



JÖNKÖPING UNIVERSITY
School of Health and Welfare

Borta bra men hemma bäst

Därför stannar socialsekreterare på sina arbetsplatser

EXAMENSARBETE

HUVUDOMRÅDE: *Socialt arbete*

FÖRFATTARE: *Lovisa Glennfalk & Veronica Carlström*

EXAMINATOR: *Pia Bülow*

JÖNKÖPING 2017 juli

Förord

Vi vill tacka de intervjupersoner som avsatt tid för att delta i vår studie och på ett öppenhjärtigt sätt tagit emot oss på sina arbetsplatser.

Lovisa Glennfalk & Veronica Carlström

Handledare: Karl Hedman

Examinator: Pia Bülow

Abstract

Title: There is no place like home

In this study ten qualitative interviews were conducted with social workers within three different units in the same Swedish municipality. The aim was to find the factors that encourage these employees to stay at the same workplace. Based on the interviews four themes were found; *good relations to colleagues, the charitable leader, freedom with responsibility and a positive attitude*. Good relationships to colleagues implies practical and emotional support as well as a positive climate and the charitable leader is comprised of a manager who is both competent and caring. Freedom with responsibility is based on the fact that the work is varying, free and compatible with one's personal life and finally the positive attitude regards to how they view benefits in their work situation and disadvantages of other work situations. The result has been analyzed using previous research and *Herzberg theory*.

Keywords: social worker, social service, Herzberg theory, job satisfaction, work satisfaction, remaining at work, theme identification.

Sammanfattning

I denna studie har tio semistrukturerade intervjuer genomförts med socialsekreterare inom tre olika enheter i en och samma svenska kommun. Målet var att ta reda på vilka faktorer som gör att dessa personer väljer att stanna kvar på sina arbetsplatser. Utifrån intervjuerna framkom fyra centrala anledningar vilka i uppsatsen benämns som *goda relationer med kollegor, den medmänskliga ledaren, frihet under ansvar* samt *ett positivt förhållningssätt*. Goda relationer med kollegor innebär praktiskt och emotionellt stöd samt ett positivt klimat på arbetsplatsen. Den medmänskliga ledaren innefattas av en chef som är både kompetent och omtänksam. Frihet under ansvar bygger på att arbetet är omväxlande, fritt och kompatibelt med privatlivet. Slutligen handlar ett positivt förhållningssätt om hur socialsekreterarna ser fördelar i sina arbetssituationer och nackdelar med andra arbetsplatser. Resultatet har analyserats med hjälp av tidigare forskning och *Herzbergs teori*.

Nyckelord: socialsekreterare, socialtjänst, Herzbergs teori, arbetstillfredsställelse, kvarstannande, tematisk analys.

Innehåll

Förord	i
Abstract	ii
Sammanfattning.....	3
Inledning	6
PROBLEMFÖRMULERING.....	7
Syfte och frågeställning	7
Litteraturöversikt	8
ARBETSTILLFREDSSTÄLLELSE OCH SUBJEKTIVT VÄLBEFINNANDE (SWB)	8
LEDARSKAP OCH ANSTÄLLDAS MOTIVATION.....	9
ARBETSGRUPPENS BETYDELSE	10
BALANS MELLAN ARBETSLIV OCH PRIVATLIV.....	11
SOCIALARBETARES PERSONLIGHETSDRAG	12
Teoretisk utgångspunkt.....	14
HERZBERGS TEORI.....	14
Metod	17
TILLVÄGAGÅNGSSÄTT OCH URVAL	17
DATAINSAMLINGSMETOD	17
ANALYSMETOD	18
KVALITETSKRITERIER	19
ETISKA REFLEKTIONER	20
Resultatanalys.....	22
TEMATISK ANALYS	22
Tema 1: Goda relationer med kollegor	22
Tema 2: Den medmänskliga ledaren	24
Tema 3: Frihet under ansvar	25
Tema 4: Ett positivt förhållningssätt	27
HERZBERGS MOTIVATIONSTEORI.....	29
Diskussion	32
TIDIGARE FORSKNING.....	32

Goda relationer med kollegor	32
Den medmänskliga ledaren	33
Frihet under ansvar	34
Ett positivt förhållningssätt	36
METODDISKUSSION	37
RELEVANS FÖR SOCIALT ARBETE.....	39
FRAMTIDA FORSKNING	39
Slutsatser	41
Referenslista	42
Bilagor	44
BILAGA 1: FÖRFRÅGAN TILL CHEFER PÅ SOCIALTJÄNSTEN	44
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE.....	45
BILAGA 3: KOMPLETTERANDE INFORMATIONSBREV TILL INTERVJUPERSONERNA.....	46

Inledning

Vi har båda ett intresse av att arbeta på socialtjänsten och har gjort praktik inom dess områden. Under veckorna ute i verksamheterna framgick det tydligt att en hög personalomsättning var ett stort problem. Flera socialsekreterare hade av olika anledningar valt att säga upp sig och sökt annat arbete. Med detta i bakhuvudet föddes en nyfikenhet kring de socialsekreterare som valt att stanna kvar på sina nuvarande enheter inom socialtjänsten.

I kommunen där studien genomfördes sa 9,2% av socialtjänstens tillsvidareanställda socialsekreterare upp sig under mars-december 2016 (S. Carlsson, personlig kommunikation, 19 april, 2017). En hög omsättning av personal är ett stort problem för socialtjänsten, inte bara i den aktuella kommunen, utan i hela landet (Arbetsmiljöverket, 2016). Bristen på socialarbetare är dessutom en stor utmaning för den sociala sektorns yrkesområden i flertalet länder (Welander, Astvik & Isaksson, 2017).

Önskan är att genom studien ta reda på vilka faktorer som gör att vissa socialsekreterare fortsätter arbeta kvar på samma arbetsplats. Svaren söker vi genom att intervjua tio verksamma socialsekreterare som arbetar på centralt belägna kontor i en stor svensk stad. Med stor stad menas enligt Sveriges kommuner och landsting (2017) "kommuner med minst 50 000 invånare varav minst 40 000 invånare i den största tätorten". Alla intervjupersoner är utbildade socionomer och har arbetat minst två år på samma arbetsplats. I denna framställning kommer samtliga handläggare att samlas under begreppet socialsekreterare, oavsett vilken specifik titel de egentligen har.

Förhoppningen med undersökningen är att finna vad socialsekreterare värdesätter på sina arbetsplatser och ser som sina personliga anledningar till att de stannar kvar. Informationen kan användas för att bidra till en lägre personalomsättning och ge ledningen kunskap om var fokus bör ligga för att få personal att trivas så bra att de stannar kvar.

Vår föreställning var att klientmötet skulle framstå som den mest väsentliga drivkraften för att personalen skulle fortsätta på sin tjänst. Det visade sig dock att andra aspekter var betydligt viktigare än vad vi hade kunnat ana.

Problemformulering

Undersökningens fokus ligger på varför socialsekreterare i en stor svensk stad väljer att stanna kvar på sina arbetsplatser medan många av deras kollegor säger upp sig. Utgångspunkten ligger på individnivå där varje socialsekreterares personliga åsikt och berättelse tas i beaktande. Resultatet kan användas till vidare forskning med större grupper där faktorer till kvarstannande på arbetsplatsen kan analyseras på en mer övergripande gruppnivå. Trots en hög personalomsättning inom Sveriges socialtjänst föll valet på att hitta de faktorer som leder till kvarstannande istället för de som leder till att personal säger upp sig.

Vi är nyfikna på de socialsekreterare som arbetat inom socialtjänsten i minst två år och vad som motiverar, och har motiverat, dem att fortsätta inom samma enhet. Anledningen till att de ska ha arbetat mer än två år på samma enhet är en önskan om att intervjupersonerna ska vara etablerade på sina arbetsplatser samt hunnit mötas av frestelsen att säga upp sig.

Syfte och frågeställning

Syftet är att ta reda på vilka faktorer som bidrar till att socialsekreterarna i studien stannar kvar på sina arbetsplatser istället för att säga upp sig. För att uppnå syftet är frågeställningen:

- Vilka faktorer är bidragande till att socialsekreterare i en stor svensk kommun fortsätter arbeta på sin specifika enhet inom socialtjänsten trots en generellt hög personalomsättning?

Litteraturöversikt

Forskning kring varför socialsekreterare säger upp sig finns det gott om. Däremot ser forskningsläget annorlunda ut gällande varför vissa socialsekreterare väljer att *stanna* på sina arbetsplatser. I denna del redogörs för tidigare forskning om varför anställda inom socialt arbete väljer att stanna kvar på sina arbetsplatser. Även forskning kring motivation och arbetstillfredsställelse hos personal inom detta område kommer att belysas. För att underlätta läsningen har litteraturöversikten delats upp i ett antal stycken med övergripande rubriker. Vissa delar av forskningen passar även under annan rubrik då studiernas slutsatser ibland innefattar flera områden.

Arbetstillfredsställelse och subjektivt välbefinnande (SWB)

Lennér Axelsson och Thylefors (2005) skriver att fokus gällande arbetsmiljö alltmer hamnat på det som kallas för *friskfaktorer*. Tidigare koncentrerades arbetet mer mot vilka problem som fanns medan man nu lyfter fram det som fungerar bra på arbetsplatsen och ger goda resultat. Författarna hänvisar till Gardells (1977) forskning som är 40 år gammal men ändå visar på faktorer som kan tänkas vara viktiga även idag. Det handlar bland annat om möjligheter till sociala relationer, att ha inflytande över sin arbetssituation och uppleva meningsfullhet.

Cole, Panchanadeswaran och Daining (2004) har gjort en studie kring arbetstillfredsställelse bland socialarbetare i Maryland, USA. Författarna drar av sin studie slutsatsen att stöd uppifrån och dess utformning är bidragande till hur stor arbetstillfredsställelse de anställda upplever. Forskarna kommer i sin analys även fram till att arbetsbelastning påverkar hur arbetstillfredsställelse ser ut för socialarbetarna. Däremot verkar arbetsbelastningen inte spela någon roll när personalen känner att de uppnår positiv förändring tillsammans med sina klienter, då större upplevd effektivitet leder till högre nöjdhet. Angående arbetsbelastning kan antalet kollegor, enligt Papadaki och Papadaki (2006), påverka arbetstillfredsställelsen vilket de tänker sig beror på att ju fler anställda, desto större del av arbetsuppgifterna täcks upp och blir gjorda. Genom detta anser författarna att de enskilda socialarbetarnas arbetsbelastning inte ökar på samma sätt som om de vore få anställda. Deras studie utgår från socialarbetares generella nöjdhet på grekiska ön Kreta. Papadaki och Papadaki (2006) drar också slutsatsen att större delen av respondenternas arbetstillfredsställelse hänger samman med inneboende arbetsrelaterade faktorer som exempelvis arbetet med klienter, utmaningar i arbetet och

självförverkligande. Forskarna beskriver arbetstillfredsställelse som en relation mellan de anställdas förväntningar och vad de uppnår på arbetsplatsen.

Shier och Graham (2010) är verksamma i Kanada och studerar det socialvetenskapliga begreppet på lycka, SWB, hos socialarbetare. SWB står för *subjective well-being* (subjektivt välbefinnande) och undersöker vad människor anser om sina liv gällande allmän tillfredsställelse, frånvaro av ångest eller depression samt närvaro av positiva känslor. Författarna försöker med sin forskning ta reda på vilka arbetsrelaterade faktorer som enskilda socialarbetare anser lägger grund för deras höga SWB. De uträknar tre arbetsrelaterade grundpelare. Den ena huvudkomponenten är *arbetsmiljö* och innefattar både den fysiska, kulturella och organisatoriska arbetsmiljön (Shier & Graham, 2010). I deras respondents arbetsmiljö råder bra planlösning, personliga arbetsplatser, en sammanhållen personalgrupp och nödvändiga omorganiseringar för att nämna några exempel. Den andra grundpelaren i socialarbetares välbefinnande är *interaktion* med klienter, kollegor och handledare. Att känna sig stöttad av sina kollegor och överordnade samt att få ta del av klienternas historier, framsteg och känslor uppgår respondenterna bidrar till deras höga SWB. Sista huvudkomponenten är *jobbaspekter* såsom arbetsbelastning och arbetsform. Flera respondenter visar sig uppskatta flexibilitet, variation och möjlighet att balansera arbete med privatliv, menar Shier och Graham (2010).

Ännu en studie om subjektivt välbefinnande i Kanada är genomförd av Graham, Shier, Newberry och Esina (2014) som ser att ett högt SWB ofta sammanfaller med hur socialarbetarna upplever relationer med kollegor samt hur inkluderade de känner sig på arbetsplatsen. Även i denna studie framkommer att ett stödjande system, både från kollegor och överordnade, bidrar till att uppnå högt SWB. De upptäcker i sin studie att intervjupersonerna ser stöd från kollegor som mer väsentligt än själva kontakten med klienterna. Graham et al. (2014) undersöker också överensstämmelse mellan socialarbetares SWB och det välbefinnande som de upplever i sin vardag utanför arbetet. Forskarna menar att en balans mellan dessa kan främja socialarbetares upplevda SWB.

Ledarskap och anställdas motivation

Rank och Hutchinson (2000) undersöker vilka faktorer som lyfts fram i samband med ledarskap inom socialt arbete hos socialarbetare i USA. Det framkommer hos deras respondenter att en chefs förmåga att arbeta förebyggande är av största vikt för att kunna

hantera eventuella motgångar. Inom detta område skriver författarna också att chefen ska kunna organisera, motivera sina anställda samt företräda sin personal inför högre instans. Respondenterna i studien nämner också *empowerment* som en viktig del. Empowerment beskrivs bland annat som att en chef ska inge förtroende samt kunna ta tag i problem och hantera dem genom att i möjligaste mån påverka ledning och politiker.

Motivation hos personal kan enligt Gilmeanu (2015) nås på flera sätt, bland annat genom god självkänsla och att få sina individuella utvecklingsbehov tillgodosedda. Vidare beskriver författaren motivation på arbetsplatsen som att anställda ska ha möjlighet till delaktighet med en ständig strävan mot att kunna nå sina personliga mål. Arbetstillfredsställelse ska bidra till goda arbetsrelationer såväl som en hög prestationsnivå. Gilmeanu (2015) har genom sin litteraturstudie kommit fram till att motivation är ytterst väsentlig för anställda då det är avgörande för deras prestation på arbetsplatsen. Författaren framför att motivation kan utgöra en grund för en mer långvarig arbetstillfredsställelse. Resultatet av de amerikanska forskarna Yoon och Kellys (2008) enkätundersökningar visar att det som motiverar anställda till kvarstannande på arbetsplatsen är att få erkännande för sina prestationer och att organisationen möjliggör för sina anställda att utföra ett kvalitativt arbete. Ytterligare en motiverande faktor är då de känner att arbetet är utmanande. Det framgår också att den anställdes inkomst och arbetsplatsens lokaler har ett signifikant samband med arbetstillfredsställelse (Yoon & Kelly, 2008).

Arbetsgruppens betydelse

Mason och Griffin (2002) har gjort en litteraturstudie och skriver om hur delad arbetsglädje bland kollegor troligen har en positiv effekt på den individuella arbetstillfredsställelsen som var och en upplever. Det innebär att personal finner det mer givande att arbeta i en grupp med positiva attityder kring sitt arbete. Forskarna beskriver att homogeniteten *inom* arbetsgrupper sannolikt är större än *mellan* grupper. Detta beror enligt författarna på att kollegor inom en och samma grupp delar samma personlighetsdrag, känslor och arbetsmiljö. Alla dessa faktorer härleder Mason och Griffin (2002) till faktorer som bidrar till likformighet och arbetstillfredsställelse.

Det sociala stödet inom en personalgrupp beskrivs av Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) ha en dämpande effekt på andra arbetsrelaterade påfrestningar som exempelvis hög arbetsbelastning. Enligt författarna ska även humor ha en läkande och stärkande

effekt vid svårigheter. Genom humor skapas en hälsosam distans till det betungande och leder i sin tur till att anställda lättare kan stå ut med krävande arbeten. De flesta arbetande människor anser att relationellt stöd i arbetslaget är av stor vikt, särskilt i påfrestande situationer, menar Lennéer Axelsson och Thylefors (2005). I ett bra samarbete ska deltagarna fungera som komplement till varandra samt ha ett hänsynsfullt förhållningssätt sinsemellan. I samarbetet ingår också att dela med sig av sina färdigheter och erfarenheter, vilket bidrar till ett kollektivt kunnande. Att samarbeta kräver också att de anställda besitter en tilltro till sina medarbetare, deras kunskaper och till relationen dem emellan. Tillit kan endast uppnås genom positiva erfarenheter, men skapandet av ett öppet samarbetsklimat där kollegorna känner trygghet, kan ta tid (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005).

Balans mellan arbetsliv och privatliv

Kalliath, Hughes och Newcombe (2012) skriver om behovet för socialarbetare i Australien att hitta en balans mellan arbetslivet och privatlivet. Detta för att motverka psykologisk påfrestning som stress, både på arbetsplatsen och hemma. Författarna menar att hänsyn måste tas till båda dessa aspekter. För att förstå arbetsrelaterad stress måste det således vägas in hur personen har det i sitt privatliv och vice versa (Kalliath et al., 2012). Enligt författarna är socialarbetare en grupp som ofta upplever hög stress på arbetet och de valde därför att fokusera på det psykiska måendet. I studien undersöks både konflikten jobb-familj och familj-jobb, alltså vilken aspekt som har mest påverkan på den andra. Kalliath et al. (2012) anser att detta angreppssätt ger en ökad förståelse för den balans eller obalans som kan uppstå däremellan. Slutsatsen är att båda varianterna av konflikt leder till ökad stress hos deltagarna. De kan dock identifiera en marginell skillnad där den jobbrelaterade psykiska påfrestningen har något större påverkan på familjelivet än tvärtom. Slutligen kan Kalliath et al. (2012) också se att organisatoriska faktorer som hög arbetsbelastning, personalneddragningar och höga förväntningar i samband med bristande resurser försvårar möjligheten för socialarbetarna att få ihop familjelivet.

Barnett och Hall (2001) skriver i sin litteraturstudie att det är gynnsamt för organisationer att ha riktlinjer för hur personalen ska kunna kombinera arbete och fritid på ett bra sätt. Genom detta menar författarna att anställda utför ett bättre arbete då de samtidigt känner att de får ihop familjeliv och fritid. Fouché och Martindale (2011) skriver om att hänsyn måste tas till hur var och en definierar balans mellan arbete och fritid. Om balansen

uteblir riskerar de anställda att drabbas av trötthet, utbrändhet och stress. Detta har enligt författarna stor betydelse för socialarbetarna då faktorer utanför arbetet kommer att påverka deras totala nöjdhet gällande både arbetsliv och fritid. Fouché och Martindale (2011) anser dock att det är svårt att hitta en enkel lösning för att uppnå generell balans eftersom varje enskild person har olika förutsättningar, personlighet samt individuella definitioner av balans.

The Unfolding Model, som framtagits av de amerikanska forskarna Mitchell, Holtom, Lee och Graskie (2001), avser att tillämpas av arbetsgivare för att minska omsättningen av personal. Forskningen visar att ju mer förankrad en person är i sitt arbete och i samhället runt omkring, desto mindre benägen är den anställde att lämna sin organisation. De tre begreppen *förlust*, *passform* och *länkar* ska tas i beaktande för att öka den anställdes förankring i arbetsgivarens organisation. Genom att investera i aktiviteter som gör att de anställda både knyter an till varandra och till samhället utanför stärks länkarna. Mitchell et al. (2001) menar bland annat att olika typer av förmåner innebär en större förlust för en anställd att avsluta sin anställning. Forskarna skriver att en anställd med stark anknytning till det omgivande samhället bidrar till att personen inte lika lätt byter arbete. Därför bör organisationen gynna anknytningen genom att exempelvis erbjuda flexitid. Denna frihet ökar den anställdes känsla av kompatibilitet mellan arbete och privatliv (Mitchell et al., 2001).

Socialarbetares personlighetsdrag

Chiller och Crisp (2012) undersöker genom semistrukturerade intervjuer varför australiensiska socialarbetare stannar kvar på sina arbeten. En del av forskarnas resultat rör personliga karaktärsdrag. Respondenterna i studien talar om både starka och svaga sidor hos sin egna person samt visar på en sund gränssättning, varför Chiller och Crisp (2012) tillskriver dem hög självkänedom. Det föreligger även en syn hos respondenterna att deras arbete är mer än bara ett jobb. De beskriver en vilja att arbeta för social förbättring, hur de ser på hinder som utmaningar och att arbetets mångfald med olika människor och situationer bidrar till arbetstillfredsställelse. De tycks även ha en stark yrkesidentitet avskild från den organisatoriska kontext de befinner sig i samt besitta förmågan att ge utlopp för sina känslor. Det visar sig även att respondenterna siktar mot realistiska delmål istället för stora idealiserade mål och på så vis uppnår en känsla av framgång och drivkraft (Chiller & Crisp, 2012).

Andersson (2000) har genom sin forskning kring hur socialarbetare inom barnskydd hanterat arbetsrelaterad stress, kommit fram till att de använder två olika typer av strategier. De respondenter som uppger att de använder sig av socialt stöd, uttryckande av känslor samt problemlösande förhållningssätt tillämpar så kallad *engaged coping* (aktiv hantering). De som undviker problemen, är önsketänkande, drar sig tillbaka socialt och kritiserar sig själva anses praktisera *disengaged coping* (undvikande hantering). I Anderssons (2000) kvantitativa dataanalys visar det sig att de socialarbetare som har en mer positiv bild av sin yrkesperson är de som använder sig av aktiv hantering av stress. De socialarbetare som utövar undvikande hantering är i större omfattning emotionellt utmattade och mer likgiltiga i sitt bemötande av klienter. En av slutsatserna är att människor verksamma i känslomässigt laddade miljöer bör tillämpa strategin aktiv hantering av stress (Andersson, 2000).

Teoretisk utgångspunkt

Med fokus på varför socialsekreterare stannar kvar på sina arbeten kan någon form av motivation tänkas vara grunden. Herzberg (1974) har genom sin teori lagt fokus på den arbetsrelaterade aspekten av motivation och vad som gör att anställda känner arbetstillfredsställelse. Teorin kan kopplas till denna studies syfte på ett relevant sätt då kvarstannande på arbetsplatsen torde hänga samman med nöjdhet på arbetet.

Herzbergs teori

Herzberg (1968) förklarar sin motivationsteori som att människan har en inbyggd drivkraft för att undvika smärta från omgivningen, samt biologiska behov kring hunger. För att stilla hungern i dagens samhälle behöver människan tjäna pengar genom arbete. Det innebär att pengar blir själva drivkraften, med målet att kunna köpa mat. Faktorer som handlar om att undvika smärta och missnöje kallar Herzberg (1968) för *hygienfaktorer*. Inom arbetslivet kopplar han dessa behov till arbetsmiljön där ledning, arbetsvillkor, lön, sociala relationer och företagspolicy ingår. Faktorerna gäller kontexten för själva arbetet och hur de anställda blir behandlade. Herzberg (1974) kallar dessa för hygienfaktorer eftersom de handlar om förebyggande aspekter och arbetsmiljön på arbetsplatsen.

Herzberg (1968) beskriver även sin teori utifrån en annan typ av behov med fokus på självförverkligande och möjligheten att växa som människa. Herzberg (1974) kallar dessa för *motivationsfaktorer* eftersom de bidrar till motivation på arbetet genom skapandet av positiva attityder. Inom arbetslivet kopplar Herzberg (1968) främst dessa behov till arbetets innehåll som kan bidra till att de anställda känner arbetstillfredsställelse. Herzberg (1974) skriver att detta bland annat handlar om ökat ansvar, utvecklingsmöjligheter, intressant arbete samt prestation och uppskattning för utförd sådan.

Herzberg (1968) har gjort flera studier med olika tillvägagångssätt och drar slutsatsen att faktorer som bidrar till arbetstillfredsställelse och motivation skiljer sig från de faktorer som leder till vantrivsel på arbetet. Han menar således att arbetstillfredsställelse och missnöje på arbetet inte är raka motsatser till varandra. Herzberg (1974) lyfter ändå det faktum att vissa faktorer kan vara både hygien- och motivationsfaktorer. Det gäller exempelvis lön, eftersom den alltid finns med i bilden på ett eller annat sätt. Han placerar

lön främst bland hygienfaktorerna, men menar ändå att den kan vara en motivationsfaktor genom att kopplas till belöning efter god prestation.

Missnöje på arbetet motverkas av <i>hygienfaktorer:</i>	Arbetsstillfredsställelse uppnås av <i>motivationsfaktorer:</i>
Företagspolicy	Prestation
Lön	Uppskattning efter prestation
Ledning	Ansvar
Arbetsvillkor	Arbetets innehåll
Sociala relationer	Utveckling

(Herzberg, 1974)

Herzberg (1968) skriver att det enda sättet att motivera anställda, är att erbjuda ett utmanande arbete där de får möjlighet att ta ansvar. Han menar att förekomsten av hygienfaktorer såsom förmåner på arbetet och god relation till chefen inte leder till att personalen presterar bättre. Däremot påstår Herzberg (1968) att frånvaron av dessa kan leda till missnöje på arbetsplatsen.

Pugh (2016) frågar sig i sin forskning hur Herzbergs teori kan förklara skillnader mellan missnöje och arbetsstillfredsställelse på arbetsplatsen samt huruvida socialarbetare i USA hade avsikt att avsluta sin anställning. Författaren använder sig av teorin för att förklara de anställdas motivation utifrån bland annat erkännande, prestation, utmaningar och intressant arbete. Pugh (2016) förklarar att dessa motivationsfaktorer är gynnsamma för tillväxt och prestation, men att de inte nödvändigtvis förebygger negativa faktorer på arbetsplatsen, vilket bekräftar Herzbergs teori.

Bassett-Jones och Lloyd (2005) analyserar i sin studie ifall Herzbergs teori fortfarande är användbar 50 år efter att den grundades. De skriver om hur teorin fick mycket uppståndelse när den kom i mitten av 1900-talet vilket berodde på att den ifrågasatte sambandet mellan lön och arbetstillfredsställelse. Bassett-Jones och Lloyds (2005) forskning både styrker och bestrider Herzbergs teori. De skriver om hur lön inte motiverar anställda, utan istället hamnar bland de mer grundläggande faktorerna som bara motverkar vantrivsel. De menar, i enlighet med teorin, att en inneboende nöjdhet är betydligt viktigare. Denna slutsats stämmer väl överens med vad Herzbergs kom fram till i sin teori, att pengar inte är det mest väsentliga för att uppnå motivation på arbetsplatsen. Däremot ser Bassett-Jones och Lloyd (2005) i sin studie att chefens uppskattning gentemot sina anställda har minskat i betydelse sedan Herzberg kom fram med sin teori.

Wolvén (2000) skriver om Herzbergs teori och att den inte kan ses som generell då den är subjektiv utifrån olika personer. Det förklarar han med att både hygien- och motivationsfaktorer kan ha olika innebörd beroende på vilket land eller kultur som människor lever i. Därför finns det skillnader både mellan olika länder och mellan arbetsplatser inom ett och samma land, beroende på vilken kultur som råder på aktuellt ställe. Wolvén (2000) menar att det därför är viktigt för en ny chef att inte blint förlita sig på sitt ledarskap som tidigare fungerat utan att ta reda på vad de anställda anser är väsentligt just på deras arbetsplats.

Metod

I denna del beskrivs studiens tillvägagångssätt i kronologisk ordning för att enkelt kunna följa processen. Det kommer även att redogöras för etiska aspekter såväl som tankar kring kvalitetskriterier. En metoddiskussion gällande olika val och hur dessa eventuellt påverkat utfallet kommer att presenteras i slutet av uppsatsen.

Tillvägagångssätt och urval

För att besvara frågeställningen har kvalitativ metod tillämpats genom semistrukturerade enskilda intervjuer med socialsekreterare inom socialtjänsten. Via mailkontakt (se bilaga 1) med enhetschefer på tre olika socialkontor gavs ett första godkännande till att fråga personalen om deltagande i intervju. Två av cheferna bad sina medarbetare att kontakta oss vid intresse av att delta och den tredje gav kontaktuppgifter till två socialsekreterare som vi själva kunde ta kontakt med. Utifrån detta bokades intervjuer in genom telefonsamtal eller mail.

Genom målstyrt bekvämlighetsurval har enbart socialsekreterare som arbetat minst två år på samma enhet i staden vi själva har bäst tillgång till tillfrågats för intervju. Totalt hölls intervjuer med tio socialsekreterare inom socialtjänsten under april 2017 i en stor svensk kommun. Respondenterna var mellan 30 och 50 år gamla med övervägande majoritet kvinnor. Alla har arbetat mellan två och elva år på sina nuvarande arbetsplatser.

Datainsamlingsmetod

En intervjuguide (se bilaga 2) framställdes genom att uppsatsens författare enskilt och med hjälp av kurslitteratur kring kvalitativa intervjuer tog fram flertalet intervjufrågor. Frågorna utformades med målet att respondenterna skulle berätta vad de tycker om med sitt arbete och vad som gör att de stannar kvar trots eventuella problem på arbetsplatsen. Efter konsultation med handledare valdes de slutgiltiga frågorna ut. Under intervjuerna fungerade intervjuguiden vägledande och kompletterades med diverse situationsbetingade följdfrågor.

Intervjuerna genomfördes med en intervjuare och en respondent på respektive socialkontor och tog mellan 30 och 60 minuter. Fem av intervjuerna hölls på respondenternas egna arbetsrum medan resterande fem hölls i sammanträdesrum i byggnaden. Samtalen spelades in och transkriberades i efterhand av den person som

utfört intervjun. Det skriftliga materialet användes sedan av båda intervjuarna för att kunna sammanställas, kodas, tematiseras och analyseras.

Vetenskapliga artiklar, som är peer reviewed, har främst sökts via databasen *Sociological Abstracts*. Med undantag från Herzbergs originalartiklar och forskning kring tematisk analys begränsades sökningarna till artiklar publicerade senast år 2000. Som ett komplement har även ett högskolebibliotekets sökmotor *Primo* använts. De sökord som användes i olika kombinationer är: *social work, supportive colleagues, Herzberg theory, work life balance, job satisfaction, work satisfaction, motivation, remain at work, employee retention, social services, burnout, turnover, theme identification*.

Genom vetskap om forskare inom ämnesområdet har artikelsökning även skett genom deras namn samt med hjälp av befintlig litteraturs referenshänvisningar. Fakta har också inhämtats via Sveriges kommuner och landstings och Arbetsmiljöverkets hemsidor. För att få reda på berörd kommuns statistik kring antalet uppsägningar föregående år, togs kontakt med en HR-konsult som arbetar med personalfrågor i kommunen.

Analysmetod

Materialet bearbetades genom tematisk analys, som enligt Bryman (2011) innebär att forskaren söker efter teman och subteman i sin data. Detta görs med hjälp av åtskillig läsning och noggrann kodning av forskningens transkriptioner. Ryan och Bernard (2003) beskriver i sin artikel en granskningsteknik som de kallar för *repetitions* (upprepningar). Den beskrivs som det enklaste sättet att leta fram teman på och innebär ett sökande efter ämnen som återkommer. Hur många upprepningar som krävs för att identifiera ett tema är enligt författarna godtyckligt utifrån forskaren själv. Vi har i vår studie använt oss av den ovan nämnda granskningstekniken genom att våra utvalda teman är de ämnen som under intervjuerna återkom i högst grad. Vi genomförde varsin tematisk analys för att sedan jämföra våra temauppsättningar mellan varandra. Våra framtagna teman hade många likheter men också flera skillnader. Genom ytterligare tematisk analys med de olika förslagen i bakhuvudet samt med hjälp av handledning kunde fyra teman slutligen väljas.

Enligt Ryan och Bernard (2003) finns det flera tekniker av olika avanceringsgrad att använda sig av för att bearbeta sin data genom tematisk analys. Det kan vara allt från att klippa ut stycken i sitt utskrivna material och sortera dem i högar till att använda sig av

dataprogram specialiserade på att ta fram förekomst av nyckelord. Vi har använt oss av informell teknik genom att markera delar i de utskrivna transkriptionerna med olika färger utifrån vilket ämne varje uttryck eller mening berört. Under studerandet av de utskrivna intervjuerna hölls ett särskilt fokus på de uttalanden som kunde anses ge svar på frågan om varför respondenten valt att stanna på sin arbetsplats. Hur ett tema känns igen kan beskrivas på följande sätt: "You know you have found a theme when you can answer the question, What is this expression an example of?" (Ryan & Bernard, 2003, s. 87). När exempelvis en respondent sa att arbetsgruppen är hjälpsam och en annan respondent berättade att det går att söka tröst hos sina arbetskamrater stämplade vi dessa uttryck som exempel på att relationerna till kollegorna är goda. De fyra teman som den tematiska analysen genererade, analyserades genom Herzbergs teori samt befästes i den befintliga forskningen som presenterats i litteraturöversikten.

Hälften av respondenterna arbetar på samma enhet vilket gör att den särskilda kultur som råder just där kan riskera att prägla delar av uppsatsens resultat. En medvetenhet kring detta har gjort att inga teman baserats på respondenter från endast en arbetsplats. En kontroll av respondenternas antal citeringar gjordes där samtliga har citerats mellan tre och sex gånger. De som citerats flest respektive minst antal gånger tillhör olika enheter och präglar därför inte resultatet genom att någon arbetsplats överrepresenteras.

Kvalitetskriterier

Bryman (2011) skriver om hur validitet och reliabilitet är olika kvalitetsmått på en studie, men att begreppen passar mindre bra på kvalitativ forskning. Detta beror enligt författaren på att dessa undersökningar varken baseras på mätningar eller har som mål att kunna generaliseras. Bryman (2011) menar att kvalitativ forskning istället kan bedömas utifrån *tillförlitlighet* som innehåller kriterier som trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att konfirmera:

- *Trovärdighet* uppnås av att den kvalitativa undersökningen genomförs regelmässigt samt att respondenterna kan bekräfta att forskaren uppfattat rätt (Bryman, 2011). Våra respondenter har inte fått möjlighet att läsa uppsatsen innan den slutgiltigt lämnats in vilket kan ha en påverkan på trovärdigheten. Under intervjuerna upprepade och sammanfattade vi dock kontinuerligt det som respondenterna sa för att försäkra oss om att vi uppfattat rätt, varpå de kunde korrigera eller bekräfta.

- *Överförbarhet* åstadkoms genom koncentrerat fokus på, och utförliga redogörelser av, den studerade kontexten (Bryman, 2011). Vår studies överförbarhet begränsas av att närmare beskrivningar av varken intervjupersoner, chefer, kollegor, organisation och kommun inte är möjliga att delge på grund av utlovad konfidentialitet.
- För att uppfylla *pålitlighet* behövs fullständiga redovisningar av forskningsprocessen (Bryman, 2011). I föregående metodavsnitt har en redogörelse av faserna gjorts i den mån konfidentialitetskravet tillåter. Intervjuguiden har inte behövt revideras mellan intervjuerna och därmed utgjorde samma guide grunden för samtliga intervjuer.
- Slutligen menar Bryman (2011) att forskaren behöver *styrka och konfirmera* att undersökningen genomförts med insikt om att objektivitet är ouppnåelig och att en medvetenhet om att förhålla sig neutral genomsyrat arbetet. Vi har skapat en intervjuguide med öppna frågeställningar som gett respondenterna stort utrymme i sina svar. Frågorna har dock utformats med målet att locka fram faktorer till arbetstrivsel och kvarstannande på arbetet. Vi har försökt att så förutsättningslöst som möjligt koda materialet och läsa det utifrån olika perspektiv och infallsvinklar.

Etiska reflektioner

Bryman (2011) skriver om olika etiska principer att ta hänsyn till vid forskning. Dessa innefattar krav på *samtycke, information, konfidentialitet* och *nyttjande*. Principerna handlar i stort om att respondenterna ska delta frivilligt i undersökningen, få tillräcklig information om syfte och tillvägagångssätt samt att deras uppgifter hanteras konfidentiellt och endast inom det aktuella projektet.

Eftersom respondenterna själva fick ta kontakt vid intresse av deltagande i studien, gav de sitt samtycke till att delta. Innan genomförande av intervjuerna skickades ett kompletterande mail ut (se bilaga 3) till samtliga respondenter, där studiens syfte och premisser inför kommande intervju presenterades. I meddelandet framgick också med stor tydlighet att intervjupersonernas medverkande var frivilligt och att de kunde dra tillbaka sitt deltagande både innan, under tiden och inom en vecka efter genomförd intervju. Möjligheten att återta sitt deltagande gavs för att respondenterna skulle få chans att tänka över om de sagt något de ångrade och därmed ville att deras intervju skulle

uteslutas i uppsatsen. Ångerrätt längre än en vecka kunde inte erbjudas då det hade hindrat framtagandet av uppsatsen. Ingen av respondenterna hörde av sig i efterhand och ville avbryta sitt deltagande.

De fullständiga transkriptionerna var endast tillgängliga för uppsatsens båda författare och framkommen data användes enbart till examensarbetet.

Med tanke på varje avdelnings särskilda inriktning och specifika personalsammansättning gjordes valet att undanhålla namnet på respektive enheter. För resultatets skull har benämningen på enheterna föga betydelse, varför detta alltså har osynliggjorts. Målet har varit att få fram varje enskild persons egna tankar om kvarstannande på arbetet där personliga uttryck och mer eller mindre avslöjande uttalanden framkommit. För att kunna använda dessa i uppsatsen gjordes därför en avidentifiering gällande namn, kön, ålder, enhet och kommun. Detsamma gäller berörda chefer, vilka ofta benämns i uppsatsen och med namngiven enhet lätt skulle kunna identifieras. För att få så raka och ärliga svar som möjligt utlovades därför konfidentialitet.

Resultatanalys

I detta kapitel redovisas de fyra teman som kunde identifieras genom den tematiska analysen; *goda relationer med kollegor*, *den medmänskliga ledaren*, *fribet under ansvar* och *ett positivt förhållningssätt*. Resultatet av studien kommer även att analyseras med hjälp av Herzbergs teori.

Tematisk analys

Dessa teman baseras på framstående delar från det transkriberade materialet. Utifrån intervjuerna framkommer flera olika beskrivningar som alla kan kopplas till att socialsekreterarna har det så pass bra på sina nuvarande arbetsplatser att de vill stanna kvar. Även om andra arbetsplatser erbjuder exempelvis högre lön, är deras aktuella arbetsplats för bra för att lämnas.

Tema 1: Goda relationer med kollegor

Hälften av respondenterna uppger relationen till sina kollegor som en anledning till att de stannat så pass länge på sina respektive arbetsplatser och alla tio menar att arbetsgruppens dynamik är grundläggande för arbetstillfredsställelse. Under intervjuerna framkommer att det i dagsläget råder ett bra klimat och god stämning på arbetsplatserna. Flera respondenter beskriver sin arbetsgrupp som hjälpsam och lyfter fördelar med att vara del av en stor arbetsgrupp. Det framkommer att tillgänglighet till ett stort antal kollegor underlättar i det praktiska arbetet genom möjlighet till rådfrågning och avlastning.

Men här är det ju så att om jag säger att "nu är jag stressad, jag hinner inte med, det här skulle jag egentligen ta, kan du hjälpa mig?" Då är det alltid någon som säger att "ja, jag har utrymme, jag kan hjälpa dig". Det är jätteviktigt (Respondent 3).

Den form av kollegialt stöd som respondenterna talar mest om är det emotionella. Det råder en omsorg om varandra i arbetsgrupperna vilket för många är avgörande för att orka i tunga perioder. I och med att socialsekreterare utsätts för situationer som är känslomässigt påfrestande berättar de att stöd från arbetslaget är betydelsefullt och att det stärker banden kollegor emellan. Vikten av att kunna prata om olika situationer och känslor återkommer i samtliga intervjuer. Respondent 5 uttrycker det som att "ibland

väcker ju ärenden saker i en, känslor och tankar och frustration, ilska, rädsla [...] och det behöver man också prata med någon om”.

De respondenter som upplever begränsat stöd i sin stora arbetsgrupp beskriver istället relationen till en särskild kollega. Till exempel berättar respondent 9, vars arbetsgrupp helt bytts ut de senaste åren, om relationen till en specifik arbetskamrat. Det beskrivs som att “vi har kunnat bolla väldigt mycket vad som hänt, vad som händer och vad som hänt i gruppen och på jobbet. Och där har vi ganska liknande tankar, åsikter också”.

Även om saknaden efter kollegor som slutat nämns, lyfts det faktum att arbetskamraterna som är kvar faktiskt är de som *vill* vara kvar. ”Alla är här för att man vill det på något sätt”, framhåller respondent 3. Flera intervjupersoner berättar också att de kommer bättre överens och trivs mer med de nya kollegorna än med de som slutat. Atmosfären i arbetsgrupperna beskrivs som positiv och att det är viktigt för att behålla sin energi. Respondent 8 förklarar det som att “gå hit liksom och ha hur mycket som helst och sen på fikarasten eller i korridoren så går alla och gnäller, då, nej men då blir det helt energilöst. Så känns det inte nu”. Klimaten på de olika arbetsplatserna beskrivs också som öppna och toleranta med “högt i tak”. Det innebär ett fungerande samarbete där personalen kommer överens, men också att meningsskiljaktigheter framförs med respekt. Respondenter beskriver hur kommunikationen i arbetslaget lägger grunden för det förstående klimatet och att detta inger trygghet till att kunna vara sig själv och våga släppa fram sina svaga sidor. Respondent 1 uttrycker att “det finns en hög tolerans för att man inte alltid orkar och att vi är väldigt öppna mot varandra. Jag kan verkligen vara mig själv”.

Respondenter berättar även att deras arbete är roligt och att det är av stor betydelse för dem. ”Jag tycker att man är på jobbet väldigt många timmar så då ska man ju trivas och ha roligt”, säger respondent 6. Interaktionen mellan kollegorna i en icke arbetsrelaterad form, som exempelvis julfirande och restaurangbesök, nämns under intervjuerna som gynnande för sammanhållning, glädje och trivsel. Flera respondenter beskriver sina relationer till kollegor som mer än bara arbetsrelaterade. Respondent 5 berättar att “man har ju blivit väldigt nära vän med en del som man umgås med på fritiden också”. Att få vara förtrolig med sina kollegor genom att till exempel berätta om saker i privatlivet, är gynnsamt för trivsel på arbetet, berättar respondenterna.

Tema 2: Den medmänskliga ledaren

Under intervjuerna framkommer vikten av att ha en bra chef som kan leda arbetsgruppen både i med- och motgång. Respondent 7 anser att ”det går liksom jobba med personalstämning och personalvård även inom socialtjänsten. Jag tror det är ännu viktigare där. Och det känns som om chefen har fattat det liksom”. Respondent 10 menar att “chefen spelar en jättestor roll för hur man hanterar en jobbig situation”.

Det som socialsekreterarna i studien verkar uppskatta allra mest hos chefen är omtanke, engagemang och stöd. Omtanke kan visa sig genom att chefen tittar in till personalen på deras kontor en kort stund bara för att höra hur läget är. Det kan också vara att få en personlig sommarhälsning inför semestern eller semlor på semmeldagen. Respondent 5 berättar att chefen är ”engagerad och försöker verkligen se till så att vi har det bra. Mån om allas mående och sådär”. Majoriteten av respondenterna framhåller de små sakerna i vardagen som mer väsentliga än exempelvis stora lönelöft.

Vi har en chef som bryr sig väldigt mycket om oss i gruppen och ändå om [chefen] har jättemycket att göra [...] så är [chefen] en väldigt närvarande chef och göra det där lilla extra kan man väl säga [...] alltså gör arbetsmiljön väldigt trevlig. Väldigt mån om att vi ska ha en fin arbetsmiljö (Respondent 3).

Flera intervjupersoner betonar det positiva med att ha en noggrann chef som är bra på att organisera. Detta gäller bland annat den praktiska ordningen på kontoret där rutiner och processer gått igenom för att lättare kunna användas och vara mer lättillgängliga. Det bidrar dessutom till ett mer likvärdigt bedömningsarbete när alla socialsekreterare får möjlighet att arbeta utifrån samma rutiner och vara mer samspelade. Respondent 2 uttrycker att chefen är ”noggrann med organisation och ordning och reda, och det är viktigt i vårt jobb tycker jag. Och [chefen] jobbar för det”.

En annan aspekt som intervjupersonerna framhåller som väsentlig är chefens förmåga att tänka ”utanför boxen” och hitta anpassade lösningar. ”Vi har ju möjlighet och prova lite oortodoxa lösningar här. [...]. Chefen är väldigt flexibel. Man får vara med och bestämma över sin arbetssituation mycket så”, berättar respondent 6.

Respondenterna anser också att en drivande chef som är kompetent inom aktuellt område är viktig.

Chefen är omtänksam, men driver också. Alltså [chefen] är väldigt, väldigt, väldigt kompetent och väldigt väldigt, ja men man behöver inte sitta och undra "varför har det inte hänt något?". För det händer saker hela tiden och [chefen] har koll på läget helt enkelt. Och man känner att man alltid har ett stöd om man behöver [...] (Respondent 3).

I detta ingår också ett engagemang där det tydligt framgår att chefen vill personalens bästa och för deras talan gentemot högre chefer och ledning. Respondent 5 upplever "att [chefen] lyssnar på de signaler som vi skickar och när vi säger någonting så tar [chefen] in det". Respondent 2 tycker att chefen "för fram våra synpunkter så gott det går till ledningsgruppen". Även respondent 9 "tycker att chefen verkligen har uppmärksammat och gett stöd som man har behövt. Och frågat efter vad jag behöver även om jag inte alltid har vetat det. Så att det är också en grej att jag ändå stannat mitt i allt kaos".

Flera av respondenterna lyfter chefens engagemang gällande rekrytering av personal. De anser att chefen är förutseende när personal ska sluta eller gå på föräldraledighet. I intervjuerna uppskattas också att chefen har ett ständigt öppet sinne för att nyanställa om rätt person dyker upp. Respondent 6 berättar att "vi får gehör från vår chef, alltså att [chefen] är snabb och gärna överanställer även fast [chefen] egentligen inte kan det. Alltså [chefen] är lite fräck tänker jag. Det tycker ju vi är bra".

Tema 3: Frihet under ansvar

Att få arbeta med frihet under ansvar är ett återkommande inslag i intervjuerna. Det innebär en önskan om att själv få organisera och planera sitt arbete. Vissa väljer att ha specifika "skrivdagar" där de bara ägnar sig åt administrativa uppgifter och andra dagar där de endast fokuserar på klientmöten. Många av intervjupersonerna nämner att de uppskattar friheten i att själva kunna planera sin arbetsdag med klientmöten och skrivtid.

Det är väldigt flexibelt kan jag väl säga. Att man kan liksom lägga upp som man vill. Man bokar in möten när man tycker att det passar och liksom ibland kan man sitta en dag och bara skriva på kontoret. Någon gång kan man vara ute på massa olika hembesök och ute i verksamheter och så (Respondent 4).

Flertalet intervjupersoner nämner att det aldrig blir tråkigt på arbetet då det innehåller så många olika uppgifter. Eftersom socialsekreterarna arbetar med människor är det svårt att förutsäga hur ett klientmöte, en utredning eller arbetsdag blir. Respondent 3 berättar att ”det är så varierande jobb för det är så olika människor man möter”. Även respondent 10 framhåller det omväxlande inslaget med att ”jag måste ha variation, det kan inte vara stiltje, det måste ändå hända lite saker och det är ju väldigt bra i det här jobbet. [...] Jag kan inte bara sitta med massa döda ting, jag gillar att vara ute och träffa folk och så”. Utöver mötet med klienter berättar flera intervjupersoner att kombinationen med administration är en givande del i arbetet. Det framkommer även en glädje över att kunna lära sig nytt och utvecklas på arbetet, vilket också kan härledas till de omväxlande uppgifterna.

[...] sen att jobbet är omväxlande, att det inte är samma sitta och traggla och det är utmanande och jag måste hela tiden lära nytt. Annars kan det ju vara lite segt att sitta och harva samma saker och tycka att jag inte kommer vidare i min utveckling på något sätt och då kanske man vill söka sig ett nytt jobb för att jag tycker att jag, att nu är såhär tråkigt på alla sätt, men det är alltid nytt att lära (Respondent 2).

Just att själv kunna påverka sin arbetssituation är återkommande i intervjuerna. Det handlar främst om att få arbeta de tider och ha den sysselsättningsgrad som personen känner passar ihop med övriga livet. Någon arbetar exempelvis kvällstid och någon annan har önskemål om få men längre dagar. Några respondenter uttrycker känslan av en högre effektivitet om medarbetarna själva får planera sin arbetsdag och strukturera på egen hand.

[...] att jag som person och individ kan anpassa det och jag som är morgonpigga kan gärna gå hit tidigare på jobbet men jag är inte särskilt effektiv på eftermiddagen. [...] då är det bättre för mig och börja i tid och jobba på och gå hem lite tidigare. Jag tror man får effektivare arbetare om folk får lägga sin tid lite som man vill och hur man funkar som person (Respondent 1).

Med tanke på den frihet och flexibilitet som respondenterna framhåller på sina arbetsplatser, behövs också ett stort mått av ansvar så att arbetet utförs på ett korrekt

sätt. Intervjupersonerna uttrycker en tillit till sina kollegor och berättar att friheten används på ett ansvarsfullt sätt. Även respondent 2 håller med om att ”det här jobbet som jag tycker är positivt, att jag har stort ansvar för att lägga upp mitt arbete och se till att saker blir gjorda och var jag vill lägga ribban själv, hur bra det ska vara gjort så”. Det nämns även att socialsekreterarna är styrda av lagar och regler men att de inom dessa har möjlighet att tänka relativt fritt och kunna använda sig av flexibla lösningar.

Så man har mer frihet, man kan pröva nya saker. Sen är det klart, vi är styrda av socialtjänstlagen och den ska vi hålla oss inom. Men det är inte alltid man behöver vara så fyrkantig bara för att man är en myndighetsperson. Alltså, vi kan ju också hitta andra lösningar så. Och det får vi och det är ju kul (Respondent 6).

Att kunna kombinera arbetslivet med familj och privatliv är något som också framkommer under intervjuerna. Detta gäller främst de respondenter som har små barn, men uttrycks även av andra som anser att fritiden är viktig. Respondent 4 berättar att “det passar mig väldigt bra i min familjesituation eller vad man ska säga. Att jag har små barn, att jag vill jobba deltid nu och ja, det funkar väldigt bra praktiskt sett liksom”. Likaså instämmer respondent 8 med ”att det är viktigt att det funkar med privatlivet med. Så det är, det [flectid] är också jättegiltigt”.

Tema 4: Ett positivt förhållningssätt

Det framkommer att många av intervjupersonerna ser fördelar med att arbeta centralt i en stor kommun i jämförelse med en mindre kommun. Respondent 8 berättar om en förmån som den aktuella kommunen har och säger sedan “det tror jag inte man har i kringkommunerna heller”. Många återger exempel från kollegor som valt att byta jobb till en mindre kommun men på grund av vantrivsel där återvänt till föregående arbetsplats. Respondent 4 säger att “det har ändå varit mycket att en del som slutat har även kommit tillbaka. Så någonstans har ju många ändå insett att man trivdes rätt så bra”. Likaså uttrycker respondent 10:

Men vi har ju haft kollegor som gått till [närliggande mindre kommun] där man får 7000 kronor mer för samma uppgifter, men där man jobbar häcken av sig, har ingen chef, alltså du har dubbelt så mycket ärenden, du kan inte göra något bra jobb och de kommer tillbaka till oss sen. Då spelar inte lönen

så stor roll menar jag. Eller det är så jag, jag skulle aldrig gå där och få de arbetsvillkoren.

Den berörda kommunens socialtjänst har en relativt stor organisation och flera respondenter för fram det positiva med att vara verksam i en sådan. Bland annat jämför respondent 1 med tidigare erfarenheter inom en annan enhet och säger att “sedan jag kom hit och känner att man har alla kollegor på plats. [...] Man får sådan uppbackning när man sitter många. Så jag gillar också att sitta så här på en stor arbetsplats”. Respondenterna visar sig också uppskatta att den välutvecklade organisationen har minst en person för varje ansvarsområde och uppgift.

Intervjupersoner berättar om att arbetet blir både roligare och enklare av att det, tack vare staden och den välutvecklade organisationen, finns stort utbud av insatser och jämför återigen med en mindre kommun. Respondent 7 berättar att “om det finns ett behov då kan jag faktiskt bevilja en insats som är proportionerlig till behovet och det vet jag från andra vänner som jobbar i andra kommuner att det är inte alltid så i mindre kommuner”.

Socialsekreterarna i studien lyfter även att det finns flera fördelar med att ha arbetat länge på samma arbetsplats. Som ny socialsekreterare kan det vara svårt att veta sina gränser och stå på sig, vilket avhjälpas med en längre tids anställning. Respondent 5 berättar att ”med tiden och erfarenheten så lär man ju känna sig själv och sina gränser”. Genom att bli van på sin arbetsplats så ökas en självkänedom och självsäkerhet vilket är tillfredsställande. Respondent 1 berättar att “i början var jag så osäker och fick alltid återkomma, ‘jag ringer upp sen’. Det är så enormt skönt och känna att jag kan det här och kan låta säker på rösten [...] Då kan jag känna att jag kan mitt jobb. Och det känns gott”.

Fördelar med att ha arbetat länge gör att arbetsuppgifterna underlättas med tiden och att det kan ta emot att sluta. Flera intervjupersoner framför personliga egenskaper och komponenter i privatlivet som bidragande faktorer till att fortsätta på enheten. Ett axplock ur intervjuerna visar att respondent 1 anser att “jag inte orkar byta jobb och lära mig något nytt. Jag är lat och bekväm. Och jag är trygghetsmänniska [...] Och jag är i ett läge i livet nu med småbarn [...] och det finns inte utrymme för mig att byta jobb”.

Respondent 3 uttrycker att ”jag är inte sådan som hela tiden vill ha nya utmaningar och sådär utan jag trivs med att kunna det jag gör liksom”.

Ett flertal intervjupersoner uppvisar en positiv syn på framtiden och respondent 9 menar att “jag faktiskt tror att jag kommer att hitta tillbaka till det här väldigt roliga som jag i grunden tycker att det här jobbet är”. Denna optimistiska tro på framtiden tycks grundad i faktiska förbättringar som sker i verksamheten. Respondent 7 delger att “det fanns konkreta saker att man faktiskt kunde se att det började bli bättre och att det skulle bli bättre så småningom. För tänker man inte på det så, då hade jag nog slutat här också”.

Att se sitt eget arbete som det bästa alternativet är också vanligt förekommande bland intervjupersonerna. Även om olika jobberbudanden dykt upp så har det inte känts värt att lämna det nuvarande arbetet. Respondent 6 berättar att ”jag tänker att ska man byta jobb så ska man byta till något som man tycker är roligare och mer intressant. För jag har ju inte hittat något sådant än”. Samtidigt råder också ett förhållningssätt hos vissa intervjupersoner att socionomyrket faktiskt innebär problem, minskande klientkontakter och låg lön. “I socionomyrket är det ju lite det här med människor med problem på ett eller annat sätt. Och då tänker jag att det är jobbigt någon annanstans med”, säger respondent 1.

Herzbergs motivationsteori

Enligt teorin skriver Herzberg (1968) att relationer på arbetsplatsen ingår i det som kallas hygienfaktorer, vilket innebär omständigheter som motverkar vantrivsel. Enligt teorin är inte relationen till kollegor något som i sig bidrar till arbetstillfredsställelse, utan bara något som hindrar att de anställda ska känna obehag på arbetsplatsen. Respondenterna i vår studie angav relationen till kollegor som en av de mest avgörande faktorerna till att de trivs på jobbet och stannar kvar där. Det innebär att teorin inte helt kan tillämpas på det området, utan att relationer på arbetsplatsen snarare passar in under motivationsfaktorer utifrån intervjupersonernas svar. Motivationsfaktorer är enligt Herzberg (1974) omständigheter som leder till motivation och hög arbetstillfredsställelse, vilket passar bättre in på respondenternas formuleringar kring sociala relationer på arbetet.

Motivationsfaktorer handlar enligt Herzberg (1968) mycket om arbetets innehåll och olika uppgifter. Om dessa upplevs vara tillfredsställande menar författaren att de anställda blir mer motiverade och nöjda på arbetsplatsen. Respondenterna i vår studie

uppgav att de tycker bra om de omväxlande arbetsuppgifterna och att det på grund av variationen aldrig blir tråkigt. Många framhöll just blandningen av klientmöte och administrativt arbete som givande. Det är dock oklart huruvida intervjupersonerna hade upplevt sina arbetsuppgifter lika stimulerande om de varit mer ensidiga. Flera av respondenterna i vår studie uppgav att de har stort intresse för den målgrupp de arbetar med, vilket kan tolkas som en matchning till deras personliga intressen. Frågan är dock om socialsekreterarna gjort ett aktivt val genom att söka sig till just den målgruppen med de specifika uppgifterna som finns där, eller om verksamheten lyckats möta deras önskemål när de väl börjat arbeta där? Att socialsekreterarna i studien dessutom såg fördelar med att ha arbetat länge kan knytas an till det faktum att det genererar mer ansvar, möjlighet till bättre prestationer och utveckling vilket enligt teorin ska fungera motiverande. Flera respondenter i studien nämnde även hur klientmötena innebär en ständig utveckling både på ett personligt och professionellt plan. Bara genom att möta olika människor blir således arbetet omväxlande i sig och kräver kanske därför ingen specifik åtgärd för att möta personalens önskemål om variation. Samtidigt var det många av socialsekreterarna i studien som uppskattade att inte behöva ställas inför allt för tuffa utmaningar, utan tack vare sin erfarenhet kände sig trygga och kunniga.

Ledarskap lyfter Herzberg (1968) som en hygienfaktor, alltså något som hindrar missnöje på arbetsplatsen. Graham et al. (2014) skriver om hur chefen antingen kan bidra till stöd för personalen eller skapa stress för dem, vilket går att tolka som att ledarskap tillhör båda faktorerna. Det innebär i så fall att en bra chef är viktig för att de anställda inte ska uppleva missnöje, vilket kan kopplas till hygienfaktorerna. Men ett gott ledarskap kan också bidra till högre arbetstillfredsställelse hos personalen, som då passar in på motivationsfaktorerna. Dessa två aspekter kan knytas till respondenterna i vår studie som nämnde en närvarande och stöttande chef som grundläggande för att må bra på arbetsplatsen. På så sätt kan det ses som en hygienfaktor, där en chef måste vara tillräckligt bra för att de anställda ska uppnå en godtagbar trivsel på arbetsplatsen. Det handlade bland annat om att chefen skulle kunna vara strukturerad och tillsätta vakanta tjänster i god tid. För att öka nöjdheten och uppleva en högre motivation bland de anställda krävs dock mer från chefen, vilket flera av intervjupersonerna benämnde som ”det lilla extra”. Det kunde handla om exempelvis semlor på semmeldagen eller en personlig sommarhälsning innan semestern. Dessa små saker är alltså inget grundläggande för att uppnå arbetstillfredsställelse, utan något som ökar den och därmed tillhör det som enligt Herzberg (1974) är motivationsfaktorer. Herzberg (1974) skriver att

en annan motivationsfaktor är att få belöning efter god prestation. Respondenterna i vår studie uppskattade erkännande från exempelvis chefen. Att få en personlig hälsning inför semestern visade att chefen tagit sig tid till att formulera vilka egenskaper och prestationer som denne uppskattade hos var och en. Istället för att få exempelvis förtryckta kort med en sommarhälsning på, fick varje anställd känna sig speciell och sedd av sin chef.

Lön nämndes av flera respondenter, men utan att framstå som det mest väsentliga. Det var således inte lönen som motiverade socialsekreterarna att stanna kvar på just sin enhet. Däremot var lönen en ständigt aktuell fråga som diskuterades och jämfördes med andra enheter och kommuner. Lön kopplas enligt Herzberg (1974) främst till hygienfaktorer eftersom den alltid finns med i samband med arbete, oavsett storlek. Författaren menar att lön i vissa fall också kan vara en motivationsfaktor genom att anställda får belöning efter väl utfört arbete. Med en skälig lönesättning upplever de alltså inte missnöje på sin arbetsplats, vilket flera av våra respondenter framförde. De hade vetskap om högre lön i andra närliggande kommuner, men ansåg sin egen lönenivå vara så pass rimlig att de valde att stanna kvar. Följaktligen kan lönen ses som en uppfylld hygienfaktor hos våra respondenter. Respondenterna lyfte de fördelaktiga arbetsvillkor som just deras arbetsplats besitter och gav exempel på hur andra arbetsplatser har sämre arbetsvillkor. De menade att en högre lön inte skulle motivera dem att arbeta i en sämre arbetsmiljö, vilket ytterligare stärker Herzbergs (1968) indelning av lön som en hygienfaktor. När Herzberg (1968) skriver om just arbetsvillkor nämner han det som en hygienfaktor vilken anses motverka vantrivsel på arbetet. När intervjupersonerna motiverade sitt val att inte söka sig till mindre kommuners socialtjänster rörde argumenten alltid dåliga arbetsvillkor. Flertalet respondenter framhöll dessutom flexibiliteten som både något grundläggande för att jobba kvar och något som ökade deras motivation och arbetstillfredsställelse. Flera personer var så pass nöjda med flextiden att den friheten bidrog till kvarstannande på arbetsplatsen. På detta sätt kan arbetsvillkor enligt våra intervjupersoner även kopplas till motivationsfaktorerna i viss mån.

Diskussion

I denna del presenteras först det framkomna resultatet i studien i relation till tidigare forskning. Diskussionen kommer också att behandla uppsatsens begränsningar avseende metod samt den relevans resultatet har för socialt arbete. Även tankar om hur framtida forskning kan se ut inom området kommer delges i avsnittet. Avslutningsvis lyfts studiens centrala slutsatser.

Tidigare forskning

Här knyts resultatet till befintlig empiri. Avsnittet är disponerat utifrån de fyra teman som identifierats.

Goda relationer med kollegor

Det faktum att flera respondenter betonade vikten av ett positivt klimat stöds i studien av Mason och Griffin (2012). En kollektivt positiv inställning till arbetet ska enligt forskarna ha en fördelaktig inverkan på de enskilda individernas arbetstrivsel. Shier och Graham (2010) menar även att arbetsplatskulturen bör vara stödjande genom en sammanhållen personalgrupp för att uppnå högt SWB (subjektivt välbefinnande) hos vardera socialarbetaren. Socialsekreterarna i vår studie beskrev välfungerande samarbeten och samstämmighet i sina arbetsgrupper. Enligt Mason och Griffin (2012) kan det bero på att de som tillhör samma arbetsmiljö färgas av varandra. Homogeniteten ökar då i arbetslaget och kan bidra till den likformigheten som respondenterna tyckte uppleva.

Kollegornas praktiska stöd utgjorde en viktig funktion för respondenterna, som enligt Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) är en grundpelare för samarbete i arbetslag. Respondenterna berättade bland annat om hur de i arbetsgrupperna hjälpte varandra med olika uppgifter. Att socialsekreterare i vår studie uttalade sig om sin arbetsgrupp som kompetent visar på att de besitter den tilltro som Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) ser som fundamental i ett samarbete. Flera av intervjupersonerna beskrev klimatet som öppet vilket torde vara ett resultat av positiva erfarenheter i samspelet med sina kollegor.

Hälften av respondenterna ansåg deras kollegor vara en anledning till att de valt att stanna på sina arbetsplatser. Det stämmer väl överens med forskningen av Mitchell et al. (2001) där länkar till arbetskamrater minskar den anställdes benägenhet att säga upp sig.

Respondenterna kan ses som förankrade i sin arbetsgrupp och som forskarna beskriver gynnas detta av gemensamma aktiviteter. Intervjupersonerna i vår studie berättade bland annat om gemensamt julfirande och restaurangbesök men också om det emotionella stöd som de ömsesidigt utgör för varandra. Med Anderssons (2000) forskning som referensram visar respondenterna i vår studie på en aktiv hantering av arbetsrelaterad stress, som bland annat handlar om att ge utlopp för sina känslor och att söka socialt stöd. Även enligt Chiller och Crisps (2012) forskning är förmågan att ge utlopp för sina känslor en positiv egenskap och något som minskar den anställdes benägenhet att säga upp sig. Ett emotionellt stöd fungerar enligt Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) mildrande vid påfrestande händelser och enligt våra respondenter tycks så vara fallet. Det känslomässiga stödet beskrevs av intervjupersonerna som vitalt, särskilt i samband med tunga situationer. I överensstämmelse med Grahams et al. (2014) slutsats om att stöd från kollegor ses som mer väsentligt än klientkontakten berättade även våra respondenter om relationen med kollegorna på ett klart mer framträdande sätt än till klienterna.

Även den lättsamma atmosfären skildrades på samtliga intervjupersoners arbetsplatser och ansågs vara värdefull. Särskilt på krävande arbetsplatser har humor en viktig roll i och med dess helande och stärkande kraft (Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005). Socialsekreterarna i vår studie betraktade humorn som en väsentlig del i att överhuvudtaget orka med alla krav som yrket innebär. Detta stämmer väl överens med Lennéer Axelsson och Thylefors (2005) förklaring av humor som en grundbult i förmågan att mäta med ett krävande arbete.

Den medmänskliga ledaren

Precis som Rank och Hutchinson (2000) skriver, ansåg våra respondenter att en chef ska kunna leda arbetsgruppen för att både förebygga och hantera eventuella motgångar. Författarna nämner det proaktiva arbetet som grundläggande, vilket styrks av intervjupersonerna i vår studie som vid flera tillfällen berättade om hur förutseende deras chef är. Det handlade bland annat om att tillsätta vakanta tjänster i god tid och kanske till och med överanställa för att minska risken med personalbrist. Genom detta engagemang verkade socialsekreterarna känna sig relativt trygga med personaltätheten och att vara fulltaliga på kontoret.

Flera respondenter i vår studie nämnde att deras chef är bra på att organisera, vilket de framhöll som en viktig egenskap hos en ledare. Både en praktisk ordning på kontoret och

olika rutiner ansågs vara betydelsefullt inom deras arbete. Detta kommer även Rank och Hutchinson (2000) fram till i sin studie, där förmågan att kunna organisera nämndes av deras intervjupersoner som en del i det förebyggande arbetet.

Cole et al. (2004) menar att stöd uppifrån och hur det är utformat, bidrar till vilken nivå av arbetstillfredsställelse personalen upplever. Flertalet respondenter i vår studie nämnde chefens kompetens och ledande roll som mycket viktig i arbetet. Det handlade om att vara professionellt stöttande i arbetsuppgifter, att hantera personalomsättning och ha allmän koll på läget. Detta bekräftas genom Grahams et al. (2014) studie där det framkommer att en stödjande organisation är viktig för välmående hos de anställda på arbetsplatsen. Detta gäller både stöd från kollegor och personer i ledande position.

Rank och Hutchinson (2000) skriver om hur respondenterna i studien ser på empowerment bland annat som att chefen ska föra de anställdas talan gentemot ledning och politiker. På så sätt skapas förtroende och personalen känner sig lyssnad på. Detta överensstämmer väl med intervjupersonerna i vår studie där flera nämnde gehör från chefen som ytterst väsentligt. Någon beskrev det som att chefen tar in de signaler som de anställda skickar och att chefen för fram synpunkter till ledningsgruppen. Genom detta gehör får socialsekreterarna möjlighet att påverka sin arbetssituation och på så sätt uppnå högre grad av empowerment.

Shier och Graham (2010) påvisar i sin studie vikten av interaktionen mellan kollegor och överordnade vilket kan kopplas till den mer medmänskliga aspekten av chefsrollen som respondenterna nämnde. Några uppskattade att chefen gör ”det lilla extra” som att bidra till en fin arbetsmiljö och köpa fika till de anställda. En annan berättade att chefen ofta tittar in på kontoret bara för att fråga hur läget är.

Frihet under ansvar

Resultatet i vår studie visar att flera respondenter upplevde frihet i form av flexitid som något ytterst väsentligt. De menade att detta gynnar möjligheten att kunna kombinera sitt familjeliv med arbetet. Att hitta en bra balans mellan arbete och fritid framhölls något mer frekvent hos de respondenter med barn, då önskan fanns att kunna styra sin arbetstid i högre grad. De kunde själva välja sysselsättningsgrad och i möjligaste mån också arbetstider. Även en respondent utan barn ansåg att fritiden var mycket viktig och att arbetet inte ”är allt i livet”. Tidigare forskning visar att just frihet på arbetsplatsen,

exempelvis flexitid, är gynnsamt för anställda som då får möjlighet att kombinera arbets- och privatliv (Mitchell et al., 2001). Om de anställda har en stark anknytning till livet utanför arbetet menar Mitchell et al. (2001) att det dessutom kan bidra till en lägre personalomsättning. Shier och Graham (2010) ser i sin studie att många respondenter uppskattar flexibilitet samt att kunna balansera arbete och fritid. I en annan studie menar Graham et al. (2014) att kombinationen av arbete och familj är viktig för att socialarbetare ska uppleva ett generellt välmående i sina liv.

Friheten som respondenterna i vår studie förmedlade kunde handla om att ta kortare lunch eller flexa ut en timme för privata ärenden. En respondent nämnde att flextiden var så pass viktig att denne aldrig skulle vilja byta till ett arbete utan den friheten. Fouché och Martindale (2011) frågar sig i sin artikel om en perfekt balans mellan arbets- och privatliv ens är möjlig att uppnå. Författarna menar att detta är svårt eftersom individer definierar balans på olika sätt. En intervjuperson nämnde svårigheten att vara effektiv på eftermiddagen och fördelen med att kunna börja arbeta tidigare på dagen utifrån de egna förutsättningarna. Detta visar på de skilda tankar anställda kan ha om vad som är balans och när varje individ upplever sig vara som mest effektiv. Kalliath et al. (2012) menar att hänsyn måste tas till både arbete och privatliv för att de anställda ska undvika psykisk påfrestning och stress. Dessa två går inte att skilja åt, utan båda aspekterna är viktiga att belysa för att nå ett välmående hos personalen. En person som har det jobbigt på hemmaplan påverkas av det även på arbetet, menar Kalliath et al. (2012).

Barnett och Hall (2001) skriver om hur organisationer bör skaffa riktlinjer för hur personalen ska kunna kombinera arbete och fritid på ett bra sätt, vilket då antas bidra till en balans mellan dessa två. Författarna anser att socialarbetarna utför ett bättre arbete när de samtidigt känner att de får ihop familjeliv och fritid. Respondenterna i vår studie ansåg att organisationen är väl utformad för att de anställda ska kunna kombinera arbete och fritid, främst genom flextiden, som var ständigt återkommande under intervjuerna. En intervjuperson ansåg att arbetet på grund av flextiden fungerade väldigt bra praktiskt. Detta skulle enligt tidigare forskning alltså gynna även arbetslivet som då antas fungera på ett önskvärt sätt när privatlivet gör det (Kalliath et al., 2012).

Motivation hos personal kan nås genom bland annat personlig utveckling, delger Gilmeanu (2015) i sin artikel. Flertalet respondenter tyckte också att möjligheten att själv lägga upp sin arbetsdag ökade trivseln för dem, eftersom de då upplevde delaktighet och

självbestämmande. Gilmeanu (2015) skriver om hur de anställdas motivation ökas av just delaktighet och att kunna nå sina personliga mål.

Ett positivt förhållningssätt

Studien av Cole et al. (2004) visar att hög arbetsbelastning lättare accepteras av socialarbetarna om de har möjlighet att uppnå positiva resultat i sitt klientarbete. Respondenterna i vår studie uppskattade att den stora organisation de tillhör har omfattande resurser att tillgå. De berättade om att insatserna de anser lämpliga för olika klienter finns tillgängliga tack vare den välutvecklade organisationen och den stora kommunen. Att kunna erbjuda ett brett utbud av insatser genererade större nöjdhet över sin arbetssituation. Detta intygas även av Yoon och Kelly (2008) vars forskning visar att anställda blir mer motiverade att förbli på sina arbetsplatser om organisationen gör det möjligt för dem att arbeta med hög kvalitet. Papadaki och Papadakis (2006) definition av arbetstillfredsställelse, som ett förhållande mellan förväntningar och uppnådda förväntningar, visar sig i vår studie genom att socialsekreterarna var nöjda med att de kan bistå med den hjälp de anser att medborgarna behöver. Även det faktum att våra respondenter arbetat länge på sina arbetsplatser och därmed blivit mer säkra i arbetsuppgifterna möjliggjorde för dem att utföra kvalitativt arbete. Våra intervjupersoner har också gemensamt att de alla tillhör stora arbetsgrupper. Enligt Papadaki och Papadakis (2006) slutsats har ett stort antal kollegor positiv inverkan på arbetstillfredsställelsen eftersom det innebär en jämnare arbetsbelastning. Så kan vara fallet även hos våra intervjupersoner.

Socialsekreterarna i vår studie tillhör socialkontor med många olika professioner som bland annat kan bistå med praktisk hjälp och genomföra förbättringsarbeten. De anställdas arbetstillfredsställelse påverkas dessutom enligt Cole et al. (2004) av utformningen av organisatoriskt stöd. Denna typ av arbetsmiljö som våra respondenter verkar inom bidrar till att de känner sig nöjda med sina arbetsplatser och vill stanna kvar där. Utformningen av den organisatoriska arbetsmiljön belyses i Shier och Grahams (2010) forskning som starkt korrelerat med deras respondenters SWB.

I överensstämmelse med Mitchells et al. (2001) slutsatser om förankring tycks respondenterna i vår studie vara förankrade både i samhället runt omkring och i arbetet i sig. De beskrev hur de uppskattar känslan av att vara vana, kunniga och bekväma i sitt arbete, vilket är något som uppstår med tiden och erfarenheten. Detta fäste i sin

arbetsroll tycktes göra socialsekreterarna mindre intresserade av andra jobb. Gilmeanu (2015) skriver att en god självkänsla bidrar till motiverad personal. Socialsekreterarna i vår studie redogjorde fördelar med att ha arbetat länge på en och samma arbetsplats, där en av dem var högre självkänsla. Enligt Gardell (1977), som Lennér Axelsson och Thylefors (2005) refererar till, är en stark friskfaktor att arbetstagaren upplever sig ha inflytande över sin arbetsituation samt ser sitt arbete som meningsfullt. Genom att ha arbetat länge på samma arbetsplats berättade socialsekreterarna i vår studie att de lärt sig sina egna gränser och därmed också att styra mer över arbetsförhållandena. Att flertalet respondenter dessutom sa att det inte finns något bättre jobb än det de har, torde vara en tydlig indikator på att de upplever meningsfullhet i arbetet.

Flera respondenter i vår studie berättade om inställningen att problem är en naturlig del av yrket. Detta återfinns i Chiller och Crisps (2012) studie där en yrkesidentitet fristående från yttre obalans innebär en mindre benägenhet hos anställda att avsluta sin anställning. I samma forskning framgår att det är värdefullt att fokusera framåt och se det positiva i det lilla, vilket även våra respondenter framförde.

Metoddiskussion

Vårt resultat kan inte anses vara representativt för socialtjänsten som helhet eller i berörd kommun. Målet har dock inte varit ett generalisera utan istället att göra en djupgående analys, varför kvalitativ datainsamlingsmetod valdes framför kvantitativ. Valet att tillämpa semistrukturerade intervjuer framför att förutsättningslöst låta respondenten leda samtalet kan ifrågasätta den induktiva ansats som är typisk för kvalitativ datainsamling. På grund av den begränsade tiden som socialsekreterarna kunde avsätta för intervjuerna och för att effektivisera vårt arbete valde vi att utgå från ett antal frågor rörande studiens syfte. På grund av en positivt vinklad intervjuguide och inriktning på studien kan ett intryck av att respondenternas arbetsplatser är fria från problem, bekymmer och dilemman skapas.

Att endast en intervjuare närvarade vid varje tillfälle kan ha påverkat situationen på olika sätt. Valet att endast vara en intervjuare berodde på en föreställning om att två intervjuare hade kunnat göra mötet asymmetriskt och eventuellt präglats av en maktaspekt. Med endast två närvarande personer i rummet upplevdes intervjun mer avslappnad och jämlik. Samma intervjuguide användes vid alla intervjuer och därmed blev de uppbyggda på samma sätt, oavsett vem som intervjuade. Även om frågorna ställdes i olika ordning och

att följdfrågorna skilde sig åt, blev alla väsentliga frågor ställda utifrån guiden. Intervjuerna spelades in och fanns tillgängliga för båda två att lyssna på i efterhand, vilket också ökar möjligheten att ta till sig samma information. Ytterligare en anledning till att välja en intervjuare var vår önskan om att intervjua tio personer istället för fem. Med hänvisning till den tidsbegränsning som genomsyrar uppsatsarbetet fanns inte praktisk möjlighet att göra intervjuerna gemensamt. Olika nyanser som bara kan upplevas på plats, riskerar att ha gått till spillo genom att den intervjuare som inte deltog, endast kunde lyssna på materialet i efterhand samt läsa transkriptionerna. Genom dessa är det omöjligt att urskilja ansiktsuttryck och kroppsspråk, vilket kan ha varit viktiga aspekter att notera och tolka.

Respondenterna bestämde själva var intervjuerna skulle hållas och hälften valde sina egna kontor medan den andra halvan valde samtalsrum. Genom denna fördelning finns inte skäl att tro att ena eller andra alternativet påverkat resultatet i någon riktning. Flera av socialsekreterarna håller samtliga av sina klientmöten i samtalsrum vilket kan innebära att de känner sig mer bekväma med det. Att tidsomfattningen för genomförda intervjuer skilde sig åt beror på att somliga respondenter var mer fåordiga medan andra var mer utförliga i sina resonemang. Alla intervjuer gav ändå tillräckligt tillfredsställande svar på frågeställningen.

Eftersom intervjupersonerna själva fick ta kontakt om de önskade delta, finns en påtaglig risk att endast de som är nöjda med sin arbetssituation hörde av sig. Då informationen i förfrågan tydligt angav att det rörde sig om friskfaktorer på arbetsplatsen kan det vara så att de som kände sig missnöjda med sitt arbete, valde att avstå. Studiens avsikt var inledningsvis att finna friskfaktorer, men begreppet ändrades snart till endast *faktorer*. Anledningen till det är att under genomförande av intervjuerna framkom orsaker till kvarstannande som inte med självklarhet kunde klassas som friskfaktorer. En annan aspekt i intervjufrågan är huruvida cheferna vi kontaktade själva valde ut medarbetare med positiv inställning till arbetsplatsen eller om alla socialsekreterare erbjöds delta. I och med personalbristen inom socialtjänsten i kommunen finns även en risk att respondenterna tog tillfället i akt att "skönmåla" sina arbetsplatser i syfte att få oss att söka arbete där. Vi är socionomstudenter och möjliga blivande kollegor vilket intervjupersonerna varit medvetna om.

Relevans för socialt arbete

Som uppsatsens inledning delgav är det ett problem med hög personalomsättning inom socialtjänsten (Arbetsmiljöverket, 2016). Att socialsekreterare stannar kvar på sina arbetsplatser kan vara betydelsefullt både för organisationens effektivitet och för att det gynnar medborgarna som berörs av tjänsterna. Med minskad personalomsättning kan stabilitet och kontinuitet uppnås där klienter får möjlighet att bibehålla kontakt med samma socialsekreterare, istället för att behöva byta och berätta sin livshistoria igen. Det kan också tänkas vara viktigt att socialsekreteraren lär känna sin klient för att ärenden ska hanteras korrekt och effektivt. Med ständigt personalbyte krävs extra tid för att skapa nya relationer och få kunskap i ärendet, vilket gör det både kostsamt för samhället och känslomässigt krävande för de inblandade personerna. Just kostnad och effektivitet är en fråga som också blir aktuell genom det administrativa arbetet som krävs när personal säger upp sig. Alla praktiska göromål tar tid vid personalbyte såväl som att leta efter nya lämpliga medarbetare. Att den befintliga personalen stannar kvar medför därför åtskilliga fördelar.

Denna undersöknings mål har varit att lyfta fram vad enskilda socialsekreterare anser är deras anledningar till att de stannar på sina arbetsplatser. Studiens resultat kan, som ovan nämnt, vara av stort intresse för flera aktörer, exempelvis kommuner och privata organisationer inom socialt arbete. Kunskapen är även tillämpbar inom andra yrken och sammanhang då dessa faktorer inte nödvändigtvis är låsta till socialtjänsten.

Framtida forskning

Under litteratursökning har det visat sig finnas luckor på forskning kring varför socialsekreterare väljer att stanna kvar på sina arbetsplatser. Det visade sig vara särskilt svårt att finna befintlig forskning som mer direkt berörde de anledningar till kvarstannande som framgår i tema 4. Det torde vara en indikator på att fenomenet är föga beforskat och kan med fördel undersökas och prövas vidare.

Trots att socialtjänsten i Sverige har en hög personalomsättning verkar fokus mer ligga på varför anställda väljer att sluta. Denna studie kan vara startskottet för att börja tänka i motsatt riktning och rikta in sig mer på vilka faktorer på arbetsplatsen som bidrar till kvarstannande. Intervjuer har gjorts med tio socialsekreterare, vilket är ett för litet antal för att kunna generalisera resultatet i en större kontext. Fynden i denna studie kan visa

riktningen för fortsatt forskning. Forskarnas blickar kan med fördel riktas mer mot de anställda som stannar på sina arbetsplatser istället för mot ryggtavlorna av de som lämnar. Det krävs ytterligare undersökningar för att kunna generalisera anledningar till kvarstannande. Utan studier kring detta kan det vara lätt att ha förutfattade meningar och gissa sig till vad som gör att personalen väljer att stanna kvar och därmed fortsätta i gamla hjulspår för att förgäves försöka behålla sin personal. För mer generaliserbara studier inom detta område hade enkäter kunnat utformas utifrån vad som framkommit i vårt resultat och i vår litteraturöversikt. Vid enkätundersökningar är det dock svårt att fånga nyanser i respondenternas svar och det är omöjligt att ställa följdfrågor. Det kunde dock vara intressant att se om en sådan undersökning skulle kunna generera liknande resultat och i vilken ordning dessa faktorer skulle hamna. En enkät är dessutom mer anonym där personer med negativa åsikter inte behöver motivera sig vidare, varför även sådana aspekter i kvarstannande kunde komma att synliggöras.

Slutsatser

De faktorer som visat sig vara bidragande till att socialsekreterarna fortsätter arbeta på sina specifika enheter inom socialtjänsten är enligt vår studie att ha *goda relationer med kollegor*, ha en *medmänsklig ledare*, få arbeta med *frihet under ansvar* och att ha ett *positivt förhållningsätt* gentemot sitt arbete.

Respondenterna tycktes se den arbetsgrupp som de för närvarande tillhör som den ultimata. Genom att byta arbetsplats riskerade de nära relationerna till kollegorna att gå förlorade vilket underbygger önskan om att förbli på samma arbetsplats. Likaså den roll som chefen utgjorde för respondenterna stärkte deras vilja att stanna på sin arbetsplats och därmed få fortsätta arbeta under sin chef. De lyfte chefens kompetens och omtanke såväl som andra personliga och specifika handlingar som de värdesatte hos sina respektive chefer. Respondenterna berättade även om frihet, delaktighet och variation i arbetet samt den balans mellan arbetsliv och privatliv som det resulterar i. De uttryckte att deras önskemål tillgodoses och att de därmed trivs bra. Ett byte av arbete skulle kunna riskera att rubba kompatibiliteten mellan arbete och fritid. Genom att socialsekreterarna dessutom förhöll sig negativa till andra arbetssituationer och positiva till sin egen arbetssituation stärktes deras vilja att stanna.

Studiens resultat visar sammanfattningsvis att borta kan vara bra, men att hemma är bäst.

Referenslista

- Andersson, D. G. (2000). Coping strategies and burnout among veteran child protection workers. *Child abuse & Neglect*, 24(6), 839-848.
- Arbetsmiljöverket. (2016). Socialsekreterarnas förändrade arbetsförhållanden. Hämtad 2017-03-23 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/inspektioner-utredningar-och-kontroller/inspektion/aktuella-inspektioner/socialsekreterarnas-forandrade-arbetsforhallanden/>
- Barnett, R. C., & Hall, D. T. (2011). How to use reduced hours to win the war for talent. *Organizational Dynamics*, 29(3), 192-210.
- Bassett-Jones, N., & Lloyd, G. F. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of Management Development*, 24(10), 929-943. doi: 10.1108/02621710510627064
- Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. Stockholm: Liber.
- Chiller, P., & Crisp, B. R. (2012) Sticking Around: Why and How Some Social Workers Stay in the Profession. *Practice*, 24(4), 211-224. doi: 10.1080/09503153.2012.703647
- Cole, D., Panchanadeswaran, S., & Daining, C. (2004). Predictors of Job Satisfaction of Licensed Social Workers. *Journal of Social Service Research*, 31(1), 1-12. doi: 10.1300/J079v31n01_01
- Fouché, C., & Martindale, K. (2011). Work-Life Balance: Practitioner Well-Being in the Social Work Education Curriculum. *Social Work Education*, 30(6), 675-685. doi: 10.1080/02615479.2011.586566
- Gilmeanu (Manea), R. (2015). Theoretical Considerations on Motivation at the Work Place, Job Satisfaction and Individual Performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 6(3), 69-80.
- Graham, J. R., Shier, M. L., Newberry, A. M., & Esina, E. (2014). Aligning Perspectives of Subjective Well-Being: Comparing Spouse and Colleague Perceptions of Social Worker Happiness. *The Qualitative Report*, 19(46), 1-18.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Motivating People*, 87-90.
- Kalliath, P., Hughes, M., & Newcombe, P. (2012). When Work and Family are in Conflict: Impact on Psychological Strain Experienced by Social Workers in Australia. *Australian Social Work*, 65(3), 355-371. doi: 10.1080/0312407X.2011.625035
- Lennér Axelsson, B., & Thylefors, I. (2005). *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002). Group Task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research*, 33(3), 271-312.

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Graske, T. (2001). How to keep your best employees: developing an effective retention policy. *The Academy of Management Executive*, 15(4), 96–109. doi: 10.5465/AME.2001.5897929
- Papadaki, V., & Papadaki, E. (2006). Job satisfaction in social services in Crete, Greece: social workers' views. *European Journal of Social Work*, 9(4), 479-495. doi: 10.1080/13691450600958528
- Pugh, L. G. (2016). Job satisfaction and turnover intent among hospital social workers in the United States. *Social Work in Health Care*, 55(7), 485-502. doi: 10.1080/00981389.2016.1186133
- Rank, M. G., & Hutchinson, W. S. (2000). An analysis of leadership within the social work profession. *Journal of Social Work Education*, 36(3), 487-502.
- Ryan, G. W., & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15, 85-109. doi: 10.1177/1525822X02239569
- Shier, M. L., & Graham, J. R. (2010). Work-related factors that impact social work practitioners' subjective well-being: Well-being in the workplace. *Journal of Social Work*, 11(4), 402-421. doi: 10.1177/1468017310380486
- Sveriges kommuner och landsting. (2017). *Kommungruppsindelning 2017: Omarbetning av Sveriges kommuner och landstings kommungruppsindelning*. Hämtad 2017-06-11 från <http://webbutik.skl.se/sv/artiklar/kommungruppsindelning-2017.html>
- Welander, J., Astvik, W., & Isaksson, K. (2017). Corrosion of trust: violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers. *Nordic Social Work Research*, 7(1), 67-79, doi: 10.1080/2156857X.2016.1203814
- Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Yoon, D. P., & Kelly, M. (2008). Organizational Excellence and Employee Retention in Social Work. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 11(3), 30-35. Hämtad 2017-03-23 från <http://www.profdevjournal.org/articles/113030.pdf>

Bilagor

Bilaga 1: Förfrågan till chefer på socialtjänsten

Hej! Vi är två studenter från socionomprogrammet i Jönköping som nu läser vår näst sista termin. Jag har gjort båda mina praktiker inom socialtjänsten i X kommun, den första på familjerätten och den andra som biståndshandläggare inom äldre. Min klasskompis, Lovisa, har precis påbörjat en trainee-tjänst i kommunen på 20% och vi har båda intresse av att arbeta inom just socialtjänsten. Därför har vi valt att skriva vår c-uppsats om socialtjänsten och vårt önskemål är att intervjua handläggare med fokus på "friskfaktorer" på arbetsplatsen. Socialtjänsten har inte alltid det bästa ryktet, varken i media eller för gemene man och jag vet att många inom t.ex. äldreomsorgen valt att sluta. Vi vill fokusera på varför de som stannar kvar inom socialtjänsten gör det och vilka faktorer som ligger bakom. Så vår fråga är om vi skulle kunna få intervjua någon/några handläggare inom er enhet under april-maj, cirka en timme per intervju?

Tack på förhand!

/Veronica Carlström och Lovisa Glennfalk

Bilaga 2: Intervjuguide

- Har du några frågor innan vi börjar intervjun?
- Utbildning och examensår?
- Ålder?
- Hur länge har du arbetat inom denna enhet?
- Vad gör en X-handläggare?
- Om du ser tillbaka på de X år som du arbetat här, kan du se några förändringar som skett?
- Vad innebär arbetstillfredsställelse för dig?
- Hur känner du dig söndag kväll inför en kommande arbetsvecka?
- Hur kommer det sig?
- Vilka delar av ditt arbete tycker du bäst om?
- Hur upplever du att stämningen är på din arbetsplats?
- På en skala 1–10, hur nöjd är du med din totala arbetssituation just här idag?
- Varför en X och inte en X-1?
- Har ni i arbetsgruppen pratat om hög personalomsättning inom socialtjänsten?
- Vad har sagts?
- Många inom socialtjänsten väljer att byta inriktning och arbeta på annat håll. Vad är det som gör att du stannar kvar inom denna enhet?
- Har du haft tankar på att säga upp dig härifrån?
- Om ja: Varför sa du inte upp dig?
- Om nej: Varför inte?
- Vad finns det för problem på din arbetsplats?
- Vilken strategi har du för att klara av ditt arbete när det är tufft?
- Hur skulle du beskriva dig själv som person?
- Är det något du vill tillägga som vi inte tagit upp under intervjun?

Bilaga 3: Kompletterande informationsbrev till intervjupersonerna

Hej! Inför kommande intervju skickar jag nu förtydligande information. Som tidigare nämnt är syftet med vår studie att ta reda på vilka “friskfaktorer” som bidrar till att socialsekreterare/handläggare stannar kvar på sina arbetsplatser. Detta tycker vi är intressant på grund av den höga personalomsättningen inom socialtjänsten.

Jag kommer till din arbetsplats den XX kl. XX och intervjun beräknas ta max en timme. Jag önskar spela in intervjun och inspelningen kommer raderas direkt efter transkribering och endast höras av mig samt eventuellt min uppsatspartner. Du kan när som helst innan och under intervjun välja att avbryta. Efter genomförd intervju kan du inom en vecka ta tillbaka ditt deltagande och då används inte din intervju i det skriftliga arbetet. I uppsatsen kommer intervjupersonerna att vara avidentifierade.

Om du har frågor eller invändningar mot någonting av ovanstående, vänligen hör av dig.

Återigen tack för att du ställer upp!

Med vänliga hälsningar

[Intervjuarens namn]