om det man tänkt skriva om och/eller berörs av det man som forskare tänkt skriva om. Jag fick kontakt med dessa intervjuupersoner direkt genom mailkontakt. Samtliga av de intervjuade enhetscheferna är verksamma inom socialt arbete i Jönköpings Län. Just detta lån valdes då jag tidigare bott där vilket gör att jag känner mig mer bekväm i det området samt har ett bredare kontaktnät där. Erfarenheten inom ledarskap kan antas skilja sig något mellan intervjuupersonerna då de är olika gamla, alltifrån ca 30-65 år. Definitiv ålder anges ej på grund av anonymitetsskäl. Samtliga av de intervjuade enhetscheferna är kvinnor. Detta är delvis av ren slump och delvis på grund av att det är väldigt många fler kvinnor verksamma som enhetschefer inom socialt arbete än män. Jag kunde ha valt att aktivt söka efter fler män som arbetar som enhetschefar inom socialt arbete, men då det var så överväldigande mycket kvinnor som arbetade just på denna post samt att det även var just dessa jag fick mailsvar ifrån och direkt kontakt med, så jag valde att ej lägga ner den extra tid det krävts för att addera även manliga intervjuupersoner till denna undersökning. Initialt hade jag en väldigt hög svarsfrekvens, men då jag tvingades utöka mitt sökområde och leta efter fler deltagare så skiftade svarsfrekvensen drastiskt. För att få de 15 intervjuupsar jag har att arbeta med i detta arbete har jag skickat ut 170 intervjuuppgifter till olika enhetschefer runt om i Sverige, samtliga verksamma inom socialt arbete. När jag initialt hade 100 % svarsfrekvens så utgick jag från en medelstor stad i Sverige, och när jag sedan valde att bredda och fråga enhetschefer i storstäder så sjönk dessa 100 % ner till 8,8 %. Varför denna enorma skillnad i svarsbenägenhet uppstår går jag inte att uppskatta. Målgruppen har demografiskt varit densamma även i storstäder, och den enda uppenbara skillnaden mellan de två grupperna är att jag utfört de första intervjuerna under sommaren och de sista under vintern. Gissningsvis kan det även vara så att enhetschefer i storstäder har mer personal och/eller boenden att ta hand om per person, jämfört med vad man har i mindre städer, men detta är enbart en gissning och mer kvalificerad insyn på området samt mer ämneskunskap krävs för att kunna dra liknande slutsatser kring bortfallet.

**4.1.3 Genomförande**

Genom mailkontakt med intervjuupersonerna så fick de svara på fyra större frågor, samt två extra om deras ålder samt om det är något övrigt de vill tillägga. Detta tillvägagångssätt valdes då jag vet att man som enhetschef har väldigt begränsat med tid, vilket gör mailintervjuer optimala då intervjuupersonerna kan avsätta tid när helst de önskar och/eller kan beta av intervjufrågorna lite som det passar med deras arbetsschema. Fördelen med mailintervjuer vägs mot nackdelen i att jag ej kunnat ställa följdfrågor direkt, bett om mer utvecklande svar, och liknande på samma vis som man kan om man sitter och pratar öga mot öga. Detta medför en risk att svaren eventuellt ej är så uttömmande som de hade kunnat vara om jag kunnat leda med följdfrågor, samtidigt som det även kan
innebära att jag fått mer verklighetstrogna svar där ingen information förvrängts för att passa min egen frågeställning eller världsbild utefter vilken jag formulerar mig. Det var för mig viktigt att ställa så öppna frågor som möjligt för att låta intervjuupersonerna svara precis så som de själva känner, samtidigt som de är tillräckligt fokuserade på de specifika områden som uppsatsen ämnar besvara. Ett annat alternativ till mailintervjuer som noga övervägdes var telefonintervjuer. Detta då jag i teorin även hade kunnat få möjlighet att ställa några uppföljande frågor och be om vidareutvecklade svar. Dock valdes detta bort då det för mig skulle bli svårt att hålla mig objektiv gällande dessa uppföljande frågor och låta bli att styra samtalet i en specifik riktning, samtidigt som jag sedan tidigare har haft mer negativa erfarenheter av telefonintervjuer då jag gjort andra undersökningar. Det är viktigt för mig att intervjuupersonerna får svara på frågorna enligt sina egna villkor samt att deras berättelser återges helt av dem själva utan yttre påverkan. På grund av detta föll valet på mailintervjuer.

4.1.4 Bearbetning


4.2 Metod för litteratur

4.1.1 Litteratursökning

Den litteratursökning som gjorts har skett i olika biblioteksdatabaser. I startskedet av litteratursökandet genomfördes en sökning på biblioteksdatabasen LIBRIS. Där använde jag sökord som ”Qualitative data analysis” (578 träffar), ”Qualitative method” (440 träffar), ”Qualitative methods” (1839 träffar). Efter denna sökning valde jag ut relevant litteratur som stöd i att lägga grunden till denna intervjustudie. Jag använde mig även av litteratur som är sedan tidigare känt för mig i form av
kurslitteratur vid socionomprogrammet på Jönköpings Universitet. Efter detta så använde jag mig av biblioteksdatabasen Academic Search Elite. De sökord jag använde här var ”Social work leadership” (40 träffar) samt ”Social work AND leadership” (395 träffar). De filter som använts som begränsning på dessa vetenskapliga skrifter är ett krav på ”Full Text”, att hela texten finns tillgänglig, ”Scholarly – Peer Reviewed”, det vill säga referentgranskade samt att utgivningsdatum för samtliga skrifter sträcker sig mellan spannet 2000-2016. Dessa filter användes då jag efterlyste litteratur som var relativt ny och således kunde ge mig en mer aktuell vetenskaplig grund att stå på, samtidigt som det är viktigt att de är just vetenskapliga via referentgranskning. Tillgängligheten av Full Text valdes på grund av ekonomiska skäl. Efter dessa sökningar använde jag mig av databasen SwePub för att hitta svensk forskning. På SwePub använder jag mig av filtre ”refereeegranskat” samt ”fritt online”, dessa användes av samma skäl som vid filtreringen på Academic Search Elite, dvs. på grund av att forskningen skall vara vetenskaplig samt att inhämtandet av dessa texter ej skall belasta mig ekonomiskt. Sökorden som användes var ”ledarskap i socialt arbete” (35 träffar) samt ”chef socialt arbete” (26) träffar. Dessa sökord och filter skapar naturligtvis ett visst bortfall, men gav ån dock många sökresultat och efter att ha läst abstrakten på dessa vetenskapliga artiklar så valde jag ut 4 texter som behandlar och/eller rör vid mina frågeställningar, dessa skall därför utgöra den tidigare forskningen i denna uppsats. Samtliga litteratursökning sammanfattas nedan i Tabell 2.

**Tabell 2. Litteratursökning.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Databas</th>
<th>Sökord</th>
<th>Årtal</th>
<th>Övriga filter</th>
<th>Antal träffar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>LIBRIS</td>
<td>Qualitative data analysis</td>
<td>Alla</td>
<td>Inga</td>
<td>578</td>
</tr>
<tr>
<td>LIBRIS</td>
<td>Qualitative method</td>
<td>Alla</td>
<td>Inga</td>
<td>440</td>
</tr>
<tr>
<td>LIBRIS</td>
<td>Qualitative methods</td>
<td>Alla</td>
<td>Inga</td>
<td>1839</td>
</tr>
<tr>
<td>Academic Search Elite</td>
<td>Social work leadership</td>
<td>2000-2016</td>
<td>Scholarly, Full Text</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>Academic Search Elite</td>
<td>Social work AND leadership</td>
<td>2000-2016</td>
<td>Scholarly, Full Text</td>
<td>395</td>
</tr>
<tr>
<td>SwePub</td>
<td>ledarskap socialt arbete</td>
<td>Alla</td>
<td>Referee, Fritt online</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>SwePub</td>
<td>chef socialt arbete</td>
<td>Alla</td>
<td>Referee, Fritt online</td>
<td>26</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Databaserorna Academic Search Elite och LIBRIS valdes då det är de två databaser jag sedan tidigare använt mig av med gott resultat och anser både mina egna kunskaper i hanterandet av dessa samt innehållet jag kan få fram med hjälp av dessa vara adekvat. Databasen SwePub var för mig ny och valdes på grund av kravet att denna C-uppsats skall innehålla svensk forskning.
4.2.2 Urval


4.2.3 Bearbetning


4.3 Analys

I min analys av materialet så har jag först och främst läst igenom det flera gånger, för att säkerställa att all information har kommit mig till handa och att jag, i den mån det är möjligt, varken missuppfattar

4.4 Tillförlitlighet

Enligt Bryman (2011) så kan tillförlitligheten i kvalitativa studier bestå av fyra delkriterier, vilka alla har en motsvarighet inom kvantitativa studier. Dessa delkriterier är:

- Trovändighet (motsvarigheten till intern validitet)
- Överförbarhet (motsvarigheten till extern validitet)
- Pärlighet (jämförbar med reliabilitet)
- En möjlighet att styrka och bekräfta (motsvarighet till objektivitet)


Gällande trovändighet förklarar Bryman (2011) att det är viktigt att författare lyfter alla tänkbara bilder av verkligheten som kommer fram, detta anser jag att jag har lyckats någorlunda väl med i mitt arbete då jag försökt återberätta de mest tongivande och liknande drag i mina intervjupersoners utsagor såväl som de mer avvikande. För att skapa en så pass bra överförbarhet som möjligt är det viktigt att beskrivningen av ämnet i fråga är väldigt "tjock", vilket ger läsaren en god utgångspunkt när det gäller att bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö (Bryman, 2011). Denna typ av databas kan man, i min mening, diskutabelt tillskansa sig genom min uppsats. Även om jag går igenom och återger flera människors berättelser och verklighetsbilder så kan det även vara så att det är ett för litet antal människor för att denna databas skall kunna klassificeras som tillräcklig för att kunna

Med allt detta i åtanke vill jag även, än en gång, tydliggöra att denna studie ej gör en kvantitativ ansats, utan har mer fokuserat på kvalitativa intervjuer vilket leder till att jag ej kan göra anspråk på en alltför hög tillförlitlighet. Detta då jag saknar tillräckligt med data för att ge en adekvat bild av hur verkligheten rent generellt ser ut. Till min bästa förmåga så jämför jag de kvalitativa intervjuer som jag gjort med tidigare forskning för att öka bredden i arbetet, vilket kan öka tillförlitligheten något, men jag anser ändå att det saknas en stor mängd data för att göra mitt resultat generaliserbart. På grund av detta gör jag ej anspråk på att ha en särskilt god reliabilitet utan de slutsatser som dras i denna uppsats bör endast ses som en, av eventuellt flera, tolkningar av verkligheten. Jag bedömer dock validiteten vara hög, då jag i min undersökning anser mig ha lyckats mäta det jag önskat mäta samt fått svar på de frågor jag ämnat besvara. Dock kan jag ej bortse från att intervjuupersonerna kan ha svarat i enlighet med vad de tror är önskvärda svar och/eller vad de tror ser bra ut, snarare än vad de själva faktiskt anser vara önskvärt. En vanlig uppfattning inom socialt arbete är att människors lika värde, empati och salutogena synsätt skall dominera, vilket jag till stor del fått bekräftat i intervjuerna, men jag kan naturligtvis ej med all säkerhet fastställa att detta är värderingar som intervjuupersonerna själva specifikt hyser enbart på grund av deras egen utsago, och därmed ej heller hundraprocentigt fastställa att det är dessa värderingar som på något vis genomsyrar organisationer inom socialt arbete.

4.5 Etiska överväganden

För att skydda de intervjuades identitet så har jag valt att anonymisera dem vid redovisningen av deras intervjuvar. Jag har även valt att redovisa vilken åldersgrupp de intervjuade tillhör, dock med ett väldigt stort spann, samt ej valt att skriva ut deras verksamma län/ort. Allt detta sammantaget gör det väldigt svårt att återkoppla några svar till en specifik person. Inga namn på vare sig personer,
organisationer eller typ av organisationer finns med i uppsatsen av denna anledning. Jag har även informerat intervjupersonerna om att de gärna får ta del av studien när den är färdigställd, om så önskas. Detta så att de själva kan känna sig trygga och att de inte behöver delta i min undersökning eller svara på alla frågor som jag ställt. Informationskravet innebär att jag som forskare skall informera uppgiftslämnare/undersökningsdeltagare gällande vad min forsknings syfte är, samt redogöra för att de inte behöver delta i min undersökning eller svara på alla frågor som jag ställit. Detta krav har min studie uppfyllt då jag i alla mina intervjuer förklarat för intervjupersonen just dessa etiska krav. Gällande samtyckeskravet så innebär det att jag som forskare skall läta var och en av undersökningsdeltagarna välja själva om de vill delta eller ej, samt att samtycke bör inhämtas från föräldrar om intervjuobjekt är under 15 år. Detta krav gällande samtycke lever min uppstads upp till, då jag förklarat i mina intervjuer att ett deltagande är högst frivilligt. Jag har inte hämtat samtycke från några föräldrar då mina intervjupersoner alla varit över 15 år gamla. Det tredje huvudkravet enligt Vetenskapsrådet är konfidentialitetskravet. Detta krav innebär att jag som forskare ej får använda de uppgifter jag fått från mina intervjupersoner i kommersiellt eller övrigt icke-vetenskapligt bruk. De uppgifter jag fått i mitt forskningsändamål får heller ej användas för beslut gällande åtgärder som direkt påverkar den enskilde. Detta huvudkrav lever min studie också upp till, då alla uppgifter jag fått från mina undersökningsdeltagare har lagrats lokalt och ej sprids vidare till någon.

4.6 Metodiskussion

Då jag i denna uppsats använt mig av en kvalitativ metod så innebär det att den totala mängd information, i form av intervjuer och tidigare forskning, som ligger till grund för mitt resultat samt
diskussion är begränsad. Detta i sin tur innebär att all använd litteratur och varenda enskild intervju i
denna uppsats får stor slagkraft och eventuella felaktigheter i dessa skulle kunna påverka resultatet
nämnvärt. Om tid funnits hade jag velat granska än mer litteratur och intervjuat ännu fler enhetschefer
för att minska dessa risker för felaktigheter, vilket ej har varit en möjlighet för mig i detta skede.
Användandet av målstyrt urval var det, enligt mig, bästa alternativet för att komma åt de
frågeställningarna som uppsatsen berör då de även i sin relativa enhetlighet är något spridda, samtidigt
som de kan besvaras och berör samma målgrupp som jag intervjuat, nämligen enhetschefer inom
socialt arbete. Allt detta har påverkat hur jag har formulerat mina sökningar i Academic Search Elite
och SwePub samt hur jag läst och tolkat abstracten inför användandet av litteraturen. Hade jag lyckats
finna en större tillgång till specifik forskning och litteratur gällande mina frågeställningar kan jag se
vissa fördelar med ett systematiskt tillvägagångssätt. Framförallt då det skulle innebära att jag ej
kunnat styra forskningen och specifikt välja det jag velat, utan hade kunnat plocka ut, såg, var 10e
artikel på ämnet/frågeställningen. Detta element av viss slumpmässig karaktär tror jag skulle kunna
bidra med en något större reliabilitet och öka min egen neutralitet till forskningen. Huruvida den
litteratur jag valt ut att granska extra noga och baserat min uppsats på är den mest relevanta och
aktuella för mina frågeställningar är svårt att avgöra rent objektivt sett. Även om jag gjort mitt bästa
för att tolka abstracten och finna relevanta studier så finns det en möjlighet att annan litteratur skulle
kunna vara mer relevant och bidra med information som leder fram till annorlunda slutsatser. Då mitt
slutliga urval av 4 vetenskapliga studier där samtliga hamnar under kategorin socialt arbete, men även
där inom något skilda fält och målgrupper, så som t.ex. äldreomsorg, funktionshinderomsorg, skolor,
offentliga förvaltningar/organisationer, sjukvård, med mera, så är det ej säkert att exakt samma
slutsatser hade kunnat dras om man granskat övriga fält inom socialt arbete, eller enbart ett andra
specifikt fält. Samtliga artiklar är framtagna i västvärlden, 2 i Sverige och 2 i USA, vilket är viktigt att
ha i åtanke när man läser denna uppsats då olika typer av kulturer och länder kan ha vilt skilda system
och värderingar när det kommer till socialt arbete och människor över lag. T.ex. så läggs fokus för
socialt arbete i Sydafrika, enligt min uppfattning baserad på tidigare föreläsningar av en sydafrikansk
professor, mer på samhället och grupper än individen, medan vi i västvärlden, och då kanske särskilt
tydligt i USA och Sverige, är väldigt individfokuserade. Detta menar jag har betydelse för hur man
utformar sin praktik inom socialt arbete och de tjänster/insatser som erbjuds av dessa praktiker.
Således anser jag att ledarskapet formas på ett annorlunda vis då det måste möta annorlunda behov och
nå annorlunda mål. Även om litteraturen är framtagen i västvärlden så anser jag det även finns viss
skillnad mellan länder i västvärlden och det sociala arbetet utgår från olika sektorer och kan se något
olika ut från plats till plats. Författarna till de olika vetenskapliga studierna har använt sig av olika
tillvägagångssätt. Jag har dock efter bästa förmåga försökt hålla samman litteraturen för att se de
övergripande likheterna och skillnaderna och utifrån det sedan presentera en adekvat
resultatdiskussion. Med allt detta i åtanke anser jag ändå validiteten av undersökningen vara god då
den svarar på de frågor som jag velat svara på. I de litterära studier jag använt mig av tolkar jag det

25
som att forskarna var duktiga med att informera deltagarna om deras uppgift i projektet enligt informationskravet (Vetenskapsrådet, u.å.). Huruvida samtycke lämnats enligt samtyckeskravet (Vetenskapsrådet, u.å.) kan jag bara anta det då de ändå fått svar på de frågor de ställt och vissa personer har avböjt att svara helt, vilket stärker denna tes. Jag har ej heller kunnat utröna eller sia om någon intervjupersons identitet i den litteratur jag tagit del av, vilket får mig att tro att forskarna har följt konfidentialitetskravet enligt Vetenskapsrådet (u.å.). Nyttjandeckravet (Vetenskapsrådet, u.å.) upplever jag också vara uppfyllt då jag ej på något vis har kunnat ta del av de svarande intervjuernas personuppgifter.

5. Resultat

I resultatet har jag valt att sammanställa intervjuresultatet under rubriker namngivna efter de frågor som intervjun bestått av. Detta för att på ett pedagogiskt vis kunna sammanknyta och lyfta fram bredden mellan de olika intervjuernas och deras svar. För att säkerställa någon form av anonymitet så kommer intervjuerna i detta kapitel ej att nämnas vid namn eller kategoriseras så till den grad att man kan urskilja en hel intervju med en och samma person. Resultatet och intervjun består av fem frågeställningar. Två av dessa frågeställningar svarar direkt på frågeställningarna som är denna uppsats syfte att reda ut, medan två av de andra frågeställningarna går in lite djupare på ämnet etik och värderingar samt ger en bild av hur enhetscheferna själva ser på sitt ledarskap, medan den femte är ”övrigt” kolumn där cheferna själva fått chans att lägga till eventuella tankar eller frågor.

5.1 Vilka egenskaper/kompetenser anser du vara viktiga för en ledare inom socialt arbete?

På denna fråga så svarar 4 av de 15 tillfrågade enhetscheferna direkt att det är av stor vikt att ha kompetens inom ledarskap. Enligt en enhetschef så är detta enormt viktigt, samtidigt som hon påpekar att utbildning inte är allt, utan att hon ser utbildning som 50 % och erfarenhet som 50 %. De faktorer och egenskaper som karaktäriserar ett transformellt ledarskap enligt Van Eeden et al. (2008) är sådant som återkommer i de flesta enhetschefernas svar. 10 av enhetscheferna menar att det är viktigt att stödja sin personal, se sin personals styrkor/förmågor, ge dem mycket ansvar, stöd och tillit för att på så vis kunna utvecklas. Detta är vad Van Eeden et al. (2008) kallar för intellektuell stimulering och individualiserad hänsyn i det transformella ledarskapet. 5 av cheferna lyfter även viken av att ta konflikter direkt där de uppstår, att inte ducka för konflikter eller vara konflikträdd, utan fokusera på att finna en lösning så snart som möjligt. Andra vanligt förekommande egenskaper bland svaren, om än varierande från chef till chef, är; empatisk förmåga, intresse för människor, ett salutogent förhållningssätt, tydlighet, social kompetens, respekt, positiv inställning, humor, god självkänsla,
uppmuntrande och inlyssnande. Ett par chefer vidareutvecklade även sina svar gällande ren kompetens och lyfte upp det som fördelaktigt att ha kunskap inom ekonomi, beteendevetenskap, psykologi, konfliktshantering, kommunikation, omvärldskunskap samt att vara väl förtrögen med alla lagstiftningar som finns att förhålla sig till i sin yrkesroll. De intervjuade enhetscheferna lyfter således både ett flertal mjuka värden samt ett flertal hårda värden, vilka enligt dem är viktiga att ha för personer som, likt dem själva, är ledare inom socialt arbete.

5.2 Anser du att det är någon skillnad på lederkap i socialt arbete jämfört med lederkap i andra professioner, i sådana fall, vilken/vilka?

När det kommer till likheter och skillnader hos lederkap inom socialt arbete kontra andra professioner så är enhetscheferna mindre eniga än under tidigare frågeställning. Det bör även noteras att inte alla av de intervjuade ledarna har erfarenhet av lederkap inom andra områden, vilket gör att svaren emellanåt kan te sig något spekulativa. Sju av enhetscheferna menar att det ej är någon skillnad alls, varav den ena lägger till ett ”tror inte det” och en annan förtydligar att det däremot är skillnad på att arbete i en politikerstyrd organisation samt att vara ledare inom privata kontra offentliga organisationer. En enhetschef menar att man som ledare inom socialt arbete ofta har personer under sig med många olika nationaliteter och kunskaper, vilket gör att lederkapet inom det sociala arbetet blir mer påfrestande och krävande än det inom andra professioner, medan en annan enhetschef menar att man som ledare inom socialt arbete har människan i fokus vilket gör att det krävs av ledaren att denne kan se både personal samt medborgare. Den sistnämnda enhetschefen fortsätter och menar att det inom socialt lederkap kanske även sätts högre press på ledare då det är så viktigt att personalstyrkan fungerar då det är människor som annars får lida av konsekvenserna till följd av dåligt samarbete och/eller osämja i personalgruppen. Hon ser det även vara mer väsentligt inom socialt arbete att ha ett bra samarbete mellan chef och medarbetare där tankar och idéer kan utbytas.

En annan enhetschef menar att det är mycket svårare att vara ledare i komplexa verksamheter som vård och omsorg, jämfört med att vara ledare i enklare deterministiska verksamheter så som ex. tillverkningsindustrin. Detta menar hon är på grund av att det inom det sociala arbetet kan hända så mycket oförutsägbart samt att det finns parallella perspektiv som man behöver ta hänsyn till, nämligen brukarens, personalens och systemets. Denna oförutsägbarhet får hon bekräftad av en annan enhetschefs berättelse vilken menar att man just på grund av denna oförutsägbarhet måste ha förmågan att kunna ställa om sig flera gånger om, vilket adderar till svårigheten i lederkapet inom det sociala arbetet. Vidare lyfter hon även att det blir svårrare då man arbetar med fler människor, och fler människor som är olika, vilket gör att man som chef i det sociala arbetet behöver vara beredd att anpassa sitt lederkap efter individen/gruppen och hantera ett flertal olika unika gruppssammansättningar. Hon menar även att
ledningen skiljer sig och att den inom socialt arbete ofta fokuserar på makroperspektivet och processerna, istället för att stötta och lyssna på mikroplanets perspektiv och behov.

Tre av enhetscheferna lyfter även vikten av att ha tidigare utbildning och/eller kunskap inom vård- och omsorgsyrket för att skapa förtroende bland sina anställda. En av cheferna tar upp ett konkret exempel och menar att hon har stor nytta av sin utbildning som undersköterska när det kommer till att kunna relatera till personal och skapa förtroende hos dem. En annan menar att denna tidigare erfarenhet av vård- och omsorgsarbete är en nödvändighet för att kunna motivera personalplanering.

Den sista utmärkande skillnaden i svaren från enhetscheferna kommer från en chef som menar att skillnaden ligger främst i att man inom det sociala arbetet jobbar med väldigt många anställda under sig, jämfört med andra professioner. Vidare lyfter hon även vikten av chefens personliga egenskaper inom det sociala arbetet och menar att det ställs andra krav på en chef inom socialt arbete då denne behöver möta människor i väldigt utsatta situationer.

5.3 Vilka värderingar och/eller etiska principer tycker du är viktiga att ha/följa som ledare inom socialt arbete?

När frågan ställs kring värderingar och etiska principer så träder fler likheter fram mellan cheferna än olikheter. Hela 12 av 15 tillfrågade enhetschefer uppger antingen alla människors lika värde och/eller mänskliga rättigheter som väldigt viktiga etiska principer att förhålla sig till. Två chefer som ej tillhör denna grupp även något som kan angränsa till, och eventuellt tolkas som samma ett liknande svar, då de nämner att man måste förhålla sig till en god värdegrund samt den nationella värdegrunden. Vidare är det tre av 15 chefer som namnger salutogent synsätt och tar upp det som något direkt viktigt, medan ytterligare en enhetschef tar upp värderingar som angränsar till det salutogena genom följande citat;

"Att lära känna varje medarbetare för att kunna möta varje individ där hen befinner sig som en förutsättning för att bidra till individuellt utveckling och tillfredsställelse."

Det råder en generell konsensus mellan samtliga enhetschefer att man bör arbeta efter etiska principer/riktlinjer som människor lika värden, värdegrund (nationell, företagets och/eller socialstyrelsens) samt jämställdhet. Detta amplifiseras ytterligare genom att vara de svarsalternativ som förekommer på ett eller annat sätt i samtliga 15 svar, medan övriga etiska principer och värderingar inte alls lyfts upp i samma utsträckning. Två enhetschefer som vidareutvecklar kring vikten av värdegrunden på arbetsplatsen menar även att den måste genomsyra organisationen och på så vis leder till personcentrerade vård- och omsorg. Några övriga principer/riktlinjer som cheferna nämner är; rättvisa, fokus på mångfald (olika är bra), sätta brukaren i fokus och se till deras behov, främja egenbestämmande och autonomi, respekt, integritet och empati.
5.4 Hur skulle du beskriva ditt eget ledarskap?

På denna fråga så varierade svaren från chef till chef med inslag av tydliga trender. En av trenderna är att de egenskaper samt etiska principer som enhetscheferna i tidigare frågor lyft upp som viktiga, ofta än inte, förekom även när de beskrev sitt eget ledarskap. En annan tydlig trend är att, även om svaren varierar, så tenderar de flesta att beskriva sitt eget ledarskap någorlunda snarlik, om än med olika ord. Dessa trender kombinerade gör att även när det gäller chefarnas eget ledarskap så tenderar de att favorisera det transformella ledarskapet så som det beskrivits av Van Eeden et al. (2008), varav en chef direkt nämner transformellt ledarskap som det ledarskap hon eftersträvar, samt att en annan chef summerar sitt ledarskap med förklaringen att hon ”försöker leva som hon lär”. Ett tydligt och genomgående transformellt tema som återkommer direkt i 8 av chefernas svar är att de lägger stor fokus på personalen, ser potential, ger mycket ansvaret, förtroende och tillit, och försöker hjälpa dessa att utvecklas. En chef lyfter vikten av att se alla i sin personalstyrka som unika individer och ta till vara på de olika kompetenserna som dessa individer erbjuder, samt att hjälpa varje person till utveckling efter dennes egna behov och förutsättningar. Att vara närvarande, coachande och uppmuntrande/sprida glädje återkommer även i 5 enhetschefers beskrivningar av sitt eget ledarskap. Tyra chefer tar upp bemötande som något av stor vikt, medan en chef vidareutvecklar sitt svar genom att förklara att hon försöker integrera anhöriga och se till de stora resurser som dessa kan bidra med. När det gäller konflikthantering, som fem enhetschefer lyfte i fråga 1 gällande viktiga egenskaper som ledare inom socialt arbete, så var det bara en chef som tog upp detta när hon beskrev sitt eget ledarskap. Övriga egenskaper som lyftes fram i chefernas eget ledarskap var; tydlighet, humor, kunskap, helhetstänk, laglydighet, lugn, visionär och inlyssnande.

6. Resultatdiskussion och slutsatser


En intressant aspekt, i mitt tycke, som är kopplad till värderingar hos ledare inom det sociala arbetet är, som nämnts i en av mina intervjuer med en enhetschef, att organisationer kan vara politikerstyrd och att man på ett vis av ansikte utåt och ledare i organisationen måste företräda olika åsikter och värderingar som är skiftande. Detta är såklart fallet för människor generellt och väldigt få har helt stadiga åsikter och värderingar, men det som kan uppstå i dessa organisationer är att ens egna
värderingar och åsikter emellanåt krockar eller skär sig med de som man måste företräda, varpå man som ledare kan tvingas till att inte vara helt öppen med sina egna värderingar utåt. Detta är även en aspekt som man bör ha i åtanke då det kan snedvrida resultatet vid sådana här intervjuer, då svaren jag fått skulle kunna vara svar som enbart är inom ramen för vad de nuvarande politikerna och policykaparna inom enhetschefernas organisationer bestämt sig för att man skall tycka.


Syftet med min studie var att ta reda på hur ett bra ledarskap se ut och till min hjälp använde jag mig av dessa två följande frågeställningar:

- Vilka kompetenser är viktiga för en ledare inom socialt arbete?
- Vilka värderingar och/eller etiska principer är viktiga att ha/följa som ledare inom socialt arbete?
Jag anser att denna uppsats lyckats besvara dessa frågor, om än på ett vis som lämnar mer att önska. Likheter och skillnader till andra studier har kunnat urskiljas utifrån mina tio intervjuer, samtidigt som resultatet generellt pekar i samma riktning. Detta är viktigt då det kan lägga en grund till framtida ledare inom socialt arbete och ge en inblick i hur ett önskvärt ledarskap bör se ut, då det inte är säkert att man i andra branscher behandlar de mjuka värdena lika högt som man gör inom just socialt arbete. Dock kan jag ej utesluta att svaren som getts baseras på hur man inom organisationen bestämmt att man skall tycka, men jag finner det mer sannolikt att dessa värderingar är de som faktiskt råder inom yrket då arbetet innebär en så väldigt stor fokus på människor och deras välmående. Den största svagheten med denna studie är dessa låga antal intervjudeltagare, vilka jag ställt i relation till andra studier, såväl svenska som amerikanska, för att skapa en något bättre tillförlitlighet.

6.1 Vidare forskning

Det vore intressant att se vidare forskning inom exakt samma område i en svensk kontext där man har tid att intervjuar fler enhetschefer och då kanske även mer utförligt än vad jag kunnat göra i denna uppsats. Ett annat intressant område denna uppsats tangerat i som skulle kunna vara intressanta att forska vidare på är ex. politikers påverkan på organisationer inom socialt arbete. Hur ser det ut när makten skiftar och politikerstyret byter färg? Ändras kvaliteten, värderingarna, tillvägagångssättet, osv? På vilket vis och i vilken utsträckning sker detta, i sådana fall?
7. Referenser


7.1 Internetkällor
