

Scores rapportserie 2022:1

# En utsatt position - Kunskapsmodeller, ledarskap och arbetsmiljö på ekonomiskt bistånd i Socialtjänsten

Lovisa Näslund och Renita Thedvall

# SCORE

STOCKHOLM CENTRE FOR  
ORGANIZATIONAL RESEARCH

# En utsatt position - Kunskapsmodeller, ledarskap och arbetsmiljö på ekonomiskt bistånd i Socialtjänsten

Lovisa Näslund  
lovisa.naslund@score.su.se

Renita Thedvall  
renita.thedvall@score.su.se

Scores rapportserier 2022:1  
ISBN 978-91-88833-22-8

Stockholms centrum för forskning om offentlig sektor  
106 91 Stockholm  
www.score.su.se



**En utsatt position -  
Kunskapsmodeller, ledarskap och arbetsmiljö på ekonomiskt bistånd i Socialtjänsten**

Lovisa Näslund och Renita Thedvall

## **Förord**

Denna rapport sammanfattar delar av resultatet från ett treårigt forskningsprojekt med titeln ”Evidensbaserad praktiks inverkan på den psykosociala arbetsmiljön inom socialtjänsten”, finansierat av AFA. Forskningsprojektets syfte var att studera de arbetsmiljömässiga konsekvenserna av implementeringen av evidensbaserad praktik i socialtjänsten. Projektet baseras på etnografisk studie av ekonomiskt bistånd i Stockholms stad. Syftet med att övergå till evidensbaserade metoder i socialtjänsten har i första hand varit att öka effektivitet och kvalitet i socialtjänstens arbete, inte att påverka arbetsmiljön. Samtidigt är det välkänt att socialtjänsten är hårt drabbad av psykosociala arbetsmiljöproblem, vilket återspeglas i sjukskrivningstalen för socionomer. Projektet studerar effekterna av arbetet med evidensbaserad praktik i termer av arbetsmiljö, och vilka faktorer som kan bidra till att en god arbetsmiljö kan skapas trots en krävande arbetsituation med hög belastning. Rapporten vänder sig till beslutsfattare och praktiker i socialtjänsten, och visar hur socialtjänstens praktik påverkas av arbetet med olika kunskapsmodeller.

Vi vill uttrycka ett stort tack till de medarbetare och enheter i Stockholms stads socialtjänst som generöst delade med sig av sin tid till intervjuer, och gav oss möjlighet att genomföra det fältarbete som ligger till grund för rapporten.

Lovisa Näslund och Renita Thedvall  
Score

## **Sammanfattning**

Socialtjänsten, inte bara i Sverige utan också internationellt, utmärker sig genom höga sjukskrivningstal, framförallt orsakade av psykisk ohälsa. Brister i den psykosociala arbetsmiljön visar sig också i den höga personalomsättningen, där många socialarbetare efter relativt kort tid i yrket söker sig till andra arbeten. Tidigare forskning visar att orsakerna till den krävande arbetssituationen står att finna dels i motsättningen mellan knappa resurser och stora behov från klienter, dels i organisatoriska faktorer. I denna studie, baserad på en etnografisk studie av en enhet för ekonomiskt bistånd, fokuserar på dessa organisatoriska faktorer, och hur man kan organisera för en mer hållbar arbetssituation med minskad psykisk ohälsa bland medarbetarna. Det handlar dels om informellt socialt stöd, mellan kollegor och mellan medarbetare och chefer, dels om modeller och rutiner som tydliggör arbetsprocesserna för oerfarna, och dels om att det sociala stödet manifesteras i organisationens formella struktur, genom att det finns arenor och roller med syfte att underlätta och möjliggöra det sociala stödet. Dessa organisatoriska faktorer kräver i sig själva resurser, och tydliggör också hur det underliggande problemet med resursbrist endast delvis kan lösas med organisatoriska medel.

## 1 Innehåll

1	Introduktion .....	5
2	En utsatt position – orsaker till psykisk ohälsa bland socialarbetare .....	6
2.1	Organisatoriska faktorer: Ledarskap, autonomi och arbetsbelastning.....	7
2.2	Positiva faktorer.....	8
2.3	Arbetsituationen i svensk socialtjänst .....	8
3	Metod.....	9
4	Vad gör de där inne på Ekonomiskt bistånd?.....	11
4.1	Myndighetsutövning och socialt arbete .....	11
4.2	Arbetsprocessen – från kontakt till självförsörjning.....	13
4.3	”Spindeln i nätet” - den komplexa verkligheten.....	15
4.4	Galghumor, sorg och frustration – det emotionella arbetet .....	18
5	Hög personalrörlighet: orsaker och åtgärder .....	21
6	Organisering för att möta utsatthet .....	23
6.1	Organiserat kollegialt stöd .....	24
6.2	Organisationsanpassningar .....	26
6.3	Evidensbaserade metoder och pragmatism.....	27
6.4	Ledarskapet.....	31
7	Slutsats.....	33
8	Referenser.....	36

## 2 Introduktion

Under senare år har psykosocial ohälsa blivit ett växande problem i svenskt arbetsliv, ett problem som ofta ligger bakom långvariga sjukskrivningar. En yrkesgrupp som drabbats särskilt hårt av detta är socialarbetare. Socialtjänsten präglas av hård arbetsbelastning och hög personalomsättning, vilka båda negativt påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Utöver sjukskrivningstalen, så vittnar också flera studier om en utsatt situation, med negativa stressorer som riskerar leda till psykisk ohälsa för medarbetarna (Karsten, 2018; Welander, Astvik, & Hellgren, 2017). Socialarbetare har en utsatt position, inte bara för att de i sin yrkesutövning möter många tragiska öden och utsatta människor, utan också för på grund av den känsla av otillräcklighet som ofta blir resultatet när till synes omätliga sociala behov möter socialtjänstens begränsade resurser. Hög arbetsbelastning och bristande resurser leder till ohälsosam stress (Astvik & Melin, 2013). Arbetsgivaren har ett långtgående ansvar för medarbetarnas arbetsmiljö, och i vägledningen till Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) lyfts särskilt fram den viktiga roll som de organisatoriska förutsättningarna spelar för arbetsmiljön, och det ansvar och möjligheter ledningen har för att skapa dessa förutsättningar (Gunnarsson, Johansson, & Stoetzer, 2016). Det är därför av intresse att studera socialarbetare arbetssituation, både i arbetet med att förbättra arbetssituationen på socialtjänsten specifikt, och, mer övergripande, för att få mer kunskap om den organisatoriska aspekten av arbetsmiljöarbete. En del av denna organisatoriska aspekt är det under senare år också tillkommit krav på att arbetet i socialtjänsten ska bygga på evidensbaserade metoder, med standardiserade rutiner och metoder för det sociala arbetet, vilket också kan påverka arbetsmiljön. Det finns relativt få evidensbaserade metoder i egentlig mening tillgängliga för socialt arbete, och särskilt för ekonomiskt bistånd (Lundström och Shanks 2013). För att kunna arbeta evidensbaserat, i enlighet med riktlinjerna, har man i praktiken omdefinierat vad evidensbaserad praktik kan vara (Avby 2015), och har flyttat fokus från evidensbaserat i strikt mening i form av metoder som bygger på randomiserade kontrollstudier till att evidensbaserat innebär systematiserad kunskap. I den delen av socialtjänsten vi har studerat här så är de evidensbaserade metoderna i första hand FIA (Förutsättningar Inför Arbete<sup>1</sup>), som är ett kartläggningsverktyg, och MI (Motiverande samtal/Motivational interviewing<sup>2</sup>), som är en samtalsmetodik för att arbeta med motivation till förändring i det sociala arbetet, men en rad andra standardiserade arbetsmetoder, som inte är evidensbaserade, som används, såsom IB (initial bedömning) och Globenmodellen (ett arbetssätt för ekonomiskt bistånd), får, som vi kommer se i studien, liknande påverkan på arbetssituation och arbetsmiljö.

Den här rapporten undersöker således arbetet och arbetsmiljön i socialtjänsten, med särskilt fokus på ekonomiskt bistånd, och vilken roll implementeringen av evidensbaserade metoder, men också andra standardiserade arbetsmetoder, får för arbetsmiljön. Det juridiska ansvaret för ekonomiskt bistånd i socialtjänsten ligger under kommunen och är styrd av socialtjänstlagen och kommunallagen. En del socialt arbete utförs av privata företag och ideella föreningar, men utredningen och bedömningen av klienten, den så kallade myndighetsutövningen, måste göras av socialtjänsten. Ekonomiskt bistånd arbetar med de klienter som är i behov av försörjningsstöd från staten för att överleva. Hit vänder sig klienter som inte har någon annan inkomst såsom arbete, socialförsäkring eller arbetslöshetsförsäkring, och är hänvisade till försörjningsstöd från socialtjänsten som sin enda möjlighet att få mat för dagen och tak över huvudet. Det är en del av

---

<sup>1</sup> <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/kunskapsstod/2017-7-1-fia-intervju-omraden.pdf>

<sup>2</sup> <https://www.socialstyrelsen.se/utveckla-verksamhet/evidensbaserad-praktik/metodguiden/mi-motiverande-samtal/>

socialtjänsten som ofta får mindre uppmärksamhet av omvärlden jämfört med exempelvis arbetet med barn och ungdom. Det är dock en viktig del av socialtjänsten, inte minst eftersom det ofta är på ekonomiskt bistånd som nyutexaminerade socionomer får sin första anställning. Arbetsituationen på ekonomiskt bistånd, och den arbetsmiljö som möter människor där, kommer därför få betydelse för såväl den enskildes fortsatta karriärval, som för socialtjänstens långsiktiga rekryteringsmöjligheter till andra positioner. I nuläget är socionomer ett bristyrke, och det kan ofta vara svårt att hitta kvalificerade sökande till utlysta tjänster. Ekonomiskt bistånd är därför en betydelsefull del av socialtjänsten, både ur samhällssynpunkt, och för socionomyrket, och vi har därför valt att fokusera på dem i denna studie. Studien har en etnografisk ansats, vilket möjliggör en studie av arbetsmiljön i praktiken, och hur en organisation kan hantera de utmaningar som arbetsituationen skapar.

Vilka problem som finns i socialarbetares arbetsituation, och orsakerna till dessa, är relativt väl studerat (se litteraturöversikt nedan), och vi har i denna studie därför valt att studera en enhet där arbetsmiljön, trots samma knappa resurstilldelning som andra enheter, upplevdes som relativt god. Detta visade sig också i de låga sjukskrivningstalen, relativt branschen som helhet. Genom att studera en sådan enhet blir det möjligt att se hur organisatoriska förutsättningar för bättre arbetsmiljö kan skapas, och vad de innebär i praktiken. Rapportens syfte är således att bidra till kunskap om hur den organisatoriska kontexten påverkar arbetsmiljön. Att den gör detta är välkänt, men rapporten vill bidra med kunskap om *hur* detta kan te sig i praktiken, och hur organisering och ledning påverkar arbetsmiljö och arbetstrivsel.

Rapporten är strukturerad enligt följande: i nästa avsnitt kommer vi först göra en kort översikt över forskningen om psykisk ohälsa kopplad till arbetsmiljö för socialarbetare. Därefter följer en redogörelse för studiens empiriska metod. Vi går sedan in på arbetsuppgifterna, de metoder som används och arbetsituationen i stort på de enheter för ekonomiskt bistånd som vi studerat under rubriken ”Vad gör de därinne på Ekonomiskt bistånd?”. I nästföljande avsnitt, ”Organisering för att möta utsatthet”, redogör vi sedan för hur man organisatoriskt försökt möta de utmaningar som arbetsituationen skapar. Rapporten avslutas med en slutsats där vi sammanfattar och diskuterar studiens resultat.

### **3 En utsatt position – orsaker till psykisk ohälsa bland socialarbetare**

Även om vi i denna rapport fokuserar på den svenska socialtjänsten, så är det inte enbart i Sverige socialt arbete är hårt belastat. En internationell metastudie (Frieiro Padin, Verde-Diego, Fernández Arias, & González-Rodrigues, 2020) av psykisk ohälsa, särskilt utmattningsdepression, bland socialarbetare (omfattande studier i USA, Spanien, Israel, Storbritannien, Iran, Sydkorea och Sverige) visar samstämmigt hur socialarbetarnas arbetsituation gör dem särskilt utsatta för risk för utmattningsdepression och annan psykisk ohälsa. Denna risk är också större för socialarbetare än för andra jämförbara professioner (Lloyd, King, & Chenoweth, 2002), och förefaller inte heller minska över tid, då de höga sjukskrivningstalen bland svenska socialarbetare återfinns även i exempelvis Storbritannien (Ravalier, Wainwright, Clabburn, & Loon, 2020). Att socialarbetare löper så stor risk för utmattningsdepression och annan stressrelaterad ohälsa har flera orsaker. Delar av orsakerna är individrelaterade: sociodemografiska faktorer (framförallt kön) och tillgång till copingstrategier (Frieiro Padin et al., 2020). En vidare orsak står att finna i arbetsuppgifterna i sig: socialarbetaren möter i sitt arbete många utsatta människor, och behöver hantera mötet med deras trauman och problem. Detta leder till risk för ställföreträdande eller sekundär traumatisk stress,



vilket i sin tur kan ha negativ effekt på hälsa och välmående, såväl i arbetet som privat (Wilson, 2016). Denna stress är alltså till viss del inherent i arbetsuppgifterna, behöver hanteras men kan inte undvikas, medan den stress som beror på arbetsituationen och arbetets organisering inte på samma sätt är oundviklig (Coffey, Dugdill, & Tattersall, 2009). Det är därför viktigt att skilja på dessa två anledningar, och vi kommer härnäst att fokusera mer på de organisatoriska faktorerna, eftersom dessa i högre grad kan påverkas av arbetsgivaren och potentiellt åtgärdas. Det vill säga, den stress som orsakats av hur arbetet har organiserats, snarare än arbetsuppgifterna i sig.

### ***3.1 Organisatoriska faktorer: Ledarskap, autonomi och arbetsbelastning***

Flera faktorer i arbetsituationen har betydelse för hur den kommer att upplevas, och hur stor risk det är att den kommer påverka medarbetarnas hälsa negativt. Dessa kan delas in i tre grupper: ledarskapet, autonomi och arbetsbelastningen (Coffey et al., 2009).

*Ledarskapet* omfattar den informella strukturen och kulturen i organisationen: vilka värderingar som ges uttryck för och hur kommunikationen går till (vem som får veta vad på vilket sätt). Med andra ord, förutsättningarna för arbete och hur arbetet organiseras (Lloyd et al., 2002). Hög personalomsättning är inte bara i sig en möjlig indikator på en svår arbetsituation, utan gör det också svårt att skapa stabilitet och kvalitet i arbetet, och försvårar arbetet med likabehandling av klienter. Arbetsituationen har också betydelse på andra sätt: relationerna mellan kollegor, möjligheten att få stöd och hjälp av varandra och känna att man ingår i en gemenskap, och hur man kommunicerar i arbetsgruppen eller mellan ledning och medarbetare. Bristande stöd från ledningen ökar risken för stress och utmattning, och studier visar också att kollegialt stöd och gemenskap inte alltid finns i den utsträckning som skulle behövas (Frieiro Padin et al., 2020).

Socialarbetarnas *autonomi* – möjligheten att påverka organisationen, och handlingsutrymme gentemot klienterna – är särskilt viktigt i en organisation som socialtjänsten, som tenderar att vara föremål för ständig förändring: nya reformer, nya system, nya riktlinjer. Detta ständiga förändringsarbete blir en belastning om socialarbetarna inte har möjlighet att vara delaktiga i vad som kommer ske, utan upplever att de är maktlösa inför förändringarna. Reaktionen på förändringarna blir då apati och acceptans, eftersom det upplevs som fruktlöst att försöka påverka förändringen (Ravalier et al., 2020). Ett auktoritärt ledarskap och otillräcklig tid att sätta sig in i den nya arbetssätten och system bidrar också till att skapa negativ stress (Coffey et al., 2009). Låg delaktighet i de arenor där beslut om organisationen ska fattas skapar en känsla av maktlöshet, och att den egna situationen inte går att påverka (Morilla-Luchena, Borrego-Alés, Orgambidez-Ramos, & Vázquez-Aguado, 2021). Detta kan också kopplas till låg grad av autonomi, där socialarbetaren har mycket litet handlingsutrymme och möjlighet till flexibilitet, utan i hög grad styrs av organisationens formella strukturer. Är rollerna dessutom oklara, så att det inte tydligt framgår hur arbetet ska fördelas och var beslut ska tas, vad som anses som det egna expertområdet, och när andra bör konsulteras, så ökar risken för stress ytterligare (Lloyd et al., 2002). Oklara roller kan också leda till konflikter i arbetsgruppen, och att vissa medarbetare överbelastas, vilket kan bidra till risk för psykisk ohälsa. Har medarbetarna däremot större autonomi, att själva kunna dra gränser och lösa problem, kan denna risk till viss del förebyggas (Kim & Stoner, 2008).

*Arbetsbelastningen*, och den känsla av otillräcklighet som ofta blir resultatet när socialarbetare med begränsade resurser möter klienter vars behov vida överstiger det socialtjänsten kan erbjuda, är också en vanlig och ständigt närvarande orsak till stress. Engagemang och identifikation med yrket

– möjligen av denna anledning – ökar risken för utmattning och stress (Morilla-Luchena et al., 2021). Den upplevda resursbrister beskrivs av socialarbetare i en engelsk studie som en känsla av att det är ”omöjligt att göra ett gott arbete” med de resurser och den tid som står till buds i organisationen (Coffey et al., 2009). Det finns således en spänning mellan å ena sidan yrkesidealen, och å andra sidan de krav organisationen ställer på socialarbetare att arbeta effektivt och med relativt små resurser. Målet blir inte för att göra det som egentligen skulle behövas, utan det som kan räknas som ”good enough”(Lloyd et al., 2002). Ett minskat engagemang och empati med klienterna gör en sådan sänkning av ambitionsnivån möjlig. Arbetsbelastningen kan trots detta fortfarande bli för hög, delvis därför att belastning mäts i antalet klienter, men kanske inte tar hänsyn till att vissa klienter är mer krävande än andra. Även här har ledarskapet betydelse, att hänsyn tas till den totala arbetssituationen när en socialarbetare tilldelas nya klienter, inte bara till numerärer. Resursbristen kan också manifesteras sig genom nedskärningar av administrativ personal, vilket ökar arbetsbelastningen på socialarbetarna, eftersom mer administration då kommer att ligga på dem (Ravalier et al., 2020).

### **3.2 Positiva faktorer**

En studie av socialarbetare i Spanien (Morilla-Luchena et al., 2021) visar att de faktorer som hade störst betydelse för att skapa en god arbetsmiljö var tillgång till tillräckliga resurser, stöd från chefer och kollegor, samt tillräcklig tillgång till information. Särskilt på lång sikt är också strukturellt empowerment<sup>3</sup> viktigt, det vill säga att organisationen är utformad på ett sådant sätt, att socialarbetarna har möjlighet att vara delaktiga i beslut och påverka de förändringar som görs. Inte bara informellt, utan att det är en del av strukturen och de processer varigenom beslut fattas. En större metastudie (Lloyd et al., 2002) visar på liknande resultat, och framförallt den viktiga roll som stöd från närmsta chef och från kollegor spelar för att skydda från negativ stress. Stödet från chefen kan yttra sig i att finnas tillhands för att kunna fråga om svåra klientfall, eller att ges utrymme och möjlighet att tillägna sig de färdigheter som krävs för arbetet. Såväl chef som kollegor spelar också en viktig roll som emotionellt stöd, vilket kan verka som en buffert mot negativ stress. Stöttning från omgivningen minskar också den stress som orsakas av hög arbetsbelastning. Detta lyfts också fram i arbetsmiljöverkets vägledning om organisatorisk och social arbetsmiljö, där man påpekar betydelsen av socialt samspel på arbetsplatsen, och samarbete med och stöd från kollegor och ledning (Gunnarsson et al., 2016). Socialt stöd har inte bara effekter på risken för psykisk ohälsa, utan också på personalomsättningen – enkelt uttryckt, så är den som trivs med sina kollegor, och känner sig som en del i en gemenskap, mindre benägen att vilja byta jobb (Kim & Stoner, 2008).

### **3.3 Arbetssituationen i svensk socialtjänst**

De omständigheter och problem som beskrivits i internationella studier ovan återfinns till stor del i studier av den svenska socialtjänsten. Hög arbetsbelastning och hög personalomsättning skapar en obalans mellan prestationskrav och resurser, vilket i sin tur leder till att socialarbetarna resignerar och/eller flyr. Resurserna handlar dels om hur många klienter varje socialarbetare förväntas hantera, och därmed hur mycket tid varje klient kan ta i anspråk, dels om personalens effektivitet. Bristande introduktioner är vanligt, vilket gör att glappet mellan socionomutbildningens teori och arbetslivets praktik blir svårt för medarbetarna att överbrygga. Detta är särskilt relevant för enheter för ekonomiskt bistånd, eftersom många anställs direkt efter

---

<sup>3</sup> ”Empowerment” är ett managementbegrepp som ungefärligt kan översättas som ”bemyndigande” eller ”egenmakt”, men oftast lämnas ööversatt i en svensk kontext.

avslutad utbildning. Socialarbetare som utan förberedelser och med bristande introduktion förväntas hantera svåra och krävande klienter kan ofta känna sig pressade av situationen, och som att de skulle behöva mer resurser, både i form av tid och stöd, för att kunna hantera sin arbetssituation. Stödet från kollegorna och chef blir avgörande för hur stressande arbetssituationen upplevs – men för att detta stöd ska kunna ske krävs dels att man har organiserat för kollegialt stöd, exempelvis genom möten eller andra arenor, t ex mentorsinsatser, där medarbetare kan stötta varandra, dels att varje chef inte ansvarar för fler medarbetare än att de har tid att ge dem det stöd de behöver. Även relationen mellan enhetschefer och förvaltningen spelar roll: Om socialtjänsten enbart ses som kostnader av den kommunala förvaltningen, så kan denna brist på stöd och bekräftelse även påverka socialarbetarnas arbetsmiljö negativt. Samma effekt får också bristande riskbedömning och tillbudsrapportering, att hot och våld mot anställda inte tas på allvar och aktivt försöker förebyggas (Karsten, 2018).

Medarbetare som befinner sig i en utsatt position har tre valmöjligheter: lojalitet, att lämna (exit), eller att försöka föra problemen på tal internt i förhoppning att de ska åtgärdas (voice). Den höga personalomsättningen i socialtjänsten visar tydligtvis att exit är ett relativt vanligt val. Detta kan ske antingen genom att fysiskt byta arbetsplats, att söka sig utanför socialtjänsten, eller genom att mentalt avlägsna sig, att distansera sig från klienterna och arbetsuppgifterna, och minska engagemanget - ”Alla går inte att hjälpa”. Ett vanligt scenario är att mental exit föregår fysisk. Alternativet voice används sällan – som största problem upplevs resursbristen, men detta ses inte som ett problem som är möjligt att lösa eller påverka, utan som ett faktum att förhålla sig till. Detta kan kopplas till bristande autonomi och påverkansmöjlighet, som beskrevs ovan. De medarbetarna som väljer lojalitet, att fortsätta trots arbetsbelastningen, har i praktiken två alternativ: att regelmässigt arbeta övertid (med risk för att bli utarbetade) eller att sänka ambitionerna och nöja sig med lägre kvalitet. Det senare leder dock ofta till att vetskapen om att man egentligen inte gjort klart, och att man inte gjort det man borde också skapar stress (Astvik & Melin, 2013).

Studier av socialtjänsten i Sverige bekräftar således den viktiga roll som organisatoriska faktorer spelar för arbetsmiljön och för att förebygga psykisk ohälsa (Welander et al., 2017). Brist på inflytande och otydliga roller ökar risken för motstridiga krav och uppgifter som upplevs oskäliga (de borde hanteras av någon annan) eller onödiga (de borde inte göras alls), vilket skapar stress. Decentralisering av ansvar utan motsvarande makt gör att socialarbetare har ansvar för arbetsuppgifter, utan att uppleva sig ha medlen till att lösa dem. I en sådan situation är det kanske inte förvånande att relativt många väljer att lämna socialtjänsten, och här bekräftas resultaten av den amerikanska studie (Kim & Stoner, 2008) som visade att socialt stöd från chefer och kollegor påverkar personalomsättningen i positiv riktning. Ett personalorienterat ledarskap, där medarbetarna upplever att organisationen intresserar sig för deras välbefinnande och månar om att de ska vara kvar, samt stöd från kollegor som man upplever att man kan vara öppen med minskar sjukfrånvaro, emotionell utmattning och stress (Welander et al., 2017).

#### **4 Metod**

Rapporten är baserad på data från en etnografisk studie, inkluderande deltagande observation, intervjuer och dokumentstudier inom och av socialtjänsten, mer specifikt ekonomiskt bistånd inom Stockholms stad. Vi valde Stockholms Stad för att Stockholm med sin stora folkmängd har en stor variation av socialgrupper med olika typer av problematiker, av socialtjänsten stundom benämnd som ett ”mini-Sverige”. Vi hade också som ambition att göra en studie av ett välfungerande socialkontor, som hade låga sjukskrivningstal, vilket just det socialkontoret hade. Det finns

jämförelsevis många fler studier av problematiska arbetsmiljöer. Vi ville snarare hitta ett gott exempel, vilket kunde ge oss ledtrådar i vilka organisatoriska och kontextuella praktiker som har betydelse för den psykosociala arbetsmiljön.

Projektet hade en kvalitativ, etnografisk och socialkonstruktivistisk utgångspunkt. Etnografiska studier på medvetet valda platser gör det möjligt för forskaren att få en djup förståelse av ett fenomen och dess dagliga praktik. Det gör det möjligt att få fatt i det meningsskapande och de strukturella processer som formar och formas av dem i pågående organisatoriska processer på plats i den ”naturliga” arbetsmiljön (Aspers 2007, Creswell 2007).

Vi började vår etnografiska fältstudie i oktober 2016 och avslutade i februari 2019. Ingen av oss är utbildade i socialt arbete så för oss var det nödvändigt att ta oss tid att förstå vad socialt arbete inom ekonomiskt bistånd är och hur det går till. En stor hjälp i vår egen förståelse av socialt arbetet var vår initiala metod av att göra *mötesetnografi* (Sandler och Thedvall 2017) på en mängd möten. På mötena satt vi med vid mötesbordet, främst som observatörer, och antecknade vad som pågick och vad som sades. Vi har mötesfältanteckningar från olika nätverksmöten i staden: 14 timmars fältanteckningar från bedömningsinstrumentnätverket, 12 timmar från chefsnätverket; 15 timmar från metodnätverket, 6 timmar från tillämpningsnätverket, 2 timmar från Lex Sarah nätverket. Dessa nätverk är ett sätt för socialtjänsten i Stockholms stad att skapa laterala arenor för möten för specialister på olika områden från olika enheter, för kunskapsutbyte och diskussion, samt för att säkerställa likställighet. Metodnätverket, exempelvis, samlar således metodspecialister från olika stadsdelar, chefsnätverket samlar enhetschefer, och så vidare. Vi har också mötesetnografimaterial från olika utbildningar och introduktioner som ges till ekonomiskt bistånd i hela staden: 3 timmar introduktion till initial bedömning; 14 timmar introduktionsdagar för nyanställda på enheter för ekonomiskt bistånd, 3 timmar introduktion av initial bedömning för chefer, 7 timmar motiverande samtal i relation till initial bedömning.

Vi har också gjort fältarbete på ett socialkontor mellan mars 2017 och februari 2019, sammanlagt åtta veckor under en period av ett år då vi vid varje tillfälle stannade en vecka. Förutom de mer sammanhängande fältarbetsperioderna av en vecka i taget har vi också gjort mötesetnografi på det socialkontoret under samma tidsperiod med omfattningen av 75 timmar på olika möten, framförallt ärendedragningar 32,5 timmar. Vi har dessutom genomfört intervjuer med 7 personer inom Stockholms stads förvaltning, 2 inom Forsknings- och Utvecklingsverksamheten och 29 socialsekreterare och chefer på olika socialkontor i Stockholms stad. Utöver detta har vi också samlat in och studerat dokument, i form av bedömningsverktyg såsom Initial bedömning (IB) och Förutsättningar för arbete (FIA), Globenmodellen, MI (motiverande samtal, eng. ”motivational interviewing”) och andra kunskapsmodeller, samt journalsystem och klientakter. Bedömningsverktygen IB 1-4 och FIA är standardiserade verktyg, i form av formulär, som socialsekreterarna använder i det sociala arbetet, för att reda ut klientens situation och vilka åtgärder och insatser som kan vara rimliga och fruktbara för att nå målet självförsörjning. Kunskapsmodellerna och bedömningsverktygen är också den form som socialarbetaren möter evidensbaserade metoder i sin vardag, då vissa men inte alla av dessa är evidensbaserade. Gemensamt för dessa modeller och verktyg är att de skapar ett standardiserat sätt att arbeta och likriktar socialarbetarnas arbetsprocess med sina klienter.

I nästföljande avsnitt kommer vi berätta arbetsituationen på ekonomiskt bistånd, och den praktik som följer av användningen av dessa modeller och verktyg, baserat på det material vi samlat in.

Därigenom är förhoppningen att ge läsaren en bild av arbetet på ekonomiskt bistånd, och vad det i praktiken innebär.

## 5 Vad gör de där inne på Ekonomiskt bistånd?

### 5.1 Myndighetsutövning och socialt arbete

Arbetet på ekonomiskt bistånd går i korthet ut på att bistå de som inte på annat sätt kan försörja sig med medel för sin försörjning i enlighet med de normer som finns, samt att hjälpa dem till att bli ekonomiskt självförsörjande. Annorlunda uttryckt består arbetet av två huvuddelar: myndighetsutövning, som handlar om att bedöma vem som har rätt till vilket ekonomiskt bistånd, och socialt arbete, som handlar om att arbeta med klienterna så att deras livssituation förbättras och de finner ett sätt att försörja sig själva. I praktiken skapar detta en komplex arbetssituation, där myndighetsutövningens korta deadlines och beslut ska kombineras med ett mer långsiktigt socialt arbete, och där socialarbetarna möter klienter med ofta komplexa och djupgående behov, inte bara ekonomiskt utan också när det gäller exempelvis fysisk och psykisk ohälsa, familjesituationen eller missbruksproblematik. I det här avsnittet kommer vi att beskriva vad det egentligen är de gör på ekonomiskt bistånd, och hur arbetssituationen i praktiken kan se ut.

”Oj, inte visste jag att ni jobbade med så här mycket, jag trodde bara ni jobbade med pengar”  
(Intervju, enhetschef citerar)

Formuleringar som denna var återkommande när socialsekreterarna på ekonomiskt bistånd skulle beskriva sitt arbete. De återkom ofta till att många ser ekonomiskt bistånd som ett genomgångsjobb eftersom man tänker att de inte håller på med socialt arbete, utan bara betalar ut pengar. De som arbetar med ekonomiskt bistånd ville gärna förklara för oss att arbetet handlade om så mycket mer, något som också bekräftades när vi var ute i fält. En viktig del var förstås att betala ut pengar - ekonomiskt bistånd handlar delvis om att betala ut försörjningsstöd. Bedömningen av varje enskilt fall, vem som har rätt till vilket bistånd till vilket ändamål, kräver dock detaljerad kunskap och erfarenhet. Den andra halvan av arbetet handlar om att få människor att lämna beroendet av försörjningsstöd och istället bli självförsörjande. Här handlar det också ofta om att hjälpa klienten lösa den underliggande problematik som i praktiken hindrar dem från att exempelvis arbeta. I vissa fall kunde det vara sjukdom, kanske av en sådan art att klienten hade rätt till sjukförsäkring eller att hen skulle kunna förtidspensioneras. Den första delen av arbetet, d v s att betala ut försörjningsstöd är mer akutstyrt och tidspressat, då ärendet måste utredas, beslutas och eventuell utbetalning ske (om personen är berättigad) inom åtta dagar. Här handlar det i första hand om att avhjälpa nöd, så att klienten har tak över huvudet och mat på bordet. Den andra delen av arbetet handlar om mer långsiktigt förändringsarbete – att få människor att söka arbete eller annan försörjning, och på sikt förbättra sin livssituation. Detta är sällan enkelt, och det är inte heller sagt att klienten initialt är motiverad till ett sådant förändringsarbete – många långvariga klienter kan vara desillusionerade, och helst bara vilja få sina pengar och bli lämnade ifred. Det kan finnas en mängd olika anledningar till det. En del klienter har varit aktuella på enheten för ekonomiskt bistånd i decennier, kommer kanske från hem där även föräldrarna varit det, och vet inget annat. Andra tror inte att de klarar att försörja sig själva, de har tappat självförtroendet. Det förekommer också ofta missbruk eller psykisk sjukdom, inte ovanligt i kombination, vilket gör att dessa klienter först måste bli av med sitt missbruk eller få en diagnos för att få adekvat vård, innan de kan nå självförsörjning.

Enligt riktlinjerna ska alla klienter också testas mot arbetsmarknaden, där ett första steg är att arbetsförmågan bedömas genom Jobbtorget (en kommunal arbetsförmedling inriktad på de arbetslösa som får försörjningsstöd). Den svenska välfärdsstaten är fast förankrad i idén sysselsättning som norm. I den modellen bör de som lever på försörjningsstöd vara undantaget. Under senare år har arbete som norm förstärkts ytterligare, att även inkludera dem som anses stå ”långt ifrån” arbetsmarknaden – de sjuka, de med någon funktionsnedsättning, missbrukare. Alla bör utredas och testas mot arbetsmarknaden för att se om de har någon arbetsförmåga, åtminstone på deltid. På Jobbtorget får klienten en coach och arbetsförmedlare. För att avgöra vilken typ av arbete som kan vara lämpligt, om något alls, kartlägger Jobbtorg klienten och bedömer deras arbetsförmåga. Jobbtorg har också tillgång till en rad stödåtgärder av olika slag, som lönebidrag, för att hjälpa klienterna in på arbetsmarknaden och hitta ett arbete som motsvarar deras förmåga. Modellen med Jobbtorg prövades först 1998, och har sedan 2008 blivit norm i Sverige.

När vi gjorde fältarbete var det högkonjunktur i Stockholm. Det innebar att de flesta som var aktuella på ekonomiskt bistånd var människor som ”stod långt från arbetsmarknaden”, det vill säga, människor med problematik av olika slag som innebar att de inte kunde hävda sig på den öppna arbetsmarknaden. Det var klienter som ofta hade lång väg att gå till en anställning, men som just därför också kunde vara aktuella för någon av alla de typer av arbetsmarknadsinsatser som finns, exempelvis Stockholmsjobb (en kommunal anställning för personer med svag arbetsmarknadsanknytning) eller OSA-anställningar (Offentligt Skyddat Arbete, en anställningsform med rehabiliterande inslag för personer med funktionsnedsättning). Här var Jobbtorg en viktig samarbetspartner i arbetet med klienten. Under en lågkonjunktur med högre arbetslöshet kunde i högre grad personer med bättre möjlighet att hävda sig på arbetsmarknaden vara aktuella som klienter på ekonomiskt bistånd, men under den period vi studerade stod den absoluta majoriteten av enhetens klienter långt från arbetsmarknaden.

Utbetalningen av ekonomiskt bistånd, den del av verksamheten som kanske är mest synlig utåt och också gett enheten dess namn, bygger på att socialsekreteraren utreder inkomna ansökningar om bistånd, avgör om klienten är berättigad till bistånd eller inte, och fattar beslut om utbetalning baserat på detta. Summan som betalas ut är uppdelad i två delar: riksnormen för försörjningsstöd och skäliga kostnader som är återkommande (för mer detaljerad information se, *Ekonomiskt Bistånd. Handbok för socialtjänsten*, publicerad av Socialstyrelsen<sup>4</sup>). Riksnormen<sup>5</sup> anger en summa som ska ge en rimlig levnadsstandard, och beror på hushållstyp och ålder. Den ska täcka kostnader för livsmedel, kläder, skor, lek och fritid, hygien, barn- och ungdomsförsäkringar, förbrukningsvaror som toalettpapper, glödlampor, tvättmedel och diskmedel, dagstidning, telefon, och TV-avgift. Enskilda kommuner kan sedan välja att utöka riksnormen. I Stockholm har man valt att till normen lägga till exempelvis SL-kort och en utökning av normen för barn. Utöver riksnormen finns det ett antal utgifter som kan anses som skäliga såsom boende, hushållsel, arbetsresor, hemförsäkring, medlemskap i fackförening och arbetslöshetskassa. Här görs en individuell bedömning för vad som är skäligt för just den personen och det hushållet. Förutom

---

<sup>4</sup> <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/handbocker/2013-12-31.pdf>

<sup>5</sup> Riksnormen omprövas varje år, se <https://www.socialstyrelsen.se/stod-i-arbetet/ekonomiskt-bistand/riksnormen/>. År 2017 (ett av åren vi gjorde fältarbete) var Riksnormen för en ensamstående 2980 kr i personliga kostnader och 950 kr i hushållskostnader d v s 3930 kr totalt. Det blir något lägre när man är sammanboende, både vad gäller personliga kostnader (5370 kr tillsammans) och hushållskostnader (1070 kr tillsammans).

riksnormen och skäliga kostnader kan det ibland uppstå tillfälliga kostnader som hälso- och sjukvård, tandvård, glasögon, hemutrustning, rekreation, begravningar, skulder m.m. som bedöms som livsföring i övrigt.

### **5.2 Arbetsprocessen – från kontakt till självförsörjning**

Den interna organisationen på ett socialkontor är inte standardiserat, utan skiljer sig mellan olika kommuner, eller, i fallet Stockholm, olika stadsdelar. Den organisation som beskrivs i denna rapport speglar alltså inte en generell standard, utan ska snarare ses som ett exempel på hur det i praktiken kan se ut. I grunden är det samma organisation, arbetsuppgifter och grundläggande funktioner, men det finns ändå en del skillnader, exempelvis om socialsekreteraren själv handlägger biståndsbesluten, eller om detta delegerats till biståndshandläggare. På det socialkontor som studerats i denna studie kommer klienten först till Mottagningen. Ett ärende börjar med att en klient gör en ansökan om ekonomiskt bistånd. En ansökan betraktas som sådan även om den görs muntligt, men socialkontoret ser helst att man gör en skriftlig ansökan. Det första mötet sker på telefon. Socialsekreterarna använder sig av ett bedömningsinstrument som kallas för initial bedömning (IB) som innehåller fyra delar. Den första delen, IB1, används vid telefonintervjun och innehåller frågor om namn, personnummer, civil status, levnadsvillkor, uppehållstillstånd, skäl för ansökan, barn, anställningssituation, möjlig sjukförsäkring och hushållets ekonomiska situation för att avgöra om personen har rätt till ekonomiskt bistånd. Det som behöver utredas är om personen har rätt att vara i Sverige, om personen tillhör kommunen där hen ansöker, försök att hitta andra sätt att försörja sig själv, och andra inkomster och tillgångar samt skulder. Om personen anses ha rätt till ekonomiskt bistånd kallas de till ett nybesök då socialsekreteraren på Mottagningen och klienten träffas personligen. IB 1 används alltså för att bedöma någon snabbt i en pågående ekonomisk kris. Vid nybesöket använder sig socialsekreteraren den tredje delen, IB 3. Tanken är att klienten däremellan ska ha haft kontakt med Jobbtorg för att bedömas med hjälp av den andra delen, IB 2, men det har visat sig att det ofta inte är någon idé att skicka klienterna till Jobbtorg förrän de har utretts ordentligt på socialtjänsten, dvs att de även har genomgått den fjärde delen, IB4, ibland att de t o m har utretts med hjälp av utredningsinstrumentet ”Förutsättningar inför arbete” (FIA), se mer nedan.

Vid nybesöket går socialsekreteraren på Mottagningen igenom frågebatteriet i IB 3 som handlar om att utreda möjliga orsaker till behovet av ekonomiskt bistånd. Då utreds också om tillgångar såsom bil, hus eller bostadsrätt kan säljas för att användas som inkomst. Om man ska ha rätt till ekonomiskt bistånd så kräver det i princip att man är helt utan tillgångar (att man exempelvis hyr, snarare än äger, sin bostad). Man får inte heller ha för stor bostad för vad som anses som rimligt och måste i sådana fall försöka hitta en mindre eller hyra ut rum i den man har. Det finns möjlighet, att beviljas ekonomiskt bistånd även om man har tillgångar som ovan, genom att klienten under en begränsad tid beviljas rådrom för att ändra sin boendesituation. Det kan exempelvis vara svårt att med kort varsel hitta en bostad att hyra och då kan man under tiden få bo kvar i en bostad som man äger. IB 3 används alltså för att undersöka hushållets ekonomiska situation och levnadsförhållanden. Den innehåller också frågor om utbildning, föregående anställning, praktik eller utbildning. Klienten ska också göra en självskattning av sin fysiska och mental hälsa och om det påverkar arbetsförmågan. Det ställs även frågor om möjliga missbruksproblem, tillgång till ett socialt nätverk och familj, barn, möjliga våld och hot i nära relationer, juridiska situation, social situation och kortsiktiga och långsiktiga mål.

Om klienten efter ungefär tre månader inte har blivit självförsörjande så skickas hen vidare till enheterna som arbetar med klienter som behöver mer stöd för att bli självförsörjande. Det är framförallt på dessa enheter vi genomfört vårt fältarbete, här kallade resursenheter. Socialsekreterarna på resursenheterna på "vårt" socialkontor arbetade både med ekonomiskt bistånd, den så kallade myndighetsutövningen, och förändringsarbete och väg mot självförsörjning, det som socialsekreterarna själva uppfattade som det "riktiga" sociala arbetet. Som en av dem vi intervjuade på socialförvaltningen sa:

Och att man utformar det stödet och den förändringsprocessen utifrån individen, inte utifrån organisation, och vad riktlinjerna säger. Och det är där själva hantverket kommer in (Intervju, utredare).

Ett annat sätt att organisera arbetet på är, som nämndes tidigare, att istället ha bidragshandläggare som gör beräkningar, kontrollerar inkomna bilagor som elräkningar, hyreskostnader, kontoutdrag och gör själva utbetalningen av stödet, myndighetsutövningen, medan socialsekreterarna arbetar med förändringsarbete och vägen mot självförsörjning. På det socialkontor som vi gjorde fältarbete gjorde socialsekreterarna båda uppgifterna, både beräkningarna och förändringsarbetet. Skälet man uppgav, till att göra båda uppgifterna, var bland annat att det var sammanbundna på flera sätt. Följde en klient inte sin planering mot självförsörjning så kunde de innebära att de blev av med försörjningsstödet. Om man exempelvis hade kommit överens med klienten om att hen skulle gå till Jobbtorg för en arbetsförmågebedömning och klienten inte gjorde det så kunde det innebära att klienten fick ett avslag. Människor ska inte svälta och det finns också i Kommunallagen en garanti om rätt till nattlogi för den som i en akut situation saknar möjlighet att själv ordna boende (i dagligt tal TÖG – Tak-Över-Huvudet-garantin) så klienter kan alltid söka bistånd på grund av nöd, men då handlar det om att få pengar till mat och husrum. Både myndighetsutövningen och det sociala arbetet kunde vara lite av ett detektivjobb. Särskilt kontoutdrag kunde avslöja om försörjningsstödet exempelvis gick till ett pågående missbruk. Det var en återkommande diskussion eftersom försörjningsstöd inte skulle användas för att understödja ett missbruk samtidigt som det inte var ovanligt med missbruk bland klienterna som befann sig på resursenheterna.

I det sociala arbetet behövde man först försöka förstå vad som gjorde att klienten inte kunde bli självförsörjande. Ibland var det tydligt såsom ett pågående missbruk, ibland var det mindre tydligt och då behövde det utredas. Det första socialsekreteraren på resursenheten gjorde för att försöka få en klarhet i situationen var att titta i journalen. Under vår tid i fält så var journalsystemet digitaliserat, men det var ett gammalt system som gjorde att det var svårt att få en överblick över journalen eftersom varje journalanteckning blev en ny bild i systemet. Klienter som varit på socialkontoret i årtal kunde ha många, många sidor (bilder) i systemet som gjorde det svåröverskådligt. Om socialsekreteraren som tidigare hade haft klienten fortfarande arbetade kvar kunde denna tillfrågas om klienten, men det var en stor personalomsättning på socialkontoren över lag i Stockholms stad och klienter fick ofta nya socialsekreterare kontinuerligt. Det kunde också vara så att socialsekreteraren och klienten inte kom vidare eller att klienten inte tyckte om socialsekreteraren och då kunde det vara bra att byta. Erfarna socialsekreterare som arbetat länge på enheten fick här en viktig funktion, då de i regel var välbekanta med enhetens mest långvariga klienter, vilka i regel också hade en komplex och svår problematik.

Om det var en helt ny klient på resursenheten så var det första steget i arbetet med att göra klienten självförsörjande att gå igenom dokumentet IB 4 med klienten. IB 4 kallades också förändringsplan.



Det var också ”förändringsplan” som socialsekreterarna själva använde som ord när de beskrev dokumentet. IB 4 fokuserar på förändring; vad klienten kan och vill uppnå. Tanken är att socialsekreterarna ska använda sig av MI (motiverande samtal/motivational interviewing) när de talar förändringsarbete med klienten. MI är en evidensbaserad metod som handlar om att få klienten att tro på sin förmåga till förändring, och beskrevs av socialsekreterarna som att det enkelt uttryckt handlade om förändringsprat. Socialsekreteraren ska motivera klienten genom att lyssna med empati, förstå klientens motivationer, motstå frestelsen att komma med pekpinnar och tala om för klienten vad hen ska göra, för att istället ge klienten ”empowerment” att förändras och nå sina mål. I IB 4 dokumentet fanns frågor om vilka fördelar det skulle vara för klienten att bli självförsörjande, vad som behövde göras för att nå det målet och vilka steg som måste tas. Klienten fick också bedöma eventuella hinder. Klienten och socialsekreteraren gjorde upp en tidsplan. Avsikten var att få klienten att gå med på att göra vissa ansträngningar för att bli självförsörjande. Om klienten sedan inte ”följer sin planering”, som socialsekreterarna sa, så kunde klienten bli av med sitt försörjningsstöd, men tanken var framförallt att motivera klienten att själv se fördelarna med att ”slippa” socialtjänsten och ekonomiskt bistånd.

Utredningen och besluten dokumenterades i det digitala journalsystemet där också IB dokumenten fanns inlagda, tillsammans med övrig dokumentation kring klienten. Övrig dokumentation såsom klientens ansökan, som vid tiden för vår studie var i pappersform, samt klientens bilagor (t ex kontoutdrag) sparades i arkivskåp. Varje socialsekreterare hade sedan ett eget arkivskåp på sitt rum, där de egna klienternas mappar arkiverades. Nyckeln till arkivskåpet skulle förvaras på ett sådant sätt att beredskapsteamet (se också avsnitt 6.1) kunde få tillgång till mapparna om ordinarie socialsekreterare var sjuk, detta för att undvika att ärendeborg byggdes upp under sjukfrånvaro, vilket tidigare hade lett till stress vid sjukdom. En uppgift som vi, som en del i vårt fältarbete, fick var att hjälpa till att arkivera i mappar. Ofta hade socialsekreterarna en hög som de inte hade hunnit lägga in i rätt mapp i sitt arkivskåp utan de låg i en särskild mapp i väntan på sortering. I varje mapp låg ofta fem olika delmappar. I den första delmappen låg ansökan, beslut, normberäkningar m.m. I den andra delmappen låg ofta verifikationer. Det var i dessa två delmappar som de mesta som skulle sorteras arkiverades. Det fanns en tredje delmapp där sådant som läkarintyg, anställningsbevis, eventuella närvarorapporter på arbete/daglig verksamhet m.m. arkiverades. I den fjärde delmappen, skulle olika genomförandeplaner, förändringsplaner m.m. arkiveras. Och i den femte delmappen skulle allt om tandvård in (ansökningar, fakturor m.m.). Detta standardiserade arkiveringssystem skulle också underlätta för kollegor att ta över varandras klienter, eftersom alla klientmappar oberoende av handläggare var ordnade på samma sätt. Alla eventuella journalanteckningar skulle slängas i den låsta pappersåtervinning som stod vid hissens, eftersom originalet låg i det digitala systemet. Mapparna skulle gallras regelbundet. Det var inte alltid det hanns med, men det var tanken.

### ***5.3 ”Spindeln i nätet” - den komplexa verkligheten***

Det var mer regel än undantag att planeringen som upprättats i samråd inte följdes av klienten. I bästa fall tog klienten små steg framåt. Det fanns ett antal solskenshistorier som cirkulerade på socialkontoret, men ofta blev det något bakslag. Anledningen till att planeringar inte följdes kunde vara att klienten saknade vilja och motivation att genomföra de förändringar man kommit överens om. Men ofta fanns det en underliggande orsak, exempelvis ett pågående missbruk. Det var heller inte ovanligt med psykisk sjukdom som PTSD eller psykiska eller intellektuella funktionsnedsättningar. Ibland var det svårt att veta vad som var fel. Misstankar om psykiska

funktionsnedsättningar som ADHD, autism eller kognitiva funktionsnedsättningar behövde bekräftas av en diagnos. Om klienten inte hade någon sådan bekräftad diagnos behövde klienten utredas för det, vilket ofta kunde vara problematiskt, av flera anledningar. Det var inte alltid klienten ville gå med på att hen kunde ha den typen av problematik. Som en socialsekreterare sa:

Nej, och jag tänker så här, ibland kanske det är så här hårda sanningar. Som dem jag tycker är svåra att jobba med, det är när jag misstänker att det finns kanske någon kognitiv nedsättning. Personen tycker själv att det här finns inga problem, fast hela livet är totalt kaos. Och då kanske man får vara ... alltså, men då krävs det lite förtroende, att man kanske ... men att man ändå får vara öppen med det. Det är en hård sanning, men alltså på ett snällt sätt

(Intervju, socialsekreterare)

Och även om de går med på att göra en utredning så kan just den misstänkta psykiatriska eller intellektuella funktionsnedsättningen göra att klienten inte klarar av att genomföra en utredning, vilken kräver att man finner sig på rätt plats vid rätt tidpunkt vid upprepade tillfällen. Om det senare var fallet fanns möjlighet för socialsekreteraren att vända sig till resurscoachen, som kunde vara klienten behjälplig med att ta sig till rätt plats i rätt tid. Det kunde också vara så att ett pågående missbruk gjorde att det inte gick att genomföra någon utredning, eftersom en sådan kräver att man är opåverkad av droger och/eller alkohol.

Resurscoachen hade en relativt brett definierad roll, beroende på vad klienten behövde hjälp med. Syftet var att stötta klienter som har någon problematik som gör att de har svårt att klara vissa uppgifter. Det kan vara personer med utländsk härkomst som bara saknar nödvändiga språkkunskaper för att exempelvis skaffa ett bankkonto. Det kan vara personer med psykiatriska eller intellektuella funktionsnedsättningar som har svårigheter med att exempelvis passa tider. Det kan vara människor med svåra missbruk, psykisk ohälsa, psykossjukdomar. Klienten kan behöva hjälp med att ordna ID-kort, bankkonto, ledsagning till någon utrednings- eller stödverksamhet. Resurscoachen kan också hjälpa till med att boka tid till vårdcentral, psykiatri, beroendevården. Ibland kan det också vara så att resurscoachen följer med och köper hemutrustning och möbler på Ikea när någon har fått en bostad. Sammantaget kunde resurscoachen alltså vara en lösning när klienten hade vilja men inte förmåga att genomföra praktiska åtgärder för att förbättra sin situation.

Om socialsekreteraren misstänkte att det fanns någon problematik som inte kom fram när IB 4 gjordes så kunde denna kompletteras med att göra en kartläggning med hjälp av FIA (Förutsättningar inför arbete). Som en socialsekreterare sa:

Men alltså, det är, ibland kan man få en bild av att ja, ”fast det är någonting som inte stämmer här, den här personen har testat att vara på alla de upptänkliga möjliga insatser och ställen, och det funkar aldrig, vad är det som inte gör att det ... gör att det inte funkar?” Ja, nej, men då är det definitivt FIA-läge, för då behöver man utreda vad det är som gör att det inte har funkat.

(Intervju, socialsekreterare)

FIA liknar IB 4 då den handlar om den sociala livssituationen och vägen till arbete. Ibland kan det vara så att socialsekreteraren gör en FIA direkt, istället för en IB 4, eftersom hen märker att det verkar finnas en djupare problematik. FIA går mer på djupet vad gäller den sociala livssituationen

och socialsekreterare vittnade om att det ofta kom fram uppgifter i dessa intervjuer som förklarade problemen. FIA hade också en del som handlade om arbete med fokus på eventuella insatser som kunde behövas för att göra det möjligt att arbeta. Det kunde vara just att man behöver utredas för en diagnos, att man hade ett funktionshinder som gör att man behöver viss hjälp, eller att man behöver bli av med ett missbruk.

Många av de långvariga klienterna hade ofta någon fysisk, psykiskt eller intellektuell funktionsnedsättning, ett pågående missbruk, eller svårt att hävda sig på arbetsmarknaden p g a att de hade svaga svensk-kunskaper, saknade utbildning och/eller erfarenhet. Ofta en kombination av ovanstående anställningshinder, vilket var den konkreta innebörden i omskrivningen ”stå långt från arbetsmarknaden”. Kombinationen av problem gjorde socialsekreterarens arbete med att hjälpa klienten nå självförsörjning svårt, av flera anledningar:

Personer med psykisk ohälsa i kombination med missbruk är ju jättesvårt. De står väldigt långt från arbetsmarknaden, och det är därför det är jättesvårt att både motivera dem, men också att få till en bra planering som de kan följa, för de avviker ofta från planeringen. Så att det är absolut en av de svåraste målgrupperna vi har att jobba med.

(Intervju, socialsekreterare)

På grund av multiproblematik har klienter ofta kontakter med andra delar av välfärdssystemet. För att klienten ska komma vidare krävs det därmed en hel del kontakter och kunskaper om andra delar det svenska myndighetsväsendet. Socialsekreterarna hade kontakter med läkare, psykiatri, försäkringskassa, Migrationsverket, Arbetsförmedlingen, jobbtorg, behandlingshem, daglig verksamhet, boresurs, SHIS (Stiftelsen Hotellhem i Stockholm), etc. I både socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen finns dessutom en bestämmelse om att kommunen och regionen ska upprätta en SIP (Samordnad Individuell Plan), när de bedömer att insatser behöver samordnas. En SIP kan vem som helst av parterna initiera till, även klienten, och alla parter måste delta, men krävde ofta en hel del arbete att koordinera.

Socialsekreterarna har ofta också kontakt med andra avdelningar inom individ- och familjeomsorg på socialkontoret såsom missbruk, socialpsykiatri och barn och ungdom eftersom många ofta är aktuella inte bara på ekonomiskt bistånd. Som socialsekreterare på ekonomiskt bistånd måste man därför kunna väldigt mycket om samhället i stort, om välfärdssystemet och vart man ska vända sig med vad. En återkommande beskrivning var att uppgiften var att vara spindeln i nätet, som i den här beskrivningen av en biträdande enhetschef:

Så man blir lite spindel i nätet på ekonomiskt bistånd som socialsekreterare. [...] Det är därför vi är så beroende av samverkan. Vi är nog den, ja, den delen som är mest beroende av samverkan, för vi har alla klienter, från alla enheter i hela socialtjänsten. Ja, allt från missbruk till psykisk ohälsa, våld i nära relationer, alltså allt möjligt finns här. Vi kan inte välja, vi kan inte säga ”nej, det är inte vårt område”. Allt måste vara vårt område, för att man har rätt att söka ekonomiskt bistånd. Vem som helst. Ja. Då måste vi utreda.

(Intervju, biträdande enhetschef)

#### **5.4 Galghumor, sorg och frustration – det emotionella arbetet**

Både myndighetsutövningen och det sociala förändringsarbetet är ett emotionellt krävande arbete. Det handlar om klienters överlevnad. Besluten måste bli rätta och rimliga. Det fanns hjälpmedel i lagar, riktlinjer och stöd på olika sätt på socialkontoret, men socialsekreterarna måste lära sig att hantera både klienters och sina egna känslor. Och det på flera nivåer. Klienterna kunde förstås bära med sig en massa frustration över situationen och det kunde ibland gå ut över socialsekreterarna både i form av okvädningsord och hot. Det var mer än en gång, när vi gjorde fältarbete, som verksamheten fick avbrytas och hela personalen fick samlas i personalrummet för att det inkommit ett hot mot kontoret. Oftast trodde man egentligen inte att det skulle ske något på riktigt, men det var såklart viktigt att informera personalen. Särskilt tungt kunde det vara för den socialsekreterare som fått hotet riktat emot sig, inte bara för att man kände sig hotad, utan också för att samarbetet med klienten misslyckats till den grad. Socialsekreterarna hade lite olika förhållningssätt till sådana här situationer. En del tog det med ro, medan andra blev mer stressade eller tagna av situationen. Skillnaderna i förhållningssätt kunde också återspeglas i hur de hanterade arbetet med klienterna. En del jobbade på, verkade inte påverkas så mycket av klienternas ofta tragiska livssituationer. Med det inte sagt att de saknade empati, men de tog sällan åt sig personligen och fortsatte att med olika åtgärder hjälpa klienterna till en bättre livssituation och självförsörjning. När klienten fick ett bakslag så tog de nya tag igen. Om klienterna skrek åt dem i telefonen så ryckte de lite på axlarna. Som en erfaren socialsekreterare berättade:

Ja, jag har blivit kallad moderat, jag har blivit kallad rasist, jag har blivit kallad anhängare av Ku Klux Klan, och ja, men alla de möjliga.

(Intervju, socialsekreterare)

Den här kategorin socialsekreterare var ofta de som stannade längre, och ofta fick fler ”tunga” klienter på sin lista. I viss mån påverkades dock de flesta socialarbetarna av sina klienters situation och vad som hände med dem. I ett fall, exempelvis, hade en socialsekreterare verkligen engagerat sig i en klient; de hade arbetat tillsammans i ett halvår, och klienten hade fått mycket stöd, ibland ringt flera gånger om dagen. Klienten ville absolut in på ett speciellt boende där hon kunde få hjälp med sina problem. När socialsekreteraren äntligen, efter mycket arbete, lyckades ordna en plats och klienten kunde åka dit stannade hon i två dagar, sedan ville hon avbryta behandlingsprogrammet och åka hem igen. Sådana situationer kunde bli väldigt frustrerande. Alla socialsekreterare hade sådana berättelser, där de ser att klienten gör val som verkligen inte är bra för dem, eller där man ansträngt sig att ordna den hjälp klienten velat ha, varpå klienten ändrar sig och vill ha något annat. Det handlade inte nödvändigtvis om missbruk, där var man ofta förberedd på att det skulle många bakslag, och att klienten kanske inte skulle lyckas bli nykter. En socialsekreterare berättade exempelvis för oss att en av klienterna i hans krets inte hade hörts av under sommaren: klienten hade fått ett oväntat litet arv, och således kommit på grön kvist. Nu i början på hösten borde dock arvet ha gått åt, men klienten hördes fortfarande inte av. ”Hen kanske har fått ordning på tillvaron och behöver inte längre försörjningsstöd?” frågade vi. ”Jag är snarare orolig för att hen använt arvet till att supa ihjäl sig”, sa den erfarna socialsekreteraren. Det var tydligt av denna och andra exempel att luttrade socialsekreterare inte har några illusioner. Det kunde också handla om andra livsval; en flytt, en ny relation, ett till barn, en avbruten utbildning, som inte sågs att vara till hjälp för en bättre livssituation och möjligheter att nå målet självförsörjning. En socialsekreterare berättade att hon ibland tänkte:

Sluta lyssna på ditt jävla hjärta! Lyssna på mig!

(Intervju, socialsekreterare)

Det handlade alltså inte bara om att socialsekreterarna kunde behöva hantera klienternas egen besvikelse eller ilska, utan också om att hantera den egna frustrationen eller sorgen över de val som klienten gjorde. Det kunde också handla om att klienter helt omedvetet gjort sig själva en otjänst, för att de inte kände till regelverket. Exempelvis är det en förutsättning för att kunna få försörjningsstöd att man inte redan har tillräckligt med pengar på kontot, vilket ska visas genom ett kontoutdrag. En klients dotters smycken hade stulits under ett bröllop, och klienten fick försäkringspengarna insätta på sitt bankkonto. Alltså uppfylldes inte kraven för försörjningsstöd den månaden, och socialsekreteraren var enligt regelverket tvungen att ge avslag. Oavsett om pengarna var avsedda till dottern, så har det ingen betydelse ur regelsynpunkt: finns det pengar på kontot kan de användas till mat och hyra, och då är man inte berättigad till försörjningsstöd. Liknande situationer uppstod också om en klient exempelvis pantade sin vigselring (eller något annat av de fåtal värdeföremål man får ha utan att förväntas sälja för att försörja sig) – panten blir en inkomst, och gör att man inte kan få försörjningsstöd. Samtidigt kunde socialsekreteraren på ett mänskligt plan se det absurda och tragiska i situationen. I fallet med de stulna smyckena utbrast socialsekreteraren på en ärendedragning med frustration och galghumor i rösten:

Jag orkar inte [skratt]. Och då känner jag så här ... Det kändes lite jobbigt. Men samtidigt, om hon hade varit självförsörjande, då hade inte det varit ett problem. Men om man går på försörjningsstöd så är det ett problem.

Det var överhuvudtaget mycket skratt och galghumor bland socialsekreterarna. En av socialsekreteraren berättade exempelvis på ett möte med skratt i rösten om en dröm han hade haft: Att en av cheferna hade gått omkring i korridoren och samlat upp bomber och hela tiden sagt: ”Det kommer att gå bra det här”. Förmågan att kunna skratta åt eländet blev en inte ovanlig strategi för att kunna hantera den sorg och tragik socialarbetarna mötte i sitt yrke.

Vissa klienters situationer kunde ändå vara svåra att värja sig emot. En socialsekreterare hade exempelvis en kvinnlig klient som var utsatt för våld i hemmet, och berättade:

Jag kämpar väl med det fortfarande, om man säger så, men jag hade precis ett ärende där jag gick in lite för mycket och så var jag väl stressad över lag och trött och att man så här ... Jag påverkades väldigt mycket av det för att hon pratade mycket om våldet och då blir det liksom så här ... ja, då mår ju jag dåligt över det, fast jag inte kan hjälpa henne så mer än att hänvisa till någon annan och att där måste jag bli tydligare att så här ”nej, men nu ... okej, jag har hand om din ekonomi och sen att vi ska jobba mot ett arbete, så kontakta Relationsvåldsteamet och så, och dina barn, om de ... var de ska bo, det är inte jag, jag måste göra en orosanmälan”. Ja, men lite ...

(Intervju, socialsekreterare)

Och det kunde också finnas sorg i arbetet. På en ärendedragning där vi deltog, då socialsekreterarna tillsammans gick igenom fall som de inte riktigt visste vad de skulle göra med och behövde rådgöra om, berättade en socialsekreterare att hon var glad för hon hade fått in en klient på ett SHIS boende, och han dessutom hade fått en boendestödjare. Klienten hade berättat att han för första gången hade sovit utan ångest. En och en halv månad senare deltog vi återigen i en ärendedragning, och samma socialsekreterare berättade då att hon just hade talat med boendestödjaren. Denna hade försökt få

kontakt med klienten men inte lyckats, och hört av sig till socialsekreteraren för att rådgöra om huruvida hon skulle ta sig in i lägenheten för att se att allt var som det skulle med klienten. De beslutade att boendestödjaren skulle gå in, och väl där hade hon hittat klienten död, genom självmord, och just ringt socialsekreteraren och berättat detta. Det blev en chockad stämning runt bordet på ärendedragningen. Det märktes att socialsekreteraren behövde prata av sig lite. Hon berättade om sin frustration över psykiatrin:

Det är sorgligt för det var ändå en ganska ung person, 44 år. Han sa att nu när han hamnade på SHIS så kände han att han inte hade ångest längre. Det som är sorgligt är att psykiatrin... Han var inskriven för ett självmordförsök i somras. [...] När vi hade ett [SIP<sup>6</sup>] möte i somras så hade psykiatrin inte ens en plan. De sa att jag skulle ta över. Men då sa jag att jag har hand om försörjningsstöd och förändringsarbete. Det är ni som har hand om den psykiska ohälsan. Eller hur? Och då sa de att ”Ja, ja, då ska vi se här... Vem är det som har hand om det?” Vände sig överläkaren till [klienten]. Om inte boendestödjarna varit där och följt honom hem och köpt mat till honom så hade han inte haft någon hjälp alls. När jag inte hörde av honom och ringde för att göra en orosanmälan så svarade de bara att här är det kaos. Det är ingen som vet vad vi gör här. Det gick inte att göra en orosanmälan.

En kollega instämmer: Hon som jobbar på Affektiva enheten. Hon bekräftade det. De går inte bara på knäna. De kryper fram.  
(Fältanteckningar, ärendedragning)

Det blev tydligt under vårt fältarbete och i samtal med socialsekreterarna att socialt arbete kunde vara psykiskt slitsamt, och inte var ett yrke som passade alla. Det föreföll också vara en balansgång: å ena sidan gick det inte att leva sig in i allt som hände, då blev det för tungt och man orkade inte. Å andra sidan ville socialsekreterarna inte heller bli alltför okänsliga och avtrubbade. Som en av de socialsekreterare som arbetat längst på enheten sa:

Jag är nog inte den hårdhudade typen. Och jag tänker så länge jag ändå har den förmågan att känna, då kan jag kanske göra ett okej socialt arbete. Men om jag börjar känna mig att jag inte gör det, då kanske jag ska jobba som rörmokare i stället.  
(Intervju, socialsekreterare)

Kanske som en konsekvens av det sociala arbetets natur, där empati är en del av uppgiften och känslorna ofta låg nära, så upplevde vi att det överlag gavs mycket uttryck för känslor på arbetsplatsen, både positiva och negativa, vilket skapade ett expressivt emotionellt arbetsklimat. Om man dessutom upplevde att man inte riktigt hann med arbetet, vilket inte var helt ovanligt på grund av ärendemängden och de akuta situationer som uppstod, så behövdes det mycket stöd från cheferna. Det var inte nödvändigtvis så att känslorna levdes ut i alla åsyn, men cheferna ägnade ändå mycket tid åt att hantera medarbetarnas känsloliv. Det kunde handla om att stötta en medarbetare som hade problem med en klient, medla i konflikter mellan medarbetare, eller hitta en plan och ett sätt att prioritera mellan olika akuta ärenden för en stressad socialsekreterare som inte visste hur hen skulle hinna allt som behövdes göras. Det fanns också organiserade frizoner för

---

<sup>6</sup> SIP = Samordnad Individuell Planering. Om en klient behöver hjälp både från socialtjänsten och hälso- och sjukvården kan man ibland behöva samordna och samverka. Då kan man kalla till ett SIP-möte. Alla aktörer kan ta initiativ till ett SIP-möte, även klienten själv, och övriga aktörer måste ställa upp.

återhämtning under arbetsdagen, exempelvis en regel om att man inte skulle prata om klienter i fikarummet under lunchen, för att ge alla en möjlighet att tänka på annat än arbetet under lunchrasten.

I den här delen har vi försökt skissa upp hur socialsekreterarna på ekonomiskt bistånd arbetar, och vilka problemområden som kan finnas för medarbetarnas psykosociala hälsa, i syfte att ge läsaren en bild av den arbetsplats vi studerat, och vad den innebär. Som vi avslutningsvis kunde se, så gjordes också mycket arbete, från både ledning och kollegor, för att hantera de möjliga påfrestningarna och problemen, och vi kommer nu berätta om dem. Ett stående problem, inte bara på den enhet vi studerade, utan övergripande på ekonomiskt bistånd i stort i kommunen, var hög personalomsättning, vilket nästa avsnitt handlar om.

## **6 Hög personalrörlighet: orsaker och åtgärder**

På den enhet vi studerade, i likhet med andra enheter för ekonomiskt bistånd i Stockholms stad, var personalomsättningen hög. Enhetschefer vittnade om en omsättning av socialsekreterare så höga som hälften av personalen under ett år, och ett normaltillstånd där kontoren behövde nyrekrytera mellan 30-50% av personalstyrkan varje år. När vi intervjuade personal på socialförvaltningen beskrev man läget i kommunen såhär:

Jag skulle vilja säga att det är en extraordinär situation, som det ser ut i dag. Det är hög personalrörlighet, det är jättehög arbetsbelastning.  
(Intervju, utredare)

Den höga personalrörligheten hade flera orsaker. En stor anledning var att arbetet i socialtjänsten är psykiskt slitsamt, vilket leder till höga sjukskrivningstal och långtidssjukskrivningar. Det som brukar kallas för medkänslutmattning (eng. compassion fatigue) ses inom forskningen som en central orsak till stressreaktioner och utmattningsdepressioner, och socialarbetare löper särskilt hög risk att drabbas av (Soderfeldt et al. 1995; Leiter and Maslach 2004). En utgångspunkt till det forskningsprojekt den här rapporten handlar om var att den psykiska ohälsan har blivit en allt vanligare orsak till långvarig sjukfrånvaro, framförallt inom kommuner och landsting där utvecklingen eskalerat och psykiska sjukdomar var den vanligaste diagnosen (37,2%) vid nya långvariga sjukfall (AFA 2015). Denna oroväckande utveckling var särskild tydlig i gruppen socialsekreterare och relaterade yrken (SSYK3 249<sup>7</sup>), där sjukfallen ökat med 21% sedan 2012, och psykisk ohälsa var utgör den i särklass vanligaste orsaken till sjukfall (57,7 sjukdomsfall per 1000 anställda och år, en fördubbling sedan 2009), vilket gjorde denna yrkeskategori hårdare drabbad av psykisk ohälsa än andra (Försäkringskassan 2015; SCB 2015).

Denna omständighet återspeglades i vår studie, där det vid intervjuerna framkom att många av de anställda som hade jobbat ett tag i något skede hade varit helt eller delvis sjukskrivna p.g.a. utmattning. En medarbetare vi pratade med gjorde jämförelsen med balettdansöser som måste sluta vid 35 år för att kroppen är slut – på samma sätt orkar själen inte med ett helt yrkesliv som socialsekreterare. Vi har tidigare beskrivit hur forskning visar att medarbetarnas upplevelse av möjlighet till kontroll (egenbestämmande, autonomi, tillgång till resurser) har särskilt stor

---

<sup>7</sup> SCB:s standard för svensk yrkesklassificering SSYK) där socialsekreterare ingår i klassificering SSYK3 249 tillsammans med psykologer m fl.

betydelse för arbetsmiljön (Maslach & Leiter, 1997; Welander et al., 2017). Socialsekreterarna upplevde oftast att de hade kontroll över myndighetsutövningsdelen av arbetet, i den meningen att det var relativt tydligt vad som skulle göras, och det fanns rimliga möjligheter att hinna med. Det var svårare med det sociala arbetet som hade många dimensioner. Ärendemängden gjorde att socialsekreterarna upplevde att de inte hade möjlighet att hjälpa som de ville. Att de var tvungna att bli lite hårdhudade för att orka med - som en socialsekreterare, som också en tid senare lämnade enheten, berättade:

Nej, det går inte. Så lite så får man jobba. Men det är klart ... Det är alltid det här samvetet som ... Sen har jag ... måste jag säga, jag förstår när de säger att man kan uppleva socialsekreterare som oempatiska, för det har funnits perioder när jag arbetat som socialsekreterare ... Nu är jag väldigt ärlig. Jag tror inte någon kommer vara lika ärlig som mig, kan jag säga, men i alla fall. Jag tycker det är viktigt. Socialsekreterare tappar empatin för det går inte att arbeta så empatiskt, konstant, med den här stressen.

En starkt bidragande orsak till den stora personalrörligheten var naturligtvis också att det *gick* att byta jobb. Det var brist på socialsekreterare i staden, så var man inte nöjd med sin arbetsituation eller nyfiken på att prova något nytt kunde man mycket troligt få en ny tjänst i en annan stadsdel eller i en annan enhet. Det kunde alltså finnas flera skäl till att byta, inte bara psykisk ohälsa. Ekonomiskt bistånd sågs dessutom ofta som ett ingångsjobb, för att sedan leta sig vidare till andra tjänster eller områden man blivit intresserad av. Det kunde vara en ledningsposition, ett annat område (t ex flyktingmottagning eller barn och ungdom), eller en specialistroll. För vissa stod det tydligt att ekonomiskt bistånd inte passade dem, och de gick ganska snabbt vidare – framförallt myndighetsutövningens krav på regelföljande och styrd struktur kunde kännas som ett ok för dem som kanske valt socionomyrket i första hand för att få syssla med socialt arbete. Det kunde också vara rent praktiska omständigheter – någon ville ha ett arbete närmare bostaden, för att korta restiden, medan någon annan tvärtom ville söka sig bort från den stadsdel de bodde i, för att inte riskera att springa på sina klienter utanför arbetstid. En socialsekreterare nämnde att hen var missnöjd med den fysiska arbetsmiljön, med öppna landskap, och valde därför ett kontor med egna arbetsrum. I och med att rörligheten var så stor blev förflyttningen också en norm – det vanliga var att man efter några år i en roll sökte sig vidare till nya utmaningar, och att det förväntades att man skulle göra det:

För att till slut ... jag tänker som exempel [stadsdel X] där jag jobbade tidigare så var det ju ... det sista året innan jag själv slutade där så var personalomsättningen helt enorm. Och det var ju vi andra som skulle introducera dem. Och det blir ju en enorm belastning på oss i personalen. Samtidigt som vi liksom överlag liksom tappade den här förmågan att välkomna nya kollegor för vi var så trötta på att det kom nya människor hela tiden. Och exakt samma pågick här när jag om hit. Det fanns personer som sa till mig här när jag kom typ så här ... jag kommer inte ihåg om det var till mig eller om det handlade om någon annan, men typ så här ”ja, jag vet inte om jag ska lära mig ditt namn ens för att vi får se hur länge du är här”. [skratt]  
(Intervju, socialsekreterare)

Om man valde att stanna kvar inom ekonomiskt bistånd så var ett skäl för att byta arbetsplats, som ofta kom upp till diskussion, lönen. Socialsekreterare upplevde att det enda sättet att höja sin lön ordentligt var att byta arbetsplats – efter en tid på en annan enhet kunde man i så fall återkomma



igen, men nu med ett högre löneanspråk. Det var ett problem som återkom på nätverksmötena mellan enhetscheferna i staden. En enhetschef berättade:

Det här har varit vårt dilemma. De som har arbetat hos oss i 2-4 år har lägre lön än de som kommer in som nyanställda nu. Vi gick igenom alla på vår avdelning och konstaterade att vi behöver 5% till i löneutrymme för att kunna jämna ut.  
(Fältanteckningar, stadens chefsnätverk).

En enhetschef i en annan stadsdel sa:

Men där tycker jag man kanske inom staden behöver ta ett samlat grepp. Jag har föreslagit ”Kan vi göra någonting för de som har jobbat ... och ha ett lönepåslag när man har jobbat i två år?” Alltså något lite extra. ”När man har jobbat i fem år?” För då får vi också den här lönespridningen. Men jag har inte fått gehör [skratt].  
(Intervju, enhetschef)

När vi talade med socialsekreterarna på ”vårt” socialkontor så framhöll de ofta att anledningen till att de stannade kvar var att det var en bra arbetsmiljö. Att det var viktigare med en bra arbetsmiljö, belastning och arbetsvillkor än lön. Flera påpekade att de tyckte att de hade bra chefer som var tydliga och genuina.

För att hantera den höga personalomsättningen, och de många nyanställda med bristande erfarenhet, hade de flesta enheterna för ekonomiskt bistånd i Stockholm utvecklat introduktionsprogram och tillsatt personer som arbetade hel- eller deltid med att introducera nya medarbetare. I många stadsdelar var det en kombinerad tjänst som omfattade både introduktion av nya medarbetare och metodutveckling. Många vittnade dock om att metodutvecklingen i praktiken fick stryka på foten för att mentorsuppgifterna – att introducera nya medarbetare och utveckla rutiner för detta – var så pass omfattande.

Det känns som att verksamhetsutveckling får vänta lite eftersom vi ... om vi inte satsar på introduktionen så kommer vi aldrig komma ur det här läget. Jag tror att en bra introduktion kanske ändå bidrar till att man tidigt kan få lite andra perspektiv på det här arbetet, och kanske förhoppningsvis stanna lite längre.  
(Intervju, introduktör och metodutvecklare)

Introduktionsprogrammen kunde vara mycket detaljerade, på nivån att det specificerades hur man bör klä sig som myndighetsperson eller vilka tider enheten brukade samlas för fika. För många nyanställda var arbetet på enheten för ekonomiskt bistånd den första anställningen efter studierna. Introduktionen blev därmed inte bara en introduktion till arbetet på den enhet för ekonomiskt bistånd där de fått anställning, utan också till socionomyrkets praktik och kanske arbetslivet generellt.

## **7 Organisering för att möta utsatthet**

Personalgruppen bestod alltså ofta av en stor grupp nya och så några som hade arbetat länge, men då ofta hade gått vidare till andra uppgifter såsom introduktörer, mentorer eller chefer. I en sådan arbetsmiljö behövde man få människor att klara av arbetet, trots att många var nya på jobbet, men också försöka ta tillvara och behålla de mer erfarna, så att de inte liksom balettdansöserna var

pensionsfärdiga vid 35. I vår studie kunde vi se flertalet organisatoriska strategier för att åstadkomma detta, vilket vi kommer att redogöra för i detta avsnitt: det handlar om organiserad kollegial support, organisationsanpassningar, pragmatisk implementering av evidensbaserade metoder, och, kanske allra viktigast: ledarskapet.

### **7.1 Organiserat kollegialt stöd**

Som beskrevs i litteraturoversikten är en viktig aspekt för att skapa en hållbar arbetsmiljö tillgången till kollegialt stöd. Det fanns flera sätt man organiserat för detta på den enhet vi studerade. Socialsekreterarna hade ett specifikt forum där de skulle och kunde tala om de känslor arbetet väckte: handledningen. Detta var inget unikt för den enhet vi studerade, utan i regel erhåller socialarbetare handledning av en utomstående ungefär en gång i månaden/varannan månad. När vi följde med på handledningen kunde vi konstatera att det blev en helt annan diskussion kring ett ärende än vad det hade varit om samma ärende på ärendedragningen. Ärendedragningen var också en organiserad arena för kollegial support, men med ett annat syfte. På ärendedragningen, en gång i veckan, träffades socialsekreterarna för att gå igenom ärenden som de inte riktigt visste hur de skulle gå vidare med, och ta hjälp av varandra och den biträdande enhetschefen. När vi deltog på ärendedragningarna och sedan på handledningen av samma personalgrupp, blev det tydligt att även om samma ärenden diskuterades, så var det med helt olika syfte och fokus. På ärendedragningen handlade diskussionen om vad man kunde prova närmast med klienten, och vad det fanns för riktlinjer och lagar som kringgärdade vad man kunde göra eller inte göra. När samma ärende togs upp på handledningen var fokus istället på socialsekreterarens frustration över situationen, en frustration som inte alls kommit till uttryck på samma sätt på ärendedragningen.

Handledning och ärendedragning är två av de möten som socialsekreterarna tar del av regelbundet. Till det kom också klientmöten, men inte så ofta som man kanske kunde tro – de gjordes i mån av tid, och fick ofta stryka på foten när socialsekreterarna, vilket allt som oftast var fallet, hade för mycket att göra. Klientmötena skedde på ett annat våningsplan, i anslutning till receptionen, där det fanns ett antal mötesrum och tillgång till vakt. De allra flesta klientmötena förlöpte som planerat, men det hände att klienter kunde bli hotfulla, och socialsekreterarna var under strikta order att alltid ha med sig överfallslarm, och också tänka på hur de placerade sig i rummet under mötet så att de exempelvis inte satte sig med klienten mellan sig och dörren. Klientmötesrummen var också spartanskt möblerade, utan lösa inredningsdetaljer som kunde kastas i affekt. Att mötet urartade till hot och våld var dock mycket ovanligt – ett betydligt vanligare problem var att klienten inte alls dök upp, eller ställde in med kort varsel.

Ärendedragningarna var framförallt tänkta för de ärenden där det var oklart vad man skulle göra, och man behövde med kollegors hjälp diskutera sig fram till vad som var rätt beslut. Syftet var dels att ta hjälp av varandra, dels ge en möjlighet att dela erfarenheter och lära av varandra. I många fall var dock socialsekreterarnas problem av enklare art: det kunde handla om att man var osäker på en regel, eller hur man skulle göra något. I viss mån frågade socialsekreterarna varandra, men ofta gick man till sin biträdande enhetschef (det kunde gälla exempelvis hur ett tandvårdsärende skulle handläggas korrekt, eller hur man skulle göra med deklARATIONEN). Enhetscheferna och de biträdande enhetscheferna var dock ofta upptagna i möten och annat, vilket hade skapat en situation där ett ärende inte kom längre i flera dagar, under tiden som den ansvariga socialsekreteraren höll spaning på chefens kontor och försökte hitta ett tillfälle för att kunna ställa sin fråga. För att råda bot på detta hade man istället infört ett drop-in-system, där de biträdande enhetscheferna hade vissa

tider avsatta i sin kalender då de fanns på sitt rum, tillgängliga för frågor. Detta ledde då till att det bildades en kö utanför rummet, med sysslösa socialsekreterare som väntade på sin tur, varpå drop-in systemet ersattes av ett drop-out system: socialsekreterarna kunde skriva upp sig på en lista, varpå den biträdande enhetschefen i tur och ordning sökte upp dem i deras arbetsrum.

Förutom ovanstående, klientinriktade möten så hade socialsekreterarna också enhetsmöten och APT (arbetsplatsträffar) där de pratade om personal- och organisationsfrågor. Till det kom olika projektgruppsmöten. Mycket av socialtjänstens verksamhet som var utöver det vanliga bedrevs i projektform – delvis som en konsekvens av resurstilldelningssystemet, för om en enhet ville arbeta med en särskild fråga, eller prova ett nytt arbetssätt, så krävdes det i regel att man skapade ett projekt av idén för att kunna söka pengar och frigöra personalresurser till att genomföra det. Det kunde också röra sig om något som har specificerats i kommunens budget för det året, något som skulle satsas på extra. Även då brukade det bli ett projekt. Förutom möten som tillhörde arbetet så gick också socialsekreterarna på en hel del utbildningar, som exempelvis i metoden Motiverande samtal (MI), nämnd ovan, som gjorde att de inte alltid var på kontoret.

En konsekvens av att man på ekonomiskt bistånd hade rollen som spindeln i nätet var att man behövde samverka med andra avdelningar och organisationer, vilket skapade ytterligare möten. Vi var exempelvis med på samverkansmöten med vuxen, inom vilket missbruk och socialpsykiatri ingick, och Jobbtorg, till vilka socialsekreterarna skulle skicka klienter för arbetsförmågauppräkning eller för att få dem i arbete. Som nämnts tidigare kunde man också kalla till, eller bli kallad till SIP (Samordnad Individuell Planering) mellan klient, socialtjänst och hälso- och sjukvården. I bästa fall skapade ett sådant möte en känsla av gemenskap i arbetet med klienten, där man kunde hitta en gemensam väg framåt och ta hjälp av varandra för att komma dit. Sedan hade cheferna sina lager av möten. Inte sällan var de dessutom på nätverksmöten i stadens regi där de träffade andra enhetschefer och biträdande chefer, för att dela erfarenheter och kunna lära och ta stöd av varandra. På liknande sätt fanns nätverk för socialsekreterare som hade olika specialtroller, exempelvis metodutvecklare eller introduktörer.

Socialsekreterarna träffade också sin chef regelbundet för ett längre möte där man gick igenom hela sin krets (dvs de klienter man hade ansvar för), så kallade kretsgenomgångar. Där redogjordes för vad man hade gjort och ämnade göra i varje ärende. Ärendemängden, alltså hur många klienter varje socialsekreterare hade, var en källa till mycket diskussion och frustration. Ekonomiskt bistånd innebär att man både arbetar med myndighetsutövning d v s tar beslut om ekonomiskt bistånd och med socialt arbete d v s försöker få klienter i självförsörjning. Om ärendemängden i den egna kretsen var för stor var det svårt att hinna med annat än myndighetsutövning. I praktiken var det också så att den idealbild som vi skisserade ovan, d v s att man gör IB 4, förändringsplaner, med alla klienter var lite av en utopi. När vi deltog i enhetschefsmöten i kommunen så vittnade flera chefer om att just förändringsplanerna var ett område som ofta blev eftersatt, och där man ville förbättra sig. Det socialkontor som vi var på hade ett uttalat mål att försöka komma ner till 35 ärenden i varje krets just av den anledningen, att man skulle hinna med. I verkligheten hade de flesta ca 40 ärenden när vi började fältarbetet och i slutet av fältarbetet hade målet istället gått upp till 45 ärenden per krets. Socialsekreterare vittnade om att det inte gick att engagera sig fullt, hela tiden, i varje klient, med den ärendemängden. Samtidigt var inte alla klienter lika tunga. Det gällde att ha en balanserad krets med en variation, om det inte var så att man som socialsekreterare ville ha en viss sorts klienter, även om de var tunga. Som en socialsekreterare som bara hade

missbrukare, för att han ville det och för att han hade god hand med dem. Men han hade dessutom jobbat länge i yrket.

Detta lapptäcke av olika mötesformer - handledning, ärendedragning, nätverk, drop-in och kretsgenomgångar – skapade en organisatorisk infrastruktur för erfarenhetsdelning och avlastning, genom att skapa möjlighet för socialsekreterarna att ta hjälp av varandra och av sina chefer och handledare. Att ha alla dessa möten krävde dock resurser, eftersom de tog mycket tid i anspråk.

## **7.2 Organisationsanpassningar**

En tydlig förändring, som pågick när vi gjorde fältarbete, var just arbetet med att ha introduktörer på enheterna, som nämnts ovan. Men det pågick också ett arbete på enheterna om att skapa stödstrukturer. Det var ett arbete som hade pågått under flera år. Det hade börjat med att man hade tagit bort systemet med att ha socialsekreterare och bidragshandläggare (år 2011) där bidragshandläggarna arbetade med utbetalning av försörjningsstödet och socialsekreterarna arbetade med att få klienter självförsörjande. Motiveringen var att myndighetsutövningen d v s att betala ut pengar och det sociala arbetet med att få människor i självförsörjning var intimt sammankopplade. Och att det var bättre för klienten att ha en socialsekreterare som de hade kontakt med. I praktiken bytte klienter ofta handläggare eftersom det var en stor personalomsättning, men tanken var att de skulle ha en. Kontoret hade behållit två bidragshandläggare som arbetade med s.k. soft-ärenden d v s klienter som man bedömt inte skulle komma i självförsörjning och där man därför ”bara” betalade ut stöd. Det kunde exempelvis röra sig om någon som snart skulle gå i pension. När man gjorde den här förändringen, från att ha bidragshandläggare och socialsekreterare till att ha socialsekreterare som skötte allt, så insåg man snart att det behövdes någon eller några som gav extra stöd till vissa klienter som exempelvis behövde få hjälp att skaffa ett ID-kort eller följa med vid en vårdkontakt. Då skapade man en resurscoach-roll (år 2012). Som beskrevs ovan så gjorde resurscoachen lite allt möjligt beroende på vad klienten behövde.

Vid samma tidpunkt började man också ta in timvikarier när någon var sjuk. Tidigare lades ansökningarna ut på alla andra socialsekreterare om någon var sjuk. Det skapade en gemensam stress och arbetsbörda, samt att den som var sjuk kunde få dåligt samvete gentemot sina kollegor. Att använda sig av timvikarier lättade på den bördan. Eftersom det nästan alltid var några som var sjukskrivna så var det inte hållbart i längden att förlita sig helt på timvikarier vid sjukdom. Man bestämde sig för att skapa en permanent pooltjänst på kontoret (år 2014). Den utvidgades sedan till det som nu kallades beredskapsteamet. Den bestod av tre erfarna socialsekreterare som varje morgon fick information om vilka som var sjuka. De avbokade då eventuella möten med klienter som de skulle ha haft och kontrollerade postfacken, inte bara för de som var sjuka utan för socialsekreterare som var på semester, utbildning eller av någon annan anledning inte var på plats, för att se om det hade kommit in några ansökningar om ekonomiskt bistånd. Om det hade gjort det fördelade de dem mellan sig eller på timvikarier. De som var borta på semester, utbildning eller liknande skulle lägga sina pågående ärenden i postfacket. Om man var sjuk så gick beredskapsteamet in i deras fackskåp för att se om det fanns några ansökningar som måste handläggas akut. Om beredskapsteamet tog över en ansökan så handlade de den färdigt. Den gick inte tillbaka till socialsekreteraren om hen kom tillbaka inom några dagar. Beredskapsteamet hade också ansvar för telefonen, som en slags back-up, om inte klientens ordinarie socialsekreterare svarade p g a sjukdom eller andra skäl.

Andra skäl kunde ibland visa sig vara att vissa socialsekreterare (ofta samma) faktiskt inte var på plats när de hade telefontid, med resultat att beredskapsteamet ibland fick ägna sig åt att försöka jaga rätt på sina saknade kollegor. Som en bieffekt blev de på så sätt en slags kontrollinstans för vilka som skötte sina telefontider och vilka som inte gjorde det. Det skapade en del skav, eftersom de fick en slags ledningsroll utan att ha mandatet att säga till sina kollegor att göra sitt jobb. För att hantera detta införde man veckoliga avstämningsmöten mellan beredskapsteamet och enhetscheferna, så att beredskapsteamet i förekommande fall kunde förmedla eventuella personalproblem till enhetscheferna, som ju hade personalansvaret och mandatet att hantera dessa. På så sätt försökte man återbörda personalansvaret till cheferna, och undvika att beredskapsteamet fick ansvar utan befogenhet. Förutom den problematiken så var beredskapsteamet uppskattat bland kollegorna. De gjorde att socialsekreterarna kunde ta semester eller veta att när de var sjuka så byggdes det inte upp ett berg av arbete som måste tas igen, eller att man tyngde sina kollegor.

I den här miljön, med många nya på jobbet, krävdes också en hel del chefsstöd. Man införde därför en ny funktion, en biträdande enhetschef (år 2016), som stöd till enhetschefen. Biträdande enhetschef arbetade närmare socialsekreterarna, framförallt med stöd. Det var biträdande enhetschef som höll i ärendedragningar och kretsgenomgångar för att hjälpa socialsekreterare att komma vidare i ärenden där de inte visste hur de skulle göra. Det var också biträdande enhetschef som hade s.k. drop-ut tider då socialsekreterare kunde komma med stora som små frågor om hur man ska göra i olika ärenden. Som en biträdande enhetschef sa på en enhet:

Ja, så att det är mycket kontakt med socialsekreterarna och deras ärenden. Hur man ska tänka, hur man ska gå vidare. Det är riktigt roligt faktiskt. Det är mycket möten så här och samla att olika arbetsgrupper fungerar. Vi ska jobba med kvalitetsfrågor. Mentorsgrupper. Vi har mentorer, som lär upp nya socialsekreterare. Ja, då kan jag också vara där och behjälplig och kolla att den gruppen fungerar. Det är mycket så här övergripande grejer. Kretsgenomgång ska jag också... ja.  
(Intervju, biträdande enhetschef)

Ledningen byggde därmed upp en ny organisation kring socialsekreterarna som skulle fungera som stöd så att de skulle kunna göra sitt arbete. En annan aspekt av detta stöd var de rutiner, modeller och arbetsprocesser som togs fram, och som vi kommer berätta om i nästa avsnitt.

### ***7.3 Evidensbaserade metoder och pragmatism***

Arbetet med försörjningsstöd är i hög grad standardiserat. Dels för att leva upp till de högt ställda kraven på likställdhet, vilket underlättas av att alla socialsekreterare arbetar på samma sätt med samma verktyg, dels för att därigenom lösa det kunskapsunderskott som blir resultatet av personalgenomströmningen och det omfattande och föränderliga regelverket. Det pågick därför ett omfattande arbete med att ta fram och implementera olika modeller och metoder för arbetet för olika syften och med varierande detaljnivå. De mer detaljerade instruktionerna riktades framförallt till de många nyanställda och oerfarna medarbetarna, exempelvis mallar för hur man skulle skriva ett beslut eller hur man formulerar sig när man skickar ett brev. Det fanns också ett antal bedömningsredskap som användes av alla socialsekreterare i varierande omfattning. Det fanns en idé om att dessa skulle vara evidensbaserade, i enlighet med den evidensbaserade praktik som var målet socialtjänsten, men då ofta i den bredare bemärkelsen av begreppet som beskrevs

inledningsvis, d v s systematiserad kunskap, som kunde vara erfarenhetsbaserad snarare än evidensbaserad i naturvetenskaplig mening.

Systematiserad kunskap kunde innebära både lokal kunskap d v s att man systematiserade den professionella och erfarenhetsbaserade kunskap som fanns på ett socialkontor om vilka metoder som verkade fungera för klienter och generaliserad kunskap d v s att man systematiserade kunskapen inom, i det här fallet, Stockholms Stad. En del av det här systematiseringsarbetet hade också mynnat ut i utredningsmodeller såsom IB, Initial bedömning, och FIA, Förutsättningar för Arbete inom ekonomiskt bistånd i Stockholms Stad. Hur dessa modeller användes i arbetet beskrevs i detalj ovan. Modellerna erbjöd ett standardiserat instrument för att kartlägga klientens situation och behov, i syfte att få den överblick som behövdes för att göra korrekta bedömningar och insatser. Utvecklingen av modeller och metoder var ett sätt för socialsekreterarna att sammanfatta och dela den erfarenhetsbaserade kunskap som det ofta, på grund av personalgenomströmningen, rådde brist på i organisationen. En vidare funktion av modellerna var att standardisera och därmed underlätta informationsdelning mellan olika enheter som samverkade kring en klient, exempelvis ekonomiskt bistånd och Jobbtorg. IB, exempelvis, användes delvis för detta syfte, då samverkan visserligen var nödvändigt, men ofta inte helt friktionsfri.

I projektet följde vi också utvecklingen av Globenmodellen, en modell som syftade till att tydliggöra vägen mot ekonomisk självförsörjning för klienter och socialsekreterare, och också tydliggöra vilka insatser och resurser som var möjliga i vilket skede. Den här modellen utvecklades på enheten, av socialsekreterarna själva. Den var ett exempel på systematiseringsarbete av erfarenhetsbaserad kunskap. Det första socialsekreteraren gjorde var en kartläggning av klienten. Hade klienten varit aktuell sedan länge så gick man igenom och kartlade vad det fanns för problematiker, vilka insatser som hade gjorts tidigare, tidigare arbeten, utbildning, kontakter med sjukvård eller försäkringskassan, barns situation m.m. Därefter gick man in i planeringsfasen och gjorde en förändringsplan genom att använda sig av IB 4 (initial bedömning). I samband med förändringsplanen gick man igenom med klienten vilka andra kontakter som kunde behövas tas, exempelvis interna kontakter om klienten behövde tillgång till resurscoach eller boresurs, eller externa kontakter som jobbtorg, arbetsförmedlingen, frivården eller god man. Nästa steg var att se till att klienten fick ta del av de insatser som hen kunde behöva för att gå mot självförsörjning. Det kunde behövas samverkan med jobbtorg, arbetsförmedlingen, försäkringskassan och/eller hälso- och sjukvården. Det kunde behövas arbetsmarknadsinsatser, öppenvårdsinsatser eller det kunde vara så att det behövdes en medicinsk eller psykiatrisk utredning. I bästa fall kom klienten till den avslutande fasen och blev självförsörjande. Allt som oftast avbröt dock klienten planeringen och man fick gå tillbaka till att göra nya förändringsplaner och andra insatser, som vi beskrivit tidigare. Det Globenmodellen tillförde här var att man kunde synliggöra för både klienten och socialsekreteraren att det faktiskt hände något på vägen.

Antalet klienter som varje socialsekreterare ansvarade för gjorde det, som diskuterades ovan, ofta svårt att fullt ut engagera sig i alla klienter samtidigt, vilket skapade dels en risk för att likställdheten blev lidande för att vissa klienter åsidosattes av resursbrist, ofta de som inte gjorde mycket väsen av sig eller som hade en så komplex problematik att egenförsörjning föreföll som ett mycket avlägset mål, dels en ständig känsla av otillräcklighet och därmed stress för socialsekreterarna. En viktig aspekt av Globenmodellen var att den innebar att socialsekreterarna skulle fokusera det sociala arbetet på ett mindre antal klienter i taget. I början av vårt fältarbete kallades dessa ”prioärenden”, och varje socialsekreterare skulle ha sex sådana klienter i fokus, som

man arbetade mer aktivt med. Det här var en modell i utveckling, och över tid visade sig detta arbetssätt vara en källa till en återkommande diskussion om hur man skulle tänka kring prioärendena, för helt kunde man väl inte strunta i de övriga. Vad förväntades man göra för dem? Särskilt de nyanställda hade återkommande frågor på detta tema – ”Vad är tillräcklig planering för alla de här andra?” (Fältanteckningar ärendedragning, socialsekreterare)

Som vi förstod av ledningens återkommande förklaringar av modellen var det aldrig tänkt att man inte skulle arbeta alls med de övriga, men de kartläggningar, motiverande samtal och samverkan med t ex vårdcentraler och jobbtorg som krävdes för att aktivt komma vidare med många klienter var mycket tidskrävande, och det var därför i praktiken inte möjligt att fokusera på alla klienter samtidigt. Modellen skulle därför kunna betraktas som ett sätt att explicitgöra den implicita prioritering som erfarna socialsekreterare redan gjort, det vill säga att inte ens försöka arbeta med alla alltid, utan fokusera på ett mindre, görligt antal i taget. När vi slutade vårt fältarbete hade modellen utvecklats till att istället för ”prioärenden” ha en ”fokusgrupp”, där varje socialsekreterare skulle ha 15 klienter i fokus och sedan skifta efter ett antal månader. Som en socialsekreterare sa:

Nu ska vi i stället ha 15 som man fokuserar på eftersom det är lite mer likt verkligheten, för det är ju inte bara sex stycken som är prio, utan det finns ju en massa andra som pochar på uppmärksamhet också. Så då liksom tar man de med i beräkningen. Det är för att det ska bli mer synligt för vad det är vi gör, vad som händer i våra kretsar och så.  
(Interjvu, socialsekreterare mentor)

Tanken var att det skulle upplevas stressreducerande eftersom det kunde kännas som ett omöjligt uppdrag att jobba för klienters självförsörjning med alla klienter samtidigt. Särskilt för nyanställda som fick en helt ny krets. Som en av cheferna sa på en workshop om modellen:

Vad är vinsten med att jobba på det sättet? De stora vinsterna är framför allt att skapa struktur och minska stress.  
(Fältanteckningar, workshop Globenmodellen)

Ett annat skäl, framförallt till kartläggningen, var också att journalföringssystemet i det digitala systemet inte var användarvänligt. Det gjorde att det tog en hel del tid att göra den här kartläggningen. Och eftersom klienter bytte handläggare regelbundet så skulle kartläggningen samla all information om klienten, kortfattat, i ett dokument som lades i journalsystemet. Då skulle klienten slippa berätta sin historia för 10:e eller 100:e gången för en ny socialsekreterare. Istället kunde den socialsekreterare som tog över läsa igenom kartläggningsdokumentet för att få en överblick. Ett konkret problem med detta var att det sociala systemet som användes inte stödde skapandet av sådana kartläggningsdokument, som då istället gjordes i Word och sparades lokalt, vilket innebar potentiella datasäkerhetsproblem.

Förhoppningen var också att genom Globenmodellen visa för politikerna att det hände något på ekonomiskt bistånd även om klienterna inte kom i självförsörjning. Den statistik som hade funnits tidigare hade endast kunnat visa vilka som har kommit i självförsörjning, medan man nu kunde visa på framsteg även om inte målet ännu var nått. Socialtjänsten hoppades också kunna visa för politikerna att det inte gick att utföra socialt arbete med alltför stora kretsar – det blir, menade man, kontraproduktivt även ur ekonomisk synvinkel, då det sociala arbetet av tidsskäl måste läggas åt

sidan för myndighetsutövningen, med resultat att få klienter når självförsörjning, och istället blir kvar på försörjningsstöd under långa perioder. Mycket av det arbete som hade skett och skedde på ekonomiskt bistånd handlade om att släcka bränder, någon som var bostadslös, någon som var helt utan pengar och sökte för nödbistånd till mat. Med Globenmodellen var målet att göra det möjligt att arbeta med socialt arbete mot självförsörjning, genom att skapa en arbetsmiljö som gav utrymme för det. I den meningen kan Globenmodellen ses som ett arbetsmiljöverktyg, där ett viktigt syfte var att minska stress och känslor av otillräcklighet, och istället bädda för att socialsekreterarna skulle få en ökad känsla av kontroll och autonomi, i det att de själva kunde välja vilka klienter som var mest i behov av deras fokus vid en given tidpunkt. Det visade sig emellertid att det inte var så politikerna förstod modellen. En av cheferna beklagade sig:

Nu är Globenmodellen inte ett projekt längre, utan nu är det den modell vi arbetar utifrån. Om det var 14 av 152 som blev självförsörjande, undrar politikerna, är det då verkligen ett bra sätt att jobba utifrån? Det är nästan så att man har börjat tro att Globenmodellen är en ekonomisk modell för politikerna. Globenmodellen handlar om arbetsmiljö, syftet var både att lyfta professionen och skapa. Inte att mäta pinnar. Vi måste visa förflyttningar, inte bara när de kommer till självförsörjning.  
(Fältanteckningar, enhetsmöte)

Projektledaren för Globenmodellen följde upp alla ärenden som var prio/fokusärenden varje månad för att se var de låg i processen, och vilka framsteg som gjorts. Projektledaren förklarade:

Man går igenom klient för klient. Och så dels dokumenterar man om det har skett en förflyttning. Ibland kan det vara så att man tar ett steg tillbaks, och att man skriver då lite vad det beror på. Och det kan också vara att man dokumenterar att det finns en FIA, en förändringsplan. Att man håller koll på så här ... ja, men som du sa, ”nu har Kalle stått där i ett år. Vad är det som händer?” Och att man liksom lyfter upp det. ”Är det dags att pausa eller ska du testa att göra en FIA först innan vi pausar? För det kanske kommer upp något som vi inte vet”.  
(Intervju, projektledare)

Modellen var inte bara ett stressreducerande arbetsmiljöverktyg för att visa att det faktiskt händer något med klienterna. Den fyllde också en kontrollfunktion eftersom den innebar en ökad kontroll av vad som hände med socialsekreterarnas klienter. Om någon inte hann med det sociala arbetet, vad berodde det på? Kretsgenomgångarna var tidskrävande och skedde oftast bara två gånger om året, men genomgången av prio/fokusärendena skedde i regel varje månad, då biträdande enhetschefen satte sig ned med varje medarbetare och gick igenom dessa klienter. Dessa möten blev också en arena där problem i arbetet kunde lyftas, både i termer av medarbetarens arbetssituation och mående, och i resultat i form av hur mycket som blev gjort. Genomgången tydliggjorde de som hade svårt att strukturera sitt arbete, eller de som ville för mycket, som bokade in för många klienter, så att de inte hann med att göra det ordentligt, och kände sig stressade och otillräckliga. Modellen blev därmed också ett verktyg för cheferna att se sina medarbetares problematiker och försöka att ge dem verktyg att klara av arbetet på ett rimligt sätt – det kunde handla om att kanske flytta några klienter, att få redskap och sätt att tänka för att inte känna sig överhopad, eller kanske helt enkelt emotionellt stöd om det behövdes. Socialsekreterarna själva var för det mesta nöjda med att arbeta efter Globenmodellen, vilket dels kunde bero på att den var erfarenhetsbaserad, och alltså dokumenterade och formaliserade det arbetssätt som de erfarna



socialsekreterarna redan hade, dels på att många av de nyanställda välkomnade modellens tydliga anvisningar för hur man ska arbeta med ekonomiskt bistånd. Modellen blev ett sätt att strukturera det sociala arbetet, som ofta kunde upplevas som vagare och svårare att få grepp om än myndighetsutövningen. En del av de mer seniora var inte lika nöjda, därför att de hade egna, redan inarbetade sätt att strukturera sitt arbete. Vid ett tillfälle blev kontoret utsatt för hot, och alla möten ställdes in. En av de mest erfarna socialsekreterarna fick därigenom flytta fram det fokusärendemöte han skulle ha haft, och utbrast i fikarummet:

”Vilken jävla tur man har. Nu behöver jag inte sitta där som en skolpojke.”  
(Fältanteckningar)

Han berättade att hans metod var att köra på och fungerade inte en insats så prövade han en annan, tills något fungerade. Svårare än så var det inte, enligt hans mening. En annan socialsekreterare tyckte att modellens fokus på att det skulle hända något kunde vara svår:

Jag kan tycka att det är svårt, för man har pressen på sig att det ska hända någonting, och allt så här ... det här ska göras, det här ska göras, det här ska göras, och samtidigt orka med att vara så här empatisk och ha tålmod. Det är jättesvårt. Och eftersom ... ja, du var med min avstämning, att det känns som det inte alltid lönar sig, utan ... eller att man får inte alltid lika mycket cred för det, utan man får cred om man är den här projektiga, driviga personen. Det får man väldigt mycket cred för. Men just att finnas här i vardagen och tänka väldigt långsiktigt, det syns inte på samma sätt.  
(Intervju, socialsekreterare)

Vi kunde under fältarbetets gång följa hur standardisering av arbetet, och utvecklingen och tillämpningen av olika metoder och modeller blev allt mer omfattande. Den omfattande standardiseringen fick emellertid också andra effekter: det väckte en förväntan på att det för varje moment borde finnas en mall eller modell för hur det skulle utföras, och därmed en eskalerande efterfrågan på modeller och en minskad benägenhet till utveckling av egna arbetssätt. Det kunde handla om att medarbetarna efterfrågade exempelvis mallar för hur de skulle skriva e-post, eller hur de skulle berätta om sitt ärende på de veckovisa ärendedragningarna. De modeller som skulle underlätta, skapa likställdhet och minska stress och känslor av maktlös otillräcklighet tycktes alltså också i viss mån skapa osjälvständighet.

#### **7.4 Ledarskapet**

I socialt arbete ligger känslorna ofta nära, vilket kunde smitta av sig på arbetsplatsen. Om socialsekreterarna dessutom upplevde att de inte riktigt hann med arbetet, av de skäl som diskuterats ovan, så behövdes det mycket stöd från cheferna. Cheferna hade också kontinuerliga samtal med sina medarbetare, dels för att gå igenom ärenden, dels för att tala om hur medarbetaren mådde, om det var något som behövdes göras eller ändras för att underlätta. Kunde socialsekreteraren kanske hoppa över några möten för att känna att hen kom ifatt, eller hitta ett annat sätt att förhålla sig till vissa arbetsuppgifter?

Särskilt en av biträdande enhetscheferna kom att få rollen som levande uppslagsverk och problemlösare. Detta var en mycket erfaren socialarbetare, som dels hade erfarenhet av alla upptänkliga typer av klienter och situationer, och dels ofta var bekant med många av ärendena, då

det var klienter som varit aktuella på enheten länge. I pressade lägen, exempelvis en sen fredagseftermiddag under fältstudien då en medarbetare fann sig rådlös stå inför ett akut problem med en klient inför helgen, kunde han kliva in och lösa situationen, så att medarbetaren kunde ta helg i förvisning om att problemet var löst. ”Alla borde ha en [chefens namn] i fickan, jag önskar att jag kunde ha en sån för mina privata problem också, som bara löser allting!” kommenterade hon till sin rumskollega medan hon gjorde sig färdig att gå för dagen.

Under fältarbetet blev det tydligt hur stor roll emotioner, framförallt hantering av negativa sådana, spelar för socialsekreterarnas arbetsmiljö. Arbetet i sig ställer krav på empati, eftersom man i mötet med klienterna ofta kommer i kontakt med svåra upplevelser och tragiska öden, och socialsekreterarna behöver kunna hantera dessa känslor på ett konstruktivt sätt. Socialarbetarna själva vittnar om att eftersom arbetet kräver en förmåga till empati och en emotionell öppenhet, så kommer detta leda till att arbetsplatsen i hög grad präglas av känslouttryck på olika sätt – detta kan visa sig genom skämt och galghumor för att hålla uppe humöret, sorg eller frustration över klientöden, glädje när en klient går framåt, eller konflikter mellan medarbetare. Det blev chefernas uppgift att hantera detta på olika sätt genom att skapa regler för vilka emotioner som kunde visas när, och också skapa rum där även negativa känslor var accepterade och kunde delas. Exempel på de senare vad avstämningssamtal eller månatlig handledning med en extern handledare, då socialarbetarna samlades utan några chefer närvarande, för att öppet kunna tala om sådant de upplevde som svårt med sin arbetssituation. Arbetet med emotionella gränser handlade dock inte bara om att skapa sådana ”backstage” där negativa känslor kunde hanteras, utan också att upprätthålla gränserna mot resten av organisationen. Detta var något som medarbetarna i högsta grad var delaktiga i, exempelvis ett förbud mot att diskutera problematiska klienter i lunchrummet, att inte använda APT till att ventiler negativitet, eller att självmant avlägsna sig från ett möte om man blev alltför arg eller ledsen. Avvägningen här stod alltså mellan att å ena sidan skapa rum där negativa känslor kunde hanteras, men å andra sidan inte låta dem prägla hela arbetsplatsen och ta över.

En av cheferna berättar:

De flesta som är nya har ändå suttit med så här gråten i halsen och tyckt att det här är jättesvårt och det är jättemycket och jobbigt, men sen så går det ett tag och sen så har man avstämningar och så checkar man av. Och så brukar man landa, för de flesta. Sen finns det några där jag under åren också har varit så här ”Det här är inte ett jobb för den personen.” Du vet, den här strukturen som aldrig någonsin infinner sig. Och hela tiden blir akutstyrt och man jagar ... Alltså, klienterna jagar och jag jagar andra för att de ska göra det de ska. Och man kan inte välja ut och jobba med några stycken, utan man liksom så här ”Ja, det är allas problem och jag måste jobba med alla.” Och det blir inte bra, vi vet det. Så när det är så, då försöker jag ändå lyfta det som är bra, för det finns ju styrkor, men där det blir på bekostnad av hälsan. För att man sov... Man kan inte släppa jobbet, man sover inte och sen så börjar det bli en ond cirkel.

(Intervju, enhetschef)

Cheferna var också minnesbärare av organisationens arbete och klienters problematiker eftersom de allra flesta hade rekryterats inom organisationen. De gav råd och stöd på ärendedragningar och när de fanns tillgängliga för drop-in/ut-frågor. Chefsgruppens sammansättning hade också betydelse: en kombination av individer som ständigt drev organisationen framåt och utvecklade

organisationen, exempelvis genom projekt som utvecklingen av Globenmodellen och andra, mer trygga, allvetande individer, med nästan en encyklopedisk förmåga att komma ihåg klienters problematiker, som kunde fungera som stöd för medarbetarna i sitt arbete, som den biträdande enhetschef som beskrevs ovan.

För att förhindra att cheferna blev till flaskhalsar i processen med klienterna, försökte man på olika sätt organisera för att kunna använda cheferna så effektivt som möjligt, genom ärendedragningar, gruppmöten, drop-in, och liknande. Denna lösning ledde därmed också till ett ökat behov av ledningspersonal, som kom att ägna en stor del av sin tid åt stöttning och arbetsmiljöarbete. De insatser som personalen på ekonomiskt bistånd behövde för att få en arbetsmiljö med så pass mycket kollegial och ledningsmässig stöttning att den stress som arbetet orsakade kunde hindras från att bli ett allvarligt arbetsmiljöproblem krävde alltså relativt stor chefstäthet, och att dessa chefer dessutom besatt både lämplighet och erfarenhet. Medarbetarna, framförallt de med många år i yrket, som bevittnat många olika typer av ledarskap under sin karriär, var också väl medvetna om vilken betydelse cheferna hade för arbetsmiljön på enheten. ”Det är [chefen X] som är anledningen att man trivs”, som några av dem uttryckte det.

I ledningen fanns också ett medvetet sätt att anställa ny personal så att det blev en varierad personalgrupp i ålder och kön, men också i framtoning, vilket en enhetschef beskrev såhär:

Ja, lite så. Ett tag var det ju ... Det var bara kvinnor från början. Y var den enda mannen som jobbade här och han dog. Ja, men du vet, så. Men så var det, och sen att aktivt jobba för att få både män och kvinnor. Men sen framför allt också i olika åldrar, för det märker jag också. Det är flera som har varit här som sällas bort liksom. Men framför allt alltså en erfarenhet. Om de kommer hit och så träffar de någon som är 60 plus i stället för att bara träffa 27-åringar. Och sen också det här att kunna anpassa, ibland behövs ... Säg så här, ”Nej, men nu ... Det skulle behövas någon som är i 50-årsåldern, det här blir bra.” Eller likväl som ”Nej, men här är det någon som skulle ... Det passar mycket bättre med någon som är yngre.” Och så lite olika bakgrund.

(Intervju, enhetschef)

Detta hade också betydelse när man fördelade ärenden. Vissa socialsekreterare arbetade gärna med en viss typ av klienter, t ex missbrukare, medan andra trivdes bättre med att ha en mer varierad klientgrupp. Det var också viktigt att tänka på hur krävande klienterna var och hur tung och komplicerad problematik de hade, så att oerfarna socialsekreterarna inte fick för svåra ärenden, eller en och samma socialsekreterare inte fick en för tung börda. Att fördela ärenden och skapa lämpliga kretsar för varje individ kräver att ledningen eller den som fördelar ärendena känner sin personal, för att veta vilka ärenden som kan ligga på vilka socialsekreterare. Det var inte alltid möjligt att skapa optimala kretsar för varje socialsekreterare, eftersom man inte kan styra över vilka eller hur många klienter enheten har – däremot kunde en del göras genom fördelningen av typ och antal klienter på olika medarbetare. De många tillfällena till samtal och diskussion mellan ledning och medarbetare skapade förutsättningar för att kontinuerligt arbeta med och underhålla en, givet förutsättningarna, god arbetsmiljö.

## 8 Slutsats

Arbete på socialtjänsten, med ekonomiskt bistånd, präglas i hög grad av bristande resurser och oändliga behov. Det skapar en psykiskt påfrestande arbetssituation med många gånger hård arbetsbelastning. Tidigare forskning har visat på den stora betydelse som sociala relationer och stöd från kollegor och chefer har för vilka effekterna blir av en sådan pressad arbetssituation. I denna studie har vi utforskat vad ett sådant stöd kan innebära i praktiken. Vad är det chefer och kollegor gör, för att skapa upplevelsen av stöd och gemenskap? Viktiga faktorer här var att socialarbetarna kunde känna att de hinner – vilket dels kunde ske genom att justera antalet och typen klienter i kretsen efter den individuella socialarbetarens förmåga och kompetens, dels genom att ge stöd i vad som med fog kunde uppfattas som ”good enough” eller ”tillräckligt mycket för tillräckligt många”, utan att socialarbetaren kände sig otillräcklig eller att arbetet inte egentligen var avklarat. Lika viktigt var att medarbetarna kände att det alltid fanns hjälp att få, antingen i form av en kollega att fråga, eller genom att vända sig till en närvarande och tillgänglig chef. På så sätt blev det möjligt för medarbetarna att upprätthålla hoppet både för sig själva och i förlängningen sina klienter. En vidare betydande roll spelade modeller och rutiner, som skapade struktur i arbetet och gjorde det tydligt vad det var meningen att man skulle göra, och hur detta skulle gå till, framförallt för oerfarna medarbetare. Även här spelade ledningen en viktig roll, både för att utveckla metoder, men också att implementera dem i organisationen. De evidensbaserade metoderna, som utvidgats till att omfatta även erfarenhetsbaserad systematiserad kunskap, underlättade också kunskapsöverföring från erfarna till mindre erfarna medarbetare, genom att arbetsmetoder formaliserades och explicitgjordes. Evidensbaserade metoder, som tillhandahålls som redskap, men utan orimliga krav på att resurskrävande metoder ska användas till alla klienter alltid, kunde alltså i den meningen fungera som ett redskap för att förbättra den psykosociala arbetsmiljön på enheten, framförallt känslor av stress och otillräcklighet.

Det är i detta sammanhang viktigt att lyfta fram att det som förbättrade arbetsmiljön inte i första hand var att man lyckats få mer resurser, även om detta säkerligen skulle vara ett sätt att minska den arbetsbelastning som är en ledande orsak till stress i socialtjänsten, utan att det fanns organisatoriska faktorer som påverkade arbetsmiljön, och då framförallt ledarskapets betydelse.

En fungerande socialtjänstenhet, efter vad denna studie kunnat visa, är alltså en enhet med mycket organisatoriskt stöd, och där detta stöd inte bara sker informellt, genom goda arbetsrelationer och ett öppet klimat, utan också mer formaliserat genom exempelvis introduktionsprogram och mentorer för nyanställda, så att de inte kände att de kastades in i en omöjligt svår arbetssituation, eller olika forum för kollegialt stöd och kunskapsöverföring. Det sociala stödet behöver också organiseras - genom ärendedragningar, handledning, drop-in och andra forum för stöd och erfarenhetsutbyte både horisontellt mellan kollegor, och vertikalt mellan chefer och medarbetare. Ytterligare stöd skapas genom modeller och processer, som skapar ramar och form åt arbetet, och minskar osäkerhet och tvetydighet kring arbetsroller och hur arbetsuppgifterna ska utföras. Även om cheferna inte var de enda som utförde detta arbete, som i hög grad var resultatet av en gemensam insats på enheten, så bör det ändå påpekas vilken nyckelroll ledningen spelade. Det var ledningen som initierade stödstrukturer i form av modeller och verktyg, det var ledningen som fungerade som minnesbärare av organisationens erfarenheter och klienters problematik, det var ledningen som stödde och hanterade socialsekreterarnas känslor kring sitt arbete genom engagemang, tydlighet och trygghet. Ledningen var ständigt sysselsatt med detta pågående arbete, och det ska därför inte underskattas det behov och de resurser som krävs för ett fungerande ledarskap för personal i utsatta positioner, som fallet är i socialtjänsten.

Kunskapsmodellerna som skapade struktur och rutiner, samt den sociala stöttnen i form av mentorer, introduktörer och chefer gjorde det också möjligt för organisationen att hantera hög personalomsättning och många oerfarna nyanställda. Särskilt kunskapsmodellerna och processkartorna användes också som verktyg för att för socialsekreterarna tydliggöra sitt sociala arbete med klienterna; även de små framstegen synliggjordes, och bidrog till en känsla av kontroll över arbetssituationen. Modellerna användes dock pragmatiskt och det sågs som självklart att de skulle anpassas till befintliga organisatoriska praktiker, vilket minskade den friktionen mellan olika modeller, och viss mån motverkade att personalen upplevde sig få motstridiga krav.

En övergripande, och inte helt överraskande, slutsats av denna studie är att en god arbetsmiljö inte kommer gratis. En organisation som ska ha kapacitet att hjälpa oerfarna medarbetare att hantera en komplex arbetssituation med hög arbetsbelastning och knappa resurser kommer också ha ett stort och eskalerande behov av stödstrukturer av olika slag. Under studiens gång blev det tydligt att det inte bara är klienternas behov som är omätliga – även medarbetarna önskade sig över tiden allt mer stöd, fler rutiner och mallar, mer möjlighet till stöttnen. Om arbetsbelastningen och resurstilldelningen är konstant, så ökar kraven på organisatoriska arbetsmiljöinsatser för att förebygga ohälsa och vantrivsel.

## 9 Referenser

- AFA Försäkring (2015). *Allvarliga arbetsskador och långvarig sjukfrånvaro – 2015*. AFA Försäkring.
- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*. Arbetsmiljöverket.
- Aspers, P. (2007). *Etnografiska metoder. Att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber.
- Astvik, W., & Melin, M. (2013). Överlevnadsstrategier i socialt arbete: Hur påverkar copingstrategier kvalitet och hälsa? *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, **19**(4), 61-73.
- Avby, G. (2015). *Evidence in Practice. On Knowledge Use and Learning in Social Work*. Linköping: Linköping Studies in Behavioural Science, nr 192
- Coffey, M., Dugdill, L., & Tattersall, A. (2009). Working in the Public Sector. *Journal of Social Work*, **9**(4), 420-442.
- Creswell, J.R. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. London: Sage.
- Frieiro Padin, P., Verde-Diego, C., Fernández Arias, T., & González-Rodrigues, R. (2020). Burnout in Health Social Work: an international systematic review (2000-2020). *European Journal of Social Work*, Published online: 13 Jan 2021 1051-1065.
- Försäkringskassan (2015). *Fortfarande störst antal sjukfall inom vård – och omsorg*. Försäkringskassan.
- Gunnarsson, E., Johansson, M., & Stoetzer, U. (2016). *Den organisatoriska och sociala arbetsmiljön - viktiga pusselbitar i en god arbetsmiljö*. Retrieved from
- Karsten, E. (2018). *Projektrapport "Socialsekreterares arbetsmiljö"*. Arbetsmiljöverket.
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, **32**(3), 5-25.
- Leiter, M. P., and C. Maslach. 2004. Areas of work life: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In *Research in occupational stress and well-being: Vol. 3, Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*, edited by P. Perrewé & C. D. Ganster. Oxford, UK: JAI Press/Elsevier.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, **11**(3), 255-265.
- Lundström, T & Shanks, E. (2013). hård yta men mjukt innanmäte. Om hur chefer inom den sociala barnvården översätter evidensbaserat socialt arbete till lokal praktik. *Socialvetenskaplig tidskrift* **20**(2), 108-126.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Morilla-Luchena, A., Borrego-Alés, Y., Orgambidez-Ramos, A., & Vázquez-Aguado, O. (2021). Quality of Working Life among Social Service Professionals in Spain: Analysis of the Psychosocial Factors Determining a Good Working Climate. *Journal of Social Service Research*, **47**(4), 506-521.
- Ravalier, J., Wainwright, E., Claburn, O., & Loon, M. (2020). Working conditions and wellbeing in UK social workers. *Journal of Social Work*, **0**(0), 1-19.
- Sandler, J. & Thedvall, R. (2017). *Meeting Ethnography. Meetings as Key Technologies of Contemporary Governance, Development, and Resistance*. New York: Routledge.
- SCB (2015) *Antal startade sjukfall per tusen efter yrke*.

- Soderfeldt, M., B. Soderfeldt, & Warg, L. (1995). Burnout in Social Work. *Social Work* **40** (5):638-646.
- Welander, J., Astvik, W., & Hellgren, J. (2017). Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad och Arbetsliv*, **23**(2).
- Wilson, F. (2016). Identifying, Preventing, and Addressing Job Burnout and Vicarious Burnout for Social Work Professionals. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, **13**(5), 479-483.