

Wanja Astvik och Marika Melin

Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa?

Förändringarna inom välfärdstjänstesektorn i Sverige har de senaste decennierna varit genomgripande. Rationaliseringar och ett decentraliserat resultat- och kostnadsansvar har i många fall medfört ökade arbetskrav, och socialsekreterares situation framstår som särskilt svår. Ansvar för att hantera obalansen mellan krav och resurser har decentraliserats till den enskilde socialsekreteraren. När resurserna inte matchar de kvalitetskrav som ställs tvingas socialsekreterarna tillämpa strategier som antingen äventyrar deras egen hälsa eller kvaliteten i arbetet.

Vi har haft den stora glädjen och förmånen att i olika sammanhang och konstellationer fått samarbeta med Gunnar Aronsson. Som arbetslivsforskare har Gunnar en osedvanlig lyhördhet och förmåga att fånga upp och undersöka aktuella och viktiga problem i arbetslivet som har stor betydelse för människors hälsa och välbefinnande. För oss är Gunnar en viktig förgrundsgestalt och inspirationskälla i vår strävan att bedriva forskning med stor samhällsrelevans.

Wanja Astvik, forskare, fil dr, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet och Akademien för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola, Västerås
wanja.astvik@psychology.su.se

Marika Melin, forskare, fil dr, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet
marika.melin@psychology.su.se

Sedan 1990-talet har det varit en vedertagen ståndpunkt bland politiker och ledning i offentlig sektor att förbättrade resultat kan nås utan extra resurstillskott och att samma prestationer kan utföras med mindre resurser. I offentlig sektor talar man om en styrningsregim baserad på *New Public Management* som alltmer överordnats de professionella verksamhetsregimerna (Bejerot & Hasselbladh

2013). Förändrade stysystem har inneburit ett decentraliserat resultat- och kostnadsansvar, interna marknader och en ständig rationalisering av verksamheterna i kostnadseffektivitetssyfte. Denna omvandling har inneburit ökade arbetskrav för de anställda inom välfärdssektorn. Kombinationen av hög arbetsbelastning och otillräckliga resurser har gjort det svårt att utföra arbetet på ett tillfredsställande sätt (Härenstam m fl 2005, Petterson m fl 2005) och forskning pekar på en utveckling med en hög förekomst av arbetsrelaterad stress inom välfärdssektorn (EASHW 2009). Socialsekreterare, i synnerhet inom barn- och ungdomsenheter, framstår som en särskilt exponerad yrkesgrupp och rapporterar högre arbetsbelastning och högre krav än övriga yrkesgrupper (Tham & Meagher 2009). Flera studier om arbetsförhållanden inom socialtjänsten har funnit att socialsekreterare upplever hög arbetsbelastning som en av de främsta källorna till stress i arbetet (Coffey m fl 2009, Huxley m fl 2005). Otillräckliga resurser som i sin tur leder till en ohanterlig arbetsbelastning har också visat sig vara en viktig orsak till varför många inom socialtjänsten lämnar sitt yrke (Audit Commission 2002).

Mot bakgrund av att socialt arbete å ena sidan karakteriseras av en hög arbetsbelastning och å andra sidan av ett stort individuellt ansvar för arbetet, framstår socialarbetarnas copingstrategier som viktiga för att förstå olika utfall i hälsa och kvalitet i arbetet. Syftet med den här studien är att identifiera individuella och kollektiva copingstrategier som socialsekreterare använder för att hantera alltför höga krav i arbetet samt belysa potentiella konsekvenser av de olika strategierna vad gäller hälsa, kvalitet och professionell utveckling.

En viktig kritik inom copingforskningen gäller det perspektiv som har fokuserat på individens uppfattning av stress, isolerad från sitt sociala sammanhang (Länsisalmi m fl 2000, Mickelson m fl 2001). Enligt Dewe och Trenbert (2004) bör forskningen i större utsträckning nyttja transaktionella teorier om stress och coping som länkar samman individen med kontexten, och använda metoder som är mer ekologiskt känsliga och narrativa. I denna studie definieras coping som kognitiva och beteendemässiga försök att hantera interna och externa krav som överskrider en persons resurser (Lazarus & Folkman 1984). I linje med att coping betraktas som en process ligger fokus på vilka strategier som används, hur och under vilka förhållanden de används samt konsekvenserna av deras användning (Dewe & Trenberth 2004).

En teoretisk utgångspunkt för att förstå olika sätt att hantera överbelastning i arbetet är Hirschmans (1970) klassiska teori om "Exit, voice and loyalty", det vill säga de tre huvudstrategier som är kopplade till missnöje med arbetsför-

Forskningen har finansierats av AFA Försäkring (dnr 060004). En något längre version av denna artikel finns publicerad online på engelska: Astvik W, Melin M & Allvin M (2013): "Survival strategies in social work: A study of how coping strategies affect service quality, professionalism and employee health." *Nordic Social Work Research*, 29 May 2013, DOI:10.1080/2156857X.2013.801879.

hållanden. Anställda kan välja att lämna sina jobb (*exit*), vilket kan vara rationellt när andra mer attraktiva arbetstillfällen erbjuds. *Voice* innebär individuella eller kollektiva protester i vilka brister påtalas i syfte att förbättra situationen. Lojalitet innebär att man stannar kvar i organisationen utan att uttrycka kritik och missnöje. Rusbult och medarbetare (1988) har föreslagit en utvidgning av *exit*-alternativet som också inkluderar de anställdas tankar och intentioner att lämna sitt jobb, där tankarna på *exit* beskrivs som en psykologisk distansering från arbetet. Andra mer defensiva strategier som beskrivs i litteraturen är *disengagement*, det vill säga ett fysiskt, kognitivt och emotionellt tillbakadragande från arbetet (Kahn 1990), och cynism som inom utbrändhetsforskningen har identifierats som en defensiv reaktion på utmattning och överbelastning i arbetet (Maslach & Leiter 2004). En annan typ av strategi som är relevant i förhållande till obalansen mellan arbetslivets krav och resurser är så kallade kompensatoriska strategier som har visat sig förekomma frekvent i svenskt arbetsliv (Allvin m fl 2011, Astvik & Melin 2012, Gustafsson 2008). Dessa strategier handlar om att individen försöker upprätthålla kvaliteten i arbetet genom att tänja på sina egna gränser för att kompensera obalansen mellan arbetskrav och tillgängliga resurser. Enligt Hockey (1997) står anställda som har en hög arbetsbelastning inför en kompromiss mellan att uppnå sina kvalitetsmål och den mentala ansträngning som krävs för att uppnå dessa mål. För att hantera ökade arbetskrav och samtidigt upprätthålla samma resultat som tidigare fordras att individen anstränger sig och tänjer ännu mer på sina resurser. Att ständigt arbeta under stora påfrestningar kan på sikt leda till utbrändhet och ohälsa (Hockey 1997). Ett alternativt sätt att hantera hög arbetsbelastning är enligt denna modell att helt enkelt sänka kvalitetsanspråken i arbetet. Denna typ av strategi framstår som särskilt relevant i en studie om coping i socialtjänsten, där arbetskraven är höga och där det finns ett individuellt ansvar och utrymme att definiera kvaliteten i arbetet.

Metod och material

Deltagarna i studien var socialsekreterare från två kommuner som deltog i ett större forskningsprojekt om coping, hälsa och kvalitet i välfärdstjänstearbete som totalt inkluderade nio fallstudier. Det empiriska materialet i föreliggande studie baseras på 16 semistrukturerade individuella intervjuer samt fyra gruppintervjuer med ytterligare 16 socialsekreterare. Socialsekreterarna tillhörde tre olika enheter varav två var barn- och ungdomsenheter medan den tredje var indelad i två grupper som arbetade med ensamstående vuxna respektive flyktingar. Majoriteten av deltagarna var kvinnor; bara två av de intervjuade var män. Genomsnittligt antal år i yrket var 9,7 år ($SD = 8,1$).

Intervjuerna genomfördes våren och hösten 2008. Intervjuerna handlade om stress, strategier, arbetsvillkor, hälsa och kvalitet. En stor del av intervjuerna var

inspirerad av *critical incident*-teknik, som innebar att socialarbetarnas konkreta erfarenheter av stressande situationer och perioder i arbetet undersöktes, liksom vilka strategier som användes och konsekvenser av dessa. Varje intervju pågick ungefär två timmar, samtliga spelades in och transkriberades fullständigt.

Inledningsvis tematiserades innehållet i intervjuerna efter strategier att hantera arbetsbelastning, arbetsvillkor, hälsa och kvalitet. Inom ramen för dessa övergripande teman identifierades därefter underteman inom respektive kategori. Den tematiska analysen kompletterades med en narrativ analys med fokus på de olika temana för varje intervju. För varje intervju genomfördes en sammanfattande kontextuell beskrivning av de strategier som användes, i vilket sammanhang och under vilka villkor de användes samt konsekvenser av valda strategier. I det sista steget sammanställdes och ordnades de teman som identifierats i respektive fall till mer sammanhängande beskrivningar i form av empiriska summeringar eller ytstrukturer. Analysen har inneburit en successiv tolkningsprocess där teorier och begrepp använts för att belysa och begripliggöra mönster och tendenser i empirin. För validering har två forskare oberoende av varandra genomfört all bearbetning och analys av intervjudata för att sedan diskutera och enas om tolkningar och resultat. Detta tillvägagångssätt kallas dialogisk intersubjektivitet (Kvale & Brinkmann 2009) och rekommenderas ofta vid kvalitativ analys.

Resultat

Samtliga stressande situationer/perioder som socialsekreterarna beskrev kan karakteriseras som obalans mellan arbetskrav och resurser. Analysen av intervjuerna identifierade fem huvudstrategier att hantera denna obalans: kompensatoriska strategier, kravsänkande strategier, disengagemang, *voice* samt *exit*. Analysen visade vidare att socialsekreterarna använde flera olika strategier och att strategierna förändrades över tid. En typ av strategi kunde efter en tid leda till en annan typ av strategi, och i socialsekreterarnas berättelser framgick att de olika strategierna i sin tur fick olika konsekvenser vad gäller hälsa och servicekvalitet. Resultatavsnittet är strukturerat kring huvudstrategierna som presenteras utifrån vad som karakteriserar dem, hur strategierna är relaterade till varandra samt konsekvenser associerade till respektive typ av strategi.

Kompensatoriska strategier

Med kompensatoriska strategier avses de ansträngningar som individen uppstår för att hantera obalansen mellan arbetskrav och resurser med ambitionen att försöka upprätthålla kvalitet i arbetsutförandet. Exempel på kompensatoriska strategier är övertidsarbete, att ta med arbete hem, sjuknärvaro, att hoppa över luncher och kaffepauser och att använda flexitid för att hantera arbetsbelastning-

en. Med några få undantag använde samtliga intervjuade dessa strategier, men i olika omfattning. I intervjuerna framgår att socialsekreterarna mer eller mindre kontinuerligt har en arbetsbelastning som inte kan hanteras inom ramarna för den formella arbetstiden. Ett motiv för kompensatoriska strategier handlar om ett stort personligt ansvar för att slutföra arbetsuppgifter inom de ofta lagstadgade tidsramar som krävs. Ett annat motiv handlar om att hantera den stress som socialsekreterarna upplever när för många ärenden och arbetsuppgifter inte har hunnits med. Vissa beskriver detta som ett val mellan pest eller kolera; övertidsarbetet skapar trötthet och utmattning men att sätta gränser och hålla sig till de formella arbetstiderna ger å andra sidan upphov till stress på grund av vetskapen om alla arbetsuppgifter som borde vara avklarade. Socialsekreterarna beskriver då hur de på fritiden kan ha svårt att koppla av och ofta får stressande tankar på arbetet. Ett liknande mönster återkommer när det gäller sjuknärvaro, där det upplevs mer stressande att stanna hemma från arbetet än att gå dit trots sjukdom.

De kompensatoriska strategierna kan förstås som ett sätt att försöka skapa någon slags kontroll i arbetet och därmed reducera den överväldigande stress som upplevs både i arbetet och på fritiden. Ur ett hälsoperspektiv behöver kompensatoriska strategier inte vara problematiska under arbetsförhållanden där arbetsbelastningen varierar, då perioder av mindre arbetsbelastning innebär möjligheter till återhämtning. Men socialsekreterarna i den här studien beskriver en kontinuerligt hög arbetsbelastning som inte ger utrymme för återhämtning.

I intervjuerna framkommer att ett långvarigt och frekvent användande av kompensatoriska strategier ofta resulterar i stressrelaterade symtom, trötthet och ett minskat välbefinnande. Socialsekreterarna beskriver stressrelaterade problem såsom utmattning, sömnsvårigheter, koncentrationssvårigheter och nedstämdhet, vilket ibland också leder till perioder av kortare eller längre sjukskrivning – eller andra typer av *exit*:

Jag jobbade över mycket och man tar inte sina luncher riktigt som man ska och fikar det hoppar man över jätteofta. Satt över på kvällarna för att jag skulle känna att jag kunde gå hem i lugn och ro, att åtminstone ha någon slags kontroll. /.../ jag kände alltid pressen och fick jättedålig sömn och vaknade mitt i nätterna och vaknade tidigt på morgonen och jag kunde gå lägga mig på soffan framför TV:n för att bara komma bort från tankarna. För det bara malde i huvudet. /.../ Jag tycker inte att det är värt att slita så mycket på sin hälsa och sin sinnesro. /.../ jag sökte några andra jobb men jag fick inte andra just då. /.../ Sedan blev jag erbjuden den här andra tjänsten då.

När kompensatoriska strategier används i längre perioder upplever socialsekreterarna också att de är ineffektiva och presterar sämre än normalt. När strategierna på detta sätt blir dysfunktionella, försöker socialsekreterarna ta till andra strategier för att hantera obalansen.

Kravsänkande strategier

I intervjuerna beskriver socialsekreterarna ofta en process där kompensatoriska strategier inte längre blir hållbara, och hur de för att överleva i yrket känner sig mer eller mindre tvingade att acceptera en sämre kvalitet i arbetet:

Ja, vi har fått lov att sänka våra ambitioner och sänka vår ribba för vad *good enough* är. Annars fixar man det inte. Och de som inte känner att den här nivån kan jag inte acceptera, de har slutat.

Dessa strategier skapar samtidigt moraliska konflikter. Många uttrycker en form av resignation och känner en djup otillfredsställelse med situationen. En av dessa resignerade socialarbetare har bara några få år kvar till pensionen och menar att hon försöker fokusera på att stå ut till dess; en annan säger att hon försöker tänka på lediga dagar och semestrar för att stå ut. De kvalitetssänkande strategierna kombineras här med mer defensiva strategier som distansering eller disengagemang från arbetet. Några av socialsekreterarna upplever resultatet av de kvalitets-sänkande strategierna som pågående moraliska konflikter och beskriver hur de känner sig tvungna att göra ett val mellan sitt eget välbefinnande och kvaliteten i arbetet. I intervjuerna återkommer de till begreppet *good enough*, och att sänka ribban för vad som kan anses vara *good enough* verkar vara en vanlig strategi. I intervjuerna framkommer att balansen mellan individens eget ansvar och samhällets, som i grunden är en professionell och politisk fråga, har kommit att bli en fråga om reglering av arbetsbelastning för socialsekreterarna själva. Följande citat illustrerar hur en omsorgsideologi som betonar individens eget ansvar blir till en copingstrategi för överbelastade socialsekreterare:

Jag lägger ansvaret på föräldrarna i stället för att jag tar på mig hela ansvaret själv. Det är skönt för mig, men när jag tänker på det mer ideologiskt så kan jag tycka att vi lägger mer ansvar på dem än vad de klarar av. Så för mig är det en strategi för att det ska kännas bättre och lättare för mig. Det är mitt välmående kontra klienternas.

I kölvattnet av den moraliska stress som uppstår här beskriver flera av socialsekreterarna en process som kan förstås som en utveckling av mer defensiva strategier såsom rationalisering och idealisering. Syftet med dessa strategier är att

legitimera de kravsänkande strategierna och göra dem mer acceptabla. Denna process blir tydlig när socialsekreterarna till exempel beskriver sina tidigare ambitionsnivåer och kvalitetsanspråk som naiva eller när de betonar nödvändigheten av att acceptera familjesituationer som bara för några år sedan hade varit helt oacceptabla:

Jag hade nog en ganska naiv syn på människors behov kanske, att jag tänkte att alla går att hjälpa. Men alla går inte att hjälpa. Mycket därför att de inte kan hjälpa sig själva. Vi kan inte hålla på med konstgjord andning livet ut.

Rationalisering kan också användas för att rättfärdiga de svåra prioriteringar av klienter och uppgifter som behöver göras. En annan kravsänkande strategi handlar om olika sätt att undvika ansvar. Vissa socialsekreterare har blivit noga med att få teamledarens eller enhetschefens underskrift på bedömningar, utredningar, beslut om insatser och ibland även när det gäller prioriteringar mellan olika klienter. Om arbetssituationen inte medger någon egentlig kontroll, det vill säga att tiden inte räcker till för att göra ett bra arbete, så blir ansvaret för denna otillräcklighet en tung börda. I intervjuerna framkommer att det inte finns någon frihet i att "prioritera mellan arbetsuppgifter som redan är prioriterade" eller att bestämma vilken av de "lika behövande klienter" som ska tas om hand. En strategi att hantera detta då blir att överlämna ansvaret till chefer.

Disengagemang

Återkommande är att de intervjuade socialsekreterarna beskriver en stor frustration över arbetssituationen som många gånger upplevs som hopplös. I denna uppgivenhet drar sig en del undan och slutar engagera sig i arbetsgruppen och de gemensamma frågorna. Flera av teamen i studien har en hög personalomsättning på grund av missnöje med den höga arbetsbelastningen och socialsekreterarna beskriver hur nya socialsekreterare kommer och går på grund av att ingen tar situationen på allvar. Det blir till sist meningslöst att engagera sig i enheten, gruppen eller ens nya medarbetare:

Man blir relationstrött när folk kommer och går i teamet. Man vet inte om folk skall vara kvar och så kommer det en ny som stannar en månad eller två. Är det någon idé att försöka? De kommer och stannar en stund och sedan ser de vilken röra det är och sedan slutar de.

Det sociala stödet i teamet framstår som oerhört viktigt för att de över huvud taget ska orka med sitt jobb, och kollegorna utgör en viktig anledning till att de stannar kvar trots den konstanta överbelastningen i arbetet. Samtidigt utgör

den höga arbetsbelastningen ett hinder för socialt stöd kollegor emellan, då var och en fokuserar på "sin egen hög". Undandragande strategier kan i vissa fall också vara förknippade med olikartade strategier inom ett team. Exempel är när individer eller subgrupper protesterar mot den höga arbetsbelastningen som inte tillåter ett professionellt arbete och försöker ta upp och diskutera professionella strävanden kontra den verklighet de befinner sig i där budgeten styr. Medan de tysta drar sig undan för att skydda sig mot mer krav kan de individer eller subgrupper som protesterar till slut dra sig undan i resignation eller helt enkelt välja att lämna arbetsplatsen.

Voice

Voice-strategier innebär individuella eller kollektiva försök att belysa eller protestera mot rådande omständigheter som upplevs otillfredsställande. Att protestera kan för individen innebära ett skydd av den professionella integriteten, men också ett skydd mot stress. Att säga ifrån och protestera kan på individnivå hjälpa till att reducera de självanklagelser som många socialsekreterare erfar. Genom att tala om den orimliga arbetsbelastningen blir situationen tydlig och den enskilde får stöd i att inte skuldbelägga sig själv och sina egna tillkortakommanden i de kvalitetsbrister de upplever. Några av socialsekreterarna beskriver till exempel hur de i sina team försöker stötta varandra och gå samman för att säga nej till nya ärenden i en redan överbelastad situation. Här utgör teamets protest framför allt ett psykologiskt skydd för varje medlem, då teamet tar ett kollektivt ansvar för varje medlems arbetsbelastning. En annan viktig drivkraft för protest handlar om att skydda den professionella integriteten och meningen i arbetet. Detta beskrivs som att det professionella ansvaret handlar om att bevaka och utveckla kvaliteten i det sociala arbetet. Ett tyst accepterande av upplevda kvalitetsbrister skulle innebära ett allvarligt hot mot den egna identiteten som professionell.

Däremot verkar protest som politisk strategi vara ovanligt. I intervjuerna framkommer berättelser om hur socialsekreterarna har försökt att protestera och förmedla synpunkter om orimlig arbetsbelastning och svårigheter att leva upp till de kvalitetsförväntningar som ställs, men att dessa protester inte fått något gensvar. Upplevelsen är att kritiken stannar på enhetschefsnivå. Samtidigt uttrycker socialsekreterarna en viss självkritik mot frånvaron av högljudda protester som eventuellt kan nå ovanför enhetschefsnivå, och att inga förändringar kommer till stånd så länge de lojalt försöker att kompensera resursbristerna med egna ansträngningar:

Man försöker lyfta det uppåt, vi behöver mer resurser, men sedan blir det tvärstopp. Jag tänker att enhetscheferna har sagt att vi klarar verksamheten med de här pengarna. Då kan inte de säga att det här inte går, för då är det

de som inte fixar sitt jobb. Men vi biter oss själva i svansen också för vi är de 'duktiga flickorna'. Vi jobbar över, vi tar för många ärenden, vi går på knäna, vi går in på helgerna för att skriva klart. Vi möjliggör ju att det fortsätter för vi säger inte Nej.

Trots att socialsekreterarna upplever allvarliga kvalitetsbrister och en otillfredsställelse med arbetssituationen är *voice* en ganska sällsynt strategi. Sannolikt handlar det om att det i organisationen finns en rad hinder för att säga ifrån. Av intervjuerna framgår att det saknas kanaler för kommunikation med högre nivåer i organisationen och att "resursfrågan" inte är en fråga för diskussion utan ett faktum att förhålla sig till.

Exit

Den mest radikala strategin att hantera en otillfredsställande situation är att helt enkelt fly från den genom *exit*, vilket i den här studien förefaller vara en vanlig strategi. Hög personalomsättning skapar en ond cirkel där de grundläggande problemen med hög arbetsbelastning förvärras då erfarna socialarbetare ersätts med nya, oerfarna socialarbetare. När en medarbetare väljer att avsluta sin anställning blir det både en effektivitets- och kompetensförlust som hänger samman med den personliga och specifika kompetens som utvecklats i enskilda ärenden liksom kunskap om teamets praktik och rutiner. En anledning att välja *exit* var upplevelsen att arbetsvillkoren inte ger utrymme för att utföra arbetet på ett sätt som upplevs som professionellt:

Man känner alltid att man inte har hunnit med det man borde. Saker som jag ska göra faktiskt, det är mitt jobb. Det är ju någon som får lida för när jag inte hinner göra mitt jobb. /.../ Har jag ett lagerjobb eller så, då gör jag mitt jobb och sen så går jag därifrån. Då behöver jag inte ha arbetet med mig hem.

Vissa beskriver också en frustration över att den slimmade organisationen inte medger tid för reflektion och utveckling i det dagliga arbetet. En annan anledning att välja *exit* var helt enkelt att skydda sitt eget välbefinnande och hälsa. Som tidigare beskrivits berättar socialsekreterarna om negativa hälsoeffekter som de uppfattar att arbetsvillkoren ger upphov till i form av olika stressrelaterade symtom såsom reducerad kognitiv funktion, upplevelser av ineffektivitet, oro, irritation och sömnsvårigheter. Att stanna kvar i en sådan arbetssituation innebär att de får betala med sin egen hälsa.

Analys och diskussion

I resultaten framgår tydligt hur en strategi, avsiktligt eller oavsiktligt, leder till en annan strategi och att de olika strategierna i sin tur får olika konsekvenser. Interaktionen är inte slumpmässig, utan det finns synliga vägar och faser i vilka de olika strategierna och utfallen utvecklas. De första reaktionerna på alltför höga krav är nästan alltid olika former av kompensatoriska strategier, som efter en längre tids användning ger upphov till olika former av stressreaktioner. Dessa reaktioner leder i sin tur till andra strategier som utvecklas längs tre ganska tydliga vägar.

Den första, och kanske mest uppenbara vägen, är olika exitstrategier. Att lämna sin anställning är en möjlig väg då konsekvenserna av andra strategier upplevs som alltför negativa, vilket i sin tur innebär en kompetensförlust och ökad arbetsbelastning. Den andra, och kanske vanligaste vägen, är att göra avkall på sina professionella bedömningar och principer genom att sänka ambitionsnivån. Den moraliska stress som det medför kan i sin tur ge upphov till ytterligare strategier i vilka man försöker ursäktas och rationalisera de tidigare strategierna. Om dessa rationaliseringsstrategier fungerar kan de dock vara dyrköpta då socialarbetarna i stället kan uppleva känslor av alienation och professionell meningsförlust. Den tredje vägen är *voice*, att uttrycka kritik och tillsammans med kollegor säga ifrån och hitta konkreta sätt att hantera den övermäktiga situationen. Det kan handla om att be om hjälp eller begära mer resurser från ledningen, liksom att söka begränsa kraven genom att kollektivt enas om gränserna för arbetet.

I det följande diskuteras resultaten med fokus på att förklara mekanismerna bakom de olika strategierna samt möjliga långsiktiga konsekvenser. De kompensatoriska strategiernas koppling till stressrelaterad ohälsa kan förstås utifrån hur de påverkar vila och återhämtning. Stressforskningen pekar mot att bristande återhämtning är en nyckelfaktor för att förklara stressrelaterad ohälsa (Lundberg 2005). Enligt allostatisk stressteori bidrar kontinuerlig stressrelaterad aktivering av olika fysiologiska system utan möjlighet till vila och återhämtning till förslitning av de kroppsliga resurserna och ökar risken för ohälsa på sikt (Lundberg 2005, Sonnentag & Bayer 2005). Olika typer av allostatisk belastning med negativa hälsoeffekter har identifierats (McEwen 1998). En typ handlar om normala stressresponser men som förekommer så ofta att de på längre sikt skadar kroppens regleringssystem. I denna studie beskriver socialsekreterarna en kontinuerligt hög arbetsbelastning som hanteras med kompensatoriska strategier, som i sin tur tenderar att leda till utmattning. En annan typ av allostatisk belastning handlar om oförmåga att varva ner efter ansträngning. I intervjuerna framkommer också exempel på hur socialsekreterare beskriver hur de har svårt att släppa tankarna på

arbetet när de är lediga och hur stressfyllda tankar gör det svårt att sova. En tredje typ av belastning inträffar när individer saknar adekvata resurser att svara på de krav de ställs inför. Denna typ av belastning identifierades som en otillräcklighet att kunna leva upp till kraven på grund av resursbrist. Allostatisk belastning kan också uppkomma via anticipation och den här typen av stress var också vanlig bland socialsekreterarna som beskrev en ångest förknippad med upplevelsen att inte hinna hantera arbetet på ett tillfredsställande sätt. Sjuknärvaro är också en typ av kompensatorisk strategi som påverkar möjligheter till återhämtning. Tidigare studier har visat att arbetsvillkor som ökar sannolikheten för sjuknärvaro är tidspress, otillräckliga resurser att utföra arbetet på bra sätt samt att arbetsuppgifterna inte tas över av någon annan vid sjukdom utan samlas i stället på hög (Aronsson m fl 2000). Liknande kopplingar mellan sjuknärvaro och arbetsvillkor framträdde i denna studie. Återkommande perioder av sjuknärvaro kan antas försvåra återhämtningsprocessen och forskning har visat att sjuknärvaro är en oberoende riskfaktor för framtida ohälsa (Bergström m fl 2009).

Som beskrivits ovan ersätts eller kombineras ofta de kompensatoriska strategierna med andra försök att minska arbetskraven. Lite förenklat kan man säga att socialarbetarna börjar sänka sina ambitionsnivåer i stället för att sätta sin egen hälsa på spel. De intervjuade upplevde att de ständigt var tvungna att sänka sina kvalitetskrav och anpassa sig till en standard som var lägre än vad de som professionella egentligen kunde acceptera. De kravsänkande strategierna innefattade också olika försök att undvika ansvar genom att lämna över beslut till överordnade. Att socialarbetarna på det här sättet sänker sina ambitioner och börjar undvika ansvar då de inte har möjlighet att basera sina bedömningar på professionella överväganden kan leda till allvarliga konsekvenser för deras professionella utveckling och för kvaliteten i arbetet. Den här typen av strategier indikerar att det sker ett anpassningsinriktat lärande som riskerar leda till stagnation och ytterst en försämring av den professionella kunskapen. Skillnaden mellan vad socialarbetarna *ville* och faktiskt *kunde* åstadkomma i sitt arbete gav upphov till moraliska konflikter och stress, som många av de intervjuade tycktes hantera genom rationalisering och idealisering. Detta skulle kunna tolkas som ytterligare ett steg på vägen av överlevnadsstrategier; för att stå ut med obalansen mellan vad de ville och vad som var möjligt rättfärdigades sänkta ambitionsnivåer av nya normer. Rationalisering innebär en omformning av yrkesrollen och dess normer och hindrar den enskilde individen att uttrycka kritik av kvalitetsbrister. Rationaliserande strategier av det här slaget utgör således ytterligare ett hot mot ett professionellt arbete. Andra sätt att hantera sänkningar av kvalitetskraven var att dra sig tillbaka från interaktion med kollegor samt ett minskat engagemang i arbetet. För verksamheten innebär tillbakadragande och distansering en förlust av den anställdes kompetens och potential att bidra till utveckling och kvalitet,

och för den anställde ett hinder för lärande och utveckling. När strategierna slutligen blev dysfunktionella i form av stressrelaterad ohälsa och/eller professionell meningsförlust, var det återstående alternativet att helt enkelt lämna arbetsplatsen eller yrket helt och hållet. När socialarbetarna väljer denna strategi lider organisationen en kompetensförlust dels i form av den anställdes professionella kunskap och erfarenhet, dels i form av dennes klientkunskap och erfarenhet av arbetsplatsens arbetsmetoder. Att de anställda lämnar arbetsplatsen påverkar också direkt kvaliteten i arbetet genom försämrad kontinuitet i klientarbetet. Enligt Hirschmans (1970) teori är det viktigt att de anställda kan använda *voice*-strategier för att organisationen ska kunna utvecklas på ett positivt sätt. Trots det missnöje med arbetsituationen som framkom i studien var *voice*-strategin inte speciellt vanlig. Tvärtom framkom snarare en rad hinder för möjligheterna att säga ifrån och framföra kritik., Socialsekreterarna upplevde tidigare försök att framföra kritik som fruktlösa eftersom den inte nådde förbi enhetschefsnivå.

I den här artikeln har vi identifierat olika strategier som socialsekreterare använder för att hantera alltför höga krav i arbetet samt diskuterat faktiska och potentiella konsekvenser av de olika strategierna. Som beskrivits ovan får de olika strategierna inte enbart individuella konsekvenser i form av stressrelaterad ohälsa, utan förefaller påverka även arbetets kvalitet och professionell utveckling. Resultaten är i linje med tidigare forskning som visar en koppling mellan hög arbetsbelastning och stress i socialtjänsten, men pekar också på att den höga arbetsbelastningen tycks tvinga socialsekreterarna till strategier som går emot deras professionella anspråk och bedömningar av god kvalitet. Risken är att de senaste decenniernas förändringar av välfärdstjänstesektorn, med ökad tonvikt på ekonomi, rationalisering och decentralisering av ansvar, lämnar socialarbetarna att hantera de dilemman som uppstår när resurserna inte matchar kvalitetsmål och professionella standarder. Det är därför vår förhoppning att resultaten i studien också kan väcka frågor om nuvarande organisatoriska strukturer och styrsystem som tycks göra den strategiska och politiska nivån i organisationen fri från ansvar för konsekvenserna av de kvalitetssänkande strategier som professionen tvingas till.

Referenser

- Allvin M, Aronsson G, Hagström T, Johansson G & Lundberg U (2011): *Work without boundaries. Psychological perspectives on the new working life*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Aronsson G, Gustafsson K & Dallner M (2000): "Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism." *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7)502–509.
- Astvik W & Melin M (2012): "Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work." *Journal of Social Work*, publicerad online 7 februari 2012; DOI: 10.1177/1468017311434682, s 1–24.
- Audit Commission (2002): *Recruitment and retention: A public service workforce for the twenty-first century*. London: Audit Commission.

- Bejerot E & Hasselbladh H (2013): "Forms of intervention in public sector organizations: Generic traits in public sector reforms." *Organization Studies*, publicerad online 8 april 2013; DOI:10.1177/0170840613477639, s 1–24.
- Bergström G, Bodin L, Hagberg J, Lindh T, Aronsson G & Josephson M (2009): "Does sickness presenteeism have an impact on future general health?" *International Journal Archives of Occupational and Environmental Health*, 82(10)1179–1190.
- Coffey M, Dugdill L & Tattersall A (2009): "Working in the public sector. A case study of social services." *Journal of Social Work*, 9(4)420–442.
- Dewe P & Trenberth L (2004): "Work stress and coping: Drawing together research and practice." *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2)143–156.
- EASHW (2009): *Stress at work – Facts and figures*. OSH in figures. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Gustafsson K (2008): *Working conditions, compensatory strategies, and recovery*. Doktorsavhandling, Psykologiska institutionen. Stockholm: Stockholms universitet.
- Hirschman AO (1970): *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. London: Harvard University Press.
- Hockey GRJ (1997): "Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework." *Biological Psychology*, 45(1–3)73–93.
- Huxley P, Evans S, Gately C, Webber M, Mears A, Pajak S, Kendall T, Medina J & Katona C (2005): "Stress and pressures in social work: The worker speaks." *British Journal of Social Work*, 35(7)1063–1079.
- Härenstam A & MOA Research Group (2005): "Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies." *Work*, 24(3)261–277.
- Kahn WA (1990): "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work." *Academy of Management Journal*, 33(4)692–724.
- Kvale S & Brinkmann S (2009): *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed). Thousand Oaks, CA, US: Sage.
- Lazarus RS & Folkman S (1984): *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lundberg U (2005): "Stress hormones in health and illness: The roles of work and gender." *Psychoneuroendocrinology*, 30(10)1017–1021.
- Länsisalmi H, Peiró JM & Kivimäki M (2000): "Collective stress and coping in the context of organizational culture." *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4)527–559.
- Maslach C & Leiter MP (2004): "Stress and burnout: The critical research." I: Cooper CL (red): *Handbook of stress medicine and health* (s 155–172). London: CRC Press.
- McEwen B (1998): "Stress, adaptation, and disease: Allostasis and allostatic load." I: McCann SM (red): *Annals of the New York Academy of Sciences* (s 33–44). New York: New York Academy of Sciences.
- Mickelson K, Lyons RF, Sullivan MJL & Coyne JC (2001): "Yours, mine and ours: The relational context of communal coping." I: Sarason BR, Duck S (red): *Personal relationships: Implications for clinical and community psychology* (s 181–200). Chichester: John Wiley.
- Petterson I, Hertting A, Hagberg L & Theorell T (2005): "Are trends in work and health conditions interrelated? A study of Swedish hospital employees in the 1990s." *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2)110–120.
- Rusbult CE, Farrell D, Rogers G & Mainous III AG (1988): "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction." *Academy of Management Journal*, 31(3)599–627.
- Sonnetag S & Bayer UV (2005): "Switching off mentally: Predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time." *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4)393–414.
- Tham P & Meagher G (2009): "Working in human services: How do experiences and working conditions in child welfare social work compare?" *British Journal of Social Work*, 39(5)807–827.