

LEDELSE I JOBCENTRE

En undersøgelse af socialfaglig ledelse i danske jobcentre

SPECIALE PÅ KANDIDATUDDANNELSEN I
SOCIALT ARBEJDE

Rasmus Greve Andreasen
Studienummer: 20133480

Vejleder
Søren Peter Olesen

Anslag: 159.631

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Abstract

This master thesis has been made with the purpose of investigating leadership in social work, specifically leadership in Danish job centers in regard to identifying leadership elements and how social work as a discipline appears in the leadership of social work.

The thesis aims to help enlighten and investigate how leadership in social work differs from ordinary leadership, if that indeed is the case. In general, leadership of social work and social workers present a gap of knowledge as this is not a field of research that has made any major headway in academia.

To allow the thesis a setoff point in regard to investigating this particular field of knowledge, the following research question has been made, along with a sub question:

- ***What elements are part of job center leaders act of leadership?***
 - ***And how do the leaders perceive leadership in social work?***

The thesis takes a qualitative standpoint, using Mintzberg's leadership typologies as a framework for the interviews and as a proverbial nutcracker to open the leadership act and discipline to allow social work elements to be identified. The act of identifying the social work aspects in the leadership act in job centers, has been undertaken using Bergmark & Lundström and Sune Sunessons methodologies in social work.

The findings of this thesis are the identification of a series of leadership elements that are present in the interviewed leaders act of leadership, along with a realization that social work as an academic discipline is rarely present in the informant answers directly. However, they appear to be parts of the identified leadership elements, as a secondary element regarding specific leadership skills. Furthermore, the social work aspects apparent in the leader's answers are often in relation to coworker interaction and general internal dealings. Social work skills are, however, also present in regard to technical sparring with the social workers.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Forord

En stor tak skal rettes til de personer der har muliggjort dette speciale.

Her særligt Søren Peter Olesen, lektor ved Aalborg Universitet. Han har vejledt projektet og set det udvikle sig løbende og altid været villig til at give konstruktiv feedback.

Guri Solheim, som igennem sine kontakter har muliggjort kontakt til interviewperson i specialet.

Alle de deltagende interviewpersoner, der trods travlhed, har formået at finde tid og lyst til at deltage i skabelsen af specialets empiri.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Indholdsfortegnelse

Abstract	1
Forord	2
Kapitel 1	6
Indledning	6
Litteraturgennemgang	7
Problemfeltet, problemformulering og problemstilling	7
Forskningsgenstand	8
Relevans	9
Afgrænsning	9
Egen forforståelse af emnet	10
Synet på jobcenteret	10
Videnskabsteorien	10
Anerkendelsen af hermeneutikken	11
Begrebsafklaring	11
Kapitel 2	13
Interviews	13
Metodiske overvejelser til interviewet	14
Transskription	17
Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed	18
Validiteten af specialet	18
Reliabiliteten af specialet	18
Generaliserbarheden af specialet	19
Præsentation af informanter	20
Marianne	20
Peter	20
Henriette	21
Kapitel 3	22
Teori og metodegrundlag	22
Ledelsesteori	22

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Henry Mintzbergs tredelte ledelsestypologi.....	23
Den interpersonelle kategori	24
Informationskategorien	25
Beslutningskategorien.....	26
Et kritisk perspektiv	27
Ledelse i socialt arbejde.....	27
Ledelsesperspektiver og teori.....	28
Diskussion af ledelsesperspektiverne	30
Autoritær eller demokratisk ledelsesstil?.....	30
Betyder det, at der findes en objektiv 'bedst' ledelsesstil?	33
Diskussionen af ledelsesstile.....	33
Socialfaglige elementer i ledelsen af socialt arbejde	33
Bergmark & Lundström.....	34
Sune Sunesson	34
Diskussion af definitionsmetoden	35
Den analytiske tilgang.....	35
Den abduktive tilgangs faldgruber	36
Kapitel 4.....	37
Resultater / analyse.....	37
Den interpersonelle positionering hos lederne	38
Delkonklusion på ledernes interpersonelle positionering	44
Den informationsmæssige positionering hos lederne	46
Delkonklusion på ledernes informationsmæssige positionering	51
Den beslutningstagende positionering hos lederne	52
Delkonklusion på ledernes beslutningsmæssige positionering	60
De åbne spørgsmål.....	61
Konklusion på de åbne spørgsmål	63
Kapitel 5.....	65
Konklusion af problemformuleringen: <i>Hvilke elementer indgår i jobcenterlederes ledelsestænkning?</i>	65

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Konklusion af underspørgsmålet: **Og hvordan opfatter jobcenterledere socialfaglig ledelse?**

.....67

Perspektivering og vurdering 68

Bibliografi 70

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Kapitel 1

Indledning

Socialt arbejde har udviklet sig enormt igennem tiderne. Fra at have været en filantropisk bevægelse som søgte og hjalp de svage i samfundet, til at være en helhedsorienteret samfunds- og velfærdsmæssig videnskabeligt baseret hjørnesteen i vore velfærdssamfund. Ét af de store områder i det sociale arbejde, er det offentliges indsats i jobcentre, der har til formål at sørge for at borgeren, i samarbejde med jobcenteret, så hurtigt som muligt kan finde og komme i arbejde. Jobcenteret, ligesom de fleste offentlige velfærdsinstitutioner, bliver påvirket af de politiske, økonomiske og samfundsmæssige bevægelser. Reformer og en evig søgen på effektivitet og kvalitetssikring, former det danske jobcenter og det sociale arbejde der bliver udført heri. I forbindelse med denne formning kommer spørgsmålet om ledelse også ind i billedet. Hvordan ledes socialt arbejde egentlig i jobcenteret? Nærmere, hvilke elementer optræder i ledelsestænkningen hos jobcenterlederne?

For at undersøge dette vil tre ledere i jobcentre blive undersøgt gennem interviews, disse værende opbygget ud fra Mintzbergs ledelsestypologier, for derved at komme med et bud på hvordan den endelige problemformulering kan besvares. Ideen er at undersøge hvordan ledere selv opfatter deres position som leder af socialt arbejde, samt forsøge at identificere ledelsesmæssige elementer der indgår i deres ledelsestænkning, samt hvordan socialfaglige elementer forholder sig til disse. Formålet med dette kan være at skabe et bedre belyst billede af om ledelsen af socialt arbejde har en unik karakter, eller om der er tale om en mere generisk ledelse.

Specialet konkluderes ved identificeringen af en række elementer, hvor socialfagligheden indgår som element, men socialfagligheden optræder som sådan ikke som et særskilt element i de interviewede lederes svar. Dette viderebringer også en generel tendens hos lederne til at vise socialfaglige træk i forbindelse med en ledelsespræget tilgang til arbejdet, hvor en managementpræget tilgang i mindre grad tilvejebringer socialfaglighed. En sidste opdagelse er at den socialfaglighed der bliver identificeret i ledernes arbejde, ofte er i forbindelse med interaktionen mellem leder og medarbejder og i mindre grad i direkte eller forbindelse til borgeren.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Litteraturgennemgang

I gennem specialet bliver der brugt en række litterære værker til både at danne fundament, men også til at udforske de udvalgte teorier og de fund der bliver gjort.

Metodebogen *Forskningsmetode i Socialt Arbejde*, som samler en række forfatteres bud på velfunderede forslag til metodisk fremgangsmåde i forskningen af socialt arbejde (*Forskningsmetode i Socialt Arbejde*, 2018). I denne bog bringer dets forfattere deres bud på metodiske tilgange, med beskrivelser af både fordele, ulemper og faldgruber. Særligt i specialet præger denne bog designet af det udarbejdede interview, som findes i bilaget. Yderligere har den også givet en grundlæggende forståelse for hvordan specialet skal udformes, samt fremgangsmetode som ikke fremgår i tekst.

Steinar Kvale og Svend Brinkmanns bud på interviewdesign og fremgangsmetode bliver lagt i forlængelse af den viden som kommer fra ovenstående værk. Kvale & Brinkmann har i deres bog *Interview* fremlagt dybdegående fremgangsmåder og konkrete værktøjer til opbygningen af et kvalitativt interviewstudie (Kvale & Brinkmann, 2014). Dette værk bliver endog videre refereret til af Morten Frederiksen som forslået videre læsning, i forlængelse af hans afsnit om empirisk design (Frederiksen, 2018, s. 105).

Ledelse er forbundet med organisationer, såvel som organisationer er med ledelse. For at skabe en forståelse for ledelsen der bliver udført i jobcentre, vil det være frugtbart at undersøge hvordan generel ledelsesteori opstiller ledelse som en faglig disciplin. Til dette har bogen *Klassisk og Moderne Organisations Teori* været yderst behjælpelig (*Klassisk og Moderne Organisationsteori*, 2014). Særligt i arbejdet med at undersøge ledelsesgerningens mange facetter og teoretiske aspekter giver afsnittet 'Ledelse' af Betina Wolfgang Rennison et gennemgribende overblik over relevant teori.

Problemfeltet, problemformulering og problemstilling

Dette speciale vil tage afsæt i en problemformulering, som løbende har udviklet sig igennem skriveprocessen. Fra et afsæt i en nysgerrighed omkring påvirkningen af lederes baggrunde i jobcentre, til at være en bredere undren over hvilke elementer der spiller ind hos en leder af socialt arbejde.

Den endelige problemformulering som opgaven tager afsæt i, er som følger: **Hvilke elementer indgår i jobcenterlederes ledelsestænkning?** Hertil stilles et underspørgsmål, der lyder som følger: **Og hvordan opfatter jobcenterledere socialfaglig ledelse?** Tanken med denne problemformulering er,

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

at man som leder på et jobcenter, kan få en bedre forståelse for hvordan man som leder påvirker det sociale arbejde der udføres i jobcenteret. Det er ikke utænkeligt, at denne opgaves resultater vil kunne overføres til andre offentlige instanser, hvor socialt arbejde finder sted.

For at undersøge problemformuleringen, vil jeg tage udgangspunkt i en række teorier og egen indsamlet empiri, for derefter at analysere dem sammen for, forhåbentligt, at kunne finde en række elementer der gør sig gældende, samt undersøge hvordan disse forholder sig til det socialt arbejde. De valgte teorier vil omhandle socialt arbejde og ledelsesstile og -metoder, men for at forstå disse i samspil må vi også kigge på selve organisationen som værende den spillebane, hvor disse faktorer møder hinanden. Helt konkret vil vi blandt andet skulle møde funktionsperspektiver som set i (Rennison, 2014, s. 613-632), Bergmark & Lundströms metodologier i socialt arbejde, i forlængelse heraf Sune Sunessons metodologier (Thorsager, Børjesson, Christensen, & Pihl, 2007, s. 19) og til sidst vil Mintzbergs lederskabstypologier danne ramme for interviewundersøgelsen (P. Robbins, A. Judge, & T. Campbell, 2010, s. 5).

Forskningsgenstand

For yderligere at kunne uddybe problemformuleringen og operationalisere den, må forskningsgenstanden identificeres. Forskningsgenstanden er det element man ønsker at undersøge med sin problemformulering. Forskningsgenstanden forudsætter også opgavens videre design (Fredriksen, 2018, s. 84-85). Hvis man søger en præcis årsagssammenhæng mellem to elementer, kræver det som oftest en ret klart formuleret forskningsgenstand, hvorimod en mere undersøgende og eksplorativ undersøgelse kan lade sig bearbejde med en mere løst og afgrænset forskningsgenstand (ibid.)

Forskningsgenstanden i dette speciale, må siges at være ledelsen i jobcentre, nærmere betegnet de elementer der forventes identificeret. Det er her min personlige erkendelsesinteresse kommer i spil, da jeg netop ønsker at undersøge dette grundet tidligere oplevelser af socialfaglig ledelse. En mere uddybende forskningsgenstand, kunne være erkendelsen af, og ønsket om, at kunne finde ud af om ledelsen af socialt arbejde underligger sig de generelle ledelsesteorier og metoder der forefindes i det mere overordnede ledelsesparadigme, samt hvilke elementer der indflyder denne opfattelse.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Relevans

Opgavens samfundsmæssige relevans ligger i forståelsen og udvidelsen af viden om socialfaglig ledelse. Socialt arbejde har utroligt mange facetter, både i det offentlige og det private sociale arbejde. Disse facetter omhandler blandt andet strukturelle, sociale, samfundsmæssige, bureaukratiske og ledelsesmæssige forhold, der alle udgør arbejdet i socialt arbejde. Dog findes der kun et minimum af litteratur dedikeret til forståelsen af socialfaglig ledelse, måske netop på baggrund af dets mange facetter og deraf høje kompleksitet. Dette speciale vil forsøge at identificere elementer der spiller ind hos ledere i jobcentre, heriblandt socialfagligheden og ud fra dette dels give indblik i socialfaglig ledelse, men også indikere hvorvidt den generelle ledelsesteori er anvendelig i arbejdet med socialfaglig ledelse. Meget af den litteratur der findes omkring socialfaglig ledelse, stammer fra udlandet. Dette kan muligvis bruges, men socialt arbejde er foranderligt i forhold til miljø, samfund, individer og sociale problemer. Hvad der måske beskriver socialfaglig ledelse i Storbritannien, kan møde visse faldgruber hvis oversat direkte til en Dansk kontekst.

Afgrænsning

Specialets målgruppe er ledere i danske jobcentre. Da der er tale om eliteinterviews (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 201), har det været en udfordring at finde informanter der har været villige til at deltage i en undersøgelse. Eliteinterviews er interviews af ledere eller eksperter, der som oftest befinder sig i magtfulde stillinger, hvilket kan gøre dem udfordrende at få kontakt til, samt oprette et samarbejde med grundet travlhed (ibid.) I begyndelsen af specialeskrivningen undersøgte jeg muligheden for at lave et observationsstudie omkring ledere i jobcentre. Dette viste sig ikke at være muligt, da ingen informanter var villige til at deltage. Derfor besluttede jeg at lave et interviewstudie, hvor jeg i stedet fokuserede på de informanter jeg kunne skaffe. Rigtig mange mulige informanter blev adspurgt om deres mulighed for deltagelse i en times interview, hvor det dog blot lykkedes at få blot tre interviews i gennemført. Brinkmann og Kvale har ret i deres antagelse om, at eliteinterviews har en naturlig barriere qua informanternes travle stilling.

Kriterierne for informanternes deltagelse, var en lederposition i et jobcenter, hvor vedkommende havde sagsbehandlere eller socialarbejdere under sig. Årsagen til afgrænsningen til jobcentre og ikke familiegrupper, integration og misbrugsafsnit ligger til dels i, at opgavens omfang ikke ville kunne bære en sådan undersøgelse, samt personlig interesse.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Egen forforståelse af emnet

Dette emne er blevet valgt ud fra en personlig undren, som blev skabt i min tid som socialrådgiverpraktikant. Det som fangede min opmærksomhed, var hvordan kollegaer igennem organisationen bed mærke i, hvordan deres ledere agerede, handlede og hvordan deres baggrund var. Siden da har der været en undren, over præcis hvilken påvirkning ledelsesstil, metode og baggrund egentlig havde på det sociale arbejde udført i jobcenteret. Specialet vil ikke have fokus på faktorer som, ifølge lovgivning eller lignende krav, går ind og indflyder det sociale arbejde; eksempler på disse er reformer, lovændringer og organisationsændringer. I stedet vil specialet, ud fra valgte teorier, prøve at komme med et bud på hvilke elementer der indgår i de udvalgte lederes tænkning, samt identificere de socialfaglige elementer heri.

Yderligere kommer der en række forudindtagede tanker om emnet. Min baggrund som socialrådgiver kan medvirke til en personlig bias imod ledelsesstile og typer, som har andre grundværdier end socialfaglige. Disse forudindtagelser vil selvfølgelig blive mødt og erkendt som specialet udvikler sig.

Synet på jobcenteret

Vi lever i en tid hvor politiske partier og folkebevægelser udtrykker direkte ønsker om nedlæggelsen af jobcenteret som institution (Borgerlige, u.d.). Dog lader det til at synet på jobcentrene af de større partier og majoriteten af befolkning, at jobcenteret har en vigtig funktion i samfundet, men at der er brug for forbedringer i systemet.

Videnskabsteorien

Dette speciale undersøger lederen som rolle og de elementer der optræder i forbindelse til lederrollen, samt hvordan socialfagligheden kommer i spil i den socialfaglige ledelse. Den valgte empiriske metode er kvalitativ og bygger på tre interviews med forskellige ledere fra forskellige jobcentre, hvilket tilskynder et refleksivt blik indad, i forhold til at se på hvilken måde min egen forforståelse kan have effekt på hvordan jeg indsamler det empiriske materiale, samt hvordan jeg tolker og analyserer det. Ud fra denne anerkendelse om forforståelse, er det oplagt at tale om hermeneutikken som en oplagt videnskabsteoretisk tilgang i specialet.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Anerkendelsen af hermeneutikken

"Hermeneutikken er optaget af, hvad forforståelser eller fordomme betyder for vidensproduktionen." (Monrad, Tilvirkning af data, 2018, s. 114). Hermeneutikken antager at forskeren har en forståelse af emnet og forkaster tanken om, at man som forsker og undersøger kan være reelt upartisk og ikke påvirke empirisk materiale og analyser heraf (ibid.). Ud fra dette mener og anerkender hermeneutikken, at forskeren er en *medskaber* af den data der bliver indsamlet (ibid.). Yderligere er den hermeneutiske tilgang kendt for den 'hermeneutiske spiral', som i højere grad ansporer til en forståelsesmetode; denne spiral tegner den forståelses- og fortolkningsproces som er en del af den hermeneutiske tænkemåde. Den hermeneutisk spiral optegner således, at al menneskelige forståelse indgår i en spiral af forståelse og fortolkning: man har en forståelse, som man fortolker, som afføder en ny forståelse som så giver plads til ny fortolkning. Et yderligere element i den hermeneutiske tilgang er anerkendelsen og den aktive søgning efter at tilpasse den indsamlede empiriske viden og den teori som der bliver anvendt (McCaffrey, Raffin-Bouchal, & J. Moules, 2012, s. 218). Denne anerkendelse af undersøgerens stillingtagen beskrives således: *"By the fact of our being-in-the-world, we are already seeing the world as something – we have **an angle**"* (McCaffrey, Raffin-Bouchal, & J. Moules, 2012, s. 218) og i forlængelse heraf: *"... our task is to align this angle ... with the appropriate cultural resources to enable us to **see what is going on**"* (ibid.).

Altså er hermeneutikken en tilgang hvor principper om forforståelse, fortolkning og anerkendelsen af disse, sammen skaber en ny fælles videns horisont. Hans-Georg Gadamer beretter således om hvordan erkendelse er en horisontsammensmeltning *"... der opstår gennem dialog mellem forskerens horisont og fremmede horisonter"* (Juul, 2018, s. 327).

Begrebsafklaring

Løbende i specialet vil en række begreber og udtryk blive benyttet. For bedst muligt at kunne tydeliggøre og opridse hvad der menes med begreberne i den konkrete kontekst, vil visse begreber blive uddybet her, hvis ikke disse bliver uddybet i et eventuelt teori- metode eller forklaringsafsnit.

Leder udtrykket vil blive anvendt løbende igennem opgaven, da dens omdrejningspunkt netop er ledelse. I forbindelse med dette speciale refererer begrebet til de som sidder i en ledende position

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

i en organisation. De udvalgte informanter er ikke centerchefer eller anden topledelse, men i stedet afdelingsledere for grupper på mellem 20-100 medarbejdere.

Management i ren oversættelse fra engelsk til dansk betyder ledelse. Der differentieres dog i specialet mellem ledelse og management. Begrebet management refererer til en ledelseshandling og metode, som set i funktionsperspektivet præsenteret i teoriafsnittet om ledelse.

Elementer i socialfagligheden, som refereret til i problemformuleringen, er elementer som gør sig gældende i socialfagligheden og det sociale arbejde. Disse elementer som søges afspejlet i ledelsen af socialt arbejde, er de metoder der konkret anvendes i det sociale arbejde. Derfor vil specialet definere de socialfaglige elementer søgt i ledelsesarbejdet, ud fra Bergmark & Lundströms metodiske definition: *"... strategisk udformede, planlagt og systematiske aktiviteter som anvendes i klientarbejdet eller for at regulere klientarbejdet."* (Et fælles metodebegreb for socialt arbejde, 2007, s. 23). I forlængelse heraf benyttes Sune Sunessons identifikation af mere konkrete definitioner af metodiske tiltag i det sociale arbejde, som beskrevet i kapitel 3, afsnittet om socialfaglige elementer i ledelsen af socialt arbejde.

Ledelse i socialt arbejde og socialfaglig ledelse differentieres ved at ledelse i socialt arbejde omhandler selve ledelseshandlingen af ledere for socialarbejdere eller andre der udfører socialt arbejde. Det er en mere generel henvisning til ledelse og indebærer generelle ledelsesbegreber og metoder. Socialfaglig ledelse er en henvisning til det der kan beskrives som ledelse med en vægtning på socialfaglige aspekter og elementer.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Kapitel 2

Interviews

Opgavens empiriske grundlag er bygget på interviews, foretaget i samarbejde med ledere fra jobcentre. Formålet med dette er at skabe base for en analyse igennem udvalgt teori, for til sidst at besvare den valgte problemformulering; **Hvilke elementer indgår i jobcenterlederes ledelsestænkning?** samt det følgende underspørgsmål; **og hvordan opfatter jobcenterledere socialfaglig ledelse?**

"... grundlæggende handler alle interview om at bede en interviewdeltager reflektere over og svare på spørgsmål fra en interviewer" (Fredriksen, 2018, s. 91). Denne ytring fra Morten Frederiksen stemmer overens med den tilgang som dette speciales interviews vil tage, da den netop ønsker en leders refleksion over en række udvalgte spørgsmål, med formålet at identificere hvilke ledelsesmæssige og socialfaglige elementer der gør sig gældende. Altså er der i denne opgave tale om at lave et tværsnitstudie, som kan give en indikation om hvordan ledelsesstile og metoder hos netop de udvalgte ledere, ifølge dem, påvirker det sociale arbejde.

Tværsnitstudiet egner sig til at foretage deskriptive analyser, hvor vi i denne opgave senere hen vil se en identifikation af de forskellige ledelsesmæssige elementer, samt hvordan socialfagligheden spiller ind i forhold til disse (Fredriksen, 2018, s. 97). Netop denne slags kobling nævnes af Morten Frederiksen, hvor han samtidig advarer om at man grundet det kvalitative interviewstudies natur, med relativt få respondenter, kun kan skabe en deskriptiv analyse. Altså vil interviewene i dette speciale ikke skabe et overordnet blik på socialfaglig ledelse i jobcentre, men derimod et langt mere nuanceret billede af de få udvalgte informanter, og via dette have adgang til fortolknings- og meningsskabelsesprocessen og derved muligvis danne basis for yderligere undersøgelser i fremtiden (ibid.).

I beslutningsprocessen om hvorvidt en kvantitativ eller kvalitativ undersøgelse ville egne sig bedst, er man nødt til at kigge på den genstand man ønsker at undersøge. Da ledelsehandlingen er flydende fra leder til leder, vil det være svært at undersøge en personlig og kompleks forståelse af den enkelte leders tænkning ved brugen af kvantitative metoder som for eksempel surveyundersøgelser. I stedet ville en kvantitativ fremgangsmåde være mere behjælpelig, hvis man ønskede et

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

bredere perspektiv på mange ledere. Herimod kan en kvalitativ interviewundersøgelse imødekomme den kompleksitet der findes i det at forstå og indfange de meninger, holdninger og positioneringer der findes i ledelse, som beskrevet nedenstående af Kvale & Brinkmann:

”Når interviewets genstand er indlejret i en sprogligt konstitueret og interpersonelt forhandlet social verden, opnår det kvalitative forskningsinterview en privilegeret stilling i produktionen af objektiv viden om den sociale verden” (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 315)

Ud fra dette vil interviewene konkret bestå af tre dele, som adskiller sig fra hinanden i forhold til struktur og opstilling. Den første del af interviewet vil bestå af en fuldt struktureret opstilling af spørgsmål, vedrørende informantens baggrund, karrierevej, personlige holdninger og andre etablerende spørgsmål som set i interviewarket. Formålet med dette er at skabe et fyldestgørende billede af informanten, for på den måde dels at skabe en grundig base for den næste del, men også etablere en relation til informanten. Den efterfølgende del vil være det egentlige interview, som bliver udformet semistruktureret ved brugen af en række forberedte emner, med forslag til spørgsmål som informanten kan svare på. Dette element vil være skabende i den ledelsesmæssige profil hos informanten, som vil blive uddybet i analyseafsnittet ved hjælp af den udvalgte teori. Herefter vil den sidste del bryde med den semistrukturerede interviewmetode og bevæge sig til et mere frit talende interview. Til denne del vil der være forberedt spørgsmål, som vil lægge op til at informanten kan komme med sine egne erfaringer, observationer, meninger og anekdoter, for på den måde både at lukke interviewet og give mulighed for informanten at give information der måske falder uden for spørgsmålene.

Metodiske overvejelser til interviewet

Der findes en række metoder, stile og metoder som man kan opbygge sit interview ud fra. Dette speciale vil følge Kvale & Brinkmanns tanker om interviews som forskningsmetode (Kvale & Brinkmann, 2014). Følgende herfra vil specialet blive taget i betragtning i forhold til de overvejelser som de har gjort sig, blandt andet etiske overvejelser, de syv faser i en interviewundersøgelse, samt et kritisk syn på den interviewbaserede undersøgelse lagt i forlængelse af Morten Frederiksenes sondringer omkring begrænsningerne ved det kvalitative interview, som beskrevet tidligere. Yderligere

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

vil der blive lavet tekniske og metodiske overvejelser i forbindelse til den konkrete interviewguide, som findes i bilaget.

De syv faser opstillet af Kvale & Brinkmann er som følger: 1. Tematisering, 2. Design, 3. Design, 4. Transskription, 5. Analyse, 6. Validering og 7. Rapportering. Tematiseringen er det første af de syv stadier i interviewundersøgelsen som Kvale og Brinkmann opstiller (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 154). I denne del af processen er formålet at få stillet klart hvad det er formålet med undersøgelsen er, hvad der skal undersøges og hvordan (ibid.). I dette speciale er disse punkter at få undersøgt hvordan ledere handler og agerer i jobcentre, for på den måde at identificere de ledelselementer der optræder, heriblandt hvorvidt socialfagligheden gør sig gældende. Yderligere vil lederne selv komme med bud på hvordan de mener deres ledelsesmetoder/stile påvirker deres medarbejders sociale arbejde, for på den måde at få indblik i hvordan de interviewede ledere selv opfatter ledelse af socialt arbejde.

Da specialets målgruppe er ledere i jobcentre, må vi også tilgå interviewet med en antagelse om, at de individer der deltager i interviewene, er eksperter på deres område. Kvale & Brinkmann påpeger en problematik, som dette studie også har mødt; at når der er tale om eliteinterview, kan det være svært at få adgang til interviewpersoner (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 201). Elitepersoner defineres af Kvale & Brinkmann som værende ledere eller eksperter der har magtfulde stillinger (ibid.). Samtidig påpeger Kvale & Brinkmann at eliteinterview, når planlagt og forberedt godt, kan være yderst givende (ibid.). Dog kræver det også at interviewerens formår at være velinformeret på området, bruge fagsprog, være fortrolig med interviewpersonens sociale situation som leder samt livshistorie. Alt dette for at opnå en symmetri i interviewrelationen. Intervieweren skal også være forberedt på, at den interviewede leder kan have forberedt *"...'indlæg' til fremme af de synspunkter, de ønsker kommunikere ved hjælp af interviewet..."* (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 202). For at imødekomme dette er spørgsmålene ikke blevet sendt til interviewpersonerne, samt vil der løbende blive lavet impromptu specificerende spørgsmål i løbet af interviewet. Kvale & Brinkmann påpeger også at ledere som ofte er sikre i deres position, hvorfor det kan være muligt at stille mere provokerende spørgsmål (ibid.); dette er imidlertid dog ikke en rute for disse interviews.

Den indledende del vil bestå af indledende og opfølgende spørgsmål. Disse spørgsmål er med til primært at skabe en forståelse af den person der bliver interviewet, vedkommendes baggrund,

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

karriere og mening om sin lederstilling. Disse spørgsmål vil være relativt fastlagte, da det de skal bidrage med primært, er faktuel information om den interviewede. Hernæst kommer en række direkte spørgsmål, som tager afsæt i Mintzbergs ledelsestypologier som beskrevet teori afsnittet. Spørgsmålene er direkte spørgsmål, hvor interviewer introducerer en række emner, som informanten så skal svare på (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 190).

Ud over de mere metodiske overvejelser, kræver en interviewundersøgelse og en række moralske overvejelser. Kvale og Brinkmann påpeger selv, at *"En interviewundersøgelse er et moralsk projekt."* (Kvale & Brinkmann, 2014). Da den kvalitative forskning kan forsage en spænding mellem forskerens ønske om at finde ny viden og hensyn til moralske grænser, er det nødvendigt at gøre sig en række overvejelser. Her er der tale om en forskningsetisk overvejelse, da målgruppen for dette speciale er ledere i jobcentre og ikke udsatte borgere eller lignende, kan man måske lade sig narre til at tro, at der ikke er de store hensyn at tage. Dog er der stadig en række moralske refleksioner der er blevet taget på baggrund af målgruppen. Heriblandt skal det overvejes om de udtalelser som den interviewede leder kommer med, eventuelt kan være nogle af de førnævnte forberedte 'indlæg', som eventuelt stammer fra en loyalitetsinteresse til den organisation vedkommende repræsenterer. Ydermere opstiller Kvale og Brinkmann også scenarier i forhold til de syv forskningsfaser omkring hvordan man som forsker kan tage hensyn og lave etiske refleksioner i forskningsarbejdets forskellige faser (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 107, 108). Eksempelvis, hvis interviewpersonen svarer på et spørgsmål, men man fornemmer der er mere bag er det acceptabelt at stille uddybende spørgsmål, men hvis interviewpersonen eventuelt afslår at svare på det stillede spørgsmål, direkte eller indirekte, skal man selvfølgelig stoppe og bevæge sig videre (ibid.).

Også i den førnævnte tematisering finder man etiske overvejelser. Her påpeger Kvale og Brinkmann, at det er nødvendigt at man ikke ser interviewundersøgelse alene i lyset af den værdi der findes videnskabeligt, men at den også ses ud fra et menneskeligt forbedrende synspunkt (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 107). Altså at interviewer også har reflekteret over det menneskelige samspil som interviewet har sin fundering i. Yderligere kommer der også spørgsmål om hvor dybt interviewer kan analysere den viden der er fundet, før den eventuelt begynder at misrepræsentere det som interview personen egentlig har sagt.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Nogle af de udfordringer som en kvalitativ interviewundersøgelse kan medbringe er de subjektive holdninger der findes hos både interviewer og den interviewede, samt det Kathrine Vitus, lektor ved Aalborg Universitet, opridser således: *"I forskning på det sociale arbejdes felt kan kampene i interview eller under feltarbejde handle om fx at forfægte, legitimere eller marginalisere specifikke lokale problemforståelser, professionelle perspektiver eller ekspertpositioner, men også om at italesætte og skabe autoritet om særlige selvforståelser og (politiske) identiteter."* (Vitus, 2018, s. 282). I dette speciale kan der opstå en 'kamp' mellem mig som interviewer og lederne som informanter. I det at interviewet har formålet at skabe en forståelse for ledernes egne forståelser af deres roller som ledere af socialt arbejde, og ud fra dette identificere ledelselementer, må man forvente at lederne vil forsøge begrunde og legitimere de udtalelser de kommer med ud fra et organisatorisk og måske endda loyalitetsmæssigt aspekt og derved bevæge sig væk fra det der kan defineres som lederens egne 'rene' fortælling, til organisationens fortælling. Yderligere må jeg også anerkende at informanterne er en del af en større organisation som er politisk styret. Herfra kan der også muligvis findes kampe i forhold til eventuelle uenigheder mellem den politiserede styringsform og lederne, hvorfor jeg som formidler af ledernes fortælling må forholde mig klart til de politiske vilkår lederne befinder sig i og derfra forholde mig til dette i min brug af empirien (Vitus, 2018, s. 287, 288).

Transskription

De tre interviews, som hver udgør cirka 60 minutter, bliver optaget på lydfil for derefter at blive transskriberet til tekst, for på den måde at lette analysearbejdet og fremme behandlingen af den skabte empiri. Kvale & Brinkmann beskriver dette som én af de første analytiske proces (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 238). Angivelig da man for første gang får et reelt overblik over de svar man har fået gennem interviewene.

Yderligere påpeger Kvale & Brinkmann, at processen med at transskribere er både stressende, udmattende og kan resultere i varierende resultater alt efter erfaring og tålmodighed (ibid.). I arbejdet med dette speciale har jeg valgt at lade to af mine tre interviews bliver professionelt transskriberet. Dette har også resulteret i en variation i transskriptionerne, da jeg nok må erkende at jeg aldrig bliver professionel transkribent. I forbindelse med samarbejdet med det professionelle transskriberings bureau, er der blevet aftalt fortrolighed med videre, for at bevare den gode forskningsetik omkring anonymisering af kilder. Jeg har personligt gennemgået alle transskriptionerne for at sikre total anonymitet.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Validitet, reliabilitet og generaliserbarhed

Validiteten af specialet

Validitetsspørgsmålet er ikke en særskilt opgave i skriveprocessen, men en samlet opgave der løber på tværs af alle projektets faser og den, ifølge Kvale & Brinkmann, "... gennemsyrlig forskningsprocessen som helhed" (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 320). Validitetsspørgsmålet er spørgsmålet om hvorvidt undersøgelsen eller forskningen er valid, eller med andre ord om måden hvorpå forskeren har lavet forskningen har et solidt fundament.

Der skrives: "At validere er at kontrollere. Validiteten konstateres ved at undersøge kilderne til ugyldighed. Jo stærkere falsifikationsforsøg, en påstand om viden har overlevet, desto større styrke og gyldighed har den pågældende viden." (ibid.). Denne proces faciliteres dels gennem egenkontrol, hvor forskeren beror på sine egne håndværksmæssige egenskaber i forhold til kontrol, reflektering over selektive opfattelser samt ensidige fortolkninger (ibid.)

Konkret i dette speciale vil validiteten komme under lup løbende i processen og i samarbejdet med vejleder Søren Peter Olesen og i sidste ende i en vurdering af specialet i forbindelse med eksamen. Jeg har løbende udført validitetsmæssige tiltag for på bedst mulig vis at øge og sikre validiteten af opgaven. Jeg har gransket min forståelse af forskningsgenstanden, jeg har anerkendt mine forforståelse, samt har jeg kommenteret på min opfattelse af informanternes besvarelser af de stillede spørgsmål.

Reliabiliteten af specialet

Reliabilitet i forskningen referer til konsistensen og troværdigheden af de resultater forskningen skaber (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 318). Ofte henviser reliabiliteten til om resultaterne kan genskabes af en anden forsker, hvorfor dette besværliggøres netop i kvalitativ forskning, da denne af natur ofte skaber øjebliks- og snitbilleder af virkeligheden. Ét eksempel på hvorvidt en interviewundersøgelse kun har en lille reliabilitet i forhold til genskabelse, ligger i interviewundersøgelsens udformning; ville de samme informanter svare helt ens på det samme spørgsmål, hvis spurgt med en dags mellemrum eller af en anden forsker? Dette er tvivlsomt, men hvordan kan reliabilitet så operationalisere i forhold til kvalitativ forskning? Dette kan blandt andet gøres ved at sikre de reliabilitetselementer man har kontrol over, nemlig indsamleren af empirien. Interviewer-reliabilitet i forhold til ledende spørgsmål og miljømæssige forandringer, kan have en effekt på den indsamlede

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

empiri. Eksempelvis har jeg øvet mig i at sikre at spørgsmålene igennem interviewet bliver stillet som de er skrevet, altså ordret, for på den måde at sikre et ensartet udgangspunkt for informanternes besvarelser. Ydermere kommer jeg også løbende igennem interviewene med en række eksempler på, hvad det præcist er jeg mener, for således at forsøge en ensartet forståelse af det stillede spørgsmål.

I forbindelse med dette speciale og den valgte metode, indsamling af empiri via interviews, må jeg da nok erkende at det at holde en interviewer-reliabilitet er udfordrende, da man som interviewer vil tilpasse sig situationer og de mennesker man sidder overfor, især i arbejdet med semistrukturerede interviews, som har en mere naturlig samtalemæssig bevægelse. Man kan se i mine transskriptioner, at den kronologiske orden, samt mine egne responser på svar fra interviewpersonerne varierer, hvilket man kunne være et argument for at jeg har haft en uhensigtsmæssig indflydelse på svarene. Omvendt ville man også kunne argumentere for, at netop det at man tilskynder en samtalemæssig naturlighed, at dette kan få interviewpersonen til at føle sig tryk og derved åbne op.

Et andet element i reliabiliteten som Kvale & Brinkmann påpeger, er intersubjektiviteten i arbejdet med transskriptioner. Her er der givet et eksempel på hvordan den samme passage bliver udskrevet forskelligt af forskellige transskribister (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 318). Her igen kan der stilles spørgsmål ved reliabiliteten i mine transskriptioner, da jeg har besluttet at lade to af mine tre interviews blive transskriberet professionelt. Dog er disse efterfølgende blevet gennemgået grundigt af mig selv, for blandt andet at sikre visse passager med tvetydige meninger og udtalelser blev gengivet korrekt. Her har jeg blandt andet oplevet, at de professionelt transskriberede interviews ikke kender til nogle af de forkortelser og fagudtryk der bliver brugt under interviewene, hvorfor de bliver skrevet forkert. Eksempelvis Aalborg Universitets LISES projekt som bliver refereret til som NULISE.

Generaliserbarheden af specialet

Når spørgsmålene om gyldighed og validitet er blevet taget i betragtning, står man tilbage med spørgsmålet om hvorvidt de skabte fund er af en lokal interesse, eller om de kan generaliseres ud mod en større gruppe (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 332). Én af de udfordringer interviewforskning møder, er den omkringliggende forskningsantagelse om, at videnskabelig viden skal kunne generaliseres. Positivister søger lovmæssigheder om menneskelig adfærd og naturvidenskabelige skoler som behaviorismen søger universelle adfærdslove, hvor omvendt humanistisk psykologi er domineret af det unikke individ og den postmoderne tilgang beretter om fremhævelsen af at viden er

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

kontekstuel og heterogen (ibid.). Ud fra disse antagelser må vi erkende at specialets resultater og tilgang til disse må siges at være postmoderne, i den forstand at vi søger at identificere ledelselementer samt de interviewede ledes forståelse af socialfaglig ledelse.

Kvale & Brinkmann svarer på kritikken om, at interviewforskning ikke kan generaliseres, ved at stille spørgsmålet: *"Hvorfor generalisere?"* (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 332). I forståelsen af generaliserbarheden af interviewstudier, må man i stedet for at generalisere resultaterne, undersøge hvorvidt den viden som resultaterne har viderebragt kan overføres til relevante og lignende situationer (ibid.).

Præsentation af informanter

Specialets empiriske grundlag er baseret på kvalitative interviews foretaget i samarbejde med tre afdelingsledere fra jobcentre i danske kommuner. Informanterne vil være anonymiserede og vil derfor, i dette afsnit og i analysen, blive omtalt henholdsvis Peter, Henriette og Marianne.

Marianne

Marianne er en erfaren leder, der siden slutningen af 00'erne har været leder i kommunalt regi. Hun har en faglig baggrund der deler punkter med socialfagligheden, som for eksempel lovgivning, men er som sådan ikke socialfagligt uddannet. Marianne har tidligere arbejdet som sagsbehandler og har *"... været i gamet siden 1993"* (bilag 3 s. 15). Marianne søgte ikke selv en lederkarriere, men blev tilskyndet af sin egen ledelse, på trods af hendes bekymringer om at blive leder for en gruppe kollegaer hun tidligere havde været på lige fod med. Herefter har hun taget både en grundlæggende og viderebygget lederuddannelse og udtrykker selv at hun elsker at bygge på og udvikle sig. Marianne er nuværende leder i et jobcenter hvor hun er afdelingsleder for to afdelinger.

Peter

Peter er også en erfaren leder, med baggrund i privat ledelse. Han er nuværende leder i en afdeling af jobcenteret hvor der ingen myndighedsudøvelse er, men som har meget nær borgerkontakt for de som har brug for yderligere hjælp end hvad det ordinære jobcenter kan tilbyde. Peter er også lederuddannet fra det private og er også frivillig formand for en af de lokale sportsforeninger. Han bevægede sig fra det private til det offentlige i slutningen af nullerne i forbindelse med kommunesammenlægningerne. Peter har erfaring med projektudvikling i det offentlige, hvor han nu er leder for den afdeling han har været med til at opbygge.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Henriette

Henriette er en nyere leder, som i en periode har været konstitueret afdelingsleder for den del af jobcenteret hun nu er faktisk leder for. Henriette er oprindeligt uddannet inden for det pædagogiske område men blev midt i 00'erne nysgerrig på det socialfaglige område. Her har hun uddannet sig socialfagligt og har arbejdet i beskæftigelsesregi siden. Henriette blev tilbudt at deltage i et pilot-talent program for leder spirer, som hun takkede ja til. Herefter åbnede der sig en lederstilling internt i jobcenteret, som hun blev tilskyndet til at søge. Hun valgte at tage stillingen i konstitueringsperiode, for at mærke efter om det var noget hun var interesseret i; det var hun. Henriette har ikke nogen egentlig lederuddannelse, men er åben for at deltage i videre uddannelse.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Kapitel 3

Teori og metodegrundlag

For at kunne begrebsliggøre specialets fokusområder er det nødvendigt at inddrage en række teorier. Det følgende afsnit vil klarlægge og forklare de udvalgte strategier og teorier, for på den måde at ruste læseren inden selve analysen af den indsamlede empiri. Ét af de punkter som specialet omhandler, er også undersøgelsen af, om ledelsen i socialt arbejde kan indføres i den generelle ledelsesteori der findes.

Ledelsesteori

"Ledelse er et 'slippery phenomenon' ... Det lader sig ikke indfange og sætte på fast formel, men er på mange måder et flydende og flertydigt fænomen." (Rennison, 2014, s. 613). Alligevel er ledelse som fænomen og begreb, et område der tit tager fokus hos forskere og praktikere. Dog findes der ikke megen litteratur omkring ledelse i socialt arbejde helt konkret. Det er ledelse af organisationer, kulturer og projekter, hvor socialt arbejde måske indgår, men selve *ledelsen* af socialt arbejde er et flygtigt element. Yderligere må man som undersøger af ledelse i socialt arbejde, anerkende at: *"Leadership may emerge in different manners; therefore, the research performed in the community must engage different methodologies"* (Bravo, 2015, s. 13). Dette nødsager, at jeg som undersøger må være bevidst om hvilke metoder og teoretiske værktøjer jeg anvender og hvad det er de kan. Disse værktøjer vil med fordel kunne findes i Henry Mintzbergs ledelsestypologier. Disse typologier kunne være interessante at bruge som ramme for interviewene, da de måske kan danne et metodologisk udgangspunkt i forhold til at identificere de forskellige faktorer der findes hos de forskellige ledere, ved netop at undersøge dem i deres ledelsesmæssige roller.

I arbejdet med ledelsesbegrebet støder man ofte på en differentiering mellem direkte ledelse og indirekte ledelse. Dette grundet at der i de senere år har været et skifte i ledelsen af socialt arbejde, fra en tendens til direkte ledelse til ledelse via empowerment (Kathy & J. Westhuis, 2008, s. 27). Her kan man også differentiere mellem ledelse og administration, hvor administration har *"... fokus på produktion, på at løse problemer og at gøre det på en effektiv måde."* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 379). Ledelse har derimod fokus på *"... at skabe visioner for organisationen eller enheden, skabe mening med arbejdet og udarbejde generelle retningslinjer for hvordan organisationen eller*

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

enheden skal udvikle sig" (ibid.). Mere om forskellen på ledelse og administration, eller leadership og management, i afsnittet om funktionsperspektiver i afsnittet Ledelse i Socialt Arbejde.

Der sker udvikling i verdenen af ledelse; de sidste tredive år er der set en udvikling, fra at ledere har været teknisk dygtige, med fokus på økonomi, revision og kvantitative metoder, til at de mere bløde egenskaber og værdier er kommet i spil (P. Robbins, A. Judge, & T. Campbell, 2010, s. 3). Disse egenskaber defineres som 'interpersonal skills' og indebærer et højere fokus på lederens menneskelige egenskaber. Disse egenskaber indebærer team-working, kommunikation, lederskab og kulturel forståelse (ibid.). Yderligere lavede Henry Mintzberg i 1973 en nærgående undersøgelse af en gruppe topledere. Denne undersøgelse forsøgte at bringe ledelsesteori sammen med egentlige empiriske studier, som til sidst udmundede i skabelsen af ti 'lederskabsroller' fordelt på tre ledelsestypologier, som sammen udgør en leders egentlige opgaver og roller (P. Robbins, A. Judge, & T. Campbell, 2010, s. 5) (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 380).

Henry Mintzbergs tredelte ledelsestypologi

Da dette speciale vil have et interviewstudie af ledere som empirisk materiale, vil det være oplagt at benytte Mintzbergs ledelsesroller som et fundament for interviewstudiet og specialet fremover. Her tænkes det, at der interviewene bygger på de ledelsestypologier som Mintzberg identificerede, for derved at skabe fundament for videre undersøgelse af rollerne, med henblik på at identificere hvilke ledelselementer der gør sig gældende for lederne, heriblandt de socialfaglige elementer. Den tredelte ledelsestypologi vil agere som værktøj til at åbne informanternes roller i deres position som leder. Ved at benytte Mintzbergs ledelsestypologier, gives der mulighed for at identificere de roller, som antageligvis indeholder de elementer der er forskningsgenstanden i specialet.

Mintzberg opsætter tre kategorier, hver med en række emner som kendetegner kategorien. Da disse kategorier vil være med til at danne base for det følgende interviewstudie, vil de her blive beskrevet, så man som læser af specialet, har en forståelse for hvorfor interviewstudiet netop fokuserer på de ting som det gør.

De tre kategorier som Mintzberg fandt frem til via sin undersøgelse tilbage i 1973, bliver inddelt således: Det interpersonelle, det informerende og den beslutningstagende. I disse kategorier finder vi de ti lederskabsroller. Det som Mintzberg fandt frem til igennem sin undersøgelse, var de roller som de undersøgte ledere påtog sig i løbet af undersøgelsen, som varede en uge for hver leder

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

(Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 921). Her skal det altså forstås som, at lederne befandt sig i alle disse roller og ikke at hver rolle har en separat leder. Alle rollerne i de forskellige kategorier er i tidens løb blevet oversat forskelligt, derfor kan det forekomme at anden litteratur henviser til rollerne ved andet navn, men essensen og funktionen i rollen er den samme.

Den interpersonelle kategori

I den interpersonelle kategori befinder der sig tre roller. Disse roller er topfigur, anfører og forbindelsesled (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 618). Disse roller er oversat fra engelsk, hvorfor nogle forfattere oversætter disse forskelligt; se eventuelt *Hvordan Organisationer Fungerer* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 381).

At være frontfigur omhandler at være den metaforiske galionsfigur for en organisation eller gruppe. Eksempler herpå kan være når en dekan overrækker beviser til beståede studerende, eller når en fabriksleder viser produktionshallen frem til gymnasieelever (P. Robbins, A. Judge, & T. Campbell, 2010, s. 5). Tanken er, at lederen bliver set og anerkendt som en autoritetsfigur med et godt omdømme (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 922). Lederens tilstedeværelse er med til at give besøgende, en ceremoni eller anden handling en følelse af betydningsfuldhed (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 381).

For at være frontfigur som beskrevet ovenstående, kræver det som oftest også at man har en ledelsesposition som anfører. Mintzberg beskriver denne rolle som værende en hvor man leder, udvikler, motiverer og forbinder de ansatte. Yderligere er man også ansvarlig for balancegangen mellem produktivitet og ressourcetræk (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 922). Det bliver påpeget, at den vigtigste opgave for netop denne rolle er at forsøge at finde den bedste balance mellem de ansattes individuelle behov, og organisationens behov for produkt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 382).

Den sidste rolle i denne typologi, er forbindelsesled. Man skal forbinde netværk og ressourcer, for på den måde at opbygge et sammenhold, ikke blot internt i den gruppe som man er leder for, men ud til andre grupper for så at skabe kontakt herimellem (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 382). Tanken er at denne rolle omhandler de aktiviteter der sigter at udvikle forhold og relationer til individer og grupper specifikt uden for organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 382). Der bliver yderligere påpeget, at nyere forskning viser at forbindelsesled udenfor organisationen, kan hjælpe en leder med at bearbejde interne udfordringer i sin egen organisation (ibid.). Dette eksempelvis ved

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

eksterne konsulenter og supervisorere. Denne rolle fremstår ofte som bestyrelsesrepræsentation, deltagelse i seminarer og uformelt samvær med kontakter uden for arbejdet. Alt dette er en vigtig kilde til strategisk information, samt agerer denne rolle som et forbindelsesled mellem organisationen og samfundet rundt om den.

Informationskategorien

Mintzberg beskriver informationsrollen som værende et 'nervecenter', hvor ledere kan finde og skaffe informationer som gavner deres arbejde (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 921). De tre informationsroller er informationsovervåger, informationsspreder og talsmand (Vikkelsø & Kjær, 2014, s. 618).

Informationsovervågeren står med den information som organisationen både står med selv, men også udefrakommende information som kan have effekt på organisationen (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 922). Her menes både et overblik over organisationens egne interne informationskilder, men også eksterne vurderinger og evalueringer af organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 382).

Informationssprederen håndterer den information som organisationen har erhvervet og beslutter hvor informationen skal hen, samt hvilken information der ikke skal spredes. Her omtales både intern og ekstern information i organisationen, hvorfor det også er nødvendigt at filtrere informationen (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 922). I sin rolle som leder har personen en unik adgang til information omkring hele organisationen. Det bliver påpeget, at lederen ikke kan lige så meget som specialisterne der sidder med de konkrete opgaver, men er derimod en generalist der formår at samle al informationen til og i organisationen, for derved at bestyre hvad der bliver delt (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 383). Mintzberg påpeger også, at det her er særligt vigtigt for lederen at skelne mellem faktuel og objektiv information og værdibaseret subjektiv information (ibid.). Altså, er der tale om spredningen af information der er oplysende, faktuel og objektiv i organisationen, eller er der tale om at lederen deler sin subjektive holdning eventuelt omkring løsningen af et fælles problem. Dette er vigtigt at klargøre om man taler om det ene eller det andet, da det netop er lederen der står med muligheden for at formidle både den objektive vidensformidling og den subjektive værdiformidling (ibid.).

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Talsmanden er talerøret for organisationen til tredjeparter, som eventuelt skal bruge den information organisationen har. Yderligere er talsmanden bindeleddet til udefrakommende, som måske ikke har nogen organisatorisk eller handelsmæssig interesse i organisationen, men som måske har kontakt til faktiske partnere af organisationen. Her er der tale om public relations arbejde (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 922). I denne rolle påpeger Mintzberg, at det er afgørende for at kunne fremme organisationens interesser, at lederen fremstår velorienteret og opdateret om sin egen organisation og dens virke (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 383).

Beslutningskategorien

Beslutningsrollen er den rolle der indebærer størst direkte påvirkning af medarbejdere og organisationen. Det er i denne rolle hvor lederen skal vælge til eller fra, samt kontrollere den styring vedkommende er forpligtiget til. Der er her fire roller: Initiativtager, problemløser, ressourcefordeler og forhandler (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 921).

Initiativtageren, også kaldet entreprenøren, søger efter muligheder i organisationen, med henblik på udvikling og forbedring. Herunder at arbejde med sine medarbejdere og udvikle dem, til selv at blive initiativtagere (ibid.). Rollen som initiativtager og udvikler ligger tæt op ad rollen som informationssprederen, da man netop for at kunne identificere mulige udviklingspunkter, behøver et nærgående kendskab til organisationen og dens muligheder (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 383).

Problemløserrollen, også kaldet konfliktløseren, håndterer de problemer og konflikter der både kan være mellem enkelte medarbejdere, og medarbejdere og organisationen. Den generelle opgave for problemløserrollen, er at skabe en ro således at der kan ske rolige ændringer og at sikre at beslutninger ikke bliver taget for hurtigt (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 921). Mintzberg har i denne rolletypologi identificeret tre krisetyper, som hver især behøver en tilpasset indsats fra lederen. Typerne er: konflikt mellem de ansatte, konflikt i forhold til andre organisationer og tab eller truslen om tab af ressourcer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 383).

Ressourcefordeleren er en generel håndtering af human ressourcer, materielle ressourcer og er ansvarlig for at der er ressourcer til nye initiativer og udvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 384). Denne kontrol over organisationens interne ressourcer, giver lederen mulighed for at beslutte prioritering i områder af særlig interesse eller nødvendighed, samt beslutte udvikling og strategi af denne (ibid.).

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Forhandlerrollen har sit fokus på at være et forhandlende bindeled, både mellem de andre roller og ansvarsområder, men også udadtil med tredjeparter (Altamony & Hamdi Gharibeh, 2017, s. 921). Forhandlerrollen optræder ofte i forbindelse med ressourcefordeler rollen og frontfigursrollen. Hele essensen i deltagelsen af en leder fra en forhandlende organisation, er blandt andet at give forhandlingen betydning og troværdighed (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 385).

Disse ti lederskabsroller, inddelt i de tre ledelsestypologier, forsøger på at indramme de essentielle roller der udspiller sig hos ledere. Hvis vi yderligere benytter Mintzbergs organisatoriske tredeling, som kort fortalt omhandler at organisationer inddeles i 'operationelle', 'mellemlidelse' og 'topledelse', vil der ifølge Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik være et skift i vægtningen af de forskellige roller hos ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. kap. 3) (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 384). Hvor informationsdeling/styringsrollen fylder mere hos en leder på det operationelle niveau, fylder frontfigursrollen ofte mere hos topledere.

Et kritisk perspektiv

Disse lederskabsroller skabt af Mintzberg er selvfølgelig meget sigende i forhold til de roller som en leder påtager sig i ledelsesarbejdet. I forhold til Mintzbergs tredelte ledelsestypologi, må man erkende at denne som sådan ikke er en decideret ledelsesteori på fod med for eksempel ledelsesperspektiverne som set i (Rennison, 2014, s. 613-632). Dette grundet at ledelsestypologierne ikke som sådan går ind og forklarer hvorfor eller hvordan en leder agerer som vedkommende gør. Det er i stedet en typologi, som i dette speciale tjener formålet at identificere, om ledere i jobcentre kan indpasses i samme typologier som de ledere der skabte grundlag til Mintzbergs ledelsestypologier, samt at bruges som indgang til ledelseshandlingen. Yderligere kan der argumenteres for, at Mintzbergs ledelsestypologier ikke som sådan er en teori men snarere et klassifikationsprincip. Argumentet ligger i, at de rolleinddelinger som Mintzberg skabte blot klassificerer de observerede opgaver hos ledere, ind i en række kategorier og subkategorier, med formålet at identificere dem frem for at forstå dem.

Ledelse i socialt arbejde

Ifølge forskning lavet af Kathy Elpers og David J. Westhuis i 2008, har ledelsen af det sociale arbejde en reel effekt på både det sociale arbejde udført, men også på de som udfører det. Her påpeger de, blandt andet, at ledelsen kan have en stor effekt på de socialarbejdere der er under den (Kathy & J.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Westhuis, 2008, s. 27). At identificere disse elementer hos en leder i et jobcenter, både ved hjælp af Mintzbergs ledelsesroller og efterfølgende ledelsesteori, kan give en indikation om hvorvidt socialfaglighed eller professionsfaglighed generelt, optræder som et element i ledelsesteorien.

Det man må betænke sig på, er at funktionen af socialt arbejde som oftest har et formål, et produkt om man vil. I jobcentrene er 'produktet' at den ledige borger så hurtigt, effektivt og meningsfyldt som muligt finder beskæftigelse og kommer ud af det offentlige støttesystem. Ydermere står jobcentrene også med en identitet både som virksomhed og offentlig organisation, tingene skal løbe rundt og i sidste ende er der et krav om homøostatisk selvopretholdenhed. Det er her ledelsens opgave at styre mennesker og teknik, så målene nås (Krogstrup, 2002).

Ledelsesperspektiver og teori

Der findes mange ledelselementer som kan have indflydelse på det sociale arbejde udført i diverse sammenhænge. Randi Riis Michelsen, postdoc ved Aalborg Universitet, opsummerer således de lederkompetencer der har trådt frem som særligt vigtige i hendes forskning:

*Faglig ledelse handler om, at lederen dels må have **faglig indsigt**, dels må være i stand til at skabe læreprocesser i organisationen, kombineret med hele tiden at have et **strategisk/organisatorisk perspektiv** på den faglige udvikling og omsætning i praksis (Michelsen, 2015, s. 26)*

Ud fra ovenstående citat kan vi identificere et par af de elementer der spiller ind i lederkompetencen. Her særligt den faglige indsigt der bliver påpeget som nødvendig i forhold til at lede fagpersonale.

Der findes en række ledelsesperspektiver, som hver især fokuserer på forskellige problematikker, tilgange, formål, figurer og udviklingsfokuser. Udvalgt er funktionsperspektivet, da denne i nogen grad kan afspejles i Mintzbergs tredelte ledelsestypologi, grundet at denne lægger op til undersøgelse af personlige holdninger, opfattelser og egenskaber hos de interviewede ledere, samt deres egentlige konkrete funktion i organisationen. Hertil kommer funktionsperspektivets evne til at erkende og identificere flere forskellige faktorer der optræder i ledelsen, hvor de andre perspektiver i højere grad fokuserer på enkelte elementer som tid, rum, miljø og relationer. De andre

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

perspektiver giver også interessante overvejelser, men det valgte perspektiv synes at give mere mening i forhold til identifikationen af ledelsesfaktorer, heriblandt socialfagligheden. Se eventuelt Bettina Wolfgang Rennisons dybdegående gennemgang af de fravalgte perspektiver i hendes ledelsesafsnit i bogen *Klassisk og Moderne Organisationsteori* (Rennison, 2014).

Funktionsperspektivet fokuserer særligt på hvad det er lederen *gør*. Nærmere kigger dette perspektiv på hvad ledelse er for en handling i den organisatoriske sammenhæng og helhed. I den gængse ledelsespraksis fokuserer funktionsperspektivet på to forskellige handlinger: ledelse og management (Rennison, 2014). Rennison opstiller følgende tabel for beskrivelsen af de to begreber:

	Management	Ledelse
Menneskesyn	Rational man	Social man
Rationalitetsform	Instrumentel-regulativ	Relationel-kommunikativ
Organisationsform	Hård, mekanisk, strukturel, Design og systemer	Blød, organisk, processuel "Desire" og symboler
Problemtype	"Tame problems"; komplicerede, men genkendelige og løsbare	"Wicked problems"; komplekse ude klare løsninger
Formål	Effektivitet via cost-benefit-klakulation. At gøre tingene rigtigt; hvordan og hvornår?	Legitimitet via socialt passende adfærd. At gøre de rigtige ting; hvad og hvorfor?
Metode	Kontrol af specifik adfærd; opdrage, beherske, diktere.	Tillid ift. Fælles værdier; udvikle indleve, facilitere.
Relationsform	Individuelt bytteforhold mellem principal og agent.	Kollektivt samspil mellem ligestillede partier.
Motivationsform	Henstilling til fornuft og materiel interesse	Appel til følelser og socialt tilhørsforhold.

Tabel 1.1

(Rennison, 2014, s. 618)

Ovenstående viser et skifte mellem personlige og følelsesmæssige aspekter hos ledelsen, hvor management i højere grad er fokuseret på styring, funktion og materiel interesse. Man kan godt adskille disse to begreber, se komponenterne i deres rene form og handle ud fra disse, men beskrives som *"... mere hensigtsmæssigt at se dem som integrerede og forbundne"* (Rennison, 2014, s. 618). I

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

funktionsperspektivet, beskrives en række hovedfunktioner: "1. sørge for god kommunikation, 2. sikre individuel motivation, skabe gode rammer for arbejdets udførelse samt 3. definere mål og retning, skabe mening og udvise moralsk commitment." (ibid.).

I forlængelse af disse tre hovedfunktioner, udpensles der i praksis yderligere fire generelle aktivitetsområder som varierer i intensitet alt efter lederens placering og niveau i organisationen. Den første funktion hos lederen er det administrative ansvar, som omfatter bemandings- og arbejdsplanlægning, sammen med økonomisk planlægning, evaluering og afrapportering (Rennison, 2014, s. 618). Det næste funktionsområde omhandler den egentlige faglige ledelse af medarbejderne; her sættes mål og rammer, samt skabes der vidensdeling, der gives feedback på arbejdsopgaver, samt identificeres brugeren/kundens behov (ibid.). Den tredje funktion består i egentlig personaleledelse, håndtering af humane ressourcer, lønning, kompetence/talent udvikling, fastholdelse, konfliktmediering, trivsel og så videre (ibid.). Den fjerde og sidste funktion er den strategiske ledelse der omhandler organisatoriske rammer og målsætninger og grundlæggende metoder og teknologier (ibid.). Den skarpe læser vil lægge mærke til, at mange af de elementer der findes i Mintzbergs tredelte rolletypologier, har noget tilfælles med de elementer der findes i funktionsperspektivet. Det kigger vi på sidst i analysen.

Diskussion af ledelsesperspektiverne

Ét af kritikpunkterne af de udvalgte ledelsesteorier, kan overføres til flere af ledelsesperspektiverne, i det at den forholder sig fagneutral. Funktionsperspektivet forholder sig ganske enkelt ikke til lederens faglighed, hvorfor man måske kunne efterlyse denne som en faktor i anskuelsen af ledelse som teoretisk disciplin. Man kan dertil argumentere for, at en direktør for et elselskab ikke nødvendigvis behøver at være elektrikerudannet, da hans funktion som sådan ikke omhandler elektrikerarbejde, men det burde forventes at han har erfaring med energisektoren. I forhold til ledelsen på jobcentre, kan der opstilles en lignende analogi; behøver en jobcenterleder have socialfaglig uddannelse, eller stilles der blot krav om socialfaglig erfaring på et andet niveau?

Autoritær eller demokratisk ledelsesstil?

I forlængelse af ovenstående ledelsestræk og Mintzbergs tredelte ledelsestypologi, vil jeg tage i betragtning de træk der typificerer deres position som dels autoritær, demokratisk eller en blanding heraf (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 393). For på den måde at forsøge og finde et muligt mønster

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

hos informanterne. De udvalgte informanter har vidt forskellige karriere- og ledelsesmæssige baggrunde, hvorfor det kunne være interessant at udbygge Mintzbergs tredelte ledelsestypologi, som i høj grad fokuserer på de konkrete daglige roller en leder påtager sig i vedkommendes arbejde, med en teori som kigger på lederen personlige ledelsesstil frem for rolle.

At være en autoritær leder betyder at lederen i høj grad fokuserer på opgaven og i mindre grad på medarbejdere, hvor den demokratiske leder i højere grad fokuserer på medarbejderne end på opgaven; det skal hertil siges at det er sjældent en leder optræder som 'enten eller', men at de som oftest befinder sig et sted på skalaen (ibid.). Disse to typer af ledelsesstil er ikke eksklusive, men kan kombineres. Dette giver også muligheden for lederen at bevæge sig på denne skala, for at placere sig mest effektivt i forhold til en konkret ledelsesopgave. Det som i særdeleshed kendetegner denne todeling af ledelsestyperne, er evnen og viljen til uddelegering af beslutningsprocesser i organisationen. Hvor den autoritære leder søger en centralisering af beslutningsprocessen og udøver magt herfor via sin kontrolsituation over belønninger. Den demokratiske leder uddelegerer beslutningskompetence til medarbejdere og forsøger at tilskynde dem til at deltage i udviklingen af deres organisation og arbejdsplads (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 394).

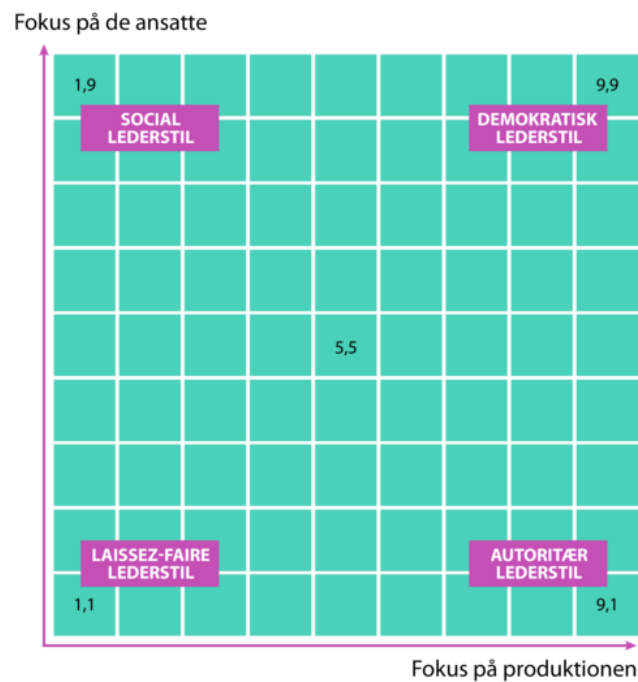
For at gøre disse begreber om autoritær og demokratisk ledelse en smule mere håndgribelige, er det såkaldte 'ledelsesgitter' blevet skabt af Blake & Mouton, som en visuel eksemplificering af den forklarede teori. *"Logikken i ledergitteret er som følger: Den horisontale akse viser opgaveorientering, mens den vertikale akse viser relationsorientering. Hver akse udgøres af en skala fra 1 til 9. Tallet 1 betegner i begge tilfælde minimum af hensyn, mens 9 betegner maksimum af hensyn"* (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 395).

Der er tidligere blevet argumenteret for, at en 9,9 lederstil er den bedste og mest effektive, da den netop formår at sætte organisationens produktion på lige fod med medarbejdernes vilkår og velvære. Der vil blive flere eksempler på hvordan indplacerede ledere agerer og hvilken betydning dette har i forbindelse med organisationen og dens medarbejdere, under figur 1.1.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Ledelsesgitteret kan se således ud:



Tabel 1.2 (Organisation, u.d.)

Ledelsesgitteret fungerer således, at en leder, baseret på vedkommendes ledelsestil, kan blive indplaceret på gitteret og få en talsekvens. Denne indplacering og derfra ledelsestil kan beskrives således: En 1,9 ledelsestil er kendetegnet ved en meget lille interesse for opgaven, men derimod en stor interesse for medarbejdernes, der bliver lagt vægt på medarbejdernes ønsker, følelser, krav og lader medarbejderne stå med en stor handlefrihed; produktionen kommer i anden række (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 395). En 1,1 ledelsestil kendetegnes ved en mangel på interesse både i forbindelse med organisationens produktion og medarbejdernes velvære og ønsker; her er lederen "... primært optaget af at lave så lidt som muligt, uden at få sparket." (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 396). En 5,5 ledelsestil er en slags mellemvej hvor lederen i højere grad fokuserer på et rimeligt kompromis mellem medarbejdernes krav til udvikling og hensyntagen og organisationens krav til produktion (ibid.). En 9,9 ledelsestil, som nævnt kort tidligere, er en ledelsestil, der til forskel fra de andre ikke mener der behøver være nogen konflikt mellem organisationens produktionskrav og de ansattes krav om velvære; I den oprindelige teori argumenteres der for, at den 'bedste' ledelsestil er placeret ved 9,9, da der jo netop bliver vist stor opmærksomhed på at de ansatte skal være en aktiv del af arbejdspladsen og tage del i dens udvikling og derved også dens produktionsevne (ibid.). En 9,1 ledelsestil

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

vil derimod være meget optaget af organisationens produktionskrav og kun i begrænset omfang være optaget af de medarbejdere der er en del af denne produktion.

Betyder det, at der findes en objektiv 'bedst' ledelsesstil?

I den oprindelige teori for ledelsesgitteret, blev 9,9 ledelsesstilen anset som den bedste måde at være leder på (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 396). Man formåede nærmest at male et glansbillede af den perfekte leder i den perfekte organisation, hvor produktionen var i top, ledsaget af medarbejdernes velvære. Beslutninger bliver taget i samråd med de som skal udføre dem og organisationen er en blomstrende virksomhed der fungerer som en velsmurt maskine. Men som Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik også påpeger, har forskningen kun imidlertid i begrænset omfang konkluderet at en bestemt ledelsesstil er objektivt bedst til at skabe de bedste resultater (ibid.). Uddybende fortæller de også, at der i nogle studier er fundet at medarbejdere i nogle virksomheder fungerer bedst med en autoritær ledelsesstil med højere fokus på produktionskrav, hvor i andre virksomheder gør det modsatte sig gældende (ibid.). Nogle studier viser endda en uklar sammenhæng mellem effektivitetskriterier og ledelsesstil, hvilket kan betyde at der findes andre kriterier, ud over ledelsesstil, der kan have en effekt på hvordan de ansatte fungerer på arbejdspladsen (ibid.).

Yderligere slår Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik fast, at teorien om den autoritære og demokratiske ledelsesstil tager afsæt fra en idé om at der fandtes én ledelsesstil der skabte de bedste resultater, uanset situationen og organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 393).

Diskussionen af ledelsesstile

Samme kritikpunkt som blev givet ledelsesperspektiverne kan gives til ledelsesstilene. Begge ledelsesstile forholder sig fagneutralt. Som set i tabel 1.2 er der to akser, hvor den ene omhandler fokuset på de ansatte og den anden fokuset på produktionen. Men hvad med fagligheden? Er det en faktor der kan udskrives af ledelsesteorien som en definerende faktor i forhold til indplaceringen af den 'gode leder'? Man må muligvis erkende, at ledelsesstilene og perspektiverne begge forholder sig som generalistiske ledelsesteorier, der har sit fokus på ledelse som en separat faglig disciplin.

Socialfaglige elementer i ledelsen af socialt arbejde

For yderligere at kunne identificere hvilke elementer der gør sig gældende i ledelsen af socialt arbejde, kræves en definerende af hvad det præcist er vi leder efter. Beskrevet i begrebsafklaringen er

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

brugen af Bergmark & Lundströms og Sune Sunessons definitioner af metoder i socialt arbejde. Ved at benytte disse anerkendte metoder i socialt arbejde, kan der i analysen drages punkter ud fra informanternes udsagn som kan afspejles i de metodeelementerne og derved betragtes som socialfaglige elementer.

Bergmark & Lundström

Bergmark & Lundströms arbejde tager udgangspunkt i tanken om, at der findes en række fællestræk ved alle metodiske fremgangsmåder i socialt arbejde. Deres arbejde med definitionen af metoder i socialt arbejde, udspringer fra ordbogsbetydningen af 'metode', som vejen til at nå et mål (Thorsager, Børjesson, Christensen, & Pihl, 2007, s. 19). Bergmark & Lundström påpeger de to fremherskende opfattelser af metodebegrebet, som værende to opfattelser af metode i socialt arbejde. På den ene side findes en forståelse af metoden, som en fællesfaktor for socialt arbejde som en helhed, her findes for eksempel Egelund & Hillgaards fællesmetodiske principper i socialt arbejde, bestående af helhedssyn, etik, kommunikation og kontakt, samt systematisk handling og tænkning (ibid.). Den anden opfattelse af metodebegrebet i socialt arbejde, er forståelsen af at socialt arbejde er lig dets metoder. Her hersker en opfattelse af, at de forskellige metoder svarer til forskellige områder i socialt arbejde (ibid.).

Dette speciale tager udgangspunkt i den første forståelse, som inspireret af Egelund & Hillgaard. Der findes en række elementer som er krav for denne opfattelse af metodebegrebet. Disse er planlægning, systematik og formålstjenestelighed. Altså skal socialarbejderen have en strategi for hvordan og med hvilke ressourcer at målet skal opnås (formål), socialarbejderen skal gå systematisk til værk (systematik), således at metoder kan gentages, samt skal socialarbejderen sikre sig i det hele taget at de opstillede mål opnås (planlægning).

Sune Sunesson

Sune Sunesson giver også et uddybende bud på, hvordan forskere i socialt arbejde kan definere dets metoder. Her kommer han med fire hoveddimensioner med en række underpunkter. Disse kategorier og deres optegning af metoder i socialt arbejde vil være brugbare i søgningen efter socialfaglighed i de interviewede leders ledelsestænkning. De fire kategorier er som følger:

1: *"Problemforståelse eller problemopfattelse i forhold til det pågældende sociale problem eller sociale system"*

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

2: *"Overordnede såvel som mere operative hensigter og mål med anvendelse af de givne metoder."*

3: *"Overordnede såvel som mere operative forandringstanker og pædagogiske retningslinjer."*

4: *"Konkret anvendte midler og fremgangsmåder: indsatser, aktiviteter, foranstaltninger, tiltag, procedurer, arbejdsmodeller, arbejdsformer, arbejdsmåder, redskaber og teknikker. (Et fælles metodebegreb for socialt arbejde, 2007, s. 333).*

Diskussion af definitionsmetoden

For at kunne identificere de socialfaglige elementer i de interviewede lederes udsagn, må der dannes en ramme for hvad der defineres, i denne opgave, som socialfaglige elementer. Her har jeg valgt at bruge socialfaglige metoder som identifikationsredskab i forhold til at finde de socialfaglige elementer. De socialfaglige metoder er dog ikke skabt som et identifikationsredskab, hvorfor der er behov for en tolkning fra min side, i forhold til at bruge dem som tiltænkt. Dette kan betyde at min personlige subjektive opfattelse af socialfaglige elementer kan have farvet hvilke udsagn der bliver defineret som socialfaglige.

En anden metode hvorpå man kunne have identificeret de socialfaglige elementer i ledernes udsagn, kunne have været brugen af modellerne i socialt arbejde, hvor man kunne have betragtet de forskellige udsagn enten fra én enkelt model eller alle modellerne samtidig. Dette ville dog have medført et analyseafsnit i et væsentligt større omfang end det som optræder i det nuværende speciale.

Den analytiske tilgang

Analysen vil tage udgangspunkt i en abduktiv tilgang til den indsamlede empiri. Dette grundet at specialet dels tager udgangspunkt i en personlig undren som oprindeligt fandt sted under min første praktik, som i skrivende stund er tre år siden og dels ud fra en tilgang til det indsamlede materiale der søger at bearbejde denne undren.

Den abduktive tilgang er en tilgang hvor man i arbejdet med den indsamlede empiri, veksler mellem teoretiske overvejelser og empiriske iagttagelser. Ideen bag abduktionen er at tage et fænomen, i denne sammenhæng den undren der blev funderet under mit praktikophold, og sætte den i en teoretisk kontekst; her i forbindelse til Mintzbergs tredelte ledelsestypologi og i forlængelse heraf generel ledelsesteori omhandlende blandt andet demokratisk eller autoritære ledelsesstile (Monrad & Olesen, Indledning, 2018, s. 19). Når man så har bearbejdet den oprindelige undren via

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

sin teori, står man, formentlig, tilbage med en ny undren og nye indsigter. Abduktionen adskiller sig også fra induktion og deduktion ved at den som sådan ikke følger nogen egentlig rækkefølge i de analytiske trin, man kan bevæge sig mere frit og endda lade sig være mere kreativ i sin analytiske tilgang til sin empiri (ATU, s. 3) (Butte, u.d.). Abduktionen søger altså at undersøge en hypotese, i dette tilfælde identifikationen af ledelselementer og ledernes forståelse af socialfaglig ledelse, og løbende efterprøve og sætte dem i værk med teoretiske fremgangsmetoder for derved at komme med det bedste gæt på hvordan dette enkelttilfælde viser en sammenhæng mellem hypotese, empiri og teori.

Den abduktive tilgangs faldgruber

Den abduktive tilgang, som enhver anden teori eller metodisk tilgang, har en række faldgruber. Ét af de primære kritikpunkter for den abduktive tilgang, som udgør et filosofisk paradoks, beskrives af Igor Douven hos Stanfords institut for filosofi i en publicering fra 2011 (Douven, 2017).

Det første kritikpunkt forsøger at påpege, at hvis én teori er bedre egnet som forklaringsfaktor på et fænomen end en anden teori, må den første teori være mere oplysende end den anden (Douven, 2017, s. kap. 3.1). Problemet heri bygger yderligere på, at bare fordi en teori er mere informativ, som defineret af et højt kompleksitetsniveau og en højere grad af inkluderede betragtningpunkter, betyder det ikke at den har højere sandsynlighed for at være sand eller rigtig (ibid.). Altså, bare fordi en teori er kompliceret og tager flere punkter i betragtning, betyder det ikke at det gør den mere rigtig end en teori der fremstår simple. Abduktiv analysemetode forsøger på at belyse så meget så meget som muligt i et forsøg på at skabe evidens for dens forslåede sammenhæng (ibid.). Derved opstår der et grundlæggende filosofisk paradoks i den abduktive tilgang, hvis man følger den filosofiske logik, som nævnt ovenstående, at en mere informativ teori ikke nødvendigvis er mere objektivt rigtig.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Kapitel 4

Resultater / analyse

Der vil løbende i analysen blive lavet delkonklusioner efter hver rolletypologi, dette for at skabe et løbende overblik over hvordan de udvalgte interviewede ledere hver især opfatter deres rolle i forhold til de valgte typologier. Til sidst vil en konklusion prøve at betragte svarene fra de interviewede ledere, for derved at kunne forstå netop deres forståelse af deres rolle som leder i jobcenteret. Herefter, for at besvare specialets underspørgsmål, vil den præsenterede ledelsesteori blive inddraget og via svarene fra interviewene og delkonklusionerne fra den tidligere analyse, forsøge at indplacere de interviewede ledere i forhold til teorien.

For at udforske problemformuleringen: **Hvilke elementer indgår i jobcenterlederes ledelsestænkning?** Og yderligere besvare underspørgsmålet: **Og hvordan opfatter jobcenterledere socialfaglig ledelse?** benytter vi den udvalgte teori som tidligere beskrevet i specialet. Udgangspunktet for denne analyse er yderligere, at den indsamlede empiri vil blive betragtet ud fra den valgte teori, da de indsamlede interviews i sig selv har taget udgangspunkt i teorien. Derfor vil det give mening at undersøge hvorledes lederne besvarer de spørgsmål der har taget udgangspunkt i teorien og hvilke elementer der så fremgår. Mintzbergs tredelte ledelsestypologier, Rennisons beskrivelse af funktionsperspektivet, samt ledernes svar, vil danne udgangspunkt i undersøgelsen af den indsamlede empiri. Formålet med analysen er at prøve og danne et billede af hvilke elementer der indgår i de forskellige leders ledelsestænkning, her blandt andet hvor og hvordan socialfagligheden optræder. Altså vil følgende afsnit prøve og afdække både ledelsesmæssige og socialfaglige elementer, samt undersøge hvordan de optræder i de forskellige ledelseskategorier. For at kunne optegne *hvor* socialfagligheden optræder og hvor den ikke gør, vil der forekomme roller hvori der findes ingen eller kun lidt identificeret socialfaglighed. Dette er med til at optegne rammerne for hvor socialfagligheden viser sig i ledernes ledelsestænkning og ud fra dette være med til at optegne hvordan socialfagligheden spiller ind i ledelsesarbejdet.

Analysen vil tage en kronologisk fremgang i forhold til de stillede spørgsmål. Spørgsmålene findes i interviewarket, som findes i bilaget.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

De forskellige analytiske redskaber kan virke partiske mod nogen af egenskaberne de identificerer og fremstille nogle egenskaber som bedre eller mere attraktive end andre. Dette er imidlertid ikke tilfældet og jeg har gjort mig bestræbelser på at holde den analytiske tilgang objektiv, observerende, undrende og forstående.

Den interpersonelle positionering hos lederne

Alle de interviewede ledere har oplevet at have ageret frontfigur for deres organisation, dog er der en række forskelle der bliver udpenslet igennem interviewene. I det kommende afsnit vil jeg forsøge at belyse den forståelse lederne har af de interpersonelle handlinger og roller de udfører i deres arbejde, hertil også hvor og hvordan socialfagligheden optræder i disse forståelser.

Marianne, den erfarne leder med et relativt stort ledelsesansvar og deciderede lederuddannelser bag sig, forklarer mig hvordan den interne struktur forholder sig til det at være frontfigur for sin organisation. Hun beskriver hvordan kommunikationsvejene optræder, hvilke gatekeepers der befinder sig hvor og omtaler hele tiden situationen, på trods af at være spurgt ind til hendes personlige holdninger, i flertallet 'vi'. Ud fra dette kunne man måske antage at Marianne faktisk har påtaget sig en frontfigurs- og forbindelsesrolle, da hun gennemgående og generelt set besvarer spørgsmålene, tilsigtet hende, som en besvarelse fra den organisation hun repræsenterer. Her særligt skal vi lægge mærke til, at Marianne i højere grad end nogen af de andre informanter, forholder sig meget til sin organisationsloyalitet. Hun fokuserer meget på at hun er frontfigur for organisationen, dens funktioner i samfundet og hvordan den positionering i samfundet betegner sig. Dette kommer til udtryk ved at Marianne besvarer spørgsmålet vedrørende frontfigursrollen med et fokus på interne regler i forhold til pressen, samarbejde med politikere, praktiske oplæg for vidensdeling om området hun sidder på eller mere systembureaukratiske ting, som beskæftigelsesudvalg. Marianne præsenterer ikke som sådan nogen socialfaglige elementer i sit svar omkring rollen som frontfigur for organisationen. Dette kunne være grundet hendes forståelse af spørgsmålet, eller ganske enkelt at hun ikke fandt det relevant at inddrage socialfaglige elementer i besvarelsen på netop dette spørgsmål.

Peter, den mandlige informant med ledelsesbaggrund i det private, besvarer ligeledes spørgsmålet om rollen som frontfigur med 'vi' og referer til den samlede helhed af organisationen og dens medarbejdere når han er frontfigur, eksempelvis:

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

I: "... Har du nogensinde blevet bedt af din arbejdsplads eller af kommunen om at være frontfigur, altså stille dig op, og tale foran en politiker, eller tale foran en forsamling"

M: "Det gør vi tit. Man kan sige, det er jo sådan med alle de her projekter vi er på, [...] når vi så er blandt dem der gør det godt [...] ellers står vi op, 1 til 2 gange om året..."

(Bilag 1 s. 5)

Det er værd at lægge mærke til, at Peter igennem sit interview og særligt når adspurgt til frontfigursrollen og generelt i den interpersonelle kategori af Mintzbergs tredelte ledelsestypologi, forholder sig meget som en repræsentant og frontfigur for *medarbejderne* og deres interne præstationer i organisationen. Peter nævner også i forhold til rollen som frontfigur, at han somme tider inddrager de udfordringer de står med som udøvere af socialt arbejde; dette i forbindelse med beskæftigelsesudvalg. Derfor må Peter også have en forståelse af hvad problemerne indebærer for organisationen og hvordan de, socialfagligt, skal løses. Altså udviser Peter her ét af de elementer, som defineret af Bergmark & Lundström, der optegner metodegrundlaget i socialt arbejde, nemlig et blik på formål; hvilke mål findes og hvordan opnås disse.

Henriette, den nyudnævnte leder med mange år på området og i skrivende stund uden nogen egentlig lederuddannelse, besvarer spørgsmålet omkring frontfigursrollen som følger. Hun lægger, ligesom Marianne, højere vægt på de organisatoriske og funktionelle aspekter ind i sin frontfigursrolle. Hun referer blandt andet også til diverse udvalg internt, men lægger også en større vægt på de samarbejdspartnere jobcenteret arbejder med. Hun nævner løbende jobkonsulenterne og deres arbejde med at skabe samarbejde med lokale virksomheder, samt hendes arbejde med at repræsentere organisationen overfor disse. Henriette er også den eneste af de udvalgte informanter, der indirekte betragter borgeren i sit svar om frontfigursrollen. Hun fortæller at hun også er repræsentant for det som jobcenteret ønsker, i udvalg hvor der er andre partsrepræsentanter og bisiddere som jo netop har en mening omkring det, som Henriette er frontfigur for. Hun påpeger således *"... det er næsten der i højest grad sådan der er pres på, for de vil jo noget"* (bilag 3 s. 4). Yderligere påpeger Henriette også, at hun bruger sin egen erfaring og stilling som leder, til at understøtte sine medarbejdere i særligt udfordrende eller komplekse sager. Denne

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

handling fra Henriettes side, viser det som man via Sune Sunessons metodebegreber kunne identificere som en pædagogisk retningslinje, samt erkendelsen af hendes stilling og socialfaglige erfaring som et konkret redskab i samtalen med borgeren. Henriette påpeger dog, igennem sine udtalelser, at det som oftest er som en autoritetsfigur overfor borgeren og som støtte til sin medarbejder, altså i mindre grad som en 'sekundær socialfaglig sagsbehandler'.

I spørgsmålet om hvorvidt denne rolle er vigtig, svarer alle informanterne at de ser rollen som vigtig eller endda meget vigtig. Peter beskriver rollen som værende meget vigtig, da han sætter frontfigursrollen i forbindelse med den inddragelse der finder sted i hans arbejde. Han forklarer at hans rolle som frontfigur er med til at inddrage hans medarbejdere i organisationen, da det han i bund og grund er frontfigur for, er deres samlede arbejde. Peter anerkender også at hvis det ikke var for hans kollegaer og medarbejdere, så ville hans position som leder være meningsløs; han sætter det også i et sådant perspektiv, at deres tilstedeværelse og arbejde i organisationen sommetider er vigtigere end hans (bilag 1 s. 6). Henriette understreger ligeledes vigtigheden af at en leder kan påtage sig en frontfigursrolle, blandt andet fordi hun benytter denne rolle som et værktøj til at bistå sine medarbejdere, i arbejdet med borgere hvis sager eventuelt er svære, eller hvor medarbejderen føler sig presset. Så låner hun sin tilstedeværelse, sin frontfigursrolle, og deltager på mødet som facilitator og ressource, både for medarbejderen og i forlængelse heraf borgeren, hvis borgerens sag er kompleks. Marianne virker også til at anerkende vigtigheden af frontfigursrollen, men qua at hun omtaler mange af de opgaver som rollen indebærer som ting organisationen er 'vant til' og at opgaverne bliver bestilt, må man antage at Marianne ser frontfigursrollen mere som et led og opgave af hendes egenskab som leder, og i mindre grad som et værktøj hun aktivt benytter.

I forbindelse med spørgsmålet om hvordan lederen håndterer ændringskrav fra oven og i forlængelse heraf hvordan lederen håndterer eventuelle medarbejdere der ikke bryder sig om ændringerne, viser der sig en række ligheder mellem lederne. Marianne udtrykker således "*... der er nogle tilfælde hvor vi måske også bremser lidt op og siger, 'skulle vi ikke prøve at spørge medarbejderne til råds?'*" (bilag 2 s. 5). Dette viser at Marianne, hvor hun kan, inddrager sine medarbejdere og ikke udelukkende holder sig til en managementorienteret tilgang til de organisatoriske udfordringer. Man kunne argumentere for, at denne tilgang kunne være draget af helhedssynet, da man for den bedst mulige løsning betragter så mange elementer i beslutningen som muligt.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Henriette beskriver således: *"... det er ofte det signal jeg prøver at give til mine medarbejdere, at selvfølgelig har de også indflydelse på noget..."* (bilag 3 s. 5). Ud fra disse to svar og de beskrivelser der omkringliggende til dem, kan vi se at begge lederne balancerer kvaliteter fra både management og ledelse i forbindelse med funktionsperspektivet. Det skinner også igennem hos Mintzbergs ledelsestypologier, at denne balancegang mellem styring og ledelse er en væsentlig rolle hos en leder, som set i 'ledelsespositionen' eller anfører. Lederne deler meningen om, at medarbejderne skal have indflydelse hvis det giver mening og det kan lade sig gøre, men det gør det også klart at medarbejderne befinder sig i en politisk ledet organisation, hvor forandring og udvikling er uundgåeligt. Peter adskiller sig dog en smule på dette punkt, da han ikke, som Marianne og Henriette, går ind og siger at det er konsekvent at være i en omskiftelig situation og hvis man ikke kan lide det, må man overveje sine muligheder. Peter beskriver blot at hans medarbejdere, og ham selv, skal have lov til at brokke sig men på trods at det få det bedste ud af de ændringer der kommer. Både Marianne og Henriette henviser til situationer hvor medarbejdere måske ikke kan indfinde sig med de ændringer der kommer og derudfra konkluderer at medarbejderne må gøre op med sig selv om de er det rigtige sted. Dette viser måske en tilgang til positionen som leder, når det kommer til at indføre ændringer der kan skabe uro i andedammen. Hvor Marianne og Henriette begge tager aspekter af managementtankegangens aspekter med at kontrollere og være instrumentelt regulative, tager Peter en anden tilgang der i højere grad fokuserer på legitimitet gennem socialt passende adfærd, samt evnen til at indleve sig i de ændringer der bliver foretaget i organisationen. Det kan måske koges ned til en individuel forståelse af spørgsmålet stillet, og problemet det bygger på. Peter ser måske i mindre grad problemet, de udefrakommende ændringer som nogle medarbejdere måske ikke kan lide, som "wicked problem" som set i tabel 1.1. Peter ser måske problemet som komplekst og uden nogen egentlig klar løsning andet en *"... hvordan får vi det bedste ud af det her?"* (bilag 1 s. 6). Marianne, ligesom Henriette, er mere klare i deres udtalelser om medarbejdere der ikke bryder sig om ændringerne, hvilket kan tyde på en opfattelse mere lig "tame problems" fra tabel 1.1, hvor problemet egentlig er relativt enkelt og løsningen ligeså:

"[Marianne] Der kan være nogle offer, og det tror jeg der altid vil være lige meget hvad. Nogle er mere omstillingsparate end andre, og det er noget jeg arbejder meget

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

med, den der omstillingsparathed. For vi lever i en organisation, hvor der sker ændringer konstant. Ellers kan man ikke være her, hvis ikke man kan være omstillingsparat.”

(Bilag 2 s. 14)

I Mintzbergs interpersonelle rolletypologi indgår også lederens opgave til at være et bindeled. I Mintzbergs ledelsestypologier menes der med bindeled, en opgave for lederen til at være edderkoppen i et spind af netværk, bestående af udefraværende kontakter. I forhold til informanternes svar til spørgsmål omkring hvorvidt om andre ledere fra andre organisationer rakte ud i forsøg på at netværke, og om de selv rakte ud i et forsøg på dette, svarede alle informanterne ja. Henriette besvarer spørgsmålet ved at komme med en række eksempler på opsat netværksmæssige tiltag fra kommunens egen side. Hun referer til, at de i beskæftigelsesafdelingen har forskellige fora, hvor en række ledere samles for at diskutere strategi, ledelse og udvikling indbyrdes. Der deltager over 25 ledere i dette forum, hvis navn ikke gengives da dette ville kunne medføre et brud på anonymiseringen af Henriette. Yderligere beskriver Henriette også et forum hvori den direkte udvikling og læring af lederne er i fokus, samt opdatering i forhold til de juridiske bevægelser der er på området. Henriette identificerer faktisk at disse nævnte netværk er formelle og uddyber hertil: *”I det får man jo også et uformelt netværk, hvor jeg kan ringe til min kollega ovre på sygedagpenge ... de er rigtig skarpe i at revalidere...”* (bilag 3 s. 6). Ud fra dette kan man også drage påpegnig til relations formerne i lederskab og management, hvor Henriette læner sig mere til det kollektive samspil mellem ligestillede parter (se evt. tabel 1.1), yderligere til dette kan man bekræfte den forskningsmæssige tendens der bliver påpeget i beskrivelsen af forbindelsesrollen, hvor netværk ud af organisationen kan være behjælpelig for lederen til at bearbejde interne udfordringer. Man kan dog også se på Henriettes udtalelse, at der er også en klar forståelse af hvorfor forbindelserne skal plejes og opbygges; hun referer ikke til kollegialt samvær uden for organisationen, selvom dette godt kan være tilfældet og Henriette ikke har nævnt det under interviewet. Dette kan betyde at der er en forventning om en form for bytteforhold parterne imellem. Altså, hvis der er mulighed for at finde en ressource, strategi eller vejledning hos en anden, så er den forbindelse værdifuld. Henriettes udtalelser påpeger også et socialfagligt element, i det at lederne der mødes på tværs, også kommer fra forskelligt faglige områder. Tværfagligheden i disse møder kan tilkobles Sune Sunessons første metodeafklaring, problemforståelsen i forhold til det sociale system. Henriette anerkender nødvendigheden og

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

vigtigheden af at have netværk ud over sin egen faglighed og organisation, for at kunne hjælpe borgeren på sigt.

Peter har en lignende tilgang til spørgsmålet om netværk. Han svarer at det, ifølge ham selv, heldigvis sker mere og mere i forhold til spørgsmålet om netværk i kommunen. Han påpeger at han, på hans andet kontor, har et skilt hvorpå der står 'helhed over enhed'. Han udbygger dette med, at dette er en grundholdning som han besidder. Peter fortæller også, at den afdeling han sidder i ofte, har med psykiatrisk diagnosticerede borgere at gøre, hvor han fortæller om at andre kommuner har samlet den funktion han sidder med i sin afdeling og de psykiatriske hjælpesystemer, således at lovgivningen vedrørende borgeren er samlet under ét tag. Han fortæller dette som om dette har været en del af en deling af information eller netværksmæssig indsats, men kommer ikke yderligere ind på dette. Peter fortæller også, at han har oplevet samarbejde mellem sin afdeling og et unge hus være profitabelt og vigtigst af alt, det gav mening og han så en mulighed for at lære noget. Ud fra dette ville man kunne argumentere for at Peter, ligesom Henriette, har fundet en middelvej mellem lederskab og management. Dog udtrykker Peter på intet tidspunkt nogen konkret indsats for at netværke ledelsesmæssigt, kun organisatorisk. Han svarer på spørgsmålet, meget ligesom de to foregående spørgsmål, som en repræsentant for hans organisation og arbejdsplads. Dette kan enten skyldes at han måske ikke har mulighed for at deltage i lignende fora som dem Henriette har deltaget i, eller at han har forstået spørgsmålet anderledes end Henriette. Peter, ligesom Henriette, besvarer også spørgsmålet ved at påpege et tværfagligt samarbejde på ledelsesplan, særligt vægter Peter i sine udtalelser de udfordringer der kan findes når to lovgivninger skal i spil i samme sag: *"Vi snakker to forskellige lovgivninger, beskæftigelse og service. De er ikke altid gearret som to tandhjul, der lige kan falde ind i hinanden."* (bilag 1 s. 6). Her berører Peter de mere operative hensigter i forhold til anvendelsen af de redskaber hans medarbejdere står med, samt de udfordringer der findes i brugen af disse. Yderligere berører dette også den planlægningsmæssige del af Bergmark & Lundströms metodiske opsætning, i det at Peter som socialfaglig leder skal navigere i den juridiske jungle, for at sikre sig at den planlagte indsats overhovedet kan lade sig gøre.

Marianne, den erfarne leder med mange år i kommunal ledelse, udtrykker at hun har et netværk af lederkollegaer som hun har skabt igennem sine mange år. Igen, ligesom Henriette og Peter, placerer Marianne sig på en mellemvej mellem ledelse og management. Dette ud fra at hun forklarer, at hendes nærmeste leder roterer ind på hendes arbejdsplads hver 14. dag, men også at der er

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

arrangeret et uformelt frokostmøde om onsdagen, for dem der har tid til at deltage. Der ser vi hvordan Marianne og hendes organisation formår at skabe den mere kontrollerede netværksmæssige og kollegiale tilgang ved roteringsordningen hver 14. dag, men også at hun søger det mere uformelle kollektive samspil mellem ligestillede parter om onsdagen. Marianne påpeger også den travlhed som hun som leder står med, denne kan muligvis have en effekt på hvor meget eller hvor lidt lederne føler de har tid til at agere netværksperson for deres organisation. Marianne udtrykker ligesom Henriette og Peter, et tværfagligt element på ledelsesniveau. Her fortæller Marianne at de helt konkret har hendes leder ude hos jobcenteret hver 14. dag. Denne leder er, ligesom Marianne, leder af en række afdelinger på jobcenteret, hvorfor hun agerer som et tværfagligt knudepunkt.

Delkonklusion på ledernes interpersonelle positionering

Hvad kan der så konkluderes ud fra de belyste interpersonelle spørgsmål stillet i interviewene? Vi har set hvordan lederne hver især placerer, eller i hvert fald ytrer sig, således at det giver genklang i den valgte ledelsesteori. Vi kan igennem ledernes fortællinger også skabe en fornemmelse på hvordan de hver især forholder sig til de interpersonelle roller som Mintzberg fandt og udviklede i sin forskning. Marianne, den erfarne leder for to afdelinger, samt Henriette, den nye leder, ytrer sig begge i forståelsen om, at der i interpersonelle konflikter i forbindelse med organisatorisk ændringskrav i sidste ende er en forventning om at medarbejdere er omstillingsparat, hvor Peter i højere grad tager det som en slags nødvendighed i forhold til at alle selvfølgelig skal med og at de skal have det bedste ud af det. Alle de adspurgte ledere anerkender vigtigheden af alle de tre roller i den interpersonelle kategori og virker alle til at have haft opgaver som relaterer til disse.

Vi ser også en tendens hos de adspurgte ledere, til at de svarer på vegne af deres organisation, på trods af at der bliver spurgt ind til dem selv, hvilket i sig selv er bevis på at de falder ind i frontfigursrollen meget naturligt. Dette kan dog også være en indikator på, at der er en særlig opfattelse af dem selv, når der bliver talt om organisationen. Denne opfattelse, når der bliver talt om interpersonelle forhold i organisationen, om at de som ledere besvarer de spørgsmål der bliver præsenteret for dem, som en besvarelse fra hele organisationen og i mindre grad en besvarelse for dem som person, kan måske indikere det som informanten Peter havde som grundholdning; 'helhed over enhed'.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Hvorvidt vi i spørgsmålet om de interpersonelle roller kan inddele lederne i enten management eller lederskab, som set i tabel 1.1, er en forsimplet tilgang, men det kan måske give en fornemmelse for hvordan lederne udøver deres stilling som leder i de forskellige roller og situationer.

Yderligere findes der en række socialfaglige elementer, der særligt fokuserer på den faglighed og tværfaglighed der findes imellem både medarbejdere internt i organisationen, men også samarbejdspartnere eksternt i organisationen. Ingen af lederne har direkte omtalt socialfagligheden som et element i deres svar, men den findes der stadig, som eksempelvis set i Henriettes udtalelser der indikerer tværfaglighed. Dette kunne være en indikator på, at socialfagligheden muligvis er et, om end ubevidst, element i informanternes ledelsestænkning, i forhold til Mintzbergs interpersonelle roller. Svarene omkring socialfagligheden opstår som besvarelser på spørgsmål det ikke som sådan ligger op til at inddrage socialfaglighed i svaret. Dette kan være et tegn på, at socialfagligheden måske optræder som et del-element, forbundet til de andre ledelsesmæssige elementer præsenteret.

Igennem de interpersonelle roller som opstillet af Mintzberg, kan vi også se et mønster begynde at tegne sig. Når lederne besvarer spørgsmål hvor socialfagligheden optræder, sker dette som oftest i forbindelse med et lederskabs præget tilgang, som set i tabel 1.1. Dette kunne indikere, at de elementer som bliver betragtet som socialfaglige, har en højere sammenhæng med ledelsestrækkene, frem for management trækkene. Dette kan eventuelt skyldes at socialfaglighed ofte bliver set som et blødt felt, samt deler socialfaglighed som defineret ud fra Bergmark & Lundström og Sune Sunesson, en række ligheder med ledelsestankegangen, blandt i deres problemtype og anerkendelsen af borgerens komplekse og unikke situation og problem.

I den interpersonelle positionering hos lederne identificeres der følgende ledelselementer: Lederne virker til alle at have en høj organisationsloyalitet som set igennem det faktum at de ofte svarer hvordan organisationen gør og hvordan organisationen er struktureret, frem for at svare ud fra egne opfattelser, som spørgsmålet ellers ligger op til. Yderligere er der et element i det interpersonelle arbejde med medarbejderne i forhold til mediering af organisationsforandring, altså når der er konflikt mellem organisationen og medarbejderen. Her stiller lederne alle en forventning om, at medarbejderen er i stand til at tilpasse sig – her tager Marianne og Henriette en anden tilgang end Peter, som beskrevet længere oppe. Lederne agerer også forbindelsesled til interne og eksterne

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

samarbejdspartnere, som repræsentanter for deres afdelinger; her findes der en af lederne anerkendelse af vigtigheden af tværfaglige kontakter.

Den informationsmæssige positionering hos lederne

De interviewede ledere blev også adspurgt i forhold til den informationsmæssige forhold, både i forhold til dem selv og deres medarbejdere. Disse spørgsmål giver en fornemmelse for de ledernes forståelse af de informationsnetværk der findes i deres organisation, samt deres forståelse for hvordan de som ledere handler på disse informationer. I forlængelse heraf vil jeg forsøge at finde de socialfaglige elementer der måske er at finde i ledernes forståelse af informationsnetværkene.

I forhold til spørgsmålet om hvorvidt lederne oplever at deres medarbejdere skaber informationsnetværk, både internt mellem kollegaer men også aktivt med fagfæller fra andre organisationer. Alle lederne udtrykker endda, at denne form for netværksskabning og informationsdeling heri faktisk bliver tilskyndet aktivt fra organisationens side. Henriette udtrykker således: *"Vi har jo haft sådan noget rotationspraktik hvor man kunne komme i praktik i en emm... i en anden afdeling eller det man nu var nysgerrig på."* (bilag 3 s. 6). Hele denne manøvre med internt at skabe mulighed for informationsdeling og fleksibilitet i forhold til at opsøge ny viden i andre afdelinger, tyder på en organisationsform som i høj grad er organisk, en relations form der tilskynder kollektivt samspil og en metode der indebærer udvikling, som per lederskab i tabel 1.1. Dette strider dog også med management tankegangen i organisationen, hvilket Henriette faktisk også giver udtryk for, i forbindelse med spørgsmålet om hvorvidt hendes medarbejdere udførte samme form for networking. Hun kalder det *"betænkeligt"* (bilag 3 s. 6), at de i organisationen direkte opfordrer til udviklingen af personalets informationsnetværk. Hvorfor hun udtrykker denne betænkelighed, bliver der ikke svaret på, men man kunne argumentere for, at det muligvis kunne være på baggrund af at, i forhold til ovennævnte praktikudveksling, at den er ineffektiv og har en dårlig cost-benefit ratio. Ved at fjerne en velintegreret sagsbehandler fra deres position i en uge og placere vedkommende i en anden afdeling fra ny, kan betyde en nedsat arbejdsgang i begge afdelinger, men til gengæld får man en nysgerrig medarbejder der har muligheden for at vende tilbage til afdelingen med ny viden. Dette placerer også Henriette i en position hvor hun identificerer de organisatoriske omkostninger ved en sådan praktik manøvre, men også anerkender fordelene. Hun virker bevidst om fordelene og ulemperne ved både de bløde og hårde organisationsformer. Yderligere beskriver Henriette at der findes en

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

række grupper på tværs i afdelingerne på jobcenteret, netop med det formål at dele faglig viden og information. Her diskuteres blandt andet sanktionsmetoder og grå-zone sager. Dette bidrager også til den systematiske sagsbehandling af borgernes sager. Også her viser indikerer Henriette indirekte at der forekommer et tværfagligt samarbejde mellem socialarbejderne i de forskellige afdelinger. At hun påpeger at medarbejderne har et samarbejde, og mulighed for at undersøge andre afdelinger, kan det betyde en bedre problemforståelse og en ændret problemopfattelse i forhold til det sociale arbejdes metoder. Altså udvikles socialfagligheden hos medarbejderne i jobcenteret, ved at lade dem undersøge og udvikle deres faglighed via de førnævnte rotationsordninger.

I Mariannes afdeling er der også møder der er etableret af jobcenteret, med formålet at dele information og viden i forhold til sager der er særligt komplekse. Hun fortæller også, at der er en psykolog til stede netop for ikke bare at inddrage særlig faglig viden fra det sociale arbejde, men også indtage et psykologisk diskursivt perspektiv på de udfordringer en sag indeholder. Yderligere beskriver Marianne at hun også benytter ERFA-grupper, mindre grupper hvor fagfæller udvikler deres evner gennem fælles erfaringsudveksling og vidensdeling, 'ERFA' værende en forkortelse af 'erfaring'. Hvorvidt disse ERFA møder er frivillige eller obligatoriske fremgår ikke af svarene fra Marianne. Dog læner disse møder sig også op af lederskabselementet i funktionsperspektivet som set i tabel 1.1, ligesom ovenstående udtalelse og forklaring fra Henriette. Marianne påpeger, ligesom Henriette, at der foregår en faglig udveksling blandt hendes medarbejdere, med hende selv som aktiv deltager. Hun er dog den eneste der påpeger brugen af jobcenterets interne faglige koordinatore i det daglige arbejde. Her understreger hun, at særligt i sager om tvivl og hvor tingene er gået i hårdknude, benytter hendes medarbejdere sig af disse koordinatore som fagligt hjælper dem med at løse opgaven. Disse faglige koordinatore spejles i en række af de opstillede socialfaglige metodebegreber brugt til at identificere de socialfaglige elementer i informanternes ledelsestænkning. De bevæger sig både i forhold til problemforståelse, hvor de hjælper deres kollegaer med en problemforståelse der kunne afhjælpe en eventuel hårdknude, de bearbejder og reflekterer over de konkret anvendte midler samt metoder og skaber en systematik i det socialfaglige arbejde. Ved at medarbejderne har koordinerende medarbejdere at henvende sig til, samles fagligheden om disse og sammen er de med til at skabe en systematik i sagsbehandlingen. Særligt for Mariannes svar, er at hun også indtager sig selv som en socialfaglig udvekslingskilde i forhold til sine medarbejdere. Det virker til her, at hun agerer som en ekstern indsamler af socialfaglig viden, via de ERFA møder som hun deltager i,

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

i hele Jylland. Anderledes var det hos Henriette, hvor medarbejderne selv havde mulighed for at søge hen i en anden afdeling på 'praktikophold'. Dette kan betyde at Marianne i højere grad formår at kontrollere den information der kommer til hendes medarbejdere, i forhold til socialfaglighed. At Marianne kan sortere i den information der bliver givet videre, kan have den effekt at systematikken i sagsbehandlingen øges, men måske på bekostning af medarbejdernes egen interesse i at søge ny, udefrakommende viden. Når Marianne eller hendes jobcenter vælger at kontrollere informationen på denne måde, kan dette igen henvise til en mere autoritær ledelsesstil hos Marianne.

Peter oplever det samme som Henriette og Marianne og tilføjer til dette at han oplever at der er sket en stigning i mængden af informationsdeling blandt hans medarbejdere. Her mener han særligt i forbindelse med de tværsektorielle og faglige områder som nogle borgere begår sig i. Han udtrykker også at han mener det naturligt i hans arbejde og afdeling, da det jo også er et spørgsmål om at man skal vide der er mulighed for et samarbejde, før samarbejdet kan finde sted. Igen lægger dette udtryk til baggrund for en antagelse om, at lederskabs elementet i de adspurgte ledere i forhold til informationsdeling blandt medarbejdere vægtes tungt. Peter påpeger også et tværfagligt perspektiv, men går ikke i dybden med konkrete metoder.

I spørgsmålet omkring hvorvidt lederen selv opsøger ny viden og udvikling på det faglige område, er en tilbagevendende faktor igen gældende. De interviewede ledere udtrykker enstemmigt, at de søger og er åbne for ny viden og metoder. Alle informanter er også deltagere i LISES projektet fra Aalborg Universitet.

Peter tilkendegiver at for ham er søgningen efter ny viden og nye metoder enormt vigtigt. Han udtrykker, at han ofte søger på markedet efter nye metoder og tiltag, da han mener det er vigtigt at udvikle evner og faglighed i hans afdeling. Han tilføjer dog til dette, at det ikke bliver gjort for pengenes skyld. Det skal passe ind i den vision som de som organisation står med; dette læner sig i høj grad op ad ledelsestankegangen, som i tabel 1.1, hvor formålsfeltet henviser til legitimitet via socialt passende adfærd, altså at det ikke bliver gjort på grund af de materielle eller økonomiske tilskud der følger tiltaget, men tiltaget bliver taget for dets indhold og evne til at passe ind i organisationens vision. Dette skaber et interessant todelt felt i forhold til motivationsformen, da Peter ikke gør det for den materielle interesse, men forholder sig samtidig fornuftigt til hvor vidt tiltaget passer ind. Det skal hertil påpeges, som gjort i afsnittet om ledelse kontra management, at de to kategorier ikke

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

er udelukkende. Peter nævner også her brugen af koordinatore, hvor en af deres vigtigste opgaver er at "... sniff the markets" (bilag 1 s. 7), for ny viden der kunne være relevant for organisationen. Denne nye viden kunne eventuelt komme via deltagelsen i Aalborg Universitets LISES projekt. Peter udtrykker også "*Jeg håber, de kan blive lige så begejstret for det, som jeg er.*" (bilag 1 s. 7), med henblik på LISES projektet. Her viser Peter sin klare holdning til deltagelsen i LISES projektet og det potentiale der ligger deri og derfra anerkendelsen af behovet for udvikling på det faglige område.

Mariannes besvarelse af spørgsmålet om indsamlingen af ny viden og metoder, besvarer hun ligesom Peter at det er noget hun aktivt søger, dog kun i det omfang det kan lade sig gøre grundet hendes travlhed. Hun giver også til kende, at hun som leder forholder sig relativt kritisk til de nye tiltag eller muligheder hun bliver tilbudt. Marianne fortæller således: "*Kan jeg drage udnytte af det her, eller kan vi ikke? Er det flere ressourcer vi skal bruge på det, end det gavn vi kan få?*" (bilag 2 s. 6). Dette kan indikere en mere beregnende, og derved management-præget, tilgang til introduktionen af nye socialfaglige tiltag i jobcenteret. Hun besvarer også spørgsmålet ved at drage til resultater fra før i tiden, hvor hun beskriver blandt andet et fald i mængden flex-jobbere efter de havde fået en pulje til at iværksætte et nyt projekt. Dette kan ligeså vise en mere resultatorienteret tilgang til ny viden og nye projekter hos Marianne. Ud fra Mariannes besvarelse kan man faktisk også se en socialfaglig planlægningsmæssig tilgang. Hun tilkendegiver at de har udfordringer med borgere der vender tilbage til, eller sidder fast, i jobcentersystemet. Her ønsker hun sig bedre beskrivelse af netop disse borgere for bedre at kunne behandle deres sager, altså ønsker hun ny viden på baggrund af en socialfaglig problematik der findes i jobcenteret og målgruppen.

Henriette besvarer spørgsmålet om indsamling af ny information relativt kort, da jeg som interviewer fraveg fra mit interviewark og stillede spørgsmålet på en uhensigtsmæssig måde. Grundet dette besvarer Henriette spørgsmålet ikke i så høj om grad om hun leder efter ny information, men hvordan. Det giver dog et indblik i den konkrete organisatoriske fremgangsmåde i forhold til når der bliver fundet en ny metode eller information, som skønnes vigtig og brugbar. Først tager Henriette informationen til sit eget lederteam, dernæst videre til det næste ledelsesniveau og til sidst op til den beslutningstagende myndighed. Dette giver en indikation på hvordan de overordnede forandringstanker former sig i forhold til Sune Sunessons socialfaglige metoder; at disse forandringstanker om brugen af ny viden skal godkendes af en lang række ledere. Denne tilgang til ny viden læner sig i høj grad op på management tankegangen, som en mere hård, strukturel, cost-benefit minded

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

tilgang til brugen af ny viden. Personligt for Henriette besvarer hun at hendes primære kilde til ny viden er fra nyhedsbreve fra blandt andet LISES og Dansk Socialrådgiverforening, "*... for der får man lige ridset op på hvad der sker rundt omkring...*" (bilag 3 s. 7), dette grundet hendes travle arbejdstid. Dette indikerer en metode som set på tabel 1.1 som ligger ovre hos ledelses genren, at hun søger at udvikle og facilitere de ting som hun finder og lærer.

Angående spørgsmålet om de overvejelser der finder sted hos lederen, i forhold til at have kontakt med udefrakommende og hvilken information de deler, har alle lederne medarbejdere der agerer som jobkonsulenter eller lignende, i forhold til at skabe kontakt til virksomheder med henblik på praktikker og arbejdspladser.

Peter fortæller at de har stor succes med eksternt samarbejde, hvilke i høj grad skyldes nærliggende virksomheders vilje til at samarbejde, ifølge ham selv. Særligt er ét projekt succesfuldt og der er endda ansat kommunale socialfaglige medarbejdere ude på den store virksomhed, til at tage sig af den nødvendige dokumentation, qua lovgivningen i forhold til praktikker, flexjob og så videre. Her viser Peter en forståelse for hvad det er der virker og hvorfor det virker, han ved at han skal have en nær kontakt med virksomheden, hvis pladserne og samarbejdet skal fortsætte, og han ved at for at opnå dette skal der være medarbejdere helt ude ved virksomheden. Det viser lidt omkring Peters opfattelse af den relations form der findes imellem hans jobcenterafdeling og den eksterne samarbejder. Relations formen er præget af et kollektivt samspil, mellem ligestillede partier, hvor netop samarbejdet vægtes højt. Hertil kommer der også et individuelt bytteforhold, i form af at den store virksomhed også får mulighed for at finde og ansætte ny arbejdskraft, i kraft af det tætte samarbejde med jobcenteret. Det vil sige at Peters opfattelse af dette samarbejde, faktisk både har ledelses- og management elementer i sig. Peter påpeger også en vigtig detalje i forhold til det socialfaglige element i dette samarbejde: "*Vi skal også have den der sociale del puttet ind i vores virksomhed*" (bilag 1 s. 9), altså viser han en forståelse for, at det ikke bare er arbejdet for arbejdets skyld, men at der også findes et nødvendigt socialt element i tanken bag pladserne ude ved den store virksomhed. Denne indikation omkring forståelsen af vigtigheden af det sociale element, strækker sig ud over de fleste af Sune Sunessons metodebegreber i form af både problemforståelse af det sociale problem, operative hensigter og konkret anvendte midler. Denne opfattelse af borgeren, og det sociale problem værende arbejdsløshed, bevæger sig også mellem både management og

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

ledelsesperspektivernes menneskesyn, da Peter på den ene side ser borgeren som havende et behov for et arbejde, rational man, og på den anden side som et menneske med sociale behov, social man.

Marianne besvarer spørgsmålet på en lidt anden måde end Peter og fokuserer mere ordret på spørgsmålet og fortæller hvilke overvejelser hun gør sig i forhold til kontakten med udefrakommende. Her fortæller hun at hun grundlæggende spørger sig selv om hvorvidt hun er den rigtige at tale med, om hun kan finde tid til en ordentlig samtale grundet hendes travle hverdag. Heri findes det der kunne minde om en cost-benefit analyse, som per managementtankegangen. Hun fortæller at de også ønsker dygtige medarbejdere i kommunen i fremtiden, hvorfor hun ser sig nødsaget til at tage ansvar for at hjælpe disse til at kunne blive dygtige på trods af hendes travlhed.

Henriette vælger at besvare spørgsmålet ved at referere til de interne retningslinjer i forhold til deling af information. Hertil fortæller hun, at det er sjældent at hun bliver kontaktet med henblik på at hun skal dele ud af en viden; mere organisatorisk har de to socialrådgiverstuderende. Hun nævner heller ikke nogen kontakt til samarbejdspartnere, men i stedet fortæller hun, at hun som oftest bliver kontaktet af virksomheder eller organisationer der vil sælge hende en service eller et tilbud. Dette sidstnævnte kan indikere en overvejelsesproces i forhold til Henriettes måde at sortere i udefrakommende henvendelser. Set tidligere i analysen påpeger Henriette hvordan hun vurderer ny viden og metoder, denne nye viden og metoder kan muligvis stamme fra en sådan henvendelse om salg af service eller tilbud. Det viser også en planlægningsmæssig tilgang til de konkrete tilbud og aktiviteter som Henriettes jobcenter kan tilbyde borgeren.

Delkonklusion på ledernes informationsmæssige positionering

I denne del af analysen kommer det i højere grad til udtryk, at management og ledelse som typificeringer i de interviewede ledes ledelsestænkning, optræder som koblede elementer. Dette kommer særligt til udtryk ved at de interviewede ledere fortæller om både de konkrete retningslinjer i organisationen, altså om hvordan information bliver håndteret processuelt, men også hvordan de forholder sig til informationen både praktisk og fagligt. Alle lederne udtrykker en forståelse for vigtigheden af den information der kommer udefra og som bliver skabt internt, men anerkender også en vis form for udfordring eller hindring i forhold til anskaffelsen af ny information, grundet deres travle natur. Både Henriette og Marianne nævner flere gange, at den travlhed de har qua deres

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

position som leder, har effekt på hvilken information de forholder sig til, samt *hvordan* de forholder sig til den.

Informanternes svar viser også to generelle positioneringer i forhold til information og viden. Lederne vælger at besvare spørgsmålene enten ved henvisning til og diskussion af konkrete retningslinjer, metoder og indsatser, hvor de andre gange henviser til mere abstrakte holdninger og subjektive meninger omkring elementer, blandt andet når det kommer til det socialfaglige element i deres ledelse. Særligt udtrykker Peter socialfaglige elementer i sine ytringer omkring informationshåndtering, både internt i forhold til sine egne medarbejdere og sig selv, men også til eksterne samarbejdspartnere og de borgere der deltager i indsatserne. Vi ser igen her, ligesom i den interpersonelle rolletypificering, at de socialfaglige der bliver nævnt, i høj grad ligger i forlængelse eller forbindelse til de svar der bliver klassificeret som ledelsestræk frem for managementræk.

I forhold til hvilke ledelselementer der optræder i den informationsmæssige positionering, finder vi at alle lederne deler et element som informations sorterer, i det at de vurderer udefrakommende viden på organisationsniveau, for at finde ud af om det er noget medarbejderne skal have tilbud. Dette element deler også karakteristika med Mintzbergs informationsovervågerrolle. Hernæst findes også et ledelselement der kendetegnes ved at lederne optræder som samlepunkter for information og i forlængelse heraf også socialfagligheden. Hvis ikke lederne selv er disse samlepunkter, agerer faglige koordinatører som disse. Endnu et ledelselement ses i at lederne anerkender den informationsdeling der findes med andre kontakter i både kommunen og det private; dette skaber et tværfagligt element i arbejdet med informationsdeling og overvågning, hvilket også tillægger dette element et socialfagligt præg.

Den beslutningstagende positionering hos lederne

Den afsluttende del af denne analyse, beskæftiger sig med de beslutningstagende roller, som de interviewede ledere påtager sig i deres arbejde. I dette afsnit vil jeg forsøge afdække ledernes forståelse af deres egen positionering i forhold til at træffe beslutninger i deres afdeling, heriblandt hvorvidt socialfagligheden er at finde i disse forståelser.

I forhold til spørgsmålet om hvordan lederen vil agere hvis en medarbejder udviser et særligt talent enten fagligt eller ledelsesmæssigt, svarer Marianne med henvisning til de obligatoriske årlige MUS (medarbejderudviklingssamtale) samtale. Her påpeger hun, at hun som leder altid, har et fokus på

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

udvikling af sine medarbejdere, både i forhold til hvornår der er plads eller lyst til udvikling, men også med respekt for hvornår medarbejderen måske ikke har brug for eller lyst til udvikling. Denne opfattelse af medarbejderens mulighed og evne til at udvikle sig, ligger særligt op til det menneskesyn der tilhører ledelsesaspektet, som set i tabel 1.1, værende social man. Hun formår at se på mennesket bag medarbejdertitlen og bedømmer i samarbejde med vedkommende, hvorvidt udvikling er hensigtsmæssigt. Dette bliver understøttet af den ledelsesmæssige relations form, hvor det kollektive samspil mellem ligestillede partier spejler det forhold Marianne opstiller til sine medarbejdere i MUS-samtalen når det kommer til personlig udvikling. Hun påpeger også, at hun generelt set oplever, at der findes en stor tillid til hinanden, medarbejderne og Marianna imellem. Marianne fortæller også om et konkret eksempel på et behov for udvikling, hvor medarbejderen og Marianne var lidt uenige om vejen til denne udvikling. Medarbejderen, der var socialrådgiveruddannet, ville gerne påbegynde en lederuddannelse med henblik på at blive leder, men Marianne og hendes ledersteam var enige om, at det måske var et stort hop at springe fra sagsbehandler til leder direkte; så måske det var en idé med et mellemtrin som koordinator eller teamkoordinator. Det var medarbejderen ikke enig i, hvorfor hun søgte væk fra jobcenteret. Her udviser Marianne en forståelse for de faglige niveauer hvad det kræver at blive leder. Hun er imødekommende overfor medarbejderens ønske om at udvikle sig til leder, men er også erkendende overfor det faktum, at det er et stort spring fra sagsbehandler til personaleleder og at det er forskellige faglige discipliner. Denne måde som Marianne behandler medarbejderens ønske, viser både en opfattelse af situationen i forhold til managementtankegangen, men også ledelse. Metodemæssigt kigger Marianne på hvordan hun som leder bedst muligt kan styre medarbejderen korrekt op til at være leder, management, mens hun samtidig har en tillid til medarbejderens ønske om at udvikle sig, ledelse.

Henriette, ligesom Marianne, tager udgangspunkt i de årlige MUS-samtaler med sine medarbejdere, hvor nogle medarbejdere ønsker mere udvikling end andre. Her påpeger hun ét af de dilemmaer som hun ofte ser i jobcenterregi, samt mere generelt i kommunalt regi. Dette at der konkret i Henriettes kommune er en udfordring i, at mange af de nuværende ledere er ældre medarbejdere, hvorfor kommunen ifølge hende, vil få et rekrutteringsproblem i den kommende årrække. Dette grundet at kommunen har en udfordring i at uddanne nye ledere, dels fordi der ingen stillinger er at placere dem i, men også at mellemliderstillingerne er blevet skåret væk fra organisationsstrukturen. Det betyder at *"Enten er man menig medarbejder eller så er man afdsnitsleder for 20*

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

mennesker." (bilag 3 s. 9). Yderligere stiller kommunerne også krav til de nye ledere om erfaring og lederuddannelse, men er ikke i stand til at give denne til lederaspiranter, ifølge Henriette. Det viser dels et internt dilemma i kommunen, men tolkningen af Henriettes opfattelse af dette som siddende leder, viser at hun ser dilemmaet som noget uønsket og noget hun vil forsøge rette op på, trods udfordringerne ved dette. Hun søger altså en mere organisk og processuel organisationsform i hendes jobcenter, men bliver holdt tilbage af de bureaukratiske, og til dels også nødvendige, regler. Henriette giver et eksempel på en medarbejder, som hun anser som værende kvalificeret til lederuddannelse med ambition, høj faglighed og vilje, blive holdt tilbage af det faktum at de ikke vil uddanne en leder hvis de, internt, ikke har en plads til vedkommende. Henriette erkender også, at dette kan betyde at de risikerer at miste en dygtig medarbejder, da de ikke kan imødekomme hendes ønske om udvikling. Dette viser lidt et organisatorisk sammenstød mellem Henriettes forståelse og ønske om at løse lederproblemet, værende et "wicked-problem" som per ledelse i tabel 1.1 og organisationens rammer for lederudvikling, hvor man ikke uddanner en leder hvis ikke man internt har brug for en, managementtilgang i forhold til formål, en cost-benefit beregning. Hvorvidt Henriette betragter den førnævnte medarbejders socialfaglighed som et vigtigt element i sine overvejelser om lederudvikling fremgår ikke, men Henriette påpeger at medarbejderen er meget dygtig. Dette kunne indikere at medarbejderens socialfaglige niveau kan spille en rolle i Henriettes overvejelser om lederudvikler.

Peter besvarer også spørgsmålet om udvikling af medarbejdere med en påpegning af dilemmaet om, at der er medarbejdere der ønsker at blive udviklet til ledere, men ingen stillinger at sætte dem i. Hertil uddyber Peter faktisk med det faktum, at han har været nødsaget til at sige farvel til en lille håndfuld medarbejdere, der ifølge ham selv ganske enkelt var for dygtige til hans afdeling og skulle noget mere. Til to af disse medarbejdere sagde Peter også, at når de var færdige med at udvikle sig, måtte de gerne ringe, for så kunne det jo være der var noget til dem hos ham. Det viser at Peter har en forståelse for de medarbejdere han sidder med og det socialfaglige niveau de arbejder med, hvilket kan tyde på en god forståelse for de sociale problemer og det sociale arbejde han står som leder for. Særligt Sune Sunessons tredje punkt i hans metoder i socialt arbejde, omhandlende forandringstanker og pædagogiske retningslinjer, viser at Peter opfatter den organisation som han sidder i, ikke som et sted hvor han vil holde på folk der måske søger noget andet, men at han tilskynder dem til at udvikle sig, også andre steder end hos ham. Denne opfattelse af medarbejdernes

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

udviklingsmuligheder og ønsker kunne også indikere en mere ledelsesorienteret tilgang til medarbejderne, som organisatorisk ressource. Peter holder rationalitetsformen i forhold til sine medarbejdere på et relationelt-kommunikativt niveau, hvor han yderligere benytter metode, motivationsform og menneskesyn som set i ledelsesaspektet i tabel 1.1.

I rollen som leder findes der også et element hvor man skal kunne løse de eventuelle konflikter der opstår mellem ens medarbejdere. I denne rolle som konfliktløser placerer Marianne sig med mantraet: *"Der skal jo altid to til at danse..."* (bilag 2 s. 9). Hertil forventer hun også at medarbejderne selv har forsøgt at løse konflikten imellem dem, inden hun bliver inddraget. Hvad hun også forventer, er at det bliver løst hurtigst muligt og at der bliver talt om tingene på en ordentlig måde. Derved tager Marianne en ledelsesorienteret position i forhold til håndteringen af medarbejderkonflikter, i det at hun betragter dem som en uenighed mellem ligestillede partier, hvor hun så vidt muligt forsøger at tilskynde dem til at løse konflikten uden hun indblandes. Altså tilskynder hun en relationsform mellem medarbejdere hvor de laver et kollektivt samspil mellem ligestillede partier. Marianne erkender også at hun til tider bliver nødt til at træde ind i en konflikt som leder, hvor hun er nødsaget til at håndtere konfliktmæglingen mellem de to medarbejdere. Altså bevæger Marianne sin opfattelse af hvordan hun som leder skal håndtere konflikten, alt efter om medarbejderne selv er i stand til at bearbejde den. Hvis hun ikke skal træde ind som leder, men måske blot være på sidelinjen, er det en metodemæssig form der i høj grad er ledelsespræget i det at hun opfatter og erkender sin metodiske tilgang som værende i form af en tillid i forhold til sine medarbejders evne til at kunne løse konflikten selv. Hvor hvis hun skal træde ind som leder i en konflikt, omhandler det i højere grad en management tilgang, hvor hun vil søge at kontrollere en specifik, uhensigtsmæssig adfærd.

Peter, ligesom Marianne, i spørgsmålet om personalekonflikter, bevæger sig mellem den ledelsesmæssige og managementprægede ledelsesstil, alt efter hvordan medarbejderne selv håndterer og agerer i konflikten. Det som Peter yderligere påpeger, er fra hans side en forventning om at på trods af intern konflikt, at hans medarbejdere stadig udfører opgaven de står med. Han giver endda et eksempel på, at medarbejdere der ikke *"... ikke spiser sammen i weekenderne..."* (bilag 1 s. 11) stadig formår at udføre rigtig godt arbejde. Det viser en metodetilgang hvor Peter prøver at facilitere i forhold til de fælles værdier som medarbejderne har igennem deres arbejde. Medarbejderne udøver en socialfaglig indsats for de borgere de arbejder med, men de er ikke bedste venner, for det behøver de ikke være. Peter samler dem om det de har tilfælles: borgeren. Hertil uddyber Peter at

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

han med vilje ansætter folk med forskellige meninger og arbejds måder, netop med det formål at favne bredt i forhold til de medarbejdere han har. Dette viser også en socialfaglig forståelse for hans målgruppe, hvor nogle borgere passer bedre med nogle socialarbejdere end andre. Ydermere viser det at Peter har en opfattelse af hans medarbejders socialfaglige funktion, i det at han ser formålet med deres arbejde; at få borgere i job. Altså viser Peter en socialfaglig metodisk tilgang der både vægter Sune Sunessons fire metodekategorier, samt Bergmark & Lundströms formålstænkning, netop i det at Peter anerkender hvilke ressourcer han har i sine medarbejdere.

Henriettes svar på spørgsmålet omkring interpersonelle konflikter på arbejdspladsen, er lidt ulig Peter og Mariannes. Henriette fortæller, at der på arbejdspladsen før har været råbt og skreget, samt at der er nogle medarbejdere der bestemt ikke kan med hinanden, hvilket bliver taget i betragtning under eventuel omorganisering på arbejdspladsen, således at disse medarbejdere ikke kommer til at sidde på kontor sammen. Det fortæller lidt om den organisationsform per tabel 1.1, som Henriette sidder i, i det at den formår at være blød og organisk i forhold til de medarbejdere der begår sig i den. Der hvor Henriettes svar fraviger Mariannes og Peters, er i at hun ikke nævner medarbejderne som aktive deltagere i løsningen af deres konflikt. Dette kan grundes konfliktens omfang, tidligere forsøg på dette eller en intern politik, men Henriette påtager sig selv en metodisk tilgang i sin ageren overfor konflikten, som er managementpræget. Hun forsøger at kontrollere en specifik adfærd hos sine medarbejdere, for at undgå at konflikten ikke eskaleres ved at hun er meget opmærksom på hvordan tonen og snakken foregår under møder hvor de deltagende parter eventuelt er i konflikt med hinanden, samt forklarer hun at *"... dengang jeg blev leder havde jeg en samtale med samtlige medarbejdere, hvor jeg sådan lidt børnehavepædagogagtigt sagde til dem, at man skal opføre sig ordentligt."* (bilag 3 s. 10). Dette er en management-præget tilgang i forhold til sine medarbejdere, da det er at tilskynde en specifik ønsket adfærd.

En af underrollerne i Mintzbergs rolletypologi 'beslutningsrollen' er rollen som ressourcefordeler. I interviewet bliver denne rolle typificeret i handlingen at ansætte en ny medarbejder, hvor overvejelserne inden ansættelsen er det primære fokus. Henriette påpeger tre punkter som er vigtige for hende når det kommer til ansættelsen af en ny medarbejder: det ressourcemæssige aspekt rent økonomisk, om vedkommende 'passer ind' i den position vedkommende søger, samt spørgsmålet om kvalifikationsniveau. Det viser en blanding af den ledelses- og managementmæssige tankegang, da Henriette både har de hårde, strukturelle overvejelser i spil i forhold til om organisationen har

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

råd til den nye medarbejder, et krav om kvalifikationsniveau, samt modsat om den nye medarbejder socialt og personlighedsmæssigt kan passe ind i positionen. I det at Henriette også påpeger at hun forventer og kræver et særligt kvalifikationsniveau, må dette også afspejle at Henriette har socialfagligheden i tanke. Det kommer til udtryk ved at Henriette påtænker om den nye medarbejder, rent fagligt, er i stand til at varetage de opgaver vedkommende kommer til at sidde med. Dette falder ind under Bergmark & Lundströms planlægningskrav til socialt arbejde, hvor man som socialarbejder må påtænke sig om de redskaber man har gør en i stand til at opnå de specificerede mål med borgeren.

Marianne vægter også uddannelsen af den nye medarbejder højt. Her fortæller hun, at hun som udgangspunkt specifikt altid søger socialrådgivere eller socialmedhjælpere, da det ellers er "*... gud og hvermand der søgte.*" (bilag 2 s. 10). Hun nævner også erfaringsniveau som en faktor i hvilken medarbejder hun søger; hvis hun står med mange nyudklækkede socialrådgivere, kan hun godt specifikt søge efter en medarbejder der har noget erfaring, og omvendt. Det hun dog særligt kigger på, ifølge hende selv, er også om vedkommende passer ind socialt og fagligt, da "*... det der med systemer – det kan alle lære*" (bilag 2 s. 10). Dette påviser først og fremmest en organisationsform som hælder mere til den bløde og organiske form, hvor det ikke bare er den mest effektive og strukturelt tilpassede ansøger der får jobbet, spørgsmålet om ansøgerens personlige kemi bliver taget i betragtning i forhold til organisationens og medarbejdernes egne behov. Yderligere viser dette, ligesom hos Henriette, at Marianne forstår at hun har brug for en særlig slags medarbejder med henblik på at kunne løse de opstillede mål i forhold, det som Bergmark og Lundström definerer som planlægningsaspektet i socialt arbejde.

Peter deler mange punkter med Henriette og Marianne, både strukturmæssigt og holdningsmæssigt i forhold til at medarbejderen skal passe ind. Det som adskiller Peter fra de to andre, er at i Peters afdeling befinder der sig kun to socialrådgivere; resten er personer med anden uddannelsesbaggrund, dog nogle også med socialfaglig baggrund. De socialrådgivere der findes, er ansat i konsulentfunktioner hvor de rådgiver afdelingen omkring lovgivningsmæssige elementer i deres arbejde, samt laver håndholdte indsatser for borgere der ofte skal have hjælp fra lovgivningen, her hjælper det ifølge Peter, at de personer der skal diskutere en juridisk styre indsats taler det samme sprog. Det viser en blanding af management og ledelsestankegangene per tabel 1.1, da organisationen både har rummelighed til lade sig forme på den mest velfungerende måde rent processuelt, men

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

også anerkender at det landskab organisationen befinder sig i er mere hård og mekanisk styret, hvorfor det er gavnligt at ansætte individer der forstår at begå sig både i det hårde og strukturelle, men også i det mere bløde og organiske. Peter vægter også at medarbejderen formår at skabe en god kontakt til de borgere der har brug for det, her nævner han en medarbejder der tidligere har været uddannelsesleder på et uddannelsessted hvor socialfagligheden også er vigtigt. Han siger at hun netop har en evne til at snakke med de unge der har brug for det, og snakke med dem på den rigtige måde. Han siger at hun har 'forståelsen' for det, samt at det er noget som afdelingen mangler. Dette kan være en indikator på fælles socialfaglige værdier hos medarbejderne, på trods af forskellige fagligheder, som set i socialrådgiverne og den sidstnævnte medarbejder der ikke er socialrådgiver, men stadig socialfaglig. Dette ligger hos den ledelsesmæssige metode som set i tabel 1.1. I forlængelse heraf kommer de socialfaglige overvejelser Peter gør sig i forhold til ansættelsen af en ny medarbejder, han kigger i høj grad på hvordan hans medarbejdere forholder sig til hinanden, men også borgeren. I dette krav om en god håndtering af den 'bløde' socialfaglighed, anerkender han også brugen og behovet for den mere strukturelle socialfaglighed, som set i socialrådgiverne der håndterer juridisk materiale. Disse punkter viser at Peter har falder ind under punkter, som defineret af Sune Sunesson, som værende at have en overordnet såvel som operativ hensigt og målsætning af det sociale arbejde, samt forståelse af de problemer det sociale arbejde omhandler. I forlængelse heraf Bergmark & Lundströms krav om, at socialarbejderen skal have en strategi for og hvilke ressourcer det kræver at opnå målet.

Det sidste spørgsmål i rækken der benytter Mintzbergs rolletypologier til at danne ramme om lederens handlemåde og opfattelse, er spørgsmålet omhandlende at være bindeled mellem organisationen og medarbejderne. Her besvarer lederne meget forskelligt og tager forskellige indgangsvinkler til spørgsmålet. Marianne vælger at besvare spørgsmål processuelt og forklarer hvordan kommunikationen foregår mellem hende og medarbejderne, samt hvor stor indflydelse denne kan have på selve relationen. Dette kan betyde Marianne enten ser sig selv som repræsentant for organisationen medarbejderne arbejder i, eller at hun ser sig selv som facilitator mellem organisationen og medarbejderne. Hun uddyber dette med at forklare, at hendes medarbejdere altid er velkomne til at stille spørgsmål i forhold til deres arbejde, men at hun kræver at de har undersøgt sagen først selv. Denne tilgang til problemtyper hos medarbejderne er dels en kontrol af specifik adfærd, hvilket er managementpræget, hvor det samtidig er kravet om at de problemer der kommer til hende er "wicked-

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

problems” som per ledelsesprægningen, altså problemer der er så komplicerede at de kræver hendes opmærksomhed. Yderligere viser dette også at Marianne betragter sig selv som socialfagligt kompetent, i forhold til at kunne vejlede sine socialfaglige medarbejdere i deres arbejde.

Peter besvarer spørgsmålet ud fra en ledelsespræget tilgang, i det at han beskriver medarbejderens velfærd i organisationen, som en af hans vigtigste opgaver. Han forstår og anerkender, at der kan komme frustrationer hos medarbejderne når organisationen ikke fungerer. Her giver han et eksempel på, at der er en række borgere der er blevet indstillet til træk i deres ydelse, men at det ikke er sket. Her indlever og forstår Peter deres frustration i, at deres indstillinger til træk ikke bliver fulgt op på, hvilket er en relationsform og metode der ligger i ledelsestankegangen som set i tabel 1.1. Yderligere fortæller Peter også om, at han i kraft af at være bindeled mellem medarbejder og organisation, også faciliterer de muligheder organisationen giver medarbejderne i forhold til formidlingen og udførelsen af det sociale arbejde. I forlængelse af eksemplet på borgere der ikke fik det træk de stod til, forsøgte Peter i stedet at undersøge hvilke muligheder der var for at borgeren ikke igen stod til træk af sine ydelser. Her var hans muligheder, som han selv opstiller det, enten at lade borgeren blive i det tilbud vedkommende allerede var i, eller prøve med et andet tilbud. Det viser en socialfaglig forståelse af de indsatser Peters medarbejdere beskæftiger sig med, hvilket i høj grad ligger til Sune Sunessons metodebegreb om, at have problemforståelse samt forståelse for konkret anvendte metoder og midler.

Henriette udpeger to forskellige funktioner i den måde hun opfatter sin rolle som bindeled. Hun påpeger at hun både er bindeled i forholdt til resten af kommunen og de politiske medarbejdere der har til ansvar at forme jobcenteret ud fra de nuværende politiske ønsker, samt er hun bindeled for de forskellige konkrete samarbejdspartnere der findes rundt omkring i kommunen. Ud fra det som Henriette forklarer, kan denne opdeling eventuelt begrundes ved at det er en opdeling af de hårde, mekaniske og strukturelle krav der kommer fra oven og fra resten af kommunen, til de mindre strukturelle og mekaniske krav der kommer fra samarbejdspartnere. Dette viser os at Henriette formår at navigere i både managementtankegangen og ledelsestankegangen i det samme felt, alt efter hvad der er behov for. Særligt fortæller Henriette, at det at være bindeled mellem afdelinger og samarbejdspartnere kan være svært, da der ganske vidst ikke findes nogle juridiske regler for hvordan sådan et samarbejde skal foregå internt i kommunen – her er det snarere et spørgsmål om verbale aftaler indgået afdelingerne på tværs, for eksempel er der aftale om, at to medarbejdere fra

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

to afdelinger på den samme sag ikke skal 'dyste' eller 'bekrige' hinanden. I stedet bliver sagen taget op på lederniveau hvor den så bliver behandlet. Denne måde at indgå aftaler internt kunne tolkes som værende Sune Sunessons pædagogiske retningslinjer, samt en anerkendelse af de anvendte og aftalte metoder internt i kommunen, på trods af at disse ikke er officielle.

Delkonklusion på ledernes beslutningsmæssige positionering

Det vi kan konkludere ud fra de svar som de interviewede ledere har givet os i forbindelse med granskningen af det som Mintzberg definerer som lederens beslutningstypologi, bærer præg af at lederne har opfattet og derfor besvaret spørgsmålene forskelligt.

Lederne har dog det tilfælles, at de i højere grad bevæger sig mellem management- og ledelesestankegangene i de enkelte besvarelser. De lader til at tage en stilling som afsæt, hvorefter de så, hvis nødvendigt, bevæger sig mere eller mindre over i en anden kategori. Dette adskiller sig en smule fra de tidligere typologier hvor lederne som oftest besvarer spørgsmålet på en sådan måde, at de holder sig mere i én kategori frem for en anden. Ligeså bevæger socialfagligheden med sig, hvor der dels er udtryk for en mere teknisk socialfaglig tilgang i de svar der bærer præg af management, og de mere bløde værdier i ledelsestilgangen.

Socialfagligheden kommer til udtryk, dels i behandlingen af medarbejderne kollegialt, men også i forhold til ansættelsen af potentielle medarbejdere. Her vægter alle lederne særligt kemien hos medarbejderen og leder/afdelingen, erfaring samt uddannelse; så kan de tekniske aspekter være sekundært. Kun Peter nævner egentlige direkte socialfaglige kompetencer i forhold til ønskede medarbejderkompetencer.

Det kommer også frem, fælles for lederne, at de hver især vægter det at kunne træffe en beslutning, både fagligt men også som leder af medarbejdere generelt. At kunne være en autoritetsfigur i sin beslutningstagen, altså at kunne bevæge sig til en mere styrende form for ledelse i form af management.

De elementer der særligt træder frem i ledernes beslutningsmæssige positionering, er blandt andet at lederne deler en evne til at kunne navigere og skifte mellem både ledelses- og managementmæssige tilgange til de beslutningsprocesser der findes. Lederne lader til ofte at tage afsæt i en ledelsesmæssig tilgang, især når det omhandler medarbejderbeslutninger, for hvis dette ikke virker at bevæge sig over til en mere autoritær managementtilgang. Yderligere fortæller alle lederne om

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

dilemmaer i en eller anden form og hvordan disse håndteres. Denne dilemmahåndtering må anses som værende et ledelselement, da både ledelsespositionen i sig selv bringer dilemmaer, som set i medarbejderudvikling i forhold til ledelse, og i forhold til de dilemmaer medarbejderne bringer op fra deres arbejde, som set i gråzone sager. Yderligere er et af ledelselementerne en evne til at kunne identificere og anerkender de ressourcer der ligger hos medarbejderne, ikke blot de materielle men også de faglige egenskaber medarbejderne besidder. Dette viser i øvrigt også en anerkendelse af jobcenterets socialfaglighed, i det at det er netop socialfagligheden lederne søger i ansættelsesprocessen. Det sidste af de identificerede ledelselementer en faglig såvel som menneskelig indlevelsessevne – her tænkes særligt på lederens evne til at kunne forstå og indleve sig i medarbejderens udfordringer, fagligt og menneskeligt, samt ønsker, fagligt og menneskeligt. Dette set ved ledernes forståelse for medarbejderes ønske om udvikling, samt hensyntagen til personlige elementer der kan påvirke det daglige arbejde.

De åbne spørgsmål

Følgende min granskning af de interviewede lederes roller som beskrevet af Mintzbergs ledelsestypologier, besluttede jeg at stille en række mere åbne spørgsmål med henblik på at skabe et billede af den forståelse lederne havde af deres effekt på det sociale arbejde. Disse spørgsmål tager ikke afsæt i Mintzbergs ledelsestypologier eller anden anvendt teori, men svarene heraf vil blive taget i betragtning i forhold til de anvendte ledelses teorier. Spørgsmålene er også behjælpelige med at opridse hvordan det er de interviewede ledere selv opfatter den socialfaglige ledelse.

Lederne bliver i denne forbindelse spurgt om hvordan de tror at deres måde at være leder på, påvirker det sociale arbejde der bliver udført af deres medarbejdere. Her besvarer Henriette at hun i særlig grad tror på at give medarbejderne *frihed* til at udføre det sociale arbejde, er med til at påvirke det. Hun går ind for en høj grad af frihed for, men også støtte af sine medarbejdere. Hun mener yderligere at det sociale arbejde er et samarbejde mellem de socialfaglige medarbejdere, hvor medarbejderne har frihed til at handle alene i enkle sager, men samtidig har et kollegialt støttenetværk der fagligt kan støtte dem i for eksempel gråzone sager. Henriette udtrykker at det har meget at gøre med tillid mellem hende og hendes kollegaer, en tillid til at der løftes i fællesskab og der bliver taget ansvar, også når det går galt. Denne tilgang til det sociale arbejde som en helhed, fremstiller Henriette som en social leder som set i tabel 1.2, dog stadig med et fokus på sagens kerne, borgeren. Yderligere understøttes denne tilgang af Sune Sunessons metodebegreber, i det at de konkret

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

anvendte midler og ressourcer i høj grad bliver uddelt til medarbejdere, dog med en forbindelse til Henriette som ledelsesmæssigt- og fagligt samlepunkt. Dette kan også lægges i forlængelse af Bergmark & Lundströms metodetanke i at socialarbejderen skal gå systematisk til værks, denne systematik stammer fra dette faglige samlingspunkt som Henriette er i form af sin ledelsesrolle og sin valgte ledelsesstil.

Marianne vælger at besvare spørgsmålet om hvordan hendes ledelsesstil påvirker det sociale arbejde, ved at beskrive det politiske beslutningsmønster og bagland der ligger til grund for organisationen opbygning og hendes myndighed. Dette kunne indikere at Marianne i mindre grad ser sine egne konkrete handlinger som værende en faktor i hendes medarbejders udøvelse af socialt arbejde, men mere de faktorer som gør at hun leder på den måde hun gør; altså det politiske bagland. Altså ville det kunne uddrages af den måde Marianne beskriver sin ledelsesstils effekt på det sociale arbejde, at det i hendes øjne i højere grad er de politiske bevæggrunde der påvirker det sociale arbejde. Denne opfattelse af hvad der påvirker ledelsesstilen kan bindes til Sune Sunessons metodebegreb om operative forandringstanker, da det som Marianne giver udtryk for, er at hendes afdelinger netop hører under en politiske styret organisation, som kræver omstillingsparathed både fra hendes medarbejdere, men også hende selv.

Peter vender spørgsmålet om og besvarer faktisk i højere grad hvordan socialt arbejde har påvirket hans ledelsesstil, end hvordan hans ledelsesstil har påvirket det sociale arbejde udført i hans afdeling. Han beskriver for eksempel hvordan han som leder har lært at anse sociale problemer fra en anden vinkling, samt have en anden tilgang til disse på trods af der måske findes en 'standardløsning'. Denne metode at se de sociale problemer hos borgerne stemmer overens med det metodebegreb der findes i Sune Sunessons definitioner af metoder i socialt arbejde; at Peter skaber sin egen problemforståelse og problemopfattelse som et processuelt element i sine ledelsestænkning. Peter taler også meget om hvordan borgeren som element i det sociale arbejde er i fokus og hvor vigtigt det er at gøre arbejdet så godt som muligt, for at nedsætte risikoen for at borgeren vender tilbage til hjælpesystemet. I dette arbejde påpeger Peter også helhedsindsatsen som vigtigt element i det sociale arbejde, herfra kan det forstås at denne helhedsindsats faktisk er med til at påvirke hvordan Peter udfører sit arbejde som leder, da helhedsindsatsen betyder for ham at han som leder er nødsaget til at have kontakt til andre kommunale afdelinger og derved skabe et tværfagligt samarbejde. Denne tilgang til ledelse, hvor Peter udtrykker at han bliver påvirket som leder af det

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

udførte, samt at han selv påvirker arbejdet, viser en særligt demokratisk og social ledelsesstil som set i tabel 1.2, da Peter opfatter den socialfaglige ledelse som et element der både påvirker og kan påvirkes.

Lederne blev også spurgt om de personligt tror at de kan styre det sociale arbejde udført i deres afdeling med deres ledelsesstil. Hertil svarer Henriette på to fronter; den ene er den måde hvorpå hun udøver personaleledelse med opmærksomhed på medarbejdernes faglige såvel som sociale velfærd. Dernæst taler hun også om at være det faglige samlingspunkt for hendes medarbejdere, hvor hun netop påpeger vigtigheden af at kunne give de samme tilbud og samme sagsbehandling til forskellige borgere. Det første punkt omkring medarbejdervelfærd er i høj grad en social ledelsesstil med hang til det demokratiske, dog stadig med en opmærksomhed på 'produktet': de tilbud og indsatsen hendes afdeling kan tilbyde borgeren. Ydermere lægger Henriettes fokus på det at være et fagligt samlingspunkt for hendes medarbejdere op til den systematik som Bergmark & Lundström nævner i deres metodebegreber til socialt arbejde.

Marianne besvarer spørgsmålet om styringen af det sociale arbejde igennem hendes ledelsesstil, ved at referere til hendes mere tekniske baggrund. Marianne svarer at hun tror at hun indflyder det sociale arbejde udført i hendes afdelinger, på et mere teknisk niveau frem for socialfaglig. Her er det især hendes koordinatører der arbejder med at være socialfagligt samlingspunkt. Marianne indflyder i stedet det sociale arbejde, ved at være en form for teknisk samlingspunkt, i det meget af hendes arbejde ligger i at arbejde med budgetter og gennemføre organisatoriske ændringer, både internt besluttede men også politiske. Denne mere tekniske tilgang til hvordan hun opfatter at hun styrer det sociale arbejde udført i hendes afdelinger, hviler i en mere autoritær ledelsesstil, koblet med en mere managementpræget tilgang, da Marianne ser hendes tekniske, strukturelle og mekaniske egenskaber som en større indflydelse på det sociale arbejde, end de elementer beskrevet som ledelsesprægede.

Grundet inkonsistens i min interviewmetode besvarer Peter dette spørgsmål sammenlagt med det tidligere spørgsmål.

Konklusion på de åbne spørgsmål

Igennem denne sidste analysedel ser vi nogle træk som går igen hos lederne. Deres opfattelse af socialfaglig ledelse og hvordan deres ledelse har indflydelse på det sociale arbejde, viser sig særligt

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

i to lejre, den ene værende mere teknisk orienteret og den anden menneskeligt orienteret. Tilfælles har lederne, at de i mere eller mindre grad nævner det at være et samlingspunkt for socialfagligheden, enten i effekt af deres stilling som ledere eller som havende koordinerende medarbejdere under sig. Dette krav om konsistens, ensartethed og systematik i sags arbejdet et ét af de hovedpunkter som Bergmark & Lundström opstiller i deres metodikker i socialt arbejde.

Hvad der også kan ses i svarene til disse spørgsmål at Henriette og Peter udtrykker en positionering der er en smule anderledes fra Mariannes. Dette kan selvfølgelig skyldes at de er forskellige mennesker og i forskellige afdelinger, men det kan også skyldes at Marianne står med et større teknisk ansvar i det at hun er leder for to afdelinger, hvor Henriette og Peter blot er ledere for én afdeling. Yderligere kan ledernes baggrund have indflydelse på hvorfor det er at Henriette og Peter adskiller sig fra Marianne, i det at Henriette er socialfagligt uddannet og Peter er leder i en afdeling der ikke sidder med den hårde myndighedsudøvelse men i stedet det bløde borgerarbejde – Marianne er juridisk uddannet og har i lang tid beskæftiget sig med de tekniske detaljer i ledelsesarbejdet.

I forhold til at besvare spørgsmålet om hvorvidt lederne tror at deres måde at være leder på påvirker det sociale arbejde, lader det til, at alle lederne mener at det gør det. Peter påpeger dog et interessant element i det at være socialfaglig leder; han erkender at hans socialrådgiveres socialfaglighed har 'smittet af på ham' og at *han* faktisk bliver påvirket af det socialfaglige arbejde, hvilket indikerer et tovejs forhold i det der før måske var troet envejs.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Kapitel 5

Konklusion af problemformuleringen: *Hvilke elementer indgår i jobcenterlederes ledelsestænkning?*

Ud fra analysen og delkonklusionerne kan vi opsummere fundene til en konklusion, i forsøget på at besvare problemformuleringen og det dertil forbundne underspørgsmål. Der er blevet identificeret en række elementer igennem analysen, samt en række træk som også vil blive præsenteret her.

De generelle træk der er blevet fundet igennem analysen, er at den todelte opdeling af management og ledelse kan være en simplificering i den ledelsestilgang der foregår hos de interviewede ledere. Der er aspekter i de svar der bliver givet der ikke som sådan falder ind i den valgte teori, hvilket kunne indikere at ledelse, og i forlængelse heraf socialfaglig ledelse, er et komplekst felt der ikke som sådan har nogen decideret teori tilknyttet.

Det er også fundet, at som ofte når socialfagligheden skinner igennem hos de interviewede ledere, er det ofte i forbindelse med en ledelsespræget tilgang og særligt i forbindelse med medarbejderinteraktion. Socialfaglighed og socialt arbejde deler da også et grundprincip med ledelsestilgangen, i det at de begge er menneske- og relationelt orienteret hvor management i højere grad er produktions- og incitament orienteret. Det sagt bliver der også fundet socialfaglige elementer i ledernes udsagn, som i højere grad er orienteret mod en managementtilgang; disse værende de mere strukturelle og processuelle aspekter af socialfagligheden og det sociale arbejde.

Dog skal der her skelnes mellem hvornår lederne udtrykker elementer som er direkte socialfaglige og hvornår lederne udtrykker elementer som har socialfaglige aspekter, forstået som når det socialfaglige element ikke er dominerende, men stadig optræder som del i det styrende element. Mange af de punkter hvor der er blevet identificeret socialfaglighed igennem den valgte teori, er omhandlende medarbejdervelfærd og ikke borgerrettet socialt arbejde.

For konkret at svare på hvilke elementer der indgår i jobcenterlederes ledelsestænkning, er der blevet identificeret en række af disse ledelselementer i de forskellige typologier som beskrevet af Mintzberg.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

I forhold til den interpersonelle positionering af lederne, optræder der en række ledelselementer, hvor nogle er meget lig dem som opstillet af Mintzberg, hvor andre adskiller sig. Særligt for ledernes svar til disse spørgsmål var det som tolkes som en høj organisationsloyalitet, i det at lederne ofte svarede processuelt på spørgsmål ment til dem som person. Altså svarer de ofte med organisationen og deres afdeling som udgangspunkt, hvorefter de så kommer med deres egne holdninger der er lig organisationens.

Endnu et ledelselement optræder som ledernes evne til at kunne mediere mellem organisationen og medarbejderen, i det at der kan opstå konflikt mellem medarbejderen og organisationen de forandringsprocesser der er naturlige for en politisk drevet organisation som jobcenteret. I dette element optræder også et socialfagligt aspekt i det at tilgangen til denne mediering af konflikt har socialfaglige elementer, hvis man følger Sune Sunessons metodebegreber.

Et yderligere ledelselement der optræder hos lederne, er det at være et forbindelsesled til mellem interne og eksterne samarbejdspartnere, hvor der her også optræder et krav til lederen om en tværfaglig forståelse for hvordan de eksterne samarbejdspartnere fungerer, samt hvilke ressourcer de besidder.

I den informationsmæssige positionering hos de interviewede ledere identificeres følgende elementer: Lederne har en rolle som et slags filter for udefrakommende og intern information, både til dem selv og til deres medarbejdere. Dette gælder også socialfaglig information som enten kommer udefra i forhold til tilbud og samarbejdsmuligheder samt internt skabt information som set ved blandt andet rotationspraktikkerne i Henriettes afdeling.

Yderligere er lederne, måske i forlængelse eller del af informationsfilter elementet, samlepunkter for informationen og derved også den socialfaglige ledelse i jobcenteret. Alle lederne giver også udtryk for at de føler sig fagligt kompetente i forhold til at lede deres medarbejdere, samt agere fagligt samlingspunkt enten hos dem selv eller i kraft af egentlige koordinerende medarbejdere. I denne samling af information og faglighed skabes der også en nødvendighed hos lederen for en forståelse af det tværfaglige samarbejde der foregår mellem jobcentre og eksterne samarbejdspartnere. De ledere der udtrykker en form for tværfagligt samarbejde, er også alle meget opmærksomme på nødvendigheden af forståelsen for hvilken rolle dette samarbejde spiller.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

I den beslutningsmæssige positionering findes der et vigtigt fund i forhold til de empiriske fund og den valgte teori. Her viser alle lederne, i højere grad end nogle af de andre typologier, vigtigheden af evnen til at kunne bevæge sig mere eller mindre flydende mellem en ledelsespræget tilgang til beslutningstagen, til en managementpræget tilgang. Dette tolkes som lederens evne til at kunne bevæge sig mellem at være en demokratisk leder til at være autoritær som per tabel 1.2. Altså lederen kan træde i kraft med den autoritet der er givet fra organisationen side, skulle dette være nødvendigt. Lederne er fælles om at indlede en beslutningstagende proces, særligt i forbindelse med medarbejdere, med en demokratisk og ledelsespræget tilgang.

I forlængelse af ovenstående findes det i den beslutningstagende positionering at alle lederne anerkender de udfordringer der ligger i håndteringen af de dilemmaer der naturligt opstår i organisationen, enten grundet interpersonelle udfordringer eller på grund af det der lyder som en fejlende bureaukratisk proces.

Et sidste element er at lederne ser socialfagligheden hos både deres medarbejdere og dem selv som en ressource som skal vedligeholdes, udvikles og dyrkes. Hertil det faktum at de anerkender dette element som en faglighed der kan deles og udvikles, som set i Peters udtalelse om at det socialfagligheden hos hans medarbejdere har haft indflydelse på ham og hans ledelsesstil.

Konklusion af underspørgsmålet: **Og hvordan opfatter jobcenterledere socialfaglig ledelse?**

Hvordan opfatter jobcenterlederne så socialfaglig ledelse? Dette underspørgsmål bliver belyst igennem hele analysen, i det at der meget få gange direkte bliver omtalt *socialfaglig* ledelse. Yderligere viser udtalelserne fra lederne, at det at være leder indebærer en række forskellige krav. Der er tale om mere generelle ledelsesaspekter og træk, selv hos Henriette som ingen egentlig lederuddannelse har modtaget, og så er der de faglige aspekter som de har i forhold til at kunne lede, i dette tilfælde, socialfagligt personale.

Ud fra de interviewede ledes svar kan det konkluderes at socialfaglig ledelse ikke som sådan er en bevidst, konkret eller håndgribelig handling, men et spørgsmål om at socialfagligheden optræder i fællesskab og som element i allerede eksisterende ledelsesaspekter.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Perspektivering og vurdering

Igennem specialet har jeg løbende gjort mig overvejelser omkring eventuelle svagheder og fejl i min metodiske fremgang. Yderligere vil jeg redegøre for specialets relevans for det sociale arbejde og særligt ledelsen af socialt arbejde.

Da det empiriske materiale i dette speciale er blevet lavet ved brugen af en kvalitativ interviewmetode, er spørgsmålene i disse interview, samt metoden selve interviewet er blevet udført med, meget vigtig. Her har der været en udfordring i det at specialets problemformulering og endelige fokus har bevæget sig meget i løbet af skriveperioden, hvor interviewspørgsmålene og interviewene blev udført relativt tidligt i forløbet. Derfor har nogle af spørgsmålene enten ikke været relevante, formuleret korrekt eller blevet stillet på forskellige måder til informanterne.

Formålet med specialets fund, er for det første at skabe en begyndende forståelse for, hvad ledelse i socialt arbejde omhandler, hvilke elementer der spiller ind, samt bedømme hvordan den generelle ledelsesteori der allerede findes, formår at finde ståsted når den bliver anvendt konkret i forbindelse med socialfaglig ledelse. For det andet kan dette speciale konkret være med til at styrke den viden der findes hos socialfaglige ledere om netop deres rolle i det sociale arbejde, samt muligvis være med et værktøj i lederudvikling.

Nævnt i konklusionen er også fundet, at mange af de socialfaglige elementer der er identificeret igennem teorien, optræder som interaktion eller involvering af medarbejdere. Her vil jeg argumentere for at medarbejderinddragelse og velfærd også er et aspekt af socialfaglighed, måske ikke professionel socialfaglighed men en tilgang til mennesket som spejler de metoder som Sune Sunesson og Bergmark & Lundström har defineret i socialt arbejde.

Hvis dette speciale skulle udarbejdes igen, ville der tidligere i forløbet blive lagt større vægt på det formålmæssige fundament til opgaven samt en restrukturering af interviewprocessen for på den måde at skabe spørgsmål der var tilpasset til den udvikling specialet tog.

Personligt kan jeg erkende at socialfaglig ledelse i sandhed er et enormt kompliceret felt der inddrager ikke blot socialt arbejde som akademisk faglig disciplin, men også ledelse som akademisk faglig disciplin. At arbejde med begge disse felter og opleve hvordan de indflyder hinanden har været

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

interessant og lærerigt, særligt i den forstand at det ikke blot er ledelse der påvirker det sociale arbejde, men at det sociale arbejde også kan påvirke ledelse.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Bibliografi

- Altamony, H., & Hamdi Gharibeh, A. (Maj 2017). *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 8(2), s. 920-925. Hentet 02. 08 2019 fra Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/316634992_The_Role_of_Academic_Researcher_to_Mintzberg%27s_Management_Roles
- ATU. (u.d.). *atumidt*. Hentet 13. 04 2019 fra www.atumidt.dk: https://atumidt.dk/sites/default/files/aktiviteter/forskningsstrategier_mc.pdf
- Borgerlige, N. (u.d.). *Ny Borgerlige*. Hentet 19. 02 2019 fra https://nyeborgerlige.dk/politik/basisydelse_til_alle/
- Bravo, C. (2015). *The Theory of Social Systems and its Implications on Leadership*. University of San Diego, San Diego. Hentet 27. 03 2019 fra <http://sites.sandiego.edu/cbravo/files/2015/11/CBRAVO-The-Theory-of-Social-Systems-and-its-Implications-on-Leadership.pdf>
- Butte. (u.d.). *butte*. Hentet 13. 04 2019 fra www.butte.edu: <https://www.butte.edu/departments/cas/tipsheets/thinking/reasoning.html>
- Douven, I. (2017). *Stanford*. Hentet 13. 04 2019 fra plato.stanford.edu: <https://plato.stanford.edu/entries/abduction/#toc>
- Fredriksen, M. (2018). Design. I M. M. Søren Peter Olesen, *Forskningsmetode i socialt arbejde* (s. 83-107). Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan Organisationer Fungerer* (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Juul, S. (2018). Videnskabsteoretiske kontroverser i forskningen i socialt arbejde. I M. M. Søren Peter Olesen, *Forskningsmetode i Socialt Arbejde*.
- Kathy, E., & J. Westhuis, D. (12. Oktober 2008). Organizational Leadership and Its Impact On Socialworkers' Job Satisfaction: A National Study. *Administration in Social Work*(32).
- Krogstrup, H. K. (3 2002). Når socialt arbejde bliver standardvare. *Nordisk socialt arbeid*. Hentet 26. 03 2019 fra https://www.idunn.no/nsa/2002/03/nar_socialt_arbejde_blicher_standardvare
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Interview* (3. Udgave udg.). København: Hans Reitzels.
- McCaffrey, G., Raffin-Bouchal, S., & J. Moules, N. (2012). Hermetics as Research Approach: A Reappraisal. *International Journal of Qualitative Methods*.

3. juni 2019

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

- Michelsen, R. R. (2015). Faglig ledelse i socialt arbejde - et praksisperspektiv. I E. L. Karin Kildedal. Samfundslitteratur.
- Monrad, M. (2018). Tilvirkning af data. I M. M. Søren Peter Olesen, & M. M. Søren Peter Olesen (Red.), *Forskningsmetode i Socialt Arbejde*. Hans Reitzels.
- Monrad, M., & Olesen, S. P. (2018). Indledning. I M. M. Søren Peter Olesen, *Forskningsmetode i socialt arbejde*. Hans Reitzels.
- Monrad, M., Olesen, S. P., Danneris, S., Frederiksen, M., Thoft Carlsen, L., Vitus, K., . . . Cayuelas, N. (2018). *Forskningsmetode i Socialt Arbejde*. (M. M. Søren Peter Olesen, Red.) København: Hans Reitzels Forlag.
- Organisation*. (u.d.). Hentet 10. 04 2019 fra <https://organisation.systime.dk/index.php?id=316>
- P. Robbins, S., A. Judge, T., & T. Campbell, T. (2010). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson.
- Rennison, B. W. (2014). Ledelse. I P. k. Signe Vikkelsø, *Klassisk og Moderne Organisations Teori* (s. 613-640). Hans Reitzels Forlag.
- Thorsager, L., Børjesson, E., Christensen, I., & Pihl, V. (2007). Et fælles metodebegreb for socialt arbejde. I *Metoder i socialt arbejde*. Socialforskningsinstituttet. Hentet 02. 05 2019 fra https://pure.vive.dk/ws/files/257382/0711_Metoder_Socialt_Arbejde.pdf
- Vikkelsø, S., & Kjær, P. e. (2014). *Klassisk og Moderne Organisationsteori* (1 udg.). (P. K. Signe Vikkelsø, Red.) København, Danmark: Hans Reitzels Forlag.
- Vitus, K. (2018). Konflikt i forskningsprocesser. I M. Monrad, P. Olesen, & e. al., *Forskningsmetode i Socialt Arbejde*.