



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

“Man pratar inte om elefanten i rummet”

**En kvalitativ intervjustudie av chefers kännedom,
hantering och förebyggande av empatitrötthet.**

Sarah Sahli

Kandidatuppsats (SOPA 63)
VT 2022
Handledare: Torbjörn Hjort

Abstract

Author: Sarah Sahli

Title: *"People do not talk about the elephant in the room" A qualitative interview study of employers' knowledge, management and prevention of compassion fatigue*". (Translated title)

Supervisor: Torbjörn Hjort

Assessor: Staffan Blomberg

This study aimed at exploring employers' understanding of compassion fatigue, the risk factors contributing to compassion fatigue afflicting employees' and how employers' leadership style and approach determines how they manage and treat compassion fatigue in the workplace. This study used a qualitative method by interviewing 7 employers' working at different social services in Sweden. The results showed that employers' understanding of compassion fatigue was the same regarding the term "compassion fatigue". It was never used within the organization but the employers' working closely with child welfare workers had a better understanding of the phenomenon than the employers' working further up in the hierarchy. The results also showed that risk factors included: Child workers' individual vulnerability in combination with inadequate emotional regulation, lacking support from employer and colleagues and an imbalance between resources and requirements. Furthermore, the results showed that the management and preventative precautions taken by employers' were: Supervision, support from the employer and colleagues, workload assessment, bringing in occupational health services, having an introduction program for new employees' and promoting education concerning compassion fatigue. The results also showed that employers' leadership style fell into three categories: Relations-oriented, task-oriented and a combination of both. The employers' using a combination of both leadership styles presented themselves as caring about work-relations and their employees' wellbeing and at the same time making sure that work was effective and had a high quality. The findings and analysis of data suggest that the employers' showed a lack of understanding what compassion fatigue is, although they are working indirectly against it by deploying preventative measures against burn out, secondary traumatization and work-related stress. Furthermore, there was a lack of overall knowledge about the inherent and potential risk factors and what preventative precautions should be taken to lessen the risk of compassion fatigue afflicting employees'.

Keywords: Compassion fatigue, employer, risk factors, emotional labour, emotional regulation, leadership, bureaucracy, hierarchy, child welfare workers.

Tack till...

Jag vill tacka dig min handledare för det stöd, den uppmuntran, kunskap och feedback som du har bidragit med under uppsatsskrivandets gång.

Jag vill tacka de chefer som har delat med sig av sina värdefulla erfarenheter och sin tid. Utan er hade jag inte kunnat genomföra detta examensarbete. Ni är guld värda!

Jag vill även tacka min familj som stöttat mig under utbildningens gång och framför allt under uppsatsskrivandets toppar och dalar.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Problemformulering	6
1.2 Syfte	8
1.3 Frågeställningar	8
1.4 Avgränsningar	8
2. Tidigare forskning	8
2.1 Litteratursökning	9
2.2 Centrala begrepp	9
2.2.1 Stress	9
2.2.2 Arbetsrelaterad stress	10
2.2.3 Empatirötthet	10
2.2.4 Sekundär traumatisering	10
2.2.5 Utbrändhet	11
2.3 Arbetsrelaterade riskfaktorer	12
2.3.1 Obalans mellan krav och resurser	12
2.3.2 Ohälsosamt organisationsklimat och låg arbetstillfredsställelse	12
2.3.3 Ökad effektivisering och resultatriktning	13
2.3.4 Bristande socialt stöd och handledning	13
2.3.5 Bristande introduktion för nyanställda och nyutexaminerade	14
2.3.6 Emotionellt lönearbete och otillräcklig möjlighet till emotionell hantering	14
2.4 Förebyggande och hantering av empatirötthet på en organisationsnivå	15
2.4.1 Upprätthållande av en god psykosocial miljö	15
2.4.2 Socialt stöd från chefer och kollegor samt handledning	15
2.4.3 God introduktion för nyanställda	16
2.5 Ledarskapets påverkan på empatirötthet	17
2.6 Kritisk diskussion av de centrala begreppen	18
2.6.1 Empatirötthet	18
2.6.2 Utbrändhet	18
2.6.3 Egna reflektioner	19
3. Teoretiska utgångspunkter	19
3.1 Val av teoretiska utgångspunkter	19
3.2 Sociologisk byråkratiteori	20
3.3 Beteendeorienterad ledarskapsteori	21
3.3.1 Relationsorienterat ledarskap	21
3.3.2 Uppgiftsorienterat ledarskap	21
3.4 Emotionssociologisk teori	21
3.4.1 Emotionell hantering	22
3.4.2 Emotions regim	22
3.4.3 Emotionellt lönearbete	22
3.4.4 Ytagerande och djupagerande	23
4. Metod	23
4.1 Kvalitativ metod	23
4.2 Datainsamling	23
4.2.1 Kvalitativa-och semistrukturerade intervjuer	23
4.2.2 Intervjuguide	24
4.2.3 Förberedelser inför intervjuerna	25
4.2.4 Genomförande av intervjuerna	25
4.3 Urvalsprocess	26
4.3.1 Målstyrt urval	26

4.3.2 Urvalskriterium och urvalsstorlek.....	27
4.3.3 Tillvägagångssätt	27
4.3.4 Bortfall.....	28
4.4 <i>Presentation av intervjupersonerna</i>	28
4.5 <i>Analysmetod</i>	29
4.5.1 Tematisk analysmetod.....	29
4.5.2 Analysförfarande, kodningsförfarande och bearbetning.....	29
4.6 <i>Studiens tillförlitlighet</i>	31
4.6.1 Trovärdighet.....	31
4.6.2 Överförbarhet.....	32
4.6.3 Pålitlighet	33
4.6.4 Möjlighet att styrka och konfirmera	33
4.7 <i>Studiens förtjänster och brister</i>	33
4.7.1 Förtjänster	33
4.7.2 Brister	34
4.8 <i>Forskningsetiska överväganden</i>	34
5. Resultat och analys	35
5.1 <i>Chefernas kännedom och uppfattning av empatitrötthet</i>	35
5.2 <i>Risikfaktorer för att socialsekreterare drabbas av empatitrötthet</i>	37
5.2.1 Socialsekreterarens individuella sårbarhet i kombination med otillräcklig nivå av emotionell hantering.	38
5.2.2 Bristande socialt stöd från kollegor och chef.	40
5.2.3 Obalans mellan krav och resurser	41
5.3 <i>Förebyggande åtgärder och hantering</i>	42
5.3.1Handledning och kollegialt stöd	42
5.3.2 Arbetstygndsmätning.....	43
5.3.3 Företagshälsan	44
5.3.4 Introduktion för nyanställda.....	46
5.3.5 Utbildning kring empatitrötthet.....	46
5.4 <i>Ledarskap</i>	47
5.4.1 Relationsorienterat ledarskap.....	47
5.4.2 Uppgiftsorienterat ledarskap.....	48
5.4.3 Kombination av relations-och uppgiftsorienterat ledarskap	50
6. Avslutande diskussion	52
7.1 <i>Vilken kännedom och uppfattningar har chefer om empatitrötthet?</i>	53
7.2 <i>Vilka riskfaktorer bidrar till att anställda drabbas av empatitrötthet enligt cheferna?</i>	54
7.3 <i>Hur berättar cheferna om hur de hanterar och förebygger empatitrötthet?</i>	54
7.4 <i>Hur beskriver cheferna sitt val av ledarskap i hantering av empatitrötthet?</i>	55
7.5 <i>Framtida forskning</i>	55
Referenser	57
Bilaga 1: Informationsbrev	63
Bilaga 2: Intervjuguide	64

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Socialstyrelsen (2015) definierar att socialsekreterare som arbetar med barn-och unga ansvarar för att utreda hur barn-och ungas situation ser ut, samt hur eventuella behov kan tillgodoses. Centrala arbetsuppgifter inom utredningsarbetet är att ta emot anmälningar, göra skyddsbedömningar samt genomföra samtal med föräldrar, barn, referenspersoner och sakkunniga för att inhämta korrekta uppgifter om barnets situation. Därefter ska socialsekreteraren fatta beslut om utredningen ska avslutas med eller utan insats.

Socialstyrelsen (2002) menar att det professionella sociala arbetet i barn-och ungdomsvården ska styras av barnets eller den unges bästa, där utredningen ska ske i samförstånd med barnet och deras närstående. Möten mellan barnet/den unge och socialsekreteraren ska syfta att skapa positiva och varaktiga förändringar. Om skäl enligt 2§ och 3§ i LVU föreligger där det finns en påtaglig risk för att barnets hälsa eller utvecklings skadas, ska socialnämnden göra ett ingripande med stöd av LVU. Det professionella förhållningssättet beskrivs som viktigt och ska genomsyras av empati.

Empati beskrivs av Figley (2002, s.1435f.) som en av socialsekreterarnas viktigaste egenskaper och utgör själva kärnan i människovårdande yrken. Figley anser att socialsekreterare använder sig av empati för att dels förstå sina klienters livssituationer, och dels för att skydda sig själva mot påfrestande känslor som kan uppstå till följd av det dagliga bemötande av utsatta människors historier. Figley påvisar dock att när orken inte längre finns kvar och socialsekreteraren blivit utmattad, leder detta till att empatin brister och därmed faller socialsekreterarens mest viktigaste verktyg. Figley menar att när empatin brister leder detta till att socialsekreteraren blir utmattad och kan drabbas av empatitrötthet.

De höga krav, riktlinjer och långvarigt empatiskt bemötande som socialsekreterare ställs dagligen inför inom den sociala barnvården, i samband med att det råder resursbrist på landets socialtjänster, har blivit ett omdiskuterat

ämne i media. Antalet sjukskrivningar bland socialsekreterare har ökat med 70% sedan 2010. Dessa siffror analyseras av Magnusson och Dalia (2017) som menar att socialsekreterare ska ha tillgång till ett mänskligt arbetsliv där de inte blir sjuka av stress. Författarna hävdar att psykiskt påfrestande arbetsuppgifter, konstant tidspress och bristande introduktion för nyanställda är de ledande orsakerna att sjukskrivningar uppstår till följd av stress. Författarna menar att antalet ökade sjukskrivningar och den höga personalomsättningen pekar på, att det finns en turbulent situation på landets socialtjänster till följd av att det finns en obalans mellan krav och resurser.

Akademikerförbundet SSR (2022) påvisar likt Magnusson och Daila att socialsekreterare befinner sig under en stor press då de arbetar med samhällets mest utsatta personer. Socialsekreterarens uppdrag präglas av hög personalomsättning och arbetsbelastning som medför allvarliga konsekvenser. Detta eftersom när många socialsekreterare slutar så ökar arbetsbelastningen för de socialsekreterare som är kvar i yrket, vilket i sin tur ökar risken att nyanställda socialsekreterare får ta över svåra ärenden. Den höga personalomsättningen medför brister i kontinuiteten och rättssäkerheten då klienterna som behöver stöd från socialsekreterarna drabbas hårdast, särskilt utsatta barn-och unga.

Avslutningsvis uppstår problematik eftersom socialsekreteraren förväntas att långvarigt kunna bemöta klienters traumatiserade berättelser för att skapa så bra förutsättningar som möjligt för att positiva och varaktiga förändringar ska ske. Dessa förväntningar i kombination med den obalans som finns mellan krav och resurser har lett till negativa konsekvenser för den enskilda socialarbetaren, klienter och chefer enligt Akademikerförbundet SSR. Detta eftersom antalet sjukskrivningar, minskad rättssäkerhet för klienter och personalomsättning har ökat. Magnusson och Daila belyser att ansvaret ligger på cheferna som behöver upprätthålla ett bra arbetsklimat och ett mänskligt arbetsliv så att socialsekreterarna inte blir sjuka av stress. Med bakgrund av detta är det av stor vikt att undersöka hur chefer arbetar förebyggande samt hur de hanterar de negativa konsekvenser som uppstår till följd av att empatin brister i socialsekreterarens yrkesroll. Med bakgrund av detta är det intressant att undersöka empatitrotthet på en organisatorisk nivå för att chefer ska få kunskap

om dess förekomst och vilka riskfaktorer som kan leda till att det utvecklas. Denna medvetenhet bland chefer är central i att bryta den onda cirkeln av höga sjukskrivningar, personalomsättning och minskad rättssäkerhet för klienterna.

1.2 Syfte

Studien syftar att undersöka hur chefer inom barn-och familjeenheten beskriver sina erfarenheter och kännedom om empatitrötthet, vilka riskfaktorer som finns, vilka förebyggande åtgärder som används samt hur cheferna beskriver sitt ledarskap.

1.3 Frågeställningar

1. Vilken kännedom och uppfattningar har chefer om empatitrötthet?
2. Vilka riskfaktorer bidrar till att anställda drabbas av empatitrötthet enligt cheferna?
3. Hur berättar cheferna om hur de hanterar och förebygger empatitrötthet?
4. Hur beskriver cheferna sitt val av ledarskap i hantering av empatitrötthet?

1.4 Avgränsningar

Studien har avgränsat sig genom att ett urval på endast chefer inom barn-och familjeenheten har undersökts. Anledningen för denna avgränsning beror på att cheferna då ansvarar över socialsekreterare som befinner sig just inom barn-och familjeenheten, beror på att de är den mest utsatta gruppen att drabbas av empatitrötthet som påvisar i problemformuleringen såväl som i den tidigare forskningen. Med bakgrund av detta anses denna avgränsning vara relevant i förhållande till studiens syfte och frågeställningar.

2. Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för den tidigare forskning som är relevant för studiens syfte och frågeställningar. Jag inleder detta avsnitt med att presentera min litteratursökning för att hitta den relevanta forskningen, därefter definierar jag de centrala begreppen, sedan presenterar jag den tidigare

forskningen som delas upp i underrubriker utefter forskningens undersökningsområde och resultat.

2.1 Litteratursökning

För att finna relevant tidigare forskning har jag använt mig av databaserna: Google Scholar, LUB Search och Researchgate. Resultatet av mina sökningar visade på att det fanns en väldigt begränsad nationell forskning kring empatitrötthet hos socialsekreterare och desto mer begränsad gällande ledarskap och empatitrötthet inom socialt arbetet. Vad gäller den internationella forskningen fick jag fram ett större urval av forskningsartiklar och avhandlingar som jag ansåg var relevant i denna studie. De sökord som jag använde mig av var: *“Compassion Fatigue”, “Social Work”, “Children Welfare”, “Work Stress”, “Fatigue”, “Burnout”, “Workplace”, “Social Worker”, “Emotional Labour”, “Emotional Management”, “Organization”, “Leadership”*.

2.2 Centrala begrepp

Empatitrötthet, stress och arbetsrelaterad stress utgör de mest centrala begreppen i denna studie. Empatitrötthet byggs i sin tur upp av sekundär traumatisering och utbrändhet. För att minska den begreppsförvirringen som kan uppstå där forskare definierar begreppens innebörd olika ämnar jag i detta avsnitt att öka förståelsen samt underlätta läsningen av uppsatsen. Inom dessa begrepp förekommer närliggande begrepp som moralisk stress och emotionell utmattning vilket inkluderas i centrala begreppens nedanstående definition och återkommer även i den tidigare forskningens studier.

2.2.1 Stress

Lazarus och Folkman (1984, s.21) definierar begreppet stress som ett fenomen som uppstår i sambandet och relationen mellan individen och miljön. De menar att när relationen mellan individ och miljö överstiger individens resurser leder detta till ett lägre välmående. Författarna påpekar att de mindre stresspåslag som en individ upplever på en daglig basis har en större inverkan på individens psykiska och fysiska hälsa. Författarna klargjorde att alla individer är unika och därmed ser stressresponsen ut olika från individ till individ.

2.2.2 Arbetsrelaterad stress

Arbetsmiljöverket (2017) definierar arbetsrelaterad stress som ett tillstånd när den anställda ställs inför krav i sitt arbete som inte matchar deras kompetens och förmåga. Arbetsrelaterad stress leder till fysiska och psykiska besvär för den anställda som påverkar dem negativt både på en personlig-och professionell nivå.

2.2.3 Empatirötthet

Figley (2002, s.1435f.) beskriver att empatirötthet är den professionellas “cost of caring” som uppstår då den professionella möter klienter som befinner sig i en emotionell och/eller fysisk smärta. Empatirötthet definieras som en djup psykisk och fysisk utmattning och en betydande förändring i den professionellas förmåga att känna empati gentemot klienter och kollegor. Empatirötthet karakteriseras av ökad cynism, minskad jobb-och karriärs tillfredsställelse, negativa tankar och destruktiva copingmekanismer som undvikande av vissa klienter och ärenden. Figley belyser att empatirötthet leder till en försämring av arbetsmiljön då interpersonella konflikter, misstro och ett minskat engagemang för arbetet ökar. Stamm (2010, s.8) menar att empatirötthet omfattar negativa känslorna som uppstår i arbetet och delas upp i två olika delar: Sekundär traumatisering och utbrändhet.

2.2.4 Sekundär traumatisering

Sekundär traumatisering beskrivs som en naturlig reaktion som uppstår till följd av att den professionella lyssnar och tar in klientens traumatiserade berättelser enligt Figley (1995, s.52ff.) Figley menar att sekundär traumatisering uppstår på grund av den professionellas vilja att hjälpa utsatta klienter under en längre tid. Detta visar sig som negativa förändringar i den professionellas självbild till följd av ett långvarigt empatiskt bemötande av traumatiserade klienters berättelser och känslor. Figley menar att de främsta symtomen som den professionella uppvisar är undvikande beteenden till besvärliga klienter/situationer och stressfyllda tankar. Saakvitne (2002,s. 447) menar att sekundär traumatisering innebär den upplevelse som uppstår hos den professionella upplever när den hjälper en traumatiserad klient. Saakvitne beskriver att den professionella kan uppvisa symtom som oro,

ångest, katastroftankar och insomni. Saakvitne menar att hjälparen kan betraktas som en vikarie för sin klients trauma.

2.2.5 Utbrändhet

Maslach (2003, s. 196f.) beskriver att utbrändhet är en emotionell utmattning som leder till en minskad personlig och professionell prestation som förekommer i högre utsträckning i människovårdande yrken. Maslach menar vidare att utbrändhet leder till fysiska symtom som muskelspänning, högt blodtryck och kronisk trötthet. De psykiska symtomen beskriver Maslach att vara ångest, depression och sömnsvårigheter. Maslach hävdar att utbrändhet kan delas in i tre dimensioner; utmattning, otillräcklighet och cynism. Maslach menar att cynism är destruktiv eftersom det är den professionellas försvarsmekanism mot emotionell utmattning. Detta eftersom den professionella drabbas av moralisk stress som är en naturlig reaktion på känslor av frustration och maktlöshet som uppstår till följd av den emotionella utmattningen.

Khamisa, Peltzer, Ilic och Oldenburg (2016) menar att utbrändhet är ett fysiologiskt fenomen som uppstår vid långvarig exponering av arbetsrelaterad stress. Utbrändhet karaktäriseras av psykisk och fysisk ohälsa, emotionell utmattning, sömnsvårigheter och huvudvärk.

ISM (2022) beskriver att utmattningssyndrom är en medicinsk diagnos som accepterades av socialstyrelsen år 2005. Orsakerna till utmattningssyndrom beskrivs vara yttre stressorer och inre stressorer och utgörs av den psykosociala stressen i individens professionella och/eller personliga sfär. Utmattningssyndrom är en kriteriebaserad medicinsk diagnos som uppstår till följd av långvarig stressbelastning. ISM beskriver att de vanligaste symtomen är nedstämdhet, sömnsvårighet, oro, somatiska symtom, kognitiva symtom, energilöshet, ökad känslighet för stressbelastning, ångest och affektlabilitet.

2.3 Arbetsrelaterade riskfaktorer

2.3.1 *Obalans mellan krav och resurser*

Hussein (2020, s. 487ff.) undersökte skillnader i utbrändhet och stressnivåer hos 3786 socialsekreterare som arbetade med barn eller vuxna i England. Den kvalitativa studien visade att socialsekreterare som arbetade med barn-och unga var mer benägna att drabbas av utbrändhet och stress än de socialsekreterare som arbetade med vuxna. Studien visade vidare på att detta kan bero på att organisationsklimatet är hårdare inom barnavårdsutredning eftersom det i högre grad finns en obalans mellan krav och resurser. Hussein menar att denna obalans är förknippad med att socialsekreterarnas psykiska och fysiska resurser tröttnas ut, vilket i sin tur ökar risken att socialsekreteraren drabbas av empatitrötthet.

2.3.2 *Ohälsosamt organisationsklimat och låg arbetstillfredsställelse*

En litteraturstudie genomförd av Mcfadden et al. (2014, s. 552) studerade socialsekreterare ur ett individs-och organisatoriskt perspektiv. Mcfaddens studie visade på att ett ohälsosamt organisationsklimat leder till att de anställda upplever en låg arbetstillfredsställelse och en minskad lojalitet till chef och organisation. Den låga arbetstillfredsställelsen grundar sig, enligt Mcfadden, i en hög arbetsbelastning, ineffektiva byråkratiska strukturer, långa arbetstimmar och låga löner. Mcfadden hävdar att en låg arbetstillfredsställelse är förknippad med en ökad risk att drabbas av empatitrötthet.

Ahraemi och Mor Barak (2015, s. 135ff.) genomförde en kvalitativ intervjustudie med socialsekreterare inom barn-och familjeenheten. Studien visade på att de vanligaste orsakerna till att socialsekreterare valde att inte arbeta kvar, var att socialsekreterarna upplevde en låg arbetstillfredsställelse och att det fanns en stressfylld miljö. Socialsekreterarna motiverade dessa orsaker utifrån att det fanns en för hög arbetsbelastning och en låg lön. Författarna påtalar de destruktiva effekter som den höga personalomsättningen har på hela organisationen och som sprider sig mellan chefer, medarbetare och klienter. Författarna menade på att detta skapar en instabilitet i omsorgen till klienter som tvingas att byta handläggare ofta där den terapeutiska alliansen och förtroendet undermineras. Den

kollegiala tillvaron påverkas även negativt och relationerna mellan chef och anställd blir ansträngd på grund av den låga arbetstillfredsställelsen.

2.3.3 Ökad effektivisering och resultatrikning

En bok som är skriven av Carlander och Wedeen (2019, s. 20ff) undersöker konsekvenserna av den ökade effektiviseringen inom socialtjänsten till följd av New Public Management. Författarna menar att detta har lett till att socialtjänstens uppdrag genomsyras av kostnadseffektivitet, effektivisering och mätbara resultat. Detta har, enligt författarna, lett till en ökad obalans mellan krav och resurser då det läggs fokus på kvantitet istället på kvalitet. Författarna menar att detta kan synas i att socialsekreterarnas skicklighet bedöms utifrån hur många ärenden de klarar av under en viss period, snarare än hur stor påverkan som insatser fått för klientens livssituation. Detta medför en risk att det uppstår en rivalitet mellan kollegor om vem som klarar av flest ärenden istället för att fokusera på att göra det yttersta för varje enskild klient.

Kreitzer et al. (2019, s. 1950f.) analyserade vilka organisatoriska riskfaktorer som är förknippade med empatitrötthet hos socialsekreterare i en kvalitativ studie. Studien visade på att tidsbesparingar och nedskärningar inom den offentliga sektorn har lett till att socialsekreterare har en sämre motståndskraft mot empatitrötthet på grund av den ökade arbetsbelastningen och motstridiga krav.

En studie genomförd av Jansen (2017, s.1530ff.) undersökte nytexaminerade socialsekreterares erfarenheter av utredningsarbete. Studien påvisade att tidsbrist och resursbrist ledde till att socialsekreterarna var tvungna att prioritera, vilket ledde till att de inte kunde ta hänsyn till barnets bästa i samtliga ärenden. Studien påvisade att socialsekreterare uppvisade en hög grad av emotionell stress och konflikterande lojaliteter gentemot sig själv, mot kollegor, ledningen och organisationen.

2.3.4 Bristande socialt stöd och handledning

Asker Palmer (2019, s.32f.) menar att ett lågt socialt stöd från chefer och kollegor och en bristande handledning leder till att anställda löper en stor risk att drabbas

av empatitrötthet då de inte får tillfälle att bearbeta samt ventilera de traumorna och upplevelser som är centrala för välmåendet.

En studie genomförd av Denkinger et al. (2018, s. 40f.) undersökte hur socialsekreterare påverkades av att arbeta med barn och kvinnor som blivit utsatta för tortyr, fysisk, psykiskt och sexuellt våld i fångenskap av islamiska staten. Denkinger identifierade att om socialsekreteraren själv varit utsatt för liknande traumatiska händelser som sina klienter eller känner igen sig själv, leder detta till en ökad risk att drabbas av empatitrötthet förstärks vid bristande handledning samt ett otillräckligt stöd från kollegor och chef.

2.3.5 Bristande introduktion för nyanställda och nytexaminerade

Jansen (2017, s. 1532ff.) belyste i sin studie, att det finns en problematik av att nytexaminerade socialsekreterare inte har den arbetslivserfarenheten och förmågan att exempelvis hantera klientens eventuella motstånd till lösningar och frivilliga insatser, samt kunna bemöta klienters frustrationer och ilska. Jansen påvisar att nytexaminerade socialsekreterare kan drabbas av en "praxis chock" där de förväntades ta svåra beslut utan att ha en tillräcklig hög kunskap och kompetens, vilket manifesterar sig i en ökad emotionell stress och utmattning.

2.3.6 Emotionellt lönearbete och otillräcklig möjlighet till emotionell hantering

Moesby-Jensen & Nielsen (2015, s. 695ff.) genomförde en studie som undersökte socialsekreterares emotioner som uppstår till följd av klientmöten. Författarna menar att socialsekreterare som bemöter människor som befinner sig i utsatta situationer, förväntas fatta svåra beslut som påverkar klienternas redan utsatta livssituation. Detta kan leda till att klienterna uppvisar negativa känslor som besvikelse, frustration och ilska. Socialsekreteraren måste kunna bemöta klientens känslor, vilket förutsätter att socialsekreteraren själv besitter en egen nivå av emotionell hantering, då socialsekreteraren förväntas erhålla ett empatiskt och professionellt förhållningssätt gentemot klienterna oavsett deras sinnesstämning, vilket kräver emotionellt lönearbete från socialsekreterarens sida.

Dwyer (2007, s. 50ff.) genomförde en studie som undersökte de bidragande faktorerna till att socialt arbete är ett emotionellt krävande yrke. Studien visade på att en stor bidragande faktor var det klientnära arbetet där socialarbetaren förväntas kunna bemöta klienternas komplexa historier och känslor på ett professionellt sätt. Studien visade även på att socialsekreterare befinner sig i en utsatt situation eftersom de dels ska hantera komplexa ärenden och klientens känslor samtidigt som de måste hantera sina egna känslor. Detta leder till en större emotionell belastning för socialsekreteraren som även utsätts för hög arbetsbelastning då komplexa ärenden kräver tid och resurser som socialsekreteraren inte har tillgång till på grund av att utredningstiden är tidsbegränsad.

2.4 Förebyggande och hantering av empatitrötthet på en organisationsnivå

2.4.1 Upprätthållande av en god psykosocial miljö

En kvalitativ intervjustudie av Locke et al. (2017, s. 510 ff.) undersöker likheter och skillnader mellan chefers uppfattningar om psykosocialt klimat och emotionell utmattning inom organisationen. Cheferna ansåg att den psykosociala arbetsmiljön var viktigt i det förebyggande arbetet mot stressrelaterad ohälsa. Cheferna ansåg också att det ska finnas en balans mellan resurser och krav, samt att de anställda ska ha möjligheten att utvecklas professionellt och värdesätta sina egna personliga såväl som professionella prestationer.

2.4.2 Socialt stöd från chefer och kollegor samt handledning

Asker Palmer (2019, s. 32) menar på att ledningen har en viktig och central roll i att skapa en positiv psykosocial arbetsmiljö för att minska risken att anställda drabbas av empatitrötthet. Asker Palmer påvisar att det finns ett högt värde i att de anställda kan ventilera sina tankar med kollegor. Asker Palmer hävdar att handledningen även fungerar som en skyddsfaktor eftersom handledning syftar till att öka de anställdas välmående genom bearbetning av trauman och skapandet av en känsla av öppenhet där den anställda känner sig trygg med sig själv och med sina kollegor.

En studie genomfördes av Welander, Astvik och Hellgren (2017, s. 10) analyserade stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos både medarbetare och chefer i socialtjänsten. Studien påtalar vikten av att det är viktigt att ta stöd och hjälp från sina kollegor som befinner sig i liknande situation som den anställda själv gör. Denna kollegiala samhörighet, är enligt studien, förknippad med en ökad förståelse som sedan kan lyftas gemensamt vid handledningen. Studien visar på att det sociala stödet från chefer och kollegor samt regelbunden handledning fungerar som ett starkt skydd mot stressrelaterad ohälsa och empatitrötthet.

Choi (2016,s.360ff.) genomförde en studie med socialsekreterare som hade en egen trauma historik och som hade erfårit sexuellt våld eller våld i nära relationer under den senaste månaden och som handlagt ett ärende där klienten erfårit sexuellt våld eller våld i nära relationer. 154 socialsekreterare deltog i studien. Chojs studie belyste att socialsekreterare som har ett emotionellt bagage av egna traumatiska händelser identifierades som en riskgrupp för empatitrötthet då de kom i kontakt med ärenden som speglade deras trauma. Choi menade på vikten att dessa måste fångas upp och få handledning och stöd från chefer och kollegor för att inte drabbas av empatitrötthet.

Pösö och Forsman (2013, s. 650ff.) genomförde åtta gruppintervjuer med 28 socialsekreterare och ett frågeformulär som skickades ut till 56 yrkesverksamma socialsekreterare inom barn och unga enheten. Syftet var att undersöka vilka positiva drivkrafter som leder till att socialsekreterare valde att stanna kvar. Studien påvisade att stöd från chef och kollegor var centralt för att socialsekreteraren skulle kunna hantera de påfrestande känslorna samt att socialsekreterare känner en hög arbetstillfredsställelse där de känner att de kan hjälpa klienter att skapa en förändring i sitt liv.

2.4.3 God introduktion för nyanställda

En studie genomförd av Csiernik et al (2010, s. 221 ff) undersökte 20 nyanställda utredares uppfattningar av introduktion inom utredningsarbetet. Studien påvisar att det tar ungefär två år för en utredare inom barn-och ungdom att utveckla tillräckligt god kunskap och förmåga att arbeta självständigt. Studien påvisar att

en introduktion som tillhandahålls av erfarna mentorer och kollegor har visat sig reducera den anställdes stress och höjer deras arbetstillfredsställelse.

2.5 Ledarskapets påverkan på empatitrötthet

Landry et al. (2018, s.43) genomförde en studie som analyserade ledarskapets påverkan på medarbetares mående. Studien genomfördes inom en sjukvårdsorganisation där de anställda var drabbade av moral stress, låg tillit och empatitrötthet. I ett försök att höja medarbetarnas välmående implementerade ledarna en vänlighetsstrategi (Kindness strategy). Resultatet av studien påvisade att den vänlighet som cheferna visade gentemot sina medarbetare fick en så kallad "smittoeffekt". Smittoeffekten visade sig genom att de anställda var vänligare mot chefen i gengäld men även gentemot sina kollegor. Studien visade på att den kollegiala samhörigheten förbättrades avsevärt och den stressrelaterade ohälsan minskade bland medarbetarna.

En studie genomförd av Baldschun (2018, s.13) analyserade sambandet mellan socialsekreterarens välmående och framgångsrika ärendeutfall i arbetet med barn- och unga. Studien visade på att ledarskapet är viktigt och har en direkt påverkan på socialsekreterarnas mående och i sin tur hur socialsekreterare behandlar och bemöter klienter som är underordnade dem själva. Baldschun menar att effektivt och starkt ledarskap är en stark skyddsfaktor för att de anställda inte ska drabbas av empatitrötthet.

Mahon (2021, s,5) genomförde en studie där hon analyserade vilken påverkan ett tjänande ledarskap kan ha för att minska risken att anställda drabbas av empatitrötthet. Studien påvisade att människor som dagligen arbetar med komplexa sociala problem som fattigdom, våld och psykosociala problem föredrar att deras chef använder sig av ett tjänande ledarskap för att kunna sätta sig in i vad de upplever dagligen. Mahon menar att ett tjänande ledarskap leder till "emotional healing" hos sina anställda, då de har möjligheten att ventilera sina tankar med chefen som uppvisar en stor förståelse för hur arbetet kan påverka dem negativt.

2.6 Kritisk diskussion av de centrala begreppen

I detta avsnitt förs en kritisk diskussion av begreppen empatitrötthet och utbrändhet för att påvisa den problematiska begreppsförvirring och omstriddheten som präglar en icke-entydig definition och vad detta får för konsekvenser i diagnostiserings-och det förebyggande arbetet.

2.6.1 Empatitrötthet

Cocker och Joss (2016,s.1ff) beskriver att empatitrötthet är ett omstritt begrepp med olika definitioner där närliggande begrepp som sekundär traumatisering och utbrändhet används av vissa forskare synonymt och inkorrekt i beskrivandet av empatitrötthet. Detta kan enligt forskarna bidra till en negativ förvirring om vad empatitrötthet innebär och kan leda till hinder i det framtida diagnostisering arbetet.

Pehlivan och Güner (2018,s.132ff.) lyfter fram att den mest använda beskrivningen av empatitrötthet och utgår ifrån Figleys (2002) definition. Figley menar att empatitrötthet är “the cost of caring” och leder till en förminskning av hjälparens vilja att uppvisa empati gentemot kollegor och klienter. Figley menar vidare att empatitrötthet uppstår ur kombinationen av sekundär traumatisering och utbrändhet. Mchholm (2006) menar, till skillnad från Figley, att empatitrötthet uppstår när den professionella har en djup kännedom om sina klienter, vilket leder till att de internaliserar klienternas trauma.

2.6.2 Utbrändhet

Aronsson (2004) påvisar att utbrändhet är ett omstritt begrepp eftersom det är begränsat utifrån diagnoskriterier, vilket ökar vagheten och differentieringen av begreppet gentemot andra stressbegrepp. Pavlica (2021) intervjuar psykiatrikern och forskaren Christian Rück, som påvisar att det finns en risk att diagnosen “utmattningssyndrom” används som en “slasktratt” för olika stressrelaterade sjukdomar. Vilket i sin tur innebär risk för feldiagnostisering, felbehandling och osäkerhet för patienterna. Rück påtalar faktumet att om diagnosen hade funnits över hela världen så hade det också funnits mer forskning kring bidragande faktorer till utmattningssyndrom. Markusson (2018) påvisar att forskning kring

utbrändhet är begränsad inom Eu medlemsländerna där det saknas en klar och tydlig bild kring sjukdomsdiagnosen. En rapport från Eurofound visar att endast två eu-medlemsländer har erkänt utbrändhet som en arbetsrelaterad sjukdom, varav Sverige är det enda landet som använder ICD-10-koden för utmattningssyndrom och har klassificerat det som en medicinsk diagnos.

2.6.3 Egna reflektioner

Både empatitrötthet och utbrändhet är omstridda begrepp som forskare definierar olika samt inkluderar/exkluderar närliggande begrepp på olika premisser. Gällande empatitrötthet ligger begreppsförvirringen i hur empatitrötthet definieras samt varför fenomenet uppstår. Detta skapar en djupgående problematisering där varken forskare, chefer eller anställda har en entydig definition av vad begreppet "empatitrötthet" faktiskt innebär. Detta orsakar problem i diagnostiseringsarbetet samt i chefers förebyggande arbete. Gällande utbrändhet har inte forskare en gemensam definition av "utmattningssyndrom" vilket syns då endast två länder, förutom Sverige, har klassificerat utbrändhet som en arbetssjukdom. Det största problemet som uppstår här är att det är svårt att förebygga och hantera ett fenomen som betyder olika saker enligt litteraturen och forskare.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för mina teoretiska utgångspunkter och de relevanta begrepp som kommer att ligga till grund för analysen. Appliceringen av dessa begrepp och teorier kommer att ske i analysavsnittet där jag analyserar intervjuer.

3.1 Val av teoretiska utgångspunkter

Eftersom jag vill undersöka empatitrötthet ur ett organisatoriskt perspektiv har jag valt att använda mig av två stycken teorier som berör hur socialtjänsten är organiserad. Jag har därför valt att använda mig av Webers (1978) sociologiska byråkratiteori för att undersöka hur den hierarkiska och byråkratiska strukturen påverkar chefers kännedom om empatitrötthet, samt förebygger och hanterar den.

De begrepp jag kommer att använda mig av från Webers teori är: Hierarkisk struktur, hierarkisk ordning, effektivisering och kompetensnivå.

Vidare har jag valt att använda mig av Yukls (2008) och Yukl (2011) beteendeorienterad ledarskapsteori för att analysera och kategorisera chefernas ledarskap utefter beteenden och ageranden som influerar hur de hanterar och förebygger empatitrötthet. De begrepp jag kommer använda mig från Yukls teori är: Relationsorienterat ledarskap, uppgiftsorienterat ledarskap, interpersonella relationer, tillsyn och effektivisering.

I strävan att fördjupa förståelsen kring de emotioner som kan leda till att empatitrötthet uppstår i socialsekreterarens yrke har jag valt att tillämpa Hochschild (2012) teori om emotionell hantering och emotionellt lönearbete samt Wettergren (2013) beskrivning emotions regim. De begrepp som jag kommer att använda mig från Hochschild är: Emotionell hantering och emotionellt lönearbete, ytagerande och djupagerande. De begrepp jag kommer använda mig av Wettergren (2013) är: emotions regim, emotionellt-och professionellt manuskript.

3.2 Sociologisk byråkratiteori

Weber (1987, s.30ff.) anser att inom den byråkratiska organisationen eftersträvas en hög grad av effektivisering, vilket uppnås då regler och lagar efterföljs. Weber menar vidare att denna effektivisering underbyggs av att personal som befinner sig på de olika hierarkiska nivåerna tar hand om sina uppgifter. Weber anser att arbetsfördelningen är central inom en byråkratisk organisation. Weber hävdar att det ska finnas en tydlig hierarkisk ordning av befattningar där var och en av de anställda har sitt speciella kompetensområde. Strukturen ska även fungera som ett ordnat system över personal som har mindre och större befattningar och som i sin tur har tillsyn över de som är underordnade dem. Vidare anser Weber att det är viktigt att det uppehålls en god kompetensnivå och kunskapsnivå varvid de är av stor vikt att det alltid finns anställd personal som har rätt kvalifikationer.

3.3 Beteendeorienterad ledarskapsteori

Yukl (2008,s.718) menar att ledaren kan påverka resultat och välmående inom en organisation genom att influera medarbetare genom sitt ledarskapsbeteende. Det beteendeorienterade synsättet på ledarskap handlar om vilka som är de mest universella effektiva beteenden som ledare uppvisar inom en organisation. Under 1950-talet forskades det om beteenden hos ledare. Yukl (2008, s. 720) belyser att de mest effektiva ledarna använder både sig av ett relationsorienterat och ett uppgiftsorienterat ledarskap.

3.3.1 Relationsorienterat ledarskap

Yukl (2008,s. 720) menar att det relationsorienterade ledarskapet innebär att visa stöttning, bekräfta presentationer, fokusera på interpersonella relationer samt främja samarbete mellan sig själv och medarbetare. Yukl hävdar att det relationsorienterade ledarskapet har visat på en högre arbetstillfredsställelse, lägre personalomsättning och reducerad stress hos medarbetare. Yukl (2011,s.1056 ff.) anser att det relationsorienterade ledarskapet genomsyras av ett stödjande, vänligt och individinriktat beteende, där ledaren visar uppskattning för den anställdes presentation och möjlighet till professionell utveckling.

3.3.2 Uppgiftsorienterat ledarskap

Yukl (2008,s.720) menar att det uppgiftsorienterade ledarskapet strävar efter att finna det bästa sättet att effektivisera och styra verksamheten. Detta sker genom att det finns ett stort fokus på resurshantering och tydliggörande av organisationens mål genom skapandet av tydliga kommunikationsmönster inom organisationen. Det uppgiftsorienterade ledarskapet förespråkar att anställda vidareutvecklar sina kunskaper och sitt arbetssätt för att de anställda ska kunna nå organisationens mål.

3.4 Emotionssociologisk teori

Det emotionssociologiska perspektivet intresserar sig för att undersöka hur emotioner hanteras och uttrycks samt hur de skapas i den mellanmännsliga interaktionen.

3.4.1 Emotionell hantering

Hochschild (2012,s.6f) beskriver att emotionell hantering skapas ur den professionella förväntas hantera både sina egna och klientens emotioner samtidigt. Den emotionella hanteringen, styrs enligt Hochschild, utifrån den sociala kontexten, de krav, de förväntningar och de känsloregler som ställs på den professionella. Känsloregler menar Hoschild, är de känslouttryck som anses vara acceptabla i en viss social kontext.

3.4.2 Emotions regim

Wettergren (2013,s. 31f.) menar att det finns två typer av manuskript som en individ använder sig i den emotionella hanteringen. Dessa är: Den emotionella och den professionella. Det emotionella manuskriptet beskriver vilka känslor som anses vara "normala och lämpliga". Det professionella manuskriptet är kopplat till individens yrkesroll och skapas på arbetsplatsen. Wettergren påvisar att om det finns en stark emotions regim på en arbetsplats förväntas anställda följa denna och påverkas av hur chefer och kollegor pratar om olika känslor på arbetsplatsen.

3.4.3 Emotionellt lönearbete

Hochschild (2012,s.6f.) menar att emotionellt lönearbete innebär att den professionella tvingas framkalla eller förneka vissa känslor som uppkommer i arbetet, för att i sin tur kunna skapa en önskvärd sinnesstämning hos mottagaren. Vidare menar Hochschild att den professionella utför detta arbete i utbyte mot en lön av sin arbetsgivare. Det emotionella lönearbetet återfinns enligt Hochschild i yrken som karakteriseras av tre aspekter. Den första aspekten är att det måste finnas en interpersonell interaktion mellan den professionella och mottagaren. Den andra aspekten är att den anställda förväntas väcka en viss känsla hos mottagaren. Den tredje aspekten är att cheferna utövar en viss kontroll för att se till att anställda visar lämpliga emotionella uttryck gentemot klienter, vilket kan ske genom exempelvis utbildning och värdegrundande arbete.

3.4.4 Ytagerande och djupagerande

Hochschild (2012, s.35ff.) anser att individer kan använda sig av två olika strategier för att upprätthålla de "rätta och lämpliga" känslorna. Den första strategin innebär ytagerande, vilket innebär att individen ger intrycket av att hen upplever en viss känsla och projicerar detta till mottagaren utan att hen upplever den inombords. Den andra strategin innebär djupagerande, och innebär att individen känner en viss känsla inombords som hen projicerar till mottagaren.

4. Metod

I detta avsnitt kommer jag att redogöra för mina metodologiska överväganden, datainsamling, urvalsprocess, bearbetning av data, analysmetod, studiens tillförlitlighet, studiens förtjänster och brister samt forskningsetiska överväganden.

4.1 Kvalitativ metod

Bryman (2018, s. 455) menar att den kvalitativa metoden innebär att forskarens fokus ligger på ord, tankar och känslor snarare än på siffror. I den kvalitativa metoden vill forskaren ta reda på människors förståelse om sociala fenomen och analysera detta närmare. Eftersom jag vill undersöka empatitrötthet ur ett organisatoriskt perspektiv och är intresserad av chefernas tankar, känslor och förståelse kring empatitrötthet, anser jag att den kvalitativa metodansatsen kommer att på ett relevant sätt besvara mina frågeställningar och syfte.

4.2 Datainsamling

4.2.1 Kvalitativa-och semistrukturerade intervjuer

Kvale och Brinkmann (2014, s. 20 f.) anser att kvalitativa intervjuer syftar att finna ett djup och en mening i intervjupersonernas påståenden och berättelser. Författarna menar att det är viktigt att forskaren klarar av att läsa av verbala och icke-verbala uttryck som intervjupersonerna uppvisar för att på så sätt kunna inhämta ett bra underlag till analysarbetet. Bryman (2018, s. 560 ff.) påvisar att semistrukturerade intervjuer innebär att forskaren utgår ifrån en färdig

intervjuguide med specifika teman. Han menar att semistrukturerade intervjuer syftar till att intervjupersonerna ska kunna utveckla sina resonemang, tankar och idéer utan att bli alltför styrd av frågor utan att det finns möjlighet för forskaren att ställa följdfrågor. Bryman menar att frågorna ska stå i en viss ordning i intervjuguiden men kan ändras om under intervjun beroende på vad intervjupersonen uttrycker. Han hävdar att det är viktigt att den semistrukturerade intervjun bygger på de teoretiska begrepp som studien intresserar sig för att undersöka.

Eftersom jag är intresserad av djupet som återfinns i chefernas tankar och känslor kring just empatitrötthet hos deras anställda, anser jag att chefernas erfarenheter kan på ett lämpligt sätt fångas in genom kvalitativa intervjuer då intervjuer som insamlingsmetod syftar till att uppnå just detta. Vidare har jag valt att mer specifikt använda mig av den semistrukturerade intervjuformen då jag kommer att dels utgå ifrån en intervjuguide, och dels ha möjligheten att vara flexibel och ställa följdfrågor för att på så sätt inhämta mer och djupgående information.

4.2.2 Intervjuguide

Bryman (2018, s. 560 ff.) menar att en intervjuguide ska inledas med att forskaren ställer enkla bakgrundsfrågor som exempelvis kön, ålder, anställningstid, arbetslivserfarenhet etc. Bryman menar vidare att utformningen och strukturen på en forskares intervjuguide är viktig då den skapar en viss ordning som forskaren utgår ifrån i sina intervjuer. Bryman menar vidare att i intervjuguiden underlättar det för forskaren om hen använder sig av teman och utformar sina frågor utefter dessa. Bryman anser att det även är viktigt att det finns öppna frågor som syftar till att uppnå ett omfattande och detaljerat svar från intervjupersonerna om deras tankar och erfarenheter av ett visst fenomen, samtidigt som intervjupersonen får möjlighet att vidareutveckla sina svar utifrån forskarens följdfrågor.

Jag inledde min intervjuguide genom att ställa bakgrundsfrågor om vilken yrkesroll och arbetslivserfarenhet intervjupersonen hade (bilaga 2) för att införskaffa bakgrundsfakta som grund för mitt urvals- och presentationsavsnitt. Min intervjuguide bestod av två huvudteman: Empatitrötthet hos anställda, samt förebyggande åtgärder och hantering av empatitrötthet.

Under respektive tema skrev jag ned öppna frågor som tillät intervjudeltagarna att tala öppet och vidareutveckla sina resonemang kring det valda temat. (bilaga 2)

4.2.3 Förberedelser inför intervjuerna

Denscombe (2016, s. 45ff.) hävdar att innan intervjun äger rum är det viktigt att forskaren presenterar sig själv, samt vad deras studie ska syfta till. Det är även viktigt att forskaren får samtycke till att intervjun kommer att spelas in och att forskaren klargör att intervjudeltagarnas svar kommer att behandlas på ett konfidentiellt sätt. Författaren påpekar även att det är en stor fördel om forskaren genomför en pilotstudie för att testa sina intervjufrågor på en person som motsvarar urvalsgruppen.

Utifrån Denscombes ovannämnda resonemang, skickade jag ut ett informationsbrev (bilaga 1) till intervjudeltagarna innan intervjuerna skulle påbörjas. I informationsbrevet framgick det bland annat information kring studiens syfte, frivillighet att medverka/avbryta sitt deltagande, att intervjun kommer att spelas in samt att personuppgifter kommer att hanteras konfidentiellt för att garantera intervjudeltagarnas anonymitet. Jag genomförde även en pilotstudie med en sektionschef för att få en bättre uppfattning kring hur det verkliga genomförandet av intervjuerna kunde se ut. Efter pilotstudien korrigerade jag de berörda frågornas utformningar och ordningen på dem för att underlätta samtalsflödet och intervjudeltagarnas förståelse av frågorna.

4.2.4 Genomförande av intervjuerna

Jag genomförde totalt sju semistrukturerade intervjuer som pågick i 30-45 minuter via zoom och Google Meet. Intervjufrågorna kastades om under de olika intervjuerna för att passa in i samtalsriktningen, samt för att underlätta att jag fick ett jämförbart resultat mellan de olika intervjuerna. Som ljudupptagare använde jag mig av en bandspelare. Jag valde att spela in intervjuerna för att inte missa någon värdefull information, samt för att jag skulle kunna gå tillbaka efter att intervjun ägt rum och lyssna på ordval och svar på de olika frågorna.

Jag upplevde att det var relativt enkelt att ställa både de förutbestämda frågorna och följdfrågorna under intervjuernas gång och att det var en väldigt avslappnad stämning. Jag upplevde även att samtliga intervjupersoner kände sig bekväma att intervjun spelades in. Vissa av svaren kändes något låsta och bundna till specifika policyer, medan andra svar som jag fick var väldigt öppna, givande och kritiska kring organisationens ledningsarbete. Intervjuerna avslutades med att jag tackade intervjudeltagarna för deras tid och energi och tillfrågade om de var intresserade av att få ett exemplar av studien när den är klar. Jag anser att detta erbjudande inte var något betungande för mig utan att detta förbättrade relationen till mina intervjudeltagare, samt att intervjun avslutades med en positiv och avslappnad stämning.

4.3 Urvalsprocess

4.3.1 Målstyrt urval

Bryman (2018, s. 495 ff.) menar att ett målstyrt urval innebär att forskaren strategiskt väljer ut undersökningsdeltagare som är relevanta i förhållande till studiens frågeställningar. Bryman menar att forskaren ofta är intresserad av att belysa variationen mellan de utvalda deltagarnas uppfattningar och erfarenheter kring ett och samma fenomen/social företeelse. Utifrån Brymans resonemang, har jag valt att använda mig av ett målstyrt urval då jag är intresserad av att analysera empatitrötthet ur ett ledningsperspektiv. Mitt tilltänkta urval var tänkt att vara sektionschefer inom barn-och familjeenheten eftersom dessa chefer arbetar närmast socialsekreterare och har därmed mest insyn i hur socialsekreterarna arbetar och mår. Dock slutade det med att mitt urval bestod av olika chefer inom socialtjänsten, då det var dessa chefer som visade intresse för att ställa upp på en intervju. Mitt urval bestod då av avdelningschefer, enhetschefer, sektionschefer, verksamhetschefer och gruppleddare inom enheten barn-och familj. Jag anser att det målstyrda urvalet speglar mina frågeställningar och syfte på ett relevant sätt där hierarkin i chefspositionerna öppnade upp möjligheten att belysa diskrepansen i deras berättelser. Den geografiska spridningen bland intervjupersonerna var jämnt fördelat över landet och samtliga intervjupersoner arbetade på olika socialtjänster.

4.3.2 Urvalskriterium och urvalsstorlek

Ahrne och Svensson (2015,s.42) hävdar att om forskaren vill få fram ett material som inte är beroende av enskilda individers personliga åsikter ska forskaren intervjua sex till åtta personer för att få ett säkrare och oberoende material. Författarna påpekar att en mättnad inom den kvalitativa forskningen uppnås när intervjuerna ger återkommande svar.

Urvalsstorleken var sju chefer inom socialtjänsten för att säkerställa att jag fick in tillräckligt mycket material för analysarbetet, samt för att materialet skulle ha en nyans och inte vara beroende av chefers enskilda uppfattningar. Jag uppmärksammade att jag började uppleva den mättnad som författarna påtalade i de sista intervjuerna eftersom jag började få liknande svarsmönster, vilket bekräftade att sju intervjupersoner var ett tillräckligt antal för denna studie. Urvalskriterierna var att cheferna aktivt ansvarar för enhet barn-och familj.

4.3.3 Tillvägagångssätt

På grund av tidsbrist och sjukskrivningar hos de närliggande socialtjänsterna bestämde jag att genomföra mina intervjuer via zoom eller motsvarande digitalt verktyg för att på så sätt vara oberoende av ett geografiskt område. De digitala intervjuerna var bäst lämpade då de var tidseffektiva att genomföra. Jag letade upp en lista över alla kommuner i Sverige och kontaktade först respektive kommunens kontaktcenter. Jag skickade en begäran att få kontaktuppgifter i form av mejladresser till chefer inom barn och ungdomsenheten på socialtjänsten. Därefter tog jag en direkt mejlkontakt med cheferna och skickade ut informationsbrevet (bilaga 1) där jag förklarade studiens syfte, begreppet empatitrötthet, informerade kring medverkan och rätten att avbryta medverkan, konfidentialitet och vikten av samtycke till inspelning. Om cheferna ville medverka bestämde vi därefter ett datum och en tid som passade för intervjupersonen. Därefter skickade jag en länk till ett zoom-möte eller till ett möte i google meet.

4.3.4 Bortfall

Totalt kontaktades 20 kommuner runt om i Sverige där sammanlagt 9 intervjupersoner visade intresse att delta på en intervju. Av dessa 9 intervjupersoner sorterades en socialsekreterare och en enhetschef inom arbetsmarknaden bort. Av dessa kvarstår 7 intervjupersoner. Samtliga 7 intervjupersoner deltog i intervjun och det fanns inget bortfall bland dessa.

4.4 Presentation av intervjupersonerna

Intervjuperson 1

Gruppledare för barn-och familj.

Intervjuperson 2

Gruppledare för barn-och familj.

Intervjuperson 3

Avdelningschef för barn-och vuxna.

Intervjuperson 4

Enhetschef för barn-och ungdom.

Intervjuperson 5

Enhetschef på öppenvården för barn-och unga.

Intervjuperson 6

Sektionschef för barn-och ungdomssektionen

Intervjuperson 7

Verksamhetschef för familjeenheten.

4.5 Analyismetod

4.5.1 Tematisk analysmetod

I analyseringen av det insamlade datamaterialet används en tematisk analysmetod. Bryman (2018,s.702ff.) menar att den tematiska analysmetoden är den mest förekommande analysmetoden när det kommer till kvalitativt analysarbete och kännetecknas av att empirin omvandlas till centrala teman och underteman genom kodning. Bryman menar vidare att det finns sex olika principer i en tematisk analys. Den första och andra principen är genomläsning av materialet för att forskaren ska bli bekant med det. Den tredje och fjärde principen är kodning av materialet som sedan utvecklas till centrala teman och underteman som dels ska grunda sig i studiens syfte, teoretisk utgångspunkt och tidigare forskning. Bryman menar att den slutliga principen inbegriper att forskaren ska visa vilka teman som är relevanta och viktiga för studien och hur forskaren har kodat fram till de relevanta teman.

Bryman (2018,s.702ff.) lyfter fram en strategi inom den tematiska analysmetoden som kallas för "framework" och innebär att datan struktureras och sammanställs i en matris utefter centrala teman och underteman. Bryman hävdar vidare att forskaren ska ha i åtanke olika faktorer för att i sin tur kunna finna centrala-och underteman. Dessa faktorer inbegriper; repetitioner, metaforer eller antologier, likheter, skillnader och teori relaterat material. Bryman påpekar dock vikten att alla upprepningar inte nödvändigtvis behöver betraktas som ett tema utan att upprepningar ska ställas i förhållande till studiens syfte.

4.5.2 Analysförfarande, kodningsförfarande och bearbetning

När mitt empiriska material samlats in började bearbetningsprocessen. Det första steget i bearbetningen är *transkribering*. Kvale och Brinkman (2009,s.90ff.) menar att vid kvalitativa intervjuer spelar ofta forskare in intervjuerna eftersom denna inspelning utgör en fullständig dokumentation och underlättar analyseringen, samt bearbetning av intervjun i efterhand. Författarna menar att transkribering syftar till att omvandla den muntliga empirin till skrift. Jag påbörjade transkriberingen omgående i anslutning till att varje enskild intervju

avslutats för att minska risken att intervjupersonernas uttalanden blev förvrängda. Jag transkriberade intervjuerna i sin helhet för att inte gå miste om viktig empiri som återfinns i intervjupersonernas svar och resonemang.

Det andra steget är *genomläsning och kodning av det transkriberade materialet*.

Jag läste igenom de transkriberade intervjuerna för att bli bekant med dess innehåll samt för att påbörja kodningsprocessen. Jag exkluderade delar av det empiriska materialet som jag inte ansågs kunde grunda sig i studiens syfte, teori eller tidigare forskning. Detta material innehöll icke relevanta svar eller påståenden som känslig information som potentiellt skulle kunna äventyra intervjupersonernas anonymitet. Det sista steget är *visa hur teman identifierades i relation till kodning av data*. För att påvisa temans och undertema relevans och betydelse för denna studie har en matris enligt Brymans strategi "framework" utformats:

Koder	Centrala teman	Underteman
Definition Medvetenhet	Chefers kännedom och uppfattning av empatitrötthet	
Hälsa och välbefinnande Psykosocial arbetsmiljö Sårbarhet Obalans Emotionell hantering	Risikfaktorer för att drabbas av empatitrötthet	1) Socialsekreterarens individuella sårbarhet i kombination med otillräcklig nivå av emotionell hantering. 2) Ett bristande stöd från chef och kollegor 3) Obalans mellan krav och resurser

Stöd Medarbetares välmående Emotionellt lönearbete Nyanställda	Förebyggande åtgärder och hantering	1)Handledning och kollegialt stöd 2)Arbetsstyngdsmätning 3)Företagshälsan 4)Introduktion för nyanställda 5)Utbildning kring empatitrötthet
Policy Medarbetare välmående Mål och uppdrag Kommunikation Relation	Ledarskap	1)Relationsorienterat ledarskap 2)Uppgiftsorienterat ledarskap 3)Kombination av relations-och uppgiftsorienterat ledarskap

Tabell 1: Exemplifiering av hur kodning av det empiriska materialet har gått till.

4.6 Studiens tillförlitlighet

Bryman (2018, s. 465 ff.) menar att begreppen validitet och reliabilitet måste anpassas inom den kvalitativa forskningen eftersom dess syfte inte är att mäta, till skillnad från den kvantitativa forskningen där fokus ligger på mätning och replikering. Bryman menar att forskare talar om att validitet och reliabilitet kan “assimileras” utan att deras grundbetydelse förändras. Bryman lyfter fram Lincoln och Guba (1985) som menar att tillförlitlighet ska vara det grundläggande kriteriet som ska tillämpas i kvalitetsgranskning av kvalitativa studier. Tillförlitlighet består, enligt författarna, av fyra delkriterier: *Trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *en möjlighet av att styrka och konfirmera*.

4.6.1 Trovärdighet

Bryman menar att trovärdighet innebär att forskaren ska följa de regler och principer samt att resultaten delges till de personer som har deltagit i studien i form av respondentvalidering. Jacobsen (2012, s. 20ff.) påvisar även att ytterligare en aspekt av trovärdighet är att forskaren ska uppvisa en öppenhet och transparens genomgående i sin studie. Jacobsen anser att detta tillåter läsaren att

själv överväga och avgöra om materialet är trovärdigt. Därför är det av högsta prioritet att forskaren redogör både för sin empiriinsamling och metodval utförligt och öppet.

I strävan att uppnå trovärdighetskravet redovisade jag de forskningsetiska principerna som det vetenskapliga rådet (2002) fastställt och hur dessa har följts i min studie, vilket kommer att beskrivas i nästföljande avsnitt. Jag beskrev även mina metodologiska överväganden på ett tydligt och utförligt sätt. Vidare informerade jag mina intervjupersoner både i informationsbrevet och i början av varje enskild intervju att det kommer att finnas möjlighet för dem att ta del av min studie. Jag bifogade även en figur som enligt Brymans riktlinjer, ökar genomskinligheten i mitt kodningsförförande och i sin tur relevansen av teman. Detta anser jag ökar både insikten, såväl som trovärdigheten och tillförlitligheten i min studie.

4.6.2 Överförbarhet

Bryman (2018, s. 468) menar att inom den kvalitativa forskningen är överförbarhet ett svårare kriterie att anpassa eftersom kvalitativ forskning ofta genomförs med en mindre grupp av individer som undersöks. Bryman menar att det är viktigt för forskaren att lägga ett stort fokus på att göra fylliga och täta beskrivningar för att på så sätt skapa en databas där läsare får själva avgöra i vilken utsträckning som resultatet är överförbart till andra grupper.

I strävan att uppnå detta krav har jag använt mig av täta och fylliga beskrivningar genomgående i min studie och inte minst i analys- och resultatdelen. Dock anser jag själv att det är en utmaning att uttala mig om i vilken utsträckning som resultatet är överförbart till exempelvis andra yrkesgrupper inom socialt arbete. Min förhoppning är att socialtjänster som befinner sig i andra kommuner kan dra nytta av mitt resultat och implementera ett nytt synsätt gällande åtgärder och hantering av empatitrötthet.

4.6.3 Pålitlighet

Bryman (2018, s. 468) menar att pålitlighet handlar om forskaren ska anta ett granskande synsätt och säkerställa att det har skapats en tydlig redogörelse över samtliga faser av forskningsprocessen. I strävan av att uppnå pålitlighetskravet så har jag försökt säkerställa en tydlig och utvecklad redogörelse kring samtliga faser i forskningsprocessen.

4.6.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Bryman (2018, s. 470) anser att detta krav handlar om att forskaren ska säkerställa att hen har agerat i god tro med goda intentioner. Forskaren ska även visa en medvetenhet kring sin egen förförståelse och ska medvetet inte ha påverkat slutsatser, resultat och teoretisk inriktning av sin studie. Jag har arbetat aktivt med att inte låta mina egna personliga värderingar och förutfattade meningar påverka min datainsamling och analysarbete. Jag har försökt, i den utsträckning som är möjlig, att vara ett blankt blad genom att erhålla ett objektiva förhållningssätt genomgående i min forskningsprocess.

4.7 Studiens förtjänster och brister

4.7.1 Förtjänster

Den första förtjänsten som jag kan identifiera i min studie, är att kvalitativa intervjuer är en relevant insamlingsmetod då jag får en detaljerad och en personlig inblick i chefers uppfattningar och erfarenheter kring empatirötthet på deras arbetsplatser. Ytterligare en förtjänst är att samtliga intervjupersoner medgav sitt samtycke att bli inspelade direkt vid början av intervjun och jag uppfattade inte att inspelningen hade någon större negativ inverkan på deras svar. En annan förtjänst i min studie var att intervjuerna upplevdes som väldigt avslappnade på grund av att dels intervjun ägde rum digitalt och dels på grund av den semistrukturerade intervjuformen som gav mig en trygghet då jag såg till att ungefär samma frågor täcktes i varje intervju, vilket sedan underlättade analysarbetet.

4.7.2 Brister

Jag är medveten om att en av de mer omfattande bristerna i en kvalitativ studie är svårigheten att generalisera resultatet till andra grupper av individer. I min studie gjorde jag inte anspråk på att generalisera hur arbetsmiljön och chefers inställning till empatitrötthet ser ut, utan jag ville helt enkelt belysa att det finns en problematik. En annan brist som jag identifierade är att jag genomförde mina intervjuer via Zoom/Google Meet eftersom kroppsspråket föll bort. Dock anser jag att Zoom/Google Meet är ett bättre alternativ än intervjuer över telefon, då jag fortfarande kan hålla ögonkontakt och läsa av intervjupersonernas ansiktsmimik.

4.8 Forskningsetiska överväganden

Vetenskapsrådet (2002) skriver att i en vetenskaplig studie ska följande etiska överväganden betraktas: *Informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.*

Informationskravet innebär att deltagarna i studien ska informeras om vad studien syftar till att uppnå. Detta krav har uppfyllts i min studie då jag informerade om studiens syfte i informationsbrevet (bilaga 1) men även muntligt i början av varje enskild intervju.

Samtyckeskravet innebär att deltagarna själva ska bestämma om de vill medverka i studien och kan när som helst har rätt att avbryta sin medverkan. Detta krav uppfylldes då jag informerade om att deras medverkan var frivillig och att de när som helst kunde avbryta sin medverkan både i informationsbrevet och i början av varje enskild intervju. Samtliga deltagare samtyckte till att medverka och konfirmerade att de var medvetna om deras rätt att när som helst avbryta sitt medverkande. Genom att intervjudeltagarna fick själva bestämma det datum och tid som passade dem skedde intervjun på deras villkor.

Konfidentialitetskravet innebär att den empirin som har inhämtas måste förvaras på ett säkert sätt så att ingen obehörig ska få åtkomst till ljudfiler och intervjuutskrift. Detta krav uppfylldes eftersom jag avidentifierade vilken socialtjänst och kommun som cheferna arbetar på då jag sorterade bort de

intervjucitat där kommunens namn nämndes och endast tog med yrkesroll för att respektera intervjupersonernas anonymitet. Vidare förekommer det inga namn i det transkriberade materialet då materialet kodades om till endast intervjuperson (IP1, IP2, IP3, IP4, IP5, IP6 och IP7) Det inspelade materialet från intervjuerna förvarades på en usb sticka som var inlåst mellan intervjuerna. Det transkriberade materialet förvarades i ett word dokument på en dator som är skyddad med lösenord. Det insamlade materialet förstördes när uppsatsen var fullständig för att med full säkerhet bevara intervjupersonernas integritet.

Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet endast får användas i studiens syfte. Jag informerade att den insamlade empirin endast skulle användas i mitt examensarbete både i informationsbrevet men även i början på varje enskild intervju. Samtliga deltagare samtyckte till detta.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt kommer intervjupersonernas utsagor att presenteras och analyseras utifrån de teoretiska utgångspunkterna och den tidigare forskningen. De fyra teman som kommer att ligga till grund för analysen är: Chefers kännedom och uppfattning av empatitrötthet, riskfaktorer, förebyggande åtgärder och hantering samt ledarskap. Analysen kommer att utgå ifrån dessa teman för att skapa en djupare förståelse kring empatitrötthet ut ett organisatoriskt perspektiv

5.1 Chefernas kännedom och uppfattning av empatitrötthet

Chefernas kännedom och uppfattning av empatitrötthet är en central aspekt kring hur cheferna i sin tur agerar förebyggande och hanterar empatitrötthet på arbetsplatsen.

Det som jag anser blev tydligt när jag jämförde de olika chefernas kännedom och uppfattningar av empatitrötthet var att samtliga av cheferna uppgav att empatitrötthet inte var ett begrepp som används inom organisationen. Variationen framkom dock gällande deras kännedom kring själva begreppet empatitrötthet. Denna variation tolkar jag kan bero på att chefernas relation ser olika ut i

förhållande till socialsekreterarna, detta då det finns en tydlig hierarkisk ordning av chefspositioner inom socialtjänsten. Min tolkning kan härledas till Webers (1987) sociologiska byråkratiteori där han menar att byråkratiska organisationer byggs upp av personal som befinner sig på olika hierarkiska nivåer. Den hierarkiska strukturen fungerar enligt Weber som ett ordnat system över vilken personal som har mindre och större befattningar och som i sin tur har tillsyn över de som är underordnade dem.

Exempel på skillnaden i kännedom av begreppet empatitrötthet tog sig uttryck i intervju utsagorna mellan gruppledarna (IP1 och IP2) och verksamhetschefen (IP7).

IP1 berättar att:

“Man pratar ju inte om själva begreppet i sig men mer om fenomenet, lite mer så, och diskussioner hålls på en viss nivå men man benämner det inte som empatitrötthet utan mer processer som sker i arbetet inom en själv. Vi pratade även om det efter att vi har varit på föreläsning så vi vet var det är för något.”

IP2 berättar att:

“Jag skulle nog säga att vi inte pratar om just ordet empatitrötthet, så mycket, men vi har varit på föreläsningar om det och vi har pratat om det i gruppen också.”

IP3 berättar att:

“Empatitrötthet är väl inte ett begrepp som man använder så, utan vi använder begreppet sekundär traumatisering. De som främst upplever att det är extra tungt och det som vi pratar mycket om, det är väl dem som sitter i vårdarbetet eftersom de möter den typen av berättelser hela tiden.”

IP7 berättar att:

“Alltså jag har ju hört ordet någon gång men det är ingenting som är vanligt förekommande (...) jag har egentligen ingen riktig definition på begreppet”.

IP1 och IP2 är både yrkesverksamma som gruppleddare och har ett nära samarbete och tillsyn över socialsekreterarna och därmed har de en djupare inblick i deras diskussioner. Detta visade sig i ovanstående citat då det fanns en medvetenhet om begreppet empatitrötthet och att detta har varit ett ämne för diskussion inom gruppen. IP3 som är yrkesverksam som avdelningschef berättar att de pratar om sekundär traumatisering som uppstår när människor i vårdande yrken bemöter svåra berättelser, men att de inte pratar om själva begreppet empatitrötthet. IP7 är yrkesverksam som verksamhetschef och befinner sig, utav alla chefer som intervjuades, längst bort från socialsekreterare. Detta visade sig i citatet att hen inte hade någon större kännedom kring begreppet och hade inte heller någon riktig definition av vad empatitrötthet innebär. Anledningen till detta tolkar jag som att IP7, till skillnad från IP1 och IP2, har störst tillsyn över närmaste understa chef och inte socialsekreterare på grund av den existerande hierarkiska strukturen inom socialtjänsten. Dock visade IP3 en relativt stor kännedom kring empatitrötthet då hen berörde en central aspekt av empatitrötthet, vilket är sekundär traumatisering, enligt Figley (2002). Att chefernas kännedom ser olika ut kan även härledas till Wettergren (2013,s.31f) teori om emotions regim där de cheferna (IP1, IP2 och IP3) som arbetar närmare socialsekreterarna och pratar om *emotions regimen*, som i detta fall är de negativa känslor som är förknippat med empatitrötthet såväl som sekundär traumatisering. IP7 uttrycker ingen kännedom om emotions regimen kopplat till empatitrötthet, vilket kan tolkas som en konsekvens av att IP7 inte arbetar nära socialsekreterare och för denna dialog.

5.2 Riskfaktorer för att socialsekreterare drabbas av empatitrötthet

De följande riskfaktorer som cheferna identifierade är viktiga att analysera närmare för att se på likheter och skillnader, vilket i sin tur ligger till grund för hur cheferna beskriver att de hanterar och förebygger att empatitrötthet uppstår på arbetsplatsen.

5.2.1 Socialsekreterarens individuella sårbarhet i kombination med otillräcklig nivå av emotionell hantering.

Majoriteten av intervjupersonerna ansåg att socialsekreterarens individuella sårbarhet i samband med en otillräcklig nivå av emotionell hantering, fungerar som en riskfaktor då sårbarheten triggas av speciella ärenden där socialsekreteraren känner igen sig själv i klientens livssituation.

IP3 belyser socialsekreterares individuella sårbarhet som en riskfaktor och berättar att:

“De som arbetar med barn är utsatta då det är återkommande att man använder sig själv som ett filter i deras berättelser. Man använder sig själv oerhört mycket och har en inlyssnande roll och tar emot berättelser, och då tänker jag ju att våld är nästan allt det vi berör förr eller senare i samtalet, då vi kan knyta an till våldstendenser i människors liv. Vi kommer alla in med våra egna personliga berättelser och om det är så att man inte själv är klar med sin egen livssituation och livshändelser så blir det här oerhört svårt och komplext. De personerna kommer att få det extremt svårt att klara av det här och jag tror även att dessa personer lämnar oss i högre grad.”

Att majoriteten av cheferna ansåg att socialsekreterarens egen sårbarhet är en riskfaktor att drabbas av empatitrötthet, kan kopplas till Denkinger et al. (2018) som anser att sårbarhet är en betydande riskfaktor för att socialsekreterare drabbas av empatitrötthet, om den själv tidigare varit med om en liknande traumatisk händelse och att detta inte är genomarbetat. Chefernas uppfattningar går även att kopplas till Hochschild (2012,s.56ff.) teori om emotionell hantering. Detta eftersom om socialsekreteraren inte klarar av att hantera både sin egen emotionella sårbarhet och klientens på samma gång leder detta till att socialsekreteraren behöver använda sig av antingen ytagerande eller djupagerande för att kompensera för sin egen svårighet. Detta långvariga agerande från socialsekreteraren som har en individuell sårbarhet, leder i sin tur till att socialsekreteraren i högre utsträckning drabbas av utbrändhet och lämnar yrket. Vidare går citatet att koppla till Moesby-Jensen & Nielsen (2015,s. 695ff.) och

Dwyer (2007, s. 50ff.) som menar att om socialsekreteraren inte besitter en tillräckligt hög nivå av emotionell hantering, leder detta till att socialsekreteraren inte klarar av att bemöta och hantera klienternas traumatiserade berättelser, leder till att de upplever en högre grad av emotionell utmattning och hög arbetsbelastning.

Vidare identifierade majoriteten av intervjupersonerna att nyanställda och nyutexaminerade är sårbara socialsekreterare och befinner sig i en extra utsatt situation då de inte har en tillräckligt hög arbetsmognad och erfarenhet att hantera arbetsbelastning och stress.

Exempel på detta syns i IP4's resonemang:

“En bidragande faktor till empatitrötthet är ett systemfel inom socialtjänsten då man sätter unga nyutexaminerade socialsekreterare som inte har en arbetsmognad i utredningsarbete, som är den svåraste grenen i socialt arbete. Detta eftersom om du får ett ärende som överstiger din arbetsmognad så är detta ett skäl till stress och känslan av att man inte vet vad man ska göra och sen är det ju också arbetsbelastningen i sig att du kanske har för många ärenden för att det finns en gräns för vad man klarar av.”

Att detta identifierades som en specifik sårbarhet av majoriteten av intervjupersonerna, kan kopplas till Jansen (2017) som belyser att nyutexaminerade och nyanställda socialsekreterare varken har den motståndskraft som behövs för att bemöta klienters frustrationer och ilska samt den erfarenhet som krävs för att klara av det dagliga livet inom utredningsarbetet. Socialsekreterarens individuella sårbarhet i kombination av att vara nyanställd går även att kopplas till Wettergrens (2013, s. 31f.) teori om det emotionella och professionella manuskriptet samt arbetsplatsens emotions regim. Detta eftersom den nyanställdes emotionella manuskript inte fått tillfälle att anpassa sig till det professionella manuskriptet som är kopplad till arbetsplatsens emotions regim. Detta visar sig på sådant sätt att den nyanställda, på grund av för lite arbetsmognad, inte fått lära sig vilka känslor som är normala och lämpliga att känna, speciellt när de blir inkastade i svåra ärenden, vilket leder till att de

nyutexaminerade socialsekreterarnas sårbarhet förstärks i och med att deras manuskript inte samspelar vilket bidrar till stress och hög arbetsbelastning.

5.2.2 Bristande socialt stöd från kollegor och chef.

Endast två chefer påtalar att ett bristande stöd från chefer och kollegor ökar risken att socialsekreteraren drabbas av empatitrötthet.

IP2 berättar att:

“Har man inga kollegor på plats som man inte kan bolla med eller har en gruppleddare eller en chef som inte lyssnar eller fångar upp det då är det väldigt lätt att den anställde drabbas av empatitrötthet”

IP7 berättar att:

“Det finns ju chefer som har mycket att göra och som hamnar i lägen där man inte har mycket tid att jobba förebyggande mot det som inte har hänt än. Eftersom ingen är sjukskriven på arbetsplatsen så att det blir det så att då låter man det vara. Eftersom när din chef har fullt upp så sitter man inte och förebygga en massa saker som inte är akuta och aktuella. Att chefer inte har koll på sin personal som blir sjukskrivna betyder att de inte är närvarande, det är deras ansvar att se till så att gruppen mår bra. Det är ofta det som händer när chefer är stressade och har mycket att göra och inte lägger energi på sina medarbetares välmående. Om jag inte har uppsikt över mina medarbetare så misslyckas de och mår dåligt och det blir ju inte bra för mig heller eftersom de går in i väggen tysta.”

Att två av cheferna ansåg att ett bristande socialt stöd från chef och kollegor ökar risken för att socialsekreteraren drabbas av empatitrötthet, kan kopplas till Asker Palmer (2019, s. 32) som påvisar att detta leder till att socialsekreteraren inte får möjlighet att ventilera de trauman och upplevelser som krävs för välmåendet. IP7 lyfter en intressant infallsvinkel där chefens egen arbetsbelastning kan bli så pass hög att hen inte hinner värna om sina medarbetares mående, vilket leder till att medarbetare på grund av sin sårbarhet går in i väggen i tysthet. De två chefernas resonemang går att koppla till Wettergren (2013, s. 31f.) som menar att det finns

en stark emotions regim på arbetsplatsen som styr vilka känslor som är lämpliga som den anställda ska uppvisa och påverkas av hur chefer och kollegor pratar om detta känslor. Om det saknas en öppenhet kring hur denna emotions regim ser ut på grund av avsaknad av stöd leder detta till att socialsekreterare inte har någon kollega eller chef att vända sig till för att ventilera om man mår dåligt och om det är accepterat att må dåligt då det inte sker någon kommunikation kring detta, vilket då leder till att socialsekreterare går in i väggen i tysthet.

5.2.3 Obalans mellan krav och resurser

Obalans mellan krav och resurser identifierades av två av cheferna som en riskfaktor för att de anställda drabbas av empatitrötthet. De uttrycker att brist på återhämtning och hög arbetsbelastning uppstår till följd av obalansen.

IP2 berättar att:

“Man blir ju stressad då det finns folk som behöver hjälp men vi har inte tillräckliga resurser, och då blir det ju så att man kanske lägger för mycket energi och tid, vilket leder till att man kanske då inte har tillräckligt mycket andrum för att hinna bolla med kollegor och liksom bara ta en paus och surfa i typ 10 minuter för att bara rensa hjärnan eller så för det behöver man när man har haft samtal.”

IP7 berättar att:

“I andra kommuner som jag har arbetat i så har det varit så att personal sagt upp sig eftersom de har inte orkat med ärenden eller arbetsbelastningen och då vill man spara ännu mer pengar som man ersätter inte den personen utan man låter det bli en tom tjänst och då får folk ännu fler ärenden, vilket då leder till att folk börjar gå in i väggen. Detta leder då till att arbetsgivare tar in utbildare som ska berätta för dem om psykisk ohälsa eller är det fenomenet som har lett till flest antal sjukskrivningar. Det blir som att man försöker laga någonting men grundproblemet ligger det att man har för lite resurser.

Att en obalans mellan krav och resurser identifierades av båda intervjupersonerna kan kopplas till Kreitzer et al (2019) som påvisar likt intervjupersonerna, att tidsbesparing och nedskärningar har lett till en högre arbetsbelastning hos såväl chefer som anställda vilket är starkt förknippat med att de drabbas av empatitrötthet. Vidare belyses riskfaktorn av Jansen (2017) som även instämmer att tidsbrist och resursbrist leder till att socialsekreterarna upplevde en hög grad av emotionell stress, misstro och konflikterande lojalitet.

En koppling som kan återfinnas mellan intervjuцитaten, Mcfadden et al. (2014) samt Ahramei och Mor Barak (2015) är att författarna anser att en ohälsosam och stressfylld arbetsmiljö till följd av hög arbetsbelastning leder till att socialsekreteraren upplever en låg arbetstillfredsställelse. Obalans mellan krav och resurser förknippas med en förhöjd risk att drabbas av empatitrötthet.

5.3 Förebyggande åtgärder och hantering

5.3.1Handledning och kollegialt stöd

Samtliga chefer berättade att de tyckte att handledning parallellt med kollegialt stöd är en viktig skyddsfaktor mot empatitrötthet. De uttryckte att handledningstillfällena ska vara en självklar resurs, en förväntning och är ett viktigt verktyg för att både hantera empatitrötthet men även för att identifiera tidiga tecken så att man kan arbeta förebyggande. Handledningen påvisades vara extra viktigt om en anställd har en sårbarhet där det ska finnas en tillgång till direkt handledning. Exempel på vikten av handledning och kollegialt stöd uttrycker sig då IP3 berättar att:

“Vi följer ju våra medarbetare väldigt kontinuerligt i deras mående, vi har det här ärendehandledning, kollegial handledning och intern handledning. Detta gör så att vi kan fånga upp medarbetaren tidigt om det är så att den går på fel håll och försöka stötta upp. Vi är medvetna om vilka ärenden som är svåra och lättare. Vi är även medvetna om vilka ärenden som initialt kan verka svårt men det betyder inte att de kommer att vara det utan att efter första samtalet kan det bli ett ”rött” eller ”grönt ärende”. Man följer ju alltid ärendena hela tiden. Om det är så att ett ärende bedöms vara svårt så väljer vi att ta in två handläggare.”

IP5 berättar att:

“Jag var i början på min karriär med i ett ärende med min kollega och hon fick en fruktansvärd värk och vi kunde härleda det till att klienten hade också borderline. Vilket ledde till att kollegan gick in i processen och värken uppkom när vi arbetade med denna klient. Kollegan kunde efter handledning få hjälpen att förstå varför det hände och vad hon behövde göra för att backa och finna distans samt använda sin yrkesroll som skydd.”

Att handledning och kollegialt stöd är en viktig skyddsfaktor mot empatitrötthet återfinns i den tidigare forskningen. Asker (2019, s.32) menar att handledningen är en skyddsfaktor då den ökar anställdas välmående genom bearbetning av trauma. Welander, Astvik och Hellgren (2017,s.10) anser att handledning kan stärka den kollegiala samhörigheten och leda till en ökad förståelse kring fenomenet om detta lyfts under handledningen eftersom det finns ett högt värde i att anställda kan ventilera med sina kollegor. Detta kan kopplas till Hochschild (2012,s.35ff.) teori om ytagerande och djupagerande. Detta eftersom socialsekreteraren som själv led av borderline, använde sig av ytagerande för att inte visa detta för klienten, vilket manifesterade sig som fruktansvärd värk, men som genom handledning kunde hjälpa socialsekreteraren att finna distansen och använda yrkesrollen som ett skydd för att inte engagera sig i ytagerande utan istället använda sig av djupagerande genom att faktiskt känna att det är okej att känna så som hon känner.

5.3.2 Arbetstyngdsmätning

Majoriteten av cheferna beskriver att arbetstyngdsmätningen är ett viktigt verktyg för att cheferna ska få en överblick kring hur arbetsmiljön ser ut men även medarbetarnas upplevelse av arbetsbelastningen. Arbetstyngdsmätningen fungerar som ett kontrollsystem för att det ska finnas en realistisk bild över hur arbetsmiljön ser ut, så att krav och resurser upplevs gå ihop av chefer såväl som medarbetare. Exempel på att arbetstyngdsmätningen fungerar som ett viktigt verktyg i arbetsmiljöarbetet belyses då IP6 berättar att:

“Arbetstyngdsmätningen utförs av gruppledare där man tittar på hur den aktuella arbetsmängden ser ut och man poängsätter olika insatser.

Medarbetaren gör även en skattning på hur man upplever arbetsbelastningen och om man är stressad. Är det då så att gruppledaren fångar in att medarbetare känner sig stressade oavsett arbetstyngd, så behöver man vidta åtgärder så att det inte blir värre. Arbetstyngdsmätningen är ju till för att chefer ska få koll över arbetsklimatet.”

Att chefer betraktar arbetstyngdsmätningen som viktig i det förebyggande arbetet mot empatitrötthet kan återfinnas i Locke et al. (2017) som anser att den psykosociala arbetsmiljön är en viktig skyddsfaktor då detta främjar en balans mellan krav och resurser. Locke menar att det är centralt att ansträngning matchar belöning. Arbetstyngdsmätningen fungerar som ett mått på hur den psykosociala arbetsmiljön ser ut samt om de anställdas prestationer matchar den belöning de får av sina chefer.

5.3.3 Företagshälsan

IP1 och IP2 ansåg, å ena sidan, att företagshälsan var en viktig del av det förebyggande arbetet och kopplades in om chefen bedömer att det fanns behov.

IP1 berättar att:

“Vi har ju ledningsmöten en gång i veckan så kan man ju ta det med hela organisationen och så får chefen gå vidare. Chefen har ju kontakt med företagshälsan och kan koppla in dem om det behövs.”

IP2 berättar att:

“Om man har varit hemma mer än 3 gånger under en kort period så blir man inkallad på omtankessamtal av chefen och då frågar dem varför har du varit hemma. Säger man då att det är empatitrötthet då drar chefen in företagshälsan och så gör man en planering där och hur man ska arbeta med detta.”

IP4 och IP7 ansåg, å andra sidan, att företagshälsan inte var en viktig del i det förebyggande arbetet utan att det snarare förvärrade den organisatoriska hälsan

där fokus läggs på att det är utredarna som är problemet samt att problemet måste lösas inom organisationen genom intern handledning.

IP4 berättar att:

“Vi har tagit bort den externa handledningen, så vi har bara intern handledning enligt science of safety. Jag tycker att den externa handledningen, ja det är ett kapitel för sig självt, eftersom då kommer det ju in en massa nissar som ska hålla på och givetvis kan ju detta vara bra ibland om strukturen och arbetsledningen inte fungerar så kan ju den externa handledningen vara ett skyddsnät, men handledning är något som man ska göra inom organisationen eftersom det är arbetsplatsen som leder och styr arbetet.”

IP7 berättar att:

“Om chefen kopplar in företagshälsan måste chefen betala flera 1000 kr till för behandling. Det som händer då är att fokus läggs på att det är utredarna som ska ändra sig och inte cheferna”

Den likhet som återfinns mellan IP1 och IP2's utsagor är att de har båda en positiv bild av företagshälsan som en bra hanterings åtgärd. Likheterna som återfinns mellan IP4 och IP7s utsagor är att de båda anser att företagshälsan inte är nödvändig för hantering av empatitrötthet. Skillnader mellan IP1 och IP2 gentemot IP4 och IP7 kan kopplas till deras respektive chefspositioner. Detta eftersom både IP1 och IP2 är gruppleddare och arbetar väldigt nära socialsekreterarna och inte är de själva som kopplar in företagshälsan vilket kan förklara deras positiva bild. Detta står i kontrast till IP4 som är enhetschef och IP7 som är verksamhetschef, där båda är ansvariga för att koppla in företagshälsan och identifierar därför problem med den externa handledningen, den ekonomiska kostnaden och att inkoppling av företagshälsan hindrar att problemen löses inom organisationen då det är socialsekreteraren som måste “fixas” och inte cheferna.

5.3.4 Introduktion för nyanställda

Majoriteten av cheferna uttryckte att introduktionen för nyanställda är central i hantering och förebyggande av empatitrötthet. Cheferna påvisade vikten av att ha ett bra introduktionsprogram och att den anställde går bredvid någon annan, vilket ska säkerställa deras inläring och att de inte blir utkastade i arbetet för snabbt.

IP7 påvisade ett bra exempel på hur en introduktionsplan kan se ut för nyanställda:

“Jag anser också att nyanställda ska få en bra introduktion möjlighet att lära sig. Vi har en introduktionspärm och ett schema som finns under två veckor där alla nyanställda kommer och har en person som blir ansvarig för deras introduktion. Vi har ett schema där de ska gå igenom korridoren och hälsa på andra. Vi ska visa vilka lokaler vi har. Det säkerställer vi att alla går igenom dem och får en bild över vad som gäller.”

Att majoriteten av cheferna identifierade att introduktionen av nyanställda är viktig kan knytas an till Csiernik et al (2010) som menar att det är av stor vikt att nyanställda får en god introduktion för att kunna ställa om sig till den professionella yrkesrollen och hantera stress. Det bästa sättet är enligt Csiernik att den nyanställda blir guidad av en mer erfaren kollega eller en mentor.

5.3.5 Utbildning kring empatitrötthet

Majoriteten av cheferna anser att det behövs mer utbildning om empatitrötthet och att det hade varit positivt att prata mer om det för att förstå begreppet både på en individ-och organisatorisk nivå. Exempel på vikten av utbildning kring empatitrötthet lyfts fram då IP5 berättar att:

“Utbildning är ju aldrig fel men det behövs vara mer fokus på det hade behövts i våra arbetsmiljöutbildningar, och ett medarbetarperspektiv att vi behöver prata mer om det, jag har ju pratat om det en del i arbetsgruppen utifrån arbetsmiljö men just att förstå begreppet och vara beredd på det och så, tänker jag att det också skulle ingå i utbildningen nu när jag tänker lite fritt.”

IP7 belyste en intressant aspekt till skillnad från de andra cheferna i citatet:

“Arbetsgivare eller chefer sätter bara in utbildning om det finns ett problem på arbetsplatsen.”

Att majoriteten av cheferna ansåg att det var viktigt med utbildning inom empatitrötthet kan kopplas till Weber (1987) som anser att det är viktigt att en god kompetensnivå och kunskapsnivå bibehålls för att de anställda alltid ska ha rätt kvalifikationer och att arbetet ska kunna effektiviseras. Detta får en ny nyans utifrån IP7s resonemang då hen menar att utbildningen endast sätts in om det finns ett problem på arbetsplatsen, vilket indirekt också knyter an till Webers resonemang. Detta då cheferna endast sätter in utbildningen för att höja både sin egen och anställdas kunskaps- och kompetensnivå kring det fenomen som påverkar effektiviteten av den byråkratiska organisationen negativt. Utbildningens prevalens inom socialtjänsten kan även knytas an till Hochschild (2012, s.6f.) teori om emotionellt lönearbete där en av aspekterna är att cheferna utöver viss kontroll för att anställda ska uppvisa lämpliga emotionella uttryck gentemot klienter, vilket socialsekreterarna inte gör om det exempelvis förekommer empatitrötthet hos anställda. Utbildning används för att fånga upp detta i ett försök att “fixa” problemet som leder till oönskade emotionella uttryck på arbetsplatsen.

5.4 Ledarskap

Det är intressant att analysera närmare hur cheferna beskriver hur deras ledarskap ser ut och vad de tycker är viktigt och centrala delar i hur ett bra ledarskap ska se ut för att främja medarbetare välmående. Kategoriseringen av ledarstilarna i relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat ledarskap, baseras på Yukl teori samt utifrån intervjuцитat och deras analogier som skildrar deras ledarstilar.

5.4.1 Relationsorienterat ledarskap

Två av cheferna, IP2 och IP6 påvisade att de går runt och frågar hur anställda mår för att kunna fånga upp tecken på empatitrötthet eller utbrändhet. Exempel på ett relationsorienterat ledarskap syns då IP2 berättar att:

“Som gruppleddare går man ju runt och alltid kollar läget varje dag och kollar hur det är och kollar och ser vad du har idag och om det är något jobbigt.”

IP6 berättar att:

“Jag kan fråga: “Du ser trött ut idag och vad beror det på?” Och blir det upprepat så är det mitt ansvar att ta hand om det och då kommer de till mig och kan synliggöra sin problematik och då kan vi ju kartlägga vad det är.”

Både IP2 och IP6 ledarstil går att koppla till Yukl (2008,s.720f.) teori om relationsorienterat ledarskap där ett stöttande, individinriktat och vänligt ledarskap genomsyrar och fokuserar på interpersonella relationer och personalens välmående. Detta återfinns i båda citaten då cheferna uttrycker att det är deras ansvar att se till så att anställda har det bra och om någonting är jobbigt så är det deras ansvar att ta hand om det. Både IP2 och IP6 ledarstil främjar omtanke och positiva relationer mellan chef och anställd.

5.4.2 Uppgiftsorienterat ledarskap

Två av cheferna, IP3 och IP4, menar att de arbetar mer överskådligt för att säkerställa att det finns en bra struktur och ledningsarbete för att förebygga utmattning och empatitrötthet. Exempel på ett uppgiftsorienterat ledarskap syns då IP3 berättar att:

“Vi arbetar mycket utifrån neuroledarskap, vilket innebär att vi är väldigt måna om att man ska prata om det här med energiintag och energiuttag. Man frågar “har du koll på det?” Det vill säga, vad är det som fyller på dina resurser och din ork. Man måste i det här arbetet vara fullt medveten om att de anställda dräneras på energi och man måste vara oerhört noggrann på att de också fyller på energin.”

IP4 berättar att:

“Det är ju chefens ansvar att ha koll på läget men det är ju också medarbetarens ansvar att identifiera sina egna signaler och man har då ett

ansvar att berätta hur det står till. Jag vill vara nära medarbetarna i mitt ledarskap då jag har en bra överblick i vilka ärenden som är aktuella och om det finns akuta ärenden. Det är viktigt att du skapar struktur så att du vet vad du gör och varför för att på så sätt förebygga utmattning som kommer att uppstå om medarbetare känner att de inte räcker till. Det är ju upp till chefen att få medarbetare som är bra och växer så att de blir så pass bra som de kan bli. Medarbetarna är ju det viktigaste verktyget för att uppnå målen för verksamheten ”

IP4 likställer sitt ledarskap med en analogi:

“Det är lite som att du måste veta hur du ska svänga och ha en viss teknik för att det ska gå bra. Som att du måste börja i en skidskola, visst du kan ju bara åka ned men det kommer ju inte gå lika bra som om du vet hur och när du ska svänga.”

Både IP3 och IP4 ledarstil går att koppla till Yukls (2008,s.720f.) teori om uppgiftsorienterat ledarskap där fokus ligger på det bästa sättet att effektivisera och styra verksamheten samt ha en tillsyn över att resurserna används på bästa sätt. Detta kan återfinnas i IP3s resonemang om neuroledarskap som baseras på chefs tillsyn över att medarbetare fyller på energin och sina resurser som de går miste om eftersom annars påverkar detta arbetet negativt. Yukls resonemang kan återfinnas hos IP4s då hen uttrycker att hen vill arbeta nära medarbetarna. Detta för få en överblick kring ärenden och kunna bygga upp en strategi för att förebygga utmattning eftersom medarbetarnas välmående är det viktigaste verktyget för att verksamheten ska uppnå målet. Antologin lyfter fram IP4 uppgiftsorienterat ledarskap ytterligare där hen anser att om man som chef vet hur man ska gå tillväga genom vissa tekniker (strukturer) så leder detta till ett bra resultat. IP4 antologi och citat, påvisar att medarbetare och ett evidensbaserat tänk med “trial and error” är centrala för att uppnå målet med verksamheten, vilket enligt Socialstyrelsen (2015) är att utreda barn-och ungas situationer samt hur eventuella behov ska tillgodoses. Detta kan kopplas till Hochschild (2012,s.6f.) eftersom om det finns “trial and error” mentalitet ökar detta risken för att de anställda socialsekreterare engagerar sig i emotionellt lönearbete då en viss känsla

hos socialsekreteraren har visat sig genom "trial and error" skapa en önskvärd reaktion hos klienten som ska uppnås så att chefen uppnår målet med verksamheten, vilket den uppgiftsorienterade ledarskapsstilen fokuserar på.

5.4.3 Kombination av relations-och uppgiftsorienterat ledarskap

Två av cheferna, IP5 och IP7, beskriver att det är viktigt att de som enhets-och verksamhetschefer tar ansvar för sina medarbetares välmående och att detta är ett övergripande tema som ska genomsyra både verksamheten i sin helhet men även relationerna mellan chefer och anställda. Exempel på användandet av en kombination mellan relations-och uppgiftsorienterat ledarskap belyses då IP5 berättar att:

“Vi enhetschefer behöver lyfta begreppet så att man också pratar om det utifrån vilka arbetsrisker det finns om man inte jobbar med det. Jag har byggt min verksamhet utifrån att vi ska tänka utifrån ett hälsoperspektiv och för att vi ska kunna veta vilka hälsoparametrar som behöver vara inbyggda för att vi ska undvika så mycket risker som möjligt så att vi kan påverka det som fungerar istället för att jag ska vänta till att någon har dippat. Och sen så behöver man ju då titta vidare på hur vi är mot varandra, om vi har tillräckligt bra arbetsrelationer som gör att vi känner oss trygga.”

IP7 berättar att:

“Jag har alltid som chef velat ha den relationen att folk kan komma att säga hur de mår och att de kanske behöver ha lite tid att återhämta sig, det tycker jag funkar bra som chef eftersom då finns det ett öppet klimat där folk kan komma och säga till mig om de inte mår bra. Det är eftersom då vet jag som chef att om jag låter dem återhämta sig så kan de komma tillbaka snabbare och mår bättre än att jag kör på så att de blir sjuka. Fokus ska ligga på att säkerställa att utredare mår bra och kan sedan visa empati gentemot klienter och kan skapa en bra empatisk allians till klienter, eftersom forskning visat på att det leder till ett bättre behandlingsresultat annars är det bara slöseri av pengar på behandlingar som inte ger resultat. Jag är som stoltast när min personal mår bra. Den feedbacken jag har fått som

ledare är att medarbetare känner av att jag bryr mig om dem. Då får jag ju mycket tillbaka”

IP7 likställer sitt ledarskap med följande analogi:

“Jag höll på mycket med fotboll innan och där har man en inställning att alla på planen är jätteviktiga. Det finns en massa studier som visar på att om folk mår bra och får använda sig av sina egenskaper på bästa sätt så blir dem lyfta. Då får man fram jättebra resultat. Men om man inte bryr sig om spelarna så kraschar man. Jag brukat tillämpa detta i mitt arbete på socialtjänsten att vi är ett lag. En är Zlatan och en är Svensson. Jag kan inte tänka att jag kan behandla alla likadant utan att alla behöver olika saker. Om jag stämmer av med dem så kommer jag kunna ge dem det som de behöver. Min filosofi är att om vi tar hand om folk så får vi ut maximalt. Ledarskap inom socialtjänsten handlar om att skapa effektivitet genom personalens välmående”

Både IP5 och IP7s resonemang har en tydlig koppling till Yukl (2008,720f.) som menar att den mest effektiva ledarskapsstilen är när en ledare kombinerar den uppgiftsorienterade med den relationsorienterade. IP5 använder sig, å ena sidan, av ett relationsorienterat ledarskap då hen menar att det är viktigt att de har bra arbetsrelationer för att de ska känna sig trygga. IP5 använder sig, å andra sidan, av ett uppgiftsorienterat ledarskap då hen menar att hen har byggt upp sin verksamhet utifrån ett hälsoperspektiv för att undvika arbetsrisker och arbeta förebyggande innan någon blir sjuk. IP5 kombinerar båda ledarskapsstilarna då hen ser till både arbetsrelationerna, effektivisering och resursfördelning inom verksamheten.

IP7 använder sig, å ena sidan, av ett relationsorienterat ledarskap eftersom hen uttrycker en vilja att de anställda ska kunna komma och säga till när de inte mår bra och vad de behöver för att må bra. IP7 uttrycker även en intressant infallsvinkel då hen menar att fokus ska ligga på att utredarna mår bra och att detta möjliggör att de i sin tur kan bilda bra empatiska allianser till klienter och hen känner sig stolt när hens personal mår bra. Detta relationsorienterat ledarskap lyfts fram tydligare i hens antologi, där hen påpekar att chefen måste bry sig om

alla spelare (medarbetare) och deras egenskaper där alla behöver olika saker som förmedlas via god kommunikation. Där effektivitet skapas genom personalens välmående.

IP7 använder sig, å andra sidan, av ett uppgiftsorienterat ledarskap då hen fokuserar på effektivisering och styrning av verksamheten. Detta då terapeutiska allianser med klienter har lett till ett bättre behandlingsresultat, vilket i sin tur leder till att ekonomiska resurser inte slösas på behandlingar som inte ger resultat. IP7 uttrycker också att hen har fått positiv feedback av sina anställda som känner att hen bryr sig om dem. Denna feedback från de anställda kan kopplas till Landry et al (2018) som menar att det kan uppstå en "smittoeffekt" av att chefen uppvisar vänlighet. Detta genomsyrar feedbacken som IP7 där hen ger vänlighet och får vänlighet samt uppskattning tillbaka.

IP7s ledarskapsstil och feedback från de anställda går även att koppla till ett tjänande ledarskap som Mahon (2021) beskriver. Detta då IP7 visar en förståelse för sina anställdas situation och känner sig stolt när de mår bra. Denna tillvaro främjar enligt Mahon, "emotional healing". Detta visar sig i de anställdas feedback då de känner en trygghet och det finns utrymme att återhämta sig vid behov.

6. Avslutande diskussion

I den avslutande diskussionen sammanfattas studiens resultat och analys i samband med att studiens syfte och frågeställningar besvaras. Avslutningsvis förs det en diskussion kring förslag och synpunkter för framtida forskning inom området.

Inledningsvis i denna studie presenterades det att socialsekreterare ställs inför höga krav utifrån socialstyrelsens riktlinjer, samtidigt som det råder en obalans mellan tid och resurser. Detta har lett till ökat antal sjukskrivningar och psykisk ohälsa i form av empatitrötthet. När socialsekreterare blir utmattade brister deras empati, vilket påverkar organisationen, klienter och den enskilda socialsekreteraren negativt. Med bakgrund av detta fann jag det relevant att

utforska hur empatitrötthet tar sig uttryck på en organisatorisk nivå. Studien syftar att undersöka hur chefer inom barn-och familjeenheten beskriver sina erfarenheter och kännedom om empatitrötthet, vilka riskfaktorer som finns, vilka förebyggande åtgärder som används samt hur cheferna beskriver sitt ledarskap. För att besvara det ovannämnda syftet formulerades fyra frågeställningar som presenteras nedan.

7.1 Vilken kännedom och uppfattningar har chefer om empatitrötthet?

Chefernas kännedom och uppfattning av empatitrötthet var i sin helhet bristande eftersom ingen av cheferna uppgav att empatitrötthet som begrepp används inom organisationen. Dock påvisades det en skillnad när det gäller chefernas kännedom av empatitrötthet där cheferna som är yrkesverksamma som gruppledarna och arbetar nära socialsekreterarna hade en större kännedom kring själva fenomenet än vad chefen som är yrkesverksam som verksamhetschef hade. Att det finns en bristande kännedom och uppfattning om empatitrötthet bland cheferna generellt sätt, anser jag öppnar upp för en intressant diskussion. Detta eftersom cheferna *gled* på svaren gällande empatitrötthet och istället för att svara specifikt om empatitrötthet, svarade cheferna på ett mer brett plan om utbrändhet, stress och sekundär traumatisering. Att cheferna var bredare och mer svävande i sina svar gällande just mitt intervjuobjekt (empatitrötthet) kan således frågan ställas om vad cheferna egentligen beskriver i intervjun, vilket inte är specificerat till empatitrötthet.

Jag drar slutsatsen att på grund av chefers bristande kännedom och uppfattning om empatitrötthet, så finns det en möjlighet att cheferna i dessa intervjuer likställer empatitrötthet mot något som för dem är bekant, vilket visade sig vara stress, utbrändhet, sekundär traumatisering och medarbetares mående på arbetet. Det som är intressant är att även om cheferna definierade empatitrötthet på olika sätt så berörs samtliga delar som utgör empatitrötthet: Utbrändhet, stress och sekundär traumatisering enligt Figley (2002). Anledningen till att definitionen ser annorlunda ut, kan bero på att begreppet empatitrötthet just nu befinner sig i samma läge som utbrändhet, då empatitrötthet inte är en officiell

sjukskrivningsdiagnos då empatitrötthet likt utbrändhet, saknar en klar och tydlig bild av att vara en arbetsrelaterad sjukdom (Pavlica 2021 & Markusson 2018)

7.2 Vilka riskfaktorer bidrar till att anställda drabbas av empatitrötthet enligt cheferna?

De riskfaktorer som identifierades av majoriteten av chefer påvisar en allmän kännedom om vilka riskfaktorer som kan utlösa empatitrötthet. Dels är det socialsekreterarnas individuella sårbarhet i kombination med en otillräcklig nivå av emotionell hantering, vilket mer specifikt identifierades som en socialsekreterare som har en tidigare traumahistorik som triggas av en klient, dels nyanställda och nytexaminerade socialsekreterare. Endast två av cheferna belyste följande två riskfaktorer: Bristande stöd från chefer och kollegor samt obalans mellan krav och resurser.

Jag drar slutsatsen att det finns grundläggande brister kring vilka riskfaktorer som kan vara bidragande till empatitrötthet eftersom chefernas kännedom om antalet riskfaktorer låg på en allmän nivå där majoriteten av chefer inte lyfte fram samma antal riskfaktorer. Detta är ett intressant resultat eftersom det påpekar att chefer behöver stärka sin medvetenhet om vilka riskfaktorer som finns på en arbetsplats.

7.3 Hur berättar cheferna om hur de hanterar och förebygger empatitrötthet?

De förebyggande åtgärder och hanteringsmöjligheterna som identifierades av samtliga chefer var handledning och kollegialt stöd. Vidare beskrev majoriteten av cheferna att förebyggande åtgärder är arbetstyngdsmätning, introduktion kring nyanställda och mer utbildning kring empatitrötthet. Dock påvisades det en skillnad gällande utbildning där en av cheferna påpekar att utbildning kring exempelvis empatitrötthet bara sätts in när det redan finns ett arbetsmiljöproblem och används inte i förebyggande syfte. Ytterligare en skillnad identifierades då gruppledarna ansåg att inkopplingen av företagshälsan var en positiv tillgång till organisationen, medan enhetschefen och verksamhetschefen påvisade motsatsen, nämligen att företagshälsan inte är nödvändig i samma utsträckning utan istället försämrar den organisatoriska miljön.

Jag drar slutsatsen att cheferna uppvisar en grundläggande kunskap i hanterings och förebyggande arbete för att anställda ska må bra på arbetsplatsen, men eftersom cheferna samtidigt uppvisar en bristande kännedom och uppfattning av vad empatitrötthet är för något så kan inte dessa förebyggande och hanterings åtgärder nödvändigtvis likställas med att arbeta förebyggande mot just empatitrötthet i sin helhet. Dock påvisas det att de likställer dessa förebyggande och hantering åtgärderna mot utbrändhet, stress, sekundär traumatisering och att medarbetare ska må bra, vilket är delar som empatitrötthet utgörs av enligt den tidigare forskningen.

7.4 Hur beskriver cheferna sitt val av ledarskap i hantering av empatitrötthet?

Cheferna beskrev sina ledarstilar med mycket detaljer och i vissa fall med passion. Detta visar på en medvetenhet kring hur viktig ledarskapsstilen är och påverkar både hur organisationen fungerar och medarbetares välmående. Chefernas ledarstilar föll in i tre kategorier: Relationsorienterat, uppgiftsorienterat och en kombination av båda. Båda enskilda ledarstilar har sina förtjänster och brister varpå kombinationen av ledarstilarna tycks vara den effektivaste och eftertraktansvärd i både chefens ögon och i anställdas ögon. Detta då de får tryggheten av att ha en nära relation till chefen samtidigt som arbetet blir effektivt och erhåller en hög kvalité.

Jag drar slutsatsen att chefernas egna beskrivningar av sitt ledarskap ska läsas med en nypa salt eftersom det finns en skillnad mellan hur de teoretiskt sätt beskriver sig agera och hur de rent praktiskt sätt agerar. Dock är det intressant att cheferna gav mig täta och fylliga beskrivningar av sitt ledarskap med exempel och analogier om hur viktigt ledarskap inom socialtjänsten är för att dels effektivisera arbetet och dels att se till att medarbetare mår bra.

7.5 Framtida forskning

Jag hoppas att denna studie har bidragit med en ökad förståelse för hur empatitrötthet uttrycker sig på en arbetsplats och hur fenomenet kan förstås och

analyseras utifrån organisationsteori, ledarskapsteori och emotionssociologisk teori. I denna studie intervjuades endast chefer inom barn-och familjeenheten och inte socialsekreterare på grund av de avgränsningar jag behövde göra. Det hade varit intressant för framtida forskning att exempelvis intervjua socialsekreterare och chefer inom samma organisation/arbetsplats för att vidare belysa de diskrepanser som finns samt att se på skillnader och likheter mellan vad chefer säger att de gör och vad de faktiskt gör gällande empatitrötthet. Vidare anser jag att den framtida forskningen inom empatitrötthet skulle kunna bidra en ökad förståelse om fenomenet och förhoppningsvis en entydig definition om vad empatitrötthet är för något och hur det tar sig uttryck på en arbetsplats. Detta öppnar även upp möjligheten för empatitrötthet att, likt utbrändhet, klassas som en arbetsrelaterad sjukdom, vilket i sin tur skulle kunna fungera som ett startskott och ny infallsvinkel för stressforskning inom arbetsrelaterad ohälsa.

Referenser

Ahraemi, Kim. & Mor Barak, Michàlle. E. (2015) The mediating roles of leader-member exchange and perceived organizational support in the role stress-turnover intention relationship among child welfare workers: A longitudinal analysis, *Children and Youth Service Review*, 52 (Complete), 135–143.
<https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2014.11.009>

Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2., [utök. och aktualiserade] uppl. Stockholm: Liber

Akademikerförbundet SSR (2020) *Socialtjänsten under stor press*.
<https://akademssr.se/yrkesfragor/socionom/socialsekreterare> Hämtad (2022-06-05)

Arbetsmiljöverket (2017) *Stress och hög arbetsbelastning*. Nr 2/2017.
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-stress-och-hog-arbetsbelastning-faktablad-2017-02.pdf> Hämtad (2022-06-05)

Aronsson, Gunnar. (2004) Utmattningssyndrom - stressrelaterad psykisk ohälsa. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, årg 10, nr 3,

Asker Palmer, Kerstin. (2019). *Trauma smittar!: allt du behöver veta om sekundärtrauma*. Helsingborg: Komlitt.

Baldschun, Andreas. (2018). The work-related well-being of social workers in relationship-based settings: A literature-based exploration of the importance of impaired work-related well-being on case outcomes. *Socialni Prace*. (18) s. 5-18.

Bryman, Alan. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan
Stockholm: Liber

Carlander, Jakob & Wedeen, Andreas (2019). *Att förstå sin egen utsatthet: stöd för professionella i människovårdande yrken*. Första upplagan Stockholm: Liber

Choi, Ga-Young. (2016). Secondary traumatic stress and empowerment among social workers working with family violence or sexual assault survivors. *Journal of Social Work, 17*(3), 358–378. <https://doi.org/10.1177/1468017316640194>

Cocker, Fiona., & Joss, Nerida. (2016). Compassion Fatigue among Healthcare, Emergency and Community Service Workers: A Systematic Review. *International journal of environmental research and public health, 13*(6), 618. <https://doi.org/10.3390/ijerph13060618>

Csiernik, Rick., Smith, Carrie., Dewar, Jennifer., Dromgole, Laura. (2010). Supporting New Workers in a Child Welfare Agency: An Exploratory Study. *Journal of Workplace Behavioral Health, 25*(3), 218–232. <https://doi.org/10.1080/15555240.2010.496333>

Denkinger, Jana. K., Windthorst, Petra, Rometsch-Ogioun El Sount, Caroline, Blume Michael, Sedik Hes., Kizilhan, Jan I, Gibbons, Niamh, Phuong Pham , Hillebrecht Jennifer., Ateia Nora, Nikende Christoph., Zipfel Stephan, & Junne Florian. (2018). Secondary Traumatization in Caregivers Working With Women and Children Who Suffered Extreme Violence by the “Islamic State.” *Frontiers in Psychiatry, (9)*. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2018.00234>

Denscombe, Martyn (2016). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Johanneshov: MTM

Dwyer, Sandra. (2007). The emotional impact of social work practice. *Journal of Social Work Practice, 21*(1), 49–60. <https://doi.org/10.1080/02650530601173607>

Figley, R. Charles (1995). Compassion fatigue as Secondary Traumatic stress Disorder: An Overview. I: Charles R. Figley (red) *Compassion fatigue: coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. New York: Brunner/Mazel.

Figley, R. Charles (2002). Compassion fatigue: Psychotherapists' chronic lack of self care. *Journal of Clinical Psychology*, 58(11), 1433–1441.

<https://doi.org/10.1002/jclp.10090>

Hochschild, Arlie. Russell. (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California press.

Hussein, Shereen. (2020). Correction to: Work Engagement, Burnout and Personal Accomplishments Among Social Workers: A Comparison Between Those Working in Children and Adults' Services in England. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 47(3), 487.

<https://doi.org/10.1007/s10488-019-01006-0>

Institutionen för stressmedicin (2022) *Utmattningssyndrom - UMS*.

<https://www.vgregion.se/ov/ism/stress--rad-och-behandling/utmattningssyndrom/>

Hämtad (2022-04-26)

Jacobsen, Dag Ingvar (2012). Förståelse, beskrivning och förklaring: introduktion till samhällsvetenskaplig metod för hälsovård och socialt arbete. 2., uppdaterade och utök. uppl. Lund: Studentlitteratur

Jansen, Anne. (2017). 'It's So Complex!': Understanding the Challenges of Child Protection Work as Experienced by Newly Graduated Professionals. *The British Journal of Social Work*, 48(6), 1524–1540. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcx127>

Khamisa, Natasha., Peltzer, Karl., Ilic, Dragan., & Oldenburg, Brian. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: A follow-up study. *International Journal of Nursing Practice*, 22(6), 538–545.

<https://doi.org/10.1111/ijn.12455>

Kreitzer, Linda., Brintnell, Sharon. E.G & Austin, Wendy. (2019). Institutional Barriers to Healthy Workplace Environments: From the Voices of Social Workers

- Experiencing Compassion Fatigue. *The British Journal of Social Work*, 50(7), 1942–1960. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcz147>
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). Den kvalitativa forskningsintervjun. Tredje [reviderade] upplagan Lund: Studentlitteratur
- Landry, Shannon, Bisson, Kathy, Cook Coleen, & Morrison Linda. (2018). How a Culture of Kindness Can Improve Employee Engagement and Patient Experience – and Five Ways to Get There. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 31(3), 42–47. <https://doi.org/10.12927/cjnl.2018.25678>
- Lazarus, Richard S. & Folkman, Susan (1984). Stress, appraisal, and coping [Elektronisk resurs]. New York: Springer
- Locke, Jill., Violante, Stephanie., Pullmann, Michael. D., Kerns, Suzanne. E. U., Jungbluth, Nathaniel, & Dorsey, Shannon. (2017). Agreement and Discrepancy Between Supervisor and Clinician Alliance: Associations with Clinicians' Perceptions of Psychological Climate and Emotional Exhaustion. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45(3), 505–517. <https://doi.org/10.1007/s10488-017-0841-y>
- Magnusson, Veronica & Dalia, Eid (2017) Socialtjänsten har inte råd att mista fler medarbetare. *Svenska Dagbladet*. Den 9 Mars 2017. <https://www.svd.se/a/3axkq/socialtjansten-har-inte-rad-att-mista-fler-medarbetare> Hämtad 2022-04-26
- Mahon, Daryl. (2021). Can Infusing Servant Leadership into Supervision Mitigate Against Employee Burnout? *Journal of Values-Based Leadership*, 14(2). <https://doi.org/10.22543/0733.142.1357>
- Markusson, Simon. (2018) Bara två EU länder erkänner utbrändhet som yrkesskada. *Arbetsvärlden*. Den 12 September 2018. <https://www.arbetsvarlden.se/bara-tva-eu-lander-erkanner-utbrandhet-som-yrkesskada/> Hämtad (2022-06-05)

Maslach, Christina. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. *Psychiatric Services*, 34(7), 650.

<https://doi.org/10.1176/ps.34.7.650>

McFadden, Paula., Campbell, Anne., & Taylor, Brian. (2014). Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organizational Themes from a Systematic Literature Review. *British Journal of Social Work*, 45(5), 1546–1563. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bct210>

Moesby-Jensen, Cecille. K., & Nielsen, Helle. Schjellerup. (2015). Emotional Labor in Social Workers' Practice. *European Journal of Social Work*, 18(5), 690-702. <https://doi.org/10.1080/13691457.2014.981148>

Pavlica, Adrianna. (2021) Unika diagnosen i Sverige. *Framtidens karriär. Läkare*. Hämtad (2022-06-05) <https://karriarlakare.se/2021/05/04/unika-diagnosen-i-sverige/>

Pehlivan, Tuğba, & Güner, Perihan (2018). Compassion fatigue: The known and unknown. *Journal of Psychiatric Nursing*, 9(2), 129–134. <https://doi.org/10.14744/phd.2017.25582>.

Pösö, Tarja. & Forsman, Sinikka. (2013). Messages to Social Work Education: What Makes Social Workers Continue and Cope in Child Welfare?. *Social Work Education*, 32(5), 650-661.

Saakvitne, Karen, W (2002). Shared trauma: The therapist's increased vulnerability. *Psychoanalytic Dialogues*. Vol. 12. Nr. 3. 443-449.

Socialstyrelsen (2015) *Utreda barn och unga. Handbok för socialtjänstens arbete enligt socialtjänstlagen*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2020) *LVU. Handbok för socialtjänsten*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Stamm, Beth. Hudnall. (2010). *The Concise ProQOL Manual*. Pocatello, ID: ProQOL.org

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Weber, Marx. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology (Vol. 1)*. University of California Press.

Welander, Jonas. Astvik. Wanja. & Hellgren. Johnny. (2017). Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*. Vol 23. Nr 2.

Yukl, Gary. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Wettergren, Åsa (2013). *Emotionssociologi*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Yukl, Gary (2011). Leadership in Organizations (7th edition) *Personnel Psychology*, 64(4), 1056–1059. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01228.3.x>

Bilaga 1: Informationsbrev



LUNDS
UNIVERSITET

Hej!

Jag heter Sarah Sahli och läser sjätte termin på socionomprogrammet vid Lunds universitet. Jag skriver nu min C-uppsats och eftersöker chefer inom socialtjänsten som kan tänka sig ställa upp på en intervju. Syftet med studien är att undersöka hur chefer inom barn-och familjeenheten, beskriver sina erfarenheter och kännedom om empatitrötthet hos anställda socialsekreterare.

Det centrala begreppet i min uppsats är empatitrötthet som kan beskrivas som professionellas "cost of caring" och innebär att den professionella möter klienter som befinner sig i en emotionell och/eller fysisk smärta. Empatitrötthet definieras som en djup psykisk och fysisk utmattning och en betydande förändring i den professionellas förmåga att känna empati gentemot klienter och kollegor.

Intervjuerna kommer att hållas via zoom eller google meet och jag kommer, efter överenskommen tid och datum, skicka ut min personliga möteslänk. Intervjuerna är beräknade att ta cirka 30 minuter och kommer genomföras under veckorna 15,16 och 17. Intervjuerna kommer att spelas in med hjälp av ljudinspelning. Materialet kommer att anonymiseras och hållas oåtkomlig för obehöriga och kommer att raderas efter att c-uppsatsen är färdig. Om inspelning inte önskas av intervjudeltagaren kommer jag istället föra anteckningar under intervjuens gång. Jag kommer efterfråga ett muntligt samtycke kring detta i samband med intervjun. Ditt deltagande är frivilligt och Du kan när som helst välja att avbryta din medverkan utan skäl.

Om Du eller någon annan chef, vill delta i studien, vänligen kontakta mig genom e-mail på xxx@gmail.com.

Hoppas vi hörs!

Vänligen Sarah Sahli, student vid Lunds Universitet
Samt Torbjörn Hjort, handledare

Bilaga 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Jag vill bara påminna om att samtalet kommer att spelas in och försäkra mig om att det är okej för dig. Jag vill även påminna dig om att du kan välja att avbryta din medverkan när som helst utan anledning.

Bakgrundsfrågor:

- Vilken yrkesroll har du?
- Hur länge har du arbetat som (...)
- Vilken kännedom har du kring begreppet empatitrötthet? Används begreppet inom er organisation?

Empatitrötthet hos anställda:

1. Vilka är de största faktorerna som bidrar till empatitrötthet hos socialsekreterare?
2. Hur uttrycker sig det och hur märker du som chef det?
3. Om du märker tecken på empatitrötthet hos dina anställda påverkar detta hur ni fördelar ut ärenden och för samtal kring känsliga ämnen?
4. Om någon anställd har kommit för "nära" ett ärende och känner en stor känslomässig involvering hur hanterar ni detta?
5. Har ni kännedom på er arbetsplats om i hur stor utsträckning empatitrötthet påverkar sjukskrivningar?
6. Anser du att ni inom er organisation har tillräckligt mycket resurser och tid att arbeta förebyggande mot empatitrötthet?
7. Anser du att du har den befogenhet och den utbildning som krävs för att hantera empatitrötthet?
8. Arbetar man aktivt tillsammans chef och socialsekreterare kring empatitrötthet?
9. Anser du att empatitrötthet är ett prioriterat område inom din organisation?
10. Vilka andra områden är prioriterade?

Förebyggande åtgärder och hantering:

11. Hur arbetar ni förebyggande gällande empatitrötthet? Kan du ge några praktiska exempel?
12. Om anställda blivit drabbade av empatitrötthet vilka insatser finns det tillgängliga?
13. Sker insatser på en individnivå och isåfall hade du kunnat ge några exempel?
14. Sker insatser på en gruppnivå, hade du kunnat ge exempel?
15. Hur agerar du som enskild chef i hantering av empatitrötthet?
16. Hur ser återkopplingen ut mellan dig och socialsekreterarna?
17. Hur ser din återkoppling uppåt i organisationen?
18. Hur ser introduktionen ut för nyanställda?

Avslutande frågor

19. Vill tacka dig för att du ställde upp på min intervju, det uppskattas.
20. Vill du ha en kopia av examensarbetet när den är färdigställd?