

Sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer i socialtjänsten

Wanja Astvik, Jonas Welander och Kerstin Isaksson

Personalsituationen i socialtjänsten framstår som alltmer problematisk med omfattande personalomsättning och rekryteringsvårigheter. Baserat på en nationell enkätstudie undersöks betydelsen av arbetsvillkor och organisatoriska faktorer för handlingsalternativen sorti, tystnad och lojalitet bland medarbetare och chefer inom socialtjänsten. Resultaten visar bland annat att styrningen inom socialtjänsten behöver utvecklas i riktning mot färre motstridiga krav och för en öppenhet som tillåter dialog och kritisk reflektion för att behålla och på sikt attrahera nya medarbetare.

Under de senaste årtiondena har offentlig sektor varit föremål för omfattande reformer. Denna reformering tillskrivs i stor utsträckning *new public management* (NPM). NPM beskrivs som en styrningsregim där fokus på mätbara prestationer, interna marknader, kontinuerlig kostnadseffektivisering och rationalisering av verksamheterna även fått negativa följder i form av ett minskat inflytande för de professionella yrkesgrupperna (Bejerot & Hasselbladh 2013; Hood 1991; Pollitt & Bouckert 2004).

Satsningar på bland annat ett tydligare hierarkiskt ledarskap och ett decentraliserat resultat- och kostnadsansvar har också sammankopplats med försämringar av de professionellas arbetsvillkor i form av ökade arbetskrav utan extra resurser för att möta dessa (Bejerot m.fl 2015; Bringselius 2013). Forsk-

FÖRFATTARE

Wanja Astvik, docent, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet, och Akademin för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola, wanja.astvik@mdh.se

Jonas Welander, fil dr, Akademin för hälsa vård och välfärd, Mälardalens högskola jonas.welander@mdh.se

Kerstin Isaksson, Professor, Akademin för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens högskola, kerstin.isaksson@mdh.se

Forskningen har finansierats av AFA Försäkring (Dnr 140049)

ning har vidare påvisat att dessa förändringar har påverkat arbetstillfredsställelsen negativt och att en hög förekomst av arbetsrelaterad stress är ett vanligt förekommande fenomen inom välfärdstjänstesektorn (EASHW 2009; Härenstam & MOA Research Group 2005). En verksamhet som framstår som särskilt problematisk med svåra arbetsvillkor, omfattande personalomsättning, rekryteringsvårigheter och höga ohälsotal är den myndighetsutövande delen av kommunernas socialtjänst (Försäkringskassan 2015; Sveriges Kommuner och Landsting 2016). Mot denna bakgrund är syftet med artikeln att undersöka betydelsen av arbetsvillkor och organisatoriska faktorer för handlingsalternativen sorti, tystnad och lojalitet bland myndighetsutövande medarbetare och chefer inom socialtjänsten. Ambitionen är att undersöka vad som påverkar dessa handlingsalternativ för att kunna skapa bättre förutsättningar för en långsiktigt hållbar verksamhet.

Arbetsvillkor inom socialtjänsten

Under det senaste årtiondet har flera rapporter och forskningsstudier pekat på ansträngda arbetsvillkor inom socialtjänstens verksamheter. I svenska studier om arbetsvillkor inom socialtjänsten framträder arbetsrelaterade krav som tidspress, hög arbetsbelastning och rollkonflikter, liksom otillräckligt inflytande och resurser i förhållande till de krav som ställs (Aronsson m fl 2014; Astvik m fl 2014; Astvik & Melin 2012; Tham 2008; Tham 2016; Welander m fl 2017). I en nyligen genomförd studie om förändrade arbetsvillkor inom den social barn- och ungdomsvården mellan åren 2003 och 2014 kan det konstateras att arbetsvillkoren generellt har försämrats, utom vad gäller nöjdheten med lönen (Tham 2016). Bilden av påfrestade arbetsvillkor inom socialtjänsten bekräftas av en rad studier från andra länder runt om i världen (Blomberg m fl 2015; Coffey m fl 2009; Lizano & Mor Barak 2015; Mänttari-van der Kuipa 2014). I forskningen framkommer också samband mellan ansträngda arbetsvillkor och stressrelaterad ohälsa (se t.ex. Aronsson m fl 2014; Coffey m fl 2009; Tham 2008) liksom med intentioner att sluta (se t.ex. Kim & Mor Barak 2015; Tham 2007) eller faktiskt personalomsättning (Corin m fl 2016; Welander m fl 2017).

Vad beträffar styrningen och dess konsekvenser för arbetsvillkoren i offentlig verksamhet så framgår att den tilltagande användningen av standardiserade system för styrning, administration, uppföljning och kontroll dels har inneburit ökade arbetskrav, dels att den professionella verksamhetens behov och förutsättningar hamnar i skymundan vilket i sin tur innebär att erfarenheter från främst operativa chefer eller medarbetare sällan efterfrågas (Härenstam m fl 2013). I en nyligen genomförd studie (Shanks m fl 2015) med fokus på chefer inom socialtjänsten framgår att denna yrkesgrupp upplevde ökade administrativa uppgifter, utökat ekonomiskt ansvar och mindre administrativt stöd som ett resultat av att bedriva chefskap i enlighet med NPM:s logik. Studien visade att den ökade

mängden administrativa uppgifter resulterade i att den strategiska planeringen av verksamheten tillsammans med socialarbetarna på medarbetarnivå fick stå tillbaka. Som en följd av granskningssamhällets expansion (Power 2003), har vidare utvärderingen av socialtjänsten kommit att handla om hur organisationen motsvarar de förväntningar som finns gällande effektivitet och kvalitet vilket ofta likställs med att fastställda politiska mål har uppnåtts, istället för att fokusera på de individuella klienternas utveckling (Lindgren 2012). Den typ av uppföljning och utvärdering som sker riskerar enligt Lindgren (2012) att leda till standardisering och målförskjutning i verksamheterna. Ytterligare en konsekvens är risken för avprofessionalisering via ökad tonvikt på organisatorisk professionalism på bekostnad av yrkesmässig professionalism (Evetts 2003), det vill säga att mål, arbetsuppgifter, normer, värden och kvalitetskriterier i högre grad definieras av organisationen snarare än av professionen. Flera studier har visat att spänningen mellan organisatorisk och yrkesmässig professionalism har drabbat enskilda yrkesutövare med upplevelser av svåra etiska konflikter i det dagliga arbetet (Astvik m fl 2014; Blomberg & Dunér 2015; Burton & Van den Broek 2009; Mänttari-vander Kuipa 2014; Welander m fl 2017).

Forskningen om styrningens konsekvenser i offentlig sektor har som nämnts identifierat bland annat ökad arbetsbelastning, mer motstridiga krav, minskat professionellt inflytande samt med dessa förändringar associerade hälsokonsekvenser. Hur styrningen eventuellt påverkar medarbetares och chefers attityder och beteenden har dock undersökts i mer begränsad utsträckning.

Sorti, tystnad och lojalitet

Denna studie har inspirerats av Hirschmans (1970) klassiska teori om "Exit, voice, loyalty" som beskriver tre handlingsstrategier för medarbetare som är missnöjda med arbetsförhållanden. *Sorti* (eng. exit), som innebär att anställda kan välja att säga upp sig från sina jobb har också utvidgats till att inkludera de anställdas intentioner och önskemål att lämna sina jobb – vilket Rusbult och medarbetare (1988) sammanfattat som en psykologisk distansering från arbetet. Även om intentionen att sluta inte alltid leder till faktisk uppsägning, innebär den psykologiska distanseringen dock att både prestation och engagemang påverkas negativt (Taylor m fl 1996; Zhao m fl 2007). De bakomliggande faktorer som influerar anställdas intentioner att sluta är inte alltid desamma som ligger bakom beslutet till faktisk uppsägning (Corin m fl 2016; Jung 2010). Att konkret lämna sitt arbete är inte alltid ett möjligt alternativ på grund av faktiska eller upplevda hinder, men att psykologiskt lämna sitt arbete är något som anställda har mer kontroll över (Rusbult m fl 1988). När andra mer attraktiva arbetstillfällen är tillgängliga kan dock sorti vara en möjlig och rationell strategi. Protest (eng. voice), innebär kollektiva eller individuella protester rörande brister avseende exempelvis

arbetsmiljö eller verksamhetskvalitet med syfte att förbättra situationen (Hirschman 1970). I den organisatoriska litteraturen har Rusbult med kollegor (1988) beskrivit protest som när anställda aktivt och konstruktivt försöker påverka arbetsförhållanden. Enligt Hirschmans (1970) teori är det viktigt att de anställda kan använda proteststrategier för att organisationen ska kunna utvecklas på ett positivt sätt. Utgångspunkten är att anställda är medvetna om ett problem och har någon idé om hur en positiv förändring ska kunna ske (Morrison 2014). Forskning om konsekvenserna av tystnad är begränsad (Morrison 2014) men risken för försämrad motivation eller sorti kan förväntas vara stor liksom negativa konsekvenser för organisationen som till exempel kompetensförlust. Samspelet mellan protest och sorti kan slutligen modifieras av *lojalitet*, som innebär att individen väger fördelar och risker med sorti eller protest mot lojaliteten gentemot kollegor, klienter, arbetsplats etcetera.

Huvuddelen av forskningen om orsaker till sorti eller personalomsättning har fokuserat på intentionen att säga upp sig eftersom det generellt är svårt att få information om faktisk uppsägning kopplat till arbetssituationen. En metaanalys rörande amerikanska socialarbetare visade att positiva inslag som stöd från chef och kollegor, upplevd organisatorisk rättvisa, arbetstillfredsställelse och organisatoriskt klimat var starkt förknippade med en lägre intention att avsluta sin anställning (Kim & Tao 2014). Samma metaanalys visade också att arbetsrelaterad stress och emotionell utmattning var starkt förenade med viljan att säga upp sin anställning. Kvantitativa krav visade sig vidare ha ett relativt starkt positivt samband med intentionen att avsluta sin anställning medan inflytande hade ett relativt starkt negativt samband med samma utfallsvariabel (Kim & Kao 2014). Liknande resultat presenteras från en tidigare metaanalys som sammanställt vilka faktorer som främst predicerar intentionen att avsluta sin anställning bland socialarbetare (Mor Barak m fl 2001). Den studien visade att organisationsengagemang, professionellt engagemang och arbetstillfredsställelse främst var förenade med en lägre intention att avsluta sin anställning medan erfarenheter av utbrändhet visade motsatta resultat. Dessa forskare visade också att intentionen att avsluta sin anställning var den faktor som främst predicerade faktiskt uppsägning bland socialarbetare. Andra viktiga faktorer var förekomsten av alternativa arbeten att söka, låg grad av arbetstillfredsställelse och erfarenheter av utbrändhet. En svensk studie av Tham (2007) fann att kvantitativa krav och roll(o)tydlighet *inte* var signifikant relaterade till socialsekreterarnas intentioner att avsluta sin anställning. Här visade sig organisationsförhållanden i form av låg grad av personalorientering i organisationen vara viktigare för att predicera intentionerna att sluta. Just organisationens bristande personalorientering, det vill säga när organisationen *inte* intresserar sig för personalens välbefinnande och inte agerar som om de vore måna om att

behålla sin personal, har även i en intervjustudie visat sig varit avgörande för när socialsekreterare faktiskt väljer att lämna sin arbetsplats (Welanders m fl 2017).

När det gäller *tystnad* har ett flertal svenska studier under de senaste årtiondena visat att möjligheten att framföra synpunkter och kritik minskat i verksamheter inom välfärdssektorn (Aronsson & Bejerot 2014; Aronsson & Gustafsson 1999; Hedin m fl 2008; Lundquist 2001). Demokrati och möjligheter att påverka betraktas som viktiga arbetsmiljörättsliga principer och är en del av relationen mellan parterna i den svenska modellen. I Aronssons och Gustafssons (1999) studie framgick dock, att trots ett starkt lagstiftningsskydd för offentliganställda uppfattade dessa inte sin yttrandefrihetssituation som bättre än privat anställda, utan tendensen tydde på det motsatta. Studien visade till och med att offentligt anställda hade en sämre situation gällande möjligheter att framföra kritik. Jämförelse av yttrandefriheten mellan privat och offentligt anställda i Norge visade samma tendens (Trygstad 2015) och en dansk studie om effektivisering i offentlig sektor visade att anställda upplevde att det var svårt att framföra kritiska synpunkter uppåt i organisationen (Krause-Jensen 2011). Holte (2010) som undersökt tystnad i en rad studier visar att människor väljer tystnad av fruktan för att mötas av ovilja och negativa sanktioner. Holtes studier visar också att det finns en direkt koppling mellan tysta arbetsplatser och brist på utvecklingsmöjligheter, liksom minskad innovation, kvalitet, kunskapsutveckling, säkerhet, demokrati och autonomi.

I arbetslivsforskningen är ett närliggande begrepp till Hirschmans *lojalitet*, begreppet organisationsengagemang – med andra ord i vilken grad man som anställd känner sig samhörig och identifierar sig med organisationen och dess värderingar (Meyer m fl 2002). I studier om vad som påverkar individers organisationsengagemang framkommer att motstridiga krav (Hülshager & Schewe 2011), hinder i arbetet (Bedi & Schall 2013) samt psykologiska kontraktsbrott (Zhao m fl 2007) var förenade med lägre engagemang i organisationen medan upplevt organisatoriskt stöd var förenat med högre engagemang i organisationen (Jaskyte & Lee 2009). I en studie inom socialtjänsten specifikt framgick att de faktorer som främst predicerade socialsekreterares organisationsengagemang var inflytande, distributiv rättvisa och karriärmöjligheter (Giffords 2009). Tidigare studier har vidare visat att en hög grad av organisationsengagemang i sin tur hänger samman med en lägre intention att lämna organisationen men även bättre yrkesprestationer (Cooper-Hakim & Visweswaran 2005; Meyer m fl 2002).

Syften

Medarbetares sorti, tystnad och lojalitet är viktiga faktorer som påverkar en organisations stabilitet, kontinuitet, effektivitet och ytterst kvaliteten för dem som verksamheten är till för. Samtidigt är forskning om vilka psykosociala och organisatoriska faktorer som påverkar den här typen av arbetsrelaterade attityder

och handlingar inom socialtjänsten mycket begränsad. Medan socialsekreterares arbetsvillkor på senare tid har uppmärksammats massmedialt och via olika intressenter så som Arbetsmiljöverket, Socialdepartementet och SKL samt via olika forskningsstudier, så har socialtjänstens chefer och framförallt biståndsbedömares arbetsvillkor undersökts och belysts i betydligt mindre utsträckning. Baserat på ett stort nationellt urval som inkluderar olika yrkesgrupper inom det sociala arbetet är ett första syfte med studien att undersöka skillnader och likheter mellan yrkesgrupperna socialsekreterare, biståndsbedömare och chefer avseende bakgrundsfaktorer och upplevelser av arbetsmiljöfaktorer som krav, resurser och organisationsfaktorer samt sorti, tystnad och lojalitet. Studiens andra syftet är att undersöka den relativa betydelsen av bakgrundsfaktorer, krav, resurser och organisationsfaktorer för respektive yrkesgrupps sorti, tystnad och lojalitet.

METOD

Datainsamling och urval

Föreliggande studie är en delstudie inom ramen för forskningsprojektet "Villkor, dilemman och strategier – stressorer i socialtjänsten och dess samband med styrformer" som genomförts i samarbete med Akademikerförbundet SSR och Fackförbundet Vision. Studien bygger på en totalundersökning via webbenkät av de två fackförbundens medlemmar som tillhör yrkesgrupperna socialsekreterare, biståndsbedömare och chefer inom socialtjänstens myndighetsutövning. Tillsammans organiserar fackförbunden cirka 90 procent av socialsekreterarna och 80 procent av biståndshandläggarna samt 70 procent av cheferna inom socialtjänsten. En webbenkät distribuerades med totalt fyra påminnelser under perioden juni till september 2015. Av de 18570 medlemmarna i fackförbunden var det 3085 personer som saknade eller hade felaktiga eller inaktuella epost-adresser. Detta innebär att 15486 individer fick enkäten. Av dessa svarade 7613 individer på enkäten vilket ger en total svarsfrekvens på 49 procent. I webbaserade enkätundersökningar är en vanlig svarsfrekvens runt 50 procent (Cook m fl 2000). Av dessa hade 17 procent ett internt bortfall på vissa av enkätens frågor. I undersökningen var det totalt 32 procent eller 4857 individer som har fullständigt ifyllda enkäter och det är dessa individer som ingår i denna studie. Socialsekreterare (n=3203), biståndsbedömare inom äldre och/eller handikappomsorg (n=865), chefer inom socialtjänst (n=432) samt "övriga" (n=357). Gruppen övriga består av personer som har besvarat enkäten men som inte angett samma yrkestitel som fackförbunden har haft uppgifter om. De flesta inom denna kategori arbetar med någon typ av behandling såsom familjebehandlare eller kurator snarare än myndighetsutövning, men det finns och personer i denna grupp som arbetar som

färdtjänsthandläggare, boendesamordnare, dödsboudredare, metodutvecklare, etcetera.

Bortfallsanalyserna visade att det inte finns några systematiska skillnader mellan de som svarat på enkäten och de som inte svarat avseende kommuntyper, ålderskategorier, fackförbundstillhörighet eller kön. När det gäller anställningsform finns en större andel bortfall bland dem som hade tidsbegränsade anställningar. Bortfallet är också något större i gruppen biståndsbedömare jämfört med övriga yrkestitlar.

Variabler och mätinstrument

Förutom bakgrundsfrågor innehöll enkäten frågor om psykosocial arbetsmiljö i termer av krav och resurser i arbete, upplevelser av styrning och andra organisatoriska faktorer liksom frågor om arbetsrelaterade attityder och intentioner, strategier, stress och hälsa. De variabler som används för denna studie presenteras nedan.

Bakgrundsvariabler

Kön (1=man, 2=kvinnor; 89 % kvinnor), ålder (år, $M=43.7$, $SD=11.7$) samt verksamhetsår inom socialtjänst ($M=12.6$, $SD=10.1$).

Arbetsvillkor: arbetskrav och resurser i arbetet

Kvantitativa krav mättes med tre frågor som speglar känslan av att ha för mycket att göra och för lite tid (Walsh m fl 1980). Frågorna var: Har du så många arbetsuppgifter att det inverkar negativt på dina möjligheter att arbeta effektivt? Hur ofta händer det att din arbetsbelastning medför att du inte hinner göra ett så bra arbete som du skulle vilja? Kommer du efter med ditt arbete? 5-gradig skala, 1="Aldrig" till 5="Mycket ofta" (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .82 och .85).

Motstridiga krav/rollkonflikter mättes med fyra frågor omformulerade till påståenden från QPS Nordic (Dallner m fl 2000): I mitt arbete måste jag utföra saker som jag tycker skulle göras annorlunda. Jag får arbetsuppgifter utan att få de resurser som behövs för att utföra dem. I mitt arbete ställs jag inför oförenliga krav. Mitt arbete innefattar krav som strider mot mina professionella värderingar. 5-gradig skala, 1="Stämmer inte alls" till 5="Stämmer helt" (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .86 och .88).

Inflytande mättes med tre frågor som avser fånga graden av beslutskontroll i arbetet (Dallner m fl 2000). Frågorna som ingår är: Har du möjlighet att påverka väsentliga beslut som gäller ditt arbete? Tycker du att du har tillräckliga möjligheter att diskutera och påverka uppläggningsen i stort av ditt arbete? Tycker du att du har tillräckligt stort inflytande på beslut som gäller din enhet där du arbetar?

Svarsskalan var 5-gradig från, 1=Aldrig till 5=Mycket ofta (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .78 och .79).

Kollegialt stöd mättes med ett index om tre påståenden (Hovmark & Thomsen 1995): Om jag behöver, får jag stöd och hjälp med mitt arbete från mina kollegor. Om jag behöver, är mina kollegor villiga att lyssna på problem som rör mitt arbete. Det är god sammanhållning på min arbetsplats. 5-gradig skala, 1="Stämmer inte alls" till 5="Stämmer helt" (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .84 och .86).

Organisatoriska faktorer

Öppenhet/dialog mättes med ett index om fyra påståenden som avser fånga graden av öppenhet i organisationen och på den arbetsplats man verkar (Aronsson & Gustafsson 1999; Aronsson & Bejerot 2014). Frågorna som ingår är: I min organisation kan man öppet diskutera kvalitetsbrister i verksamheten. Om jag framför synpunkter som gäller arbetsmiljö och arbetsvillkor så får jag gehör för dessa. Arbetsplatsens möten präglas av en öppen dialog. I den organisation jag arbetar finns tolerans för olika åsikter. 5-gradig skala, 1="Stämmer inte alls" till 5="Stämmer helt" (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .88 och .89)

Personalorientering mättes med ett utökat index från QPS Nordic (Dallner m fl 2000). Indexet består av fem påståenden: På min arbetsplats belönas man för ett väl utfört arbete. De anställda tas väl omhand på min arbetsplats. Ledningen intresserar sig för personalens hälsa och välbefinnande. Ledningen agerar som om de vore mån om att behålla sin personal. I min organisation är ledningen mån om att försöka skapa en god arbetsmiljö. 5-gradig skala, 1="Stämmer inte alls" till 5="Stämmer helt" (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .91 och .92).

Sorti, tystnad och lojalitet

Studiens beroende variabler undersöker organisationsengagemang, intentioner att sluta och tystnad. Frågorna i de tre indexen har samma svarsskala från 1 =stämmer inte alls till 5 =stämmer helt.

Sorti - Intentioner att sluta. Intention till uppsägning är en skala som består av tre påståenden och speglar individens önskan att frivilligt lämna organisationen (Sjöberg & Sverke 2000). Frågorna som ingår lyder: Jag känner för att säga upp mig från mitt nuvarande arbete. Jag söker/ska börja söka efter andra jobb. Om jag hittar ett annat arbete skulle jag avsluta min nuvarande anställning. (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .93 och .94).

Tystnad mättes med ett index utvecklat i denna studie men där enskilda frågor använts i olika undersökningar (Aronsson & Gustafsson 1999; Aronsson &

Bejerot 2014). De tre frågor som ingår är: Jag drar mig för att framföra kritiska synpunkter på arbetsplatsmöten och liknande. Jag väljer att inte ta upp problem som finns på arbetsplatsen för att inte framstå som besvärlig. Om jag framför kritiska synpunkter till chefer riskerar jag att få en försämrad ställning på arbetsplatsen. (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .82 och .85).

Lojalitet - Organisationsengagemang mättes med tre frågor som har utvecklats för att fånga Allen och Meyers (1990) affektiva dimension av organisationsanhörighet och fångar en allmän psykologisk identifikation med organisationen (se också Dallner m fl 2000). Frågorna som ingår är: För mina vänner berättar jag att organisationen är ett mycket bra ställe att arbeta på. Mina egna värderingar är mycket lika organisationens. Organisationen inspirerar mig verkligen att göra mitt bästa. (Cronbach alfa i de olika yrkesgrupperna varierar mellan .87 och .89).

Deskriptiv statistik för hela undersökningsgruppen (medelvärden, standardavvikelser, alphavärden och korrelationer mellan variabler) presenteras i *tabell 1*.

Tabell 1. Korrelationer, medelvärden och standardavvikelser för alla variabler och α för skalor (N=4861)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Kön	1											
2 Ålder	-.08**	1										
3 År inom socialtjänsten	-.05**	.77**	1									
4 Rollkonflikter	-.02	-.18**	-.17**	1								
5 Kvantitativa krav	.06**	-.18**	-.19**	.63**	1							
6 Inflytande	-.03*	.09**	.13**	-.49**	-.38**	1						
7 Kollegialt stöd	.05**	-.18**	-.13**	-.19**	-.14**	.49**	1					
8 Öppenhet	-.03	.03*	.06**	-.47**	-.34**	.64**	.31**	1				
9 Personalorientering	-.04**	.02	.07**	-.42**	-.33**	.61**	.61**	.74**	1			
10 Sorti	.00	-.16**	-.19**	.48**	.37**	-.43**	.58**	-.50**	-.45**	1		
11 Lojalitet	.00	.05**	.08**	-.49**	-.36**	.62**	-.43**	.73**	.71**	-.50**	1	
12 Tystnad	-.01	-.08**	-.09**	.34**	.22**	-.38**	.57**	-.54**	-.46**	.37**	-.39**	1
Medelvärde	.89	43.7	12.6	2.63	3.52	3.07	3.69	2.65	2.33	2.42	2.35	2.05
Standardavvikelse	.31	11.7	10.1	1.03	.89	.80	.98	.86	.91	1.40	1.01	.99
Reliabilitet (α)				.88	.85	.79	.85	.84	.89	.94	.88	.84

***= $p \leq .001$ **= $p \leq .01$ *= $p \leq .05$

Skalor 1-5 (variabler 4-12)

Statistiska analyser

För att jämföra skillnader avseende bakgrundskaraktäristika, krav, resurser, organisatoriska faktorer samt studiens utfallsvariabler mellan de olika yrkesgrupperna

genomfördes en univariat variansanalys (ANOVA). F-test and Sheffé post hoc test användes för att jämföra variationen inom grupperna med variationen mellan grupperna utom för variabeln kön där χ^2 test användes.

För att undersöka effekten av demografiska faktorer, krav, resurser samt organisatoriska faktorer för var och en av de beroende variablerna användes stegvis hierarkisk regressionsanalys. Multikollinearitet och toleransnivåer kontrollerades för att säkerställa grundläggande förutsättningar för multipla regressioner.

Separata regressioner genomfördes för yrkesgruppen socialsekreterare, biståndsbedömare respektive för chefer. I varje regression fördes bakgrundsvariablerna (kön, ålder, verksamma år inom socialtjänsten) in i det första steget i modellen för att kontrollera för deras effekter på den beroende variabeln. I steg två inkluderades arbetskrav i form av kvantitativ belastning och rollkonflikter för att undersöka effekter på den beroende variabeln med kontroll för bakgrundsfaktorerna. I tredje steget inkluderades resurser då inflytande och kollegialt stöd fördes in i modellen. I det sista och fjärde steget fördes organisatoriska faktorer i form av öppenhet och personalorientering in i modellen för att undersöka om dessa hade någon ytterligare signifikant effekt på utfallsvariabeln.

RESULTAT

Jämförelser och beskrivning av yrkesgrupperna

I *tabell 2* jämförs medelvärdena för de tre yrkesgrupperna socialsekreterare, biståndsbedömare och chefer samt jämförelsegruppen övriga. Vad gäller bakgrundsfaktorerna framgår att en mycket stor andel i samtliga grupper består av kvinnor. Den största kvinnodominansen finns i gruppen biståndsbedömare och flest män finns i chefsgruppen. Biståndsbedömare och socialsekreterare har färre år inom socialtjänsten och är yngre än chefer och övriga.

Det mönster som framgår av tabellen visar att socialsekreterare och biståndsbedömare har många likheter. De har höga nivåer av rollkonflikter och hög arbetsbelastning, signifikant högre än cheferna och gruppen övriga. Cheferna uppger dock signifikant högre nivåer av kvantitativa krav än gruppen övriga. När det gäller inflytande är skillnaderna mellan samtliga grupper signifikanta. Biståndsbedömarna har den lägsta nivån av inflytande och cheferna den högsta. När det gäller kollegialt stöd har socialsekreterare och biståndsbedömare den mest fördelaktiga situationen då de uppger högre grad av kollegialt stöd jämfört med såväl chefer som övriga. Cheferna uppger en högre grad av öppenhet såväl som personalorientering jämfört med de andra yrkesgrupperna som anger anmärkningsvärt låga nivåer. Socialsekreterare och biståndsbedömare är de yrkesgrupper som i störst utsträckning uppger intentioner att sluta (sorti) och som signifikant skiljer sig från chefer och övriga. Cheferna utmärker sig med signifikant högre

nivåer av lojalitet, och signifikant lägre grad av tystnad än samtliga de tre andra grupperna.

Tabell 2. Test av medelvärdeskillnader i de olika yrkesgrupperna vad gäller bakgrundsdata, krav, resurser, organisatoriska faktorer, organisationsengagemang, intentioner att sluta och tystnad.

	Social- sekreterare	Bistånds- bedömare	Chefer	Övriga	Total	Univariat F	X2	Grupp- jämförelser
	1	2	3	4				
N	3203	865	432	357	4857			
Bakgrundsdata								
Kön (% kvinnor)	88.3	94.7	85.2	87.1	89.1		37.97***	
Ålder	42.0	44.2	50.2	49.2	43.6	100.59***		1-2, 3, 4; 2-3, 4
År inom socialtjänst	11.1	12.7	19.9	16.8	12.6	129.32***		1-2, 3, 4; 2-3, 4; 3-4
Krav								
Motstridiga krav	2.70	2.64	2.38	2.20	2.63	35.83***		1-3, 4; 2-3, 4
Kvantitativa krav	3.60	3.56	3.41	2.90	3.52	70.17***		1-3, 4; 2-3, 4; 3-4
Resurser								
Inflytande	3.02	2.93	3.56	3.27	3.07	78.34***		1-2, 3, 4; 2-3, 4; 3-4
Kollegialt stöd	3.73	3.73	3.44	3.55	3.69	14.62***		1-3, 4; 2-3, 4
Org.faktorer								
Öppenhet/ dialog	2.58	2.63	3.20	2.64	2.65	67.42***		1-3; 2-3; 3-4
Personal- orientering	2.25	2.27	3.00	2.34	2.33	92.27***		1-3; 2-3; 3-4
Utfall								
Sorti	2.52	2.43	1.98	2.03	2.42	30.09***		1-3, 4; 2-3, 4
Tystnad	2.12	2.05	1.55	2.04	2.05	43.52***		1-3; 2-3; 3-4
Lojalitet	2.25	2.34	3.10	2.38	2.35	95.88***		1-3; 2-3; 3-4

***= $p \leq .001$ **= $p \leq .01$

Betydelsen av krav, resurser och organisatoriska faktorer för sorti, tystnad och lojalitet

Tabell 3 redovisar resultaten av en hierarkisk regressionsanalys för prediktion av intentioner att sluta sitt arbete. I steg ett framgår att bakgrundsfaktorer har en signifikant betydelse för sorti för socialsekreterare och biståndsbedömare. År inom socialtjänsten har negativ effekt vilket innebär att socialsekreterare och biståndsbedömare som arbetat kortare tid i högre grad funderar på sorti. I chefsgruppen fanns inga signifikanta relationer mellan bakgrundsfaktorer och sorti.

Tabell 3. Prediktion av sorti/intentioner att sluta. Standardiserade regressionskoefficienter.

	Socialsekreterare (n=3203) β steg 4	Biståndsbedömare (N=865) β steg 4	Chefer (N=432) β steg 4
Steg 1 Bakgrundsdata			
Kön	-.02	.01	-.00
Ålder	-.03	-.04	-.04
År inom socialtjänsten	-.09***	-.12**	-.04
R2 justerat	.03***	.04***	.00
Steg 2 Arbetskrav			
Motstridiga krav	.21***	.21***	.29***
Kvantitativa krav	.07***	.03	-.05
D R2	.22***	.18***	.22***
Steg 3 Resurser			
Inflytande	-.08***	-.03	-.08
Kollegialt stöd	-.02	.01	-.08
D R2	.06***	.04***	.06***
Steg 4 Organisation			
Öppenhet	-.25***	-.25***	-.27***
Personalorientering	-.10***	-.16***	-.02
D R2	.05***	.07***	.04***
Total R2 justerat	.36	.33	.32

***=p ≤ .001 **= p ≤ .01 * = p ≤ .05

I steg två när krav adderades ökade andelen förklarad varians markant i alla tre grupperna. I samtliga tre grupper framkom att motstridiga krav har en mycket stark och signifikant effekt, medan kvantitativa krav i gruppen socialsekreterare också har en signifikant betydelse för intentioner att sluta. När resurser adderades till modellen ökade andelen förklarad varians i samtliga grupper. I gruppen socialsekreterare hade inflytande ett signifikant negativt samband medan inga enskilda resursvariabler hade signifikanta samband med sorti bland biståndsbedömare eller chefer. I det fjärde steget adderades slutligen organisatoriska faktorer, vilket ytterligare ökade den förklarade variansen i socialsekreterargruppen ($\Delta R^2 = .05$, $p < .001$) för biståndsbedömare ($\Delta R^2 = .07$, $p < .001$) och för chefer ($\Delta R^2 = .04$, $p < .001$).

.001). Här framgår att lägre grad av öppenhet har en mycket stark och signifikant effekt på intention att sluta i alla tre grupper. Låg grad av personalorientering har också en relativt stor betydelse för socialsekreterare och biståndsbedömare men inte för cheferna. Resultatet visar sammanfattningsvis att de mest betydelsefulla faktorerna för intentioner att sluta i alla tre grupperna handlar om arbetskrav och då framförallt att vara utsatt för motstridiga krav/rollkonflikter och att organisatoriska faktorer såsom bristande öppenhet har en mycket stor betydelse.

I *tabell 4* nedan redovisas resultaten av en hierarkisk regressionsanalys för prediktion av *tystnad*, det vill säga att anställda väljer att inte framföra kritik och synpunkter på sin arbetsplats eller i sin organisation. Bland bakgrundsfaktorer har ålder en statistiskt signifikant effekt i socialsekreterargruppen då yngre i högre grad rapporterade att de väljer tystnad. Kön har en signifikant effekt i chefsgruppen där män i något högre uppgav att de väljer tystnad.

Tabell 4. Prediktion av tystnad. Standardiserade regressionskoefficienter.

	Socialsekreterare (n=3203) β steg 4	Biståndsbedömare (N=865) β steg 4	Chefer (N=432) β steg 4
Steg 1 Bakgrundsdata			
Kön	-.02	-.02	-.09*
Ålder	-.06**	-.08	-.05
År inom socialtjänsten	-.00	.05	.06
R2 justerat	.01**	.00	.01
Steg 2 Arbetskrav			
Motstridiga krav	.09***	.10*	.09
Kvantitativa krav	-.03	-.06	-.16**
D R2	.11***	.09***	.07***
Steg 3 Resurser			
Inflytande	-.09***	-.10**	-.16**
Kollegialt stöd	-.02	-.04	.04
D R2	.10***	.09***	.09***
Steg 4 Organisation			
Öppenhet	-.39***	-.37***	-.29***
Personalorientering	-.08***	-.06	-.12
D R2	.10***	.09***	.07***
Total R2 justerat	.32	.27	.23

***=p ≤ .001 **= p ≤ .01 *=p ≤ .05

I det andra steget ökade andelen signifikant förklarad varians i samtliga tre grupper. Rollkonflikter har en signifikant effekt på tystnad för såväl socialsekreterare som biståndsbedömare. I chefsgruppen finns en signifikant negativ effekt då chefer som uppgav lägre grad av kvantitativa krav också uppgav att de är tystare.

När resurser adderades till modellen ökade andelen förklarad varians och för samtliga tre grupper har inflytande en signifikant negativ effekt vilket innebär att mindre inflytande hör ihop med högre grad av tystnad. I det fjärde steget adderades organisatoriska faktorer vilket ytterligare ökar den förklarade variansen i socialsekreterargruppen ($\Delta R^2 = .10, p < .001$) för biståndsbedömare ($\Delta R^2 = .09, p < .001$) och för chefer ($\Delta R^2 = .07, p < .001$). Här framgår inte oväntat att lägre grad av öppenhet har en mycket stark och signifikant effekt på tystnad i alla tre grupper. I socialsekreterargruppen har även personalorientering en signifikant effekt.

Tabell 5 presenterar resultaten av en hierarkisk regressionsanalys för prediktion av lojalitet (*organisationsengagemang*) för de tre yrkesgrupperna. Vad gäller bakgrundsfaktorernas betydelse för lojalitet ser det olika ut i de tre grupperna. Bland socialsekreterarna har kön en betydelse liksom år inom socialtjänsten, där kvinnor och de som arbetat fler år rapporterade högre lojalitet med sin organisation. Bland biståndsbedömare har ålder ett positivt samband medan det saknas signifikanta samband mellan bakgrundsfaktorer och lojalitet i chefsgruppen.

Tabell 5. Prediktion av lojalitet/organisationsengagemang. Standardiserade regressionskoefficienter.

	Social- sekreterare (n=3203) β steg 4	Bistånds- bedömare (N=865) β steg 4	Chefer (N=432) β steg 4
Steg 1 Bakgrundsdata			
Kön	.03*	.03	.02
Ålder	.01	.08**	.01
År inom socialtjänsten	-.05**	-.00	.02
R2 justerat	.00	.02***	.00
Steg 2 Arbetskrav			
Rollkonflikter	-.14***	-.14***	-.18***
Kvantitativa krav	-.04**	.01	.10**
D R2	.25***	.24***	.28***
Steg 3 Resurser			
Inflytande	.08***	.08**	.12**
Kollegialt stöd	.01	-.01	.04
D R2	.15***	.13***	.20***
Steg 4 Organisation			
Öppenhet	.34***	.33***	.51***
Personalorientering	.32***	.39***	.17***
D R2	.19***	.22***	.19***
Total R2 justerat	.59	.61	.67

***= $p \leq .001$ **= $p \leq .01$ *= $p \leq .05$

När kraven adderades i steg två ökade andelen förklarad varians markant i alla grupperna. Förekomsten av rollkonflikter har negativa samband med lojalitet i samtliga grupper, ju högre nivå av upplevda rollkonflikter desto lägre nivå av lojalitet med organisationen. För socialsekreterare finns också ett signifikant negativt samband med kvantitativa krav medan sambandet mellan kvantitativa krav och lojalitet är det omvända i chefsgruppen. Även resurserna i steg tre ökade den förklarade variansen markant. Inflytande har en positiv signifikant effekt i alla tre grupperna, ju mer inflytande desto mer lojalitet med organisationen. I fjärde steget adderades de organisatoriska faktorerna som ytterligare bidrog till en markant ökning av andelen förklarad varians i socialsekreterargruppen ($D R^2 = .19, p < .001$) för biståndsbedömare ($D R^2 = .22, p < .001$) och för chefer ($D R^2 = .19, p < .001$). Resultaten visar att för socialsekreterare och biståndsbedömare har både organisationens öppenhet och personalorientering de största effekterna på lojaliteten. Bland cheferna har öppenhet en ännu större effekt på lojaliteten med organisationen jämfört med de andra grupperna, medan personalorientering har signifikant men något mindre stark effekt jämfört med socialsekreterare och biståndsbedömare. Resultatet visar sammanfattningsvis att de variabler som ingår i modellen förklarar en mycket stor del av variansen i lojalitet i samtliga tre grupper och att de organisatoriska faktorerna öppenhet och personalorientering är exceptionellt starkt relaterade till medarbetares och chefers lojalitet med sin organisation.

DISKUSSION

Studiens första syfte var att undersöka skillnader och likheter mellan socialsekreterare, biståndsbedömare och chefer inom socialtjänsten avseende bakgrundsfaktorer, arbetsvillkor, organisationsfaktorer samt handlingsalternativen sorti, tystnad och lojalitet. Studiens andra syfte var att undersöka den relativa betydelsen av samma variabler för yrkesgruppernas handlingsalternativ. Beträffande skillnader och likheter visade resultaten att socialsekreterare och biståndsbedömare är två yrkesgrupper som har liknande medelvärden och som signifikant skiljer sig i jämförelse med chefsgruppen i samtliga variabler. Socialsekreterarna och biståndsbedömare uppgav högre nivåer av både kvantitativa krav och rollkonflikter, lägre nivåer av resursen inflytande men högre nivåer av kollegialt stöd samt lägre nivåer av öppenhet och personalorientering i jämförelse med chefsgruppen. Cheferna uppgav dock högre nivåer av kvantitativa krav och högre nivåer av inflytande än jämförelsegruppen övriga. Beträffande studiens tre utfallsvariabler var det signifikant mer förekommande att socialsekreterarna och biståndsbedömare hade tankar på sorti, var tystare och hade lägre grad av lojalitet med organisationen i jämförelse med chefsgruppen. Cheferna skilde sig även signifikant från jämfö-

relsegruppen övriga genom högre grad av lojalitet och mindre tystnad medan intentioner till sorti var lika i dessa grupper.

Gällande betydelsen av krav och resurser i arbetet i förhållande till organisatoriska faktorer för sorti, tystnad och lojalitet visade resultaten först och främst att arbetskraven, och då i synnerhet rollkonflikter, var associerade med samtliga utfallsvariabler bland socialsekreterare och biståndsbedömare. För cheferna hade rollkonflikter ett förklaringsvärde gentemot sorti och lojalitet. Att rollkonflikter framträder som en viktig prediktor för sorti och lojalitet för samtliga grupper kan diskuteras i relation till konflikter relaterade till organisatorisk kontra yrkesmässig professionalism (Evetts 2003), där organisationen snarare än professionen definierar mål, arbetsuppgifter, normer, värden och kvalitetskriterier. Som inledningsvis sades har flera studier visat att spänningen mellan organisatorisk och yrkesmässig professionalism drabbat enskilda yrkesutövare med upplevelser av svåra etiska konflikter i det dagliga arbetet (Astvik m fl 2014; Blomberg & Dunér 2015; Burton & Van den Broek 2009; Mänttari-van der Kuipa 2014; Welander m fl 2017). Resultaten i denna studie indikerar att dessa rollkonflikter är en betydelsefull riskfaktor för personalomsättning och minskad lojalitet med organisationen. Bland resursvariablerna hade inflytande betydelse för tystnad och för lojalitet i samtliga yrkesgrupper. För socialsekreterarna var inflytande även associerad med sorti. Gemensamt och kanske något oväntat för alla yrkesgrupper var att kollegialt stöd inte var associerad med någon av de tre utfallsvariablerna. En förklaring till detta kan vara, i enlighet med Nielsen och medförfattare (2017), att just den resursen (som kan ses som en arbetsgruppsresurs) främst får konsekvenser på arbetsgruppsnivån och inte för attityder och handlingsstrategier gentemot organisationen.

Beträffande studiens organisationsfaktorer hade den låga personalorienteringen olika betydelse i de olika grupperna. För socialsekreterarna fanns signifikanta samband med samtliga utfallsvariabler, för biståndsbedömarna var personalorientering associerad med sorti och lojalitet och för cheferna endast associerad med lojalitet. Personalorientering i socialsekreterargruppen och bland biståndsbedömare visade sig alltså vara starkt positivt relaterad till lojalitet och negativt relaterad till sorti. Dessa resultat är i linje med tidigare forskning som visat att bristande personalorientering i organisationen är relaterad till intentioner att lämna arbetet (Tham 2007) men även en starkt bidragande faktor till *faktisk* uppsägning bland socialsekreterare (Welander m fl 2017). Betydelsen av personalorienteringen vittnar om ett alltmer individualiserat arbetsliv där ansvaret för att hantera hög arbetsbelastning förskjutits till de enskilda arbetstagarna (Allvin m fl 2011). I stället för att se och åtgärda strukturella problem i den psykosociala arbetsmiljön sker ett individuellt skuldbeläggande där det blir upp till individen att arbeta effektivare, prioritera och att ”stresshantera” (Allvin m fl 2011; Astvik m fl 2014; Coffey m fl

2009; Welander m fl 2017). Bristande personalorientering, har också visat sig vara en grogrund för en kollektiv tillitskollaps bland socialsekreterare gentemot den kommunala organisationen som arbetsgivare (Welander m fl 2017). Ett rimligt antagande är vidare att den kollektiva tillitskollapsen som en bristande personalorientering skapar också försvårar en redan problematisk rekryteringsprocess inom socialtjänsten. Personalorienteringen var enligt resultaten inte lika viktig för chefer, men hade trots allt en betydelse för chefernas grad av lojalitet vilket tyder på att chefer som verkar i organisationer som har ett personalorienterat förhållningssätt har lättare att identifiera sig med och känna positiv samhörighet med sin organisation.

Den andra organisationsfaktorn, öppenhet, hade ett påfallande högt förklaringsvärde gentemot studiens samtliga utfallsvariabler i samtliga yrkesgrupper. Det innebär att organisationens öppenhet hade ett starkt förklaringsvärde för medarbetares och chefers intentioner att sluta, för tystnad och för deras lojalitet med organisationen. En tolkning är att öppenheten är ett grundläggande värde, som när den brister får negativa konsekvenser för relationen mellan anställda och organisation. Trots starkt lagstiftningsskydd för yttrandefrihet och trots att socialtjänsten borde präglas av demokrativärden i egenskap av en politiskt styrd offentlig förvaltning finns där en brist på öppenhet som leder till en kontraproduktiv och i demokratihänseende farlig tystnad. Demokratiforskaren Lennart Lundquist benämner NPM tillsammans med nyliberalism, som ekonomism och att dessa styrsystem och värderingar tränger bort fundamentala demokrativärden (Lundquist 2001; 2013). Förutom substansvärdena jämlikhet, frihet och rättvisa omfattas demokrati av processvärdena öppenhet, diskussion, ömsesidighet och ansvar. Lundquist (2001) pekar på att utan öppenhet kan vi inte diskutera de politiska frågorna och det blir inte heller möjligt att utkräva ansvar av makthavarna. Den bristande öppenhet inom socialtjänsten som resultaten vittnar om kan också kopplas till det som brukar kallas för Granskningssamhället (Power 2003), som är en del av offentlig styrning. En konsekvens av styrningen via dokumentation, mätningar och ständiga jämförelser är enligt Power (2003) att organisationerna blir mer upptagna med sitt rykte och image på bekostnad av operationella risker. Det blir med andra ord viktigare att allt ser bra ut snarare än att göra ett bra arbete på riktigt. Att föra fram kvalitetsmässiga konsekvenser givet kravet att hålla budget betraktas troligen inte som det mest lojala en medarbetare eller chef kan göra, utifrån ett strikt managementperspektiv.

Enligt Hirschmans (1970) teori är en nödvändig förutsättning för att en organisation ska kunna utvecklas på ett bra sätt att de anställda kan tillämpa både sorti och protest. På grund av den stora personalomsättningen inom socialtjänsten som har varit ett problem under många år men som accelererat de senaste åren, så har arbetsvillkoren inom socialtjänsten (åtminstone inom delar av socialtjänsten) blivit

en fråga på dagordningen för politiker, arbetsgivare och andra intressenter. Den omfattande personalomsättningen inom socialtjänsten tyder på att missnöjda medarbetare (och chefer) tillämpar sortistategin snarare än protest. Det är således sorti snarare än protest som har satt arbetsvillkoren på agendan. Resultaten i denna studie tyder på att organisationerna inom den svenska socialtjänsten har en viktig utmaning i att utveckla och säkra öppenheten så att medarbetares och chefers proteststrategier möjliggörs och efterfrågas. Utan en öppen kritisk reflektion står inte bara viktiga demokrativärden på spel (Lundquist 2001) utan även professionaliteten och kvaliteten för dem som socialtjänsten ytterst är till för.

En begränsning i studien är att analyserna bygger på tvärsnittdata vilket försvårar möjligheterna till att fastställa orsaksriktningar mellan variablerna. För att undersöka orsaksriktningar mellan variabler krävs longitudinella datainsamlingar. Ett potentiellt hot mot studiens validitet är att resultaten kan ha påverkats av så kallad gemensam metodvarians (common method variance), som innebär en form av systematiska mätfel där en viss andel förklarad varians kan härledas till själva metoden som används (Podsakoff m fl 2003). Denna risk undersöktes dock med Harmans single factor-test som visade att en enskild faktor förklarade 38,8 procent av variansen vilket indikerade att gemensam metodvarians i detta fall inte var ett problem (metodvariansen = < 50 procent, Podsakoff m fl 2003). En annan begränsning rör studiens bortfall som innebär en viss osäkerhet i att dra generaliserande slutsatser om de absoluta nivåerna, det vill säga medelvärdena i de olika måtten för de olika yrkesgrupperna. Det omfattande nationella urvalet ger dock en bild av hur krav, resurser och organisatoriska faktorer predicerar sorti, tystnad och lojalitet bland anställda inom socialtjänsten.

SLUTSATSER

Mot bakgrund av den situation som svensk socialtjänst befinner sig i med påfrestande arbetsvillkor, omfattande personalomsättning och rekryteringssvårigheter var ambitionen med denna studie att undersöka beteenden och attityder som är relaterade till organisationers stabilitet, kontinuitet och kvalitet. Med ett omfattande empiriskt underlag har vi undersökt hur socialsekreterare, biståndsbedömare och chefer uppfattar sina arbetskrav, resurser och organisationer i aspekter, som har beskrivits som sammanhängande med förändrad styrning i offentlig sektor. Studien bidrar teoretiskt och empiriskt genom att ta ett samlat grepp kring en rad centrala aspekter av arbetsvillkor och organisatoriska faktorer för olika yrkesgrupper verksamma inom svensk socialtjänst som kan kopplas till de tre utfallen. Utifrån studiens resultat kan man dra slutsatsen att om organisationerna vill påverka medarbetare och chefer att i mindre grad vilja lämna sitt arbete, motverka tystnad och skapa förutsättningar för organisationsengagemang behöver styrning-

en av verksamheterna leda mot färre motstridiga krav, rimligare arbetsbelastning och mer professionellt inflytande. Resultaten pekar tydligt på att organisationerna behöver utveckla och upprätthålla mer personalorienterade attityder och förhållningsätt gentemot anställda, liksom att utveckla och säkerställa dialog och öppenhet inom organisationerna.

REFERENSER

- Allen NJ, Meyer, JP (1990): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization." *Journal of occupational psychology*, 63(1)11-18.
- Allvin M, Aronsson G, Hagström T, Johansson G, Lundberg U (2011): *Work Without Boundaries: Psychological perspectives on the new working life*. Chichester: Wiley & Sons.
- Aronsson G, Gustafsson G (1999): "Kritik eller tystnad. En studie av arbetsmarknads- och anställningsförhållandens betydelse för arbetsmiljökritik." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 3(5)189-206.
- Aronsson G, Bejerot E (2014): "Brist på kollegialt inflytande urholkar lojalitet med chef och organisation ...men inte med patienterna." *Läkartidningen*, 111 1-5.
- Aronsson G, Astvik W, Gustafsson K, (2014): "Work conditions, recovery, and health – A study among workers within preschool, home care, and social work." *British Journal of Social Work*, 44(6)1654-1672.
- Astvik W, Melin M (2012): "Coping with the imbalance between job demands and resources: A study of different coping patterns and implications for health and quality in human service work." *Journal of Social Work*, 13(4)337-360.
- Astvik W, Melin M, Allvin M (2014): "Survival strategies in social work: A study of how coping strategies affect service quality, professionalism and employee health." *Nordic Social Work Research*, 4(1)52-66.
- Bedi A, Schat ACH (2013): "Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences." *Canadian Psychology*, 54(4)246-259.
- Bejerot B, Forsberg Kankkunen T, Hasselblad (2015): "Två decennier av new public management: arbetsmiljön i skola och sjukvård." *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 21(3)23-41.
- Bejerot E, Hasselblad H (2013): "Forms of intervention in public sector organizations: Generic traits in public sector reforms." *Organization Studies*, 34(9)1357-1380.
- Blomberg H, Kallio J, Kroll C, Saarinen A (2015): "Job stress among social workers: determinants and attitude effects in the Nordic countries." *British Journal of Social Work*, 45(7)2089-2105.
- Blomberg S, Dunér A (2015): "Biståndshandläggarens yrkesroll och handlingsutrymme inom äldreomsorgen." I: Johansson S, Dellgran P, Höjer S (red.): *Människobehandlande organisationer. Villkor för ledning, styrning och professionellt välfärdsarbete* (s.166-193). Stockholm: Natur & Kultur.
- Bringselius L (2013): "The voice of professionals - lost in evaluation?" *International Journal of Public Administration*, 36(10)723-731.
- Burton J, Van den Broek D (2009): "Accountable and countable: Information management systems and the bureaucratization of social work." *British journal of social work* 39(7)1326-1342.
- Coffey M, Dugdill L, Tattersall A (2009): "Working in the public sector. A case study of social services." *Journal of Social Work*, 9(4)420-442.
- Cook C, Heath F, Thompson RL (2000): "A meta-analysis of response rates in web- or internet-based surveys." *Educational and Psychological Measurement*, 60(6)821-836.
- Cooper-Hakim A, Visweswaran C (2005): "The construct of work commitment: Testing an integrative framework." *Psychological Bulletin*, 131(2)241-259.
- Corin, L, Berntson E, Härenstam A (2016): "Managers' turnover in the public sector – The role of psychosocial working conditions." *International Journal of Public Administration*. Förhandspublikation online: doi:10.1080/01900692.2015.1035786
- Dallner M, Lindström K, Elo AL, Skogstad A, Gamberale F, Hottinen V, Örhede E (2000): *Användarmanual för QPSNordic*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- EASHW (2009): *Stress at work – Facts and figures. OSH in figures*. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.
- Evetts J (2003): "The sociological analysis of professionalism: occupational changes in the modern world." *International Sociology*, 18(2)395-415.

- Försäkringskassan (2015): *Yrke och sjukfall, Korta analyser 2015:1*. ISBN: 978-91-7500-386-3, FK-nr: 116-1.
- Giffords EL (2009): "Organizational commitment and professional commitment and the relationship to work environment, demographic and organizational factors." *Journal of Social Work*, 9(4)386-404.
- Hedin UC, Månsson SA, Tikkanen R (2008): *När man måste säga ifrån: Om kritik och whistleblowing i offentliga organisationer*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Hirschman AO (1970): *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge: University Press.
- Holte KL (2010): *Hysj. En kritisk didaktisk relationsanalys av Curriculum Silentium; den skjutne policyen för tushet om arbetsrelaterad kritik hos ansatte*. Doktorsavhandling, Karlstad University Studies, 2009:35.
- Hood C (1991): "A public management for all seasons" *Public Administration*, 69(1)3-19.
- Hovmark S, Thomsson H (1995): *ASK: ett frågeformulär för att mäta arbetsbelastning, socialt stöd, kontroll och kompetens i arbetslivet*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Hülshager UR, Schewe AF (2011): "On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research." *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3)361-389.
- Härenstam A & MOA Research Group (2005): "Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies." *Work*, 24(3)261-277.
- Härenstam A, Björk L, Corin L (2013): "Dags att ge offentliga sektorns chefer bättre villkor för att leda." I: Kreuger M, Crevani L, Larsen K (red.): *Leda mot det nya, en forskningsantologi om chefskap och innovation* (s 105-126). Stockholm: Danagård Litho.
- Jaskyte K, Lee M (2009): "Organizational commitment of social workers: An exploratory study." *Administration in Social Work*, 33 227-241.
- Jung CS (2010): "Predicting organizational actual turnover rates in the US Federal government." *International Public Management Journal*, 13(3)297-317.
- Kim H, Kao D (2014): "A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers." *Children and Youth Services Review*, 47(3)214-223.
- Kim A, Mor Barak ME (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 Services Review*, 52 133-143.
- Krause-Jensen AJ (2011): "Att trimme den sociale krop. Lean i en socialforvaltning." I Bovbjerg KM (red.): *Motivation og mismod. Effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser* (s 105-130). Aarhus: Aarhus Universitetsforlag.
- Lindgren L (2012): "Granskning för utveckling och kontroll i socialt arbete." I Johansson S, Dellgran P & Höjer S (red.): *Människobehandlande organisationer* (s 272-291). Stockholm: Natur & Kultur.
- Lizano EL, Mor Barak ME (2015): "Job burnout and affective wellbeing: A longitudinal study of burnout and job satisfaction among public child welfare workers." *Children and Youth Services Review*, 55 18-28.
- Lundquist L (2001): *Tystnadens förvaltning. I Utan fast punkt: om förvaltning, kunskap, språk och etik i socialt arbete*. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Lundquist L (2013): "NPM och demokrati." *Futuriblerne*, 41(3-4)53-61.
- Meyer JP, Stanley DJ, Herscovitch L, Topolnitsky L (2002): "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences." *Journal of Vocational Behavior*, 61(1)20-52.
- Mor Barak ME, Nissly J, Levin A (2001): "Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta-analysis." *The Social Service Review*, 75(4)625-661.
- Morrison EW (2014): "Employee Voice and Silence." *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 173-197.
- Mänttari-van der Kuipa M (2014): "The deteriorating work-related wellbeing among statutory social workers in a rigorous economic context." *European Journal of Social Work*, 17(5)672-688.
- Nielsen K, Ogbonnaya C, Birkeland Nielsen M, Saari E, Kansala M, Isaksson, K (2017 accepted): "Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis." *Work & Stress*.

- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee J-Y, Podsakoff NP (2003): "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5)879-903.
- Pollitt C, Bouckaert G (2004): *Public Management Reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Power M (2003): "Evaluating the audit explosion." *Law & policy*, 25(3)185-202.
- Rusbult CE, Farrell D, Rogers G, Mainous AG (1988): "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction." *Academy of Management Journal*, 31(3)599-627.
- Shanks E, Lundström T, Wiklund S (2015): "Middle managers in social work. Professional identity and management in a marketized welfare state." *British Journal of Social Work*, 45(6)1871-1887.
- Sjöberg A, Sverke M (2000): "The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention." *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3)247-252.
- Sveriges Kommuner och Landsting (2016): *Rekryteringsläget inom socialtjänsten inom Barn och unga samt Ekonomiskt bistånd, december 2015*. ISBN: 978-91-7585-323-9
- Taylor MS, Audia G, Gupta AK (1996): "The effect of lengthening job tenure on managers' organizational commitment and turnover." *Organization Science*, 7(6)632-648.
- Tham P (2007): "Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare." *British Journal of Social Work*, 37(7)1225-1246.
- Tham P (2008): *Arbetsvillkor i den sociala barnvården: förutsättningar för ett kvalificerat arbete*. Doktorsavhandling vid Institutionen för socialt arbete - Socialhögskolan, Stockholms universitet.
- Tham P (2016): "Mindre erfaren - mer utsatt? Nyexaminerade och mer erfarna socialsekreterares beskrivningar av sina arbetsvillkor 2003 och 2014." *Socionomens forskningssupplement*, 40 4-33.
- Trygstad S C (2015): "Ytringsfrihet i arbetslivet." *Sociologisk tidskrift*, 23(01-02)29-59.
- Walsh JT, Taber TD, Beehr TA (1980): "An integrated model of perceived job characteristics." *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2)252-267.
- Welander J, Astvik W, Isaksson K (2017): "Corrosion of trust: Violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers." *Nordic Social Work Research*, 1(7)67-79.
- Zhao H, Wayne S, Glibkowski B, Bravo J (2007): "The impact of psychological contract breach on work related outcomes: A meta-analysis." *Personnel Psychology*, 60(3)647-680.