



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Kompetensomsättning och konsekvenser inom tvångsvården

Madeleine Hansén

Kandidatuppsats: SOPA 63

Aktuell termin: HT 2020

Handledare: Malin Nilsson

Author: Madeleine Hansén

Title: Skills turnover and consequences in compulsory care

Supervisor: Malin Nilsson

Assessor: Lotta Jägervi

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate the treatment assistants views of how the quality of compulsory care is affected by staff turnover at the special youth homes run by the The National Board of Institutional Care (Statens institutionsstyrelse) in Sweden. The study has certain focus on examining what the profession's desirable skills look like and whether it is matched by what the employer offers new employees. Six treatment assistants were interviewed and a thematic analysis was used. The study shows that certain training initiatives that are given too long after employment has begun poses a threat to the over all safety. Findings suggests that more risk is added when not all treatment assistants have access to the skills-enhancing initiatives provided. The study shows that staff turnover is perceived as risky when new staff are introduced. This can be described as an increased responsibility burden on colleagues as a result of new staff lacking Firm Specific Human Capital such as risk awareness. The conclusion of the study is that staff turnover may entail increased risks for the safety and quality of the care and that further studies of human capital in compulsory care are desirable.

Keywords:

Staff turnover, youth care home, Firm Specific Human capital, Risk Awareness

Nyckelord:

Personalomsättning, särskilda ungdomshem, företagsspecifikt humankapital, riskmedvetenhet

Förord

Valet av ämne för studien kommer från en önskan att uppmärksamma den viktiga samhällsinsats som personal på SiS står för.

Arbetet som behandlingsassistenter gör varje dag är avgörande för ungdomarnas hälsa och trots detta ges sällan positiv uppmärksamhet och uppskattning till denna personalgrupp. Här vill jag ta av mig hatten och tacka alla de deltagande intervjupersonerna i studien, men även alla andra som arbetar i det klientnära arbetet på SiS.

Tack för er viktiga insats.

Målet med studien är att leverera ett personligt djup till de resonemang vi redan ytligt känner till och att läsaren ges möjlighet till egna reflektioner kring förutsättningar och hinder som tvångsvården möter idag och vad som skulle kunna öka kvaliteten för den vårdinsats vi tillsammans betalar för.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering.....	1
1.2 Syfte.....	3
1.3 Frågeställningar.....	3
1.4 Bakgrund.....	4
1.4.1 Statens institutionsstyrelse (SiS).....	4
1.4.2 Särskilda ungdomshem	4
1.4.3 Klienterna.....	5
1.4.4 Kompetens bland behandlingsassistenter på SiS	5
1.4.5 Personalomsättning på SiS.....	7
2. Tidigare forskning	10
2.1 Hur beskrivs och mäts god kvalitet inom tvångsvård?	10
2.2 Vikten av goda relationer och ett positivt grupplevnadsklimat.....	12
2.3 Risker med negativ attityd och sämre grupplevnadsklimat	12
2.4 Brister i den svenska tvångsvården	14
2.5 Personalomsättning och konsekvenser.....	15
2.5.1 Personalomsättningens grad av påverkan på arbetsgruppen	16
2.5.2 Personalomsättning och humankapital.....	17
3. Teori	18
4. Metod	21
4.1 Urval	22
4.1.1 Urvalsmetod 1	23
4.1.2 Urvalsmetod 2.....	23
4.1.3 Urvalsmetod 3.....	24
4.2 Genomförande.....	25
4.3 Metodologiska överväganden	26
4.4 Tillförlitlighet.....	27
4.5 Bearbetning och analys	28
4.6 Etiska överväganden	30
5. Resultat	31
5.1 Hur kompetensläget och utbildningsmöjligheter beskrivs	31
5.2 Hur utbildningsmöjligheter som saknas beskrivs	33
5.2.1 De timanställdas delaktighet i kompetenshöjande insatser	35
5.3 Vilken kompetens anses värdefull?.....	37
5.4 Risker kopplade till personal- och kompetensomsättning	38

5.4.1 Att vara ny.....	39
5.4.2 Att arbeta enhetligt.....	40
5.4.3 Kontinuitet som riskförebyggande.....	41
5.5 Orsaker / Förbättringsförslag	42
6. Slutsats	44
7. Diskussion	45
7.1 Förslag för fortsatt forskning	49
Referenslista	50
Bilaga 1.....	54
Bilaga 2.....	56

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Utifrån tidigare forskning framgår att personalomsättning inom de flesta branscher är både förväntat och för med sig konsekvenser av såväl positiv som negativ karaktär, där de negativa konsekvenserna dock är överlägset mer framträdande i litteraturen (Kacmar et. al, 2006; Shaw, 2011; Halter et. al, 2017; Hayes et. al, 2006). Ser man till hur konsekvenser av personalomsättning undersökts och beskrivits inom forskarvärlden så hamnar fokus alltför ofta på produktivitet och mätandet av företagsekonomiska vinster och förluster (ibid.) Kompetensomsättningen som sker när personal slutar och ny personal börjar har en samvariation med negativa konsekvenser så som minskad produktivitet (ibid). Att mäta hur personalomsättning påverkat kvalitén av något och i synnerlighet inom vård och behandling har visat sig vara komplicerat och långt ifrån lika populärt; varför litteraturen talar för att fler studier inom området behövs (Hale et. al, 2016; Andersson Vogel, 2012; Daly et. al, 2018, Kacmar et. al, 2006)

Statens institutionsstyrelse (SiS) som denna studie tar avstamp i är en myndighet som hanterar klienter med komplex social problematik och personalomsättningen bland dem som jobbar närmast klienterna har länge varit hög (SiS årsredovisning, 2019; SiS årsredovisning, 2018). Under 2019 är SiS personalomsättning bland nyanställda dubbelt så hög i procent som den generella personalomsättningen under 2018 (ibid.). Det är alltså många som börjar arbeta som behandlingsassistent på Statens institutionsstyrelse och slutar inom ett - två år, vilket resulterar i att ny personal behöver anställas och introduceras på arbetsplatsen igen. Myndigheten har länge kämpat med sin rekrytering för att anställa personal med rätt kompetens, men har till följd av svårigheterna med detta en fjärdedel av sin totala arbetskraft anställd med timanställning, närmare hälften om vi ser bara till behandlingsassistenterna (ibid.). Det här påverkar teamen på arbetsplatsen som är i ständig förändring och deras förmåga att samarbeta effektivt för att leverera en trygg vård av bra kvalitet. Det kan även anses påverka organisationens humankapital då de som anställs med timanställning inte står inför samma formella kompetenskrav som övriga behandlingsassistenter där minst tvåårig eftergymnasial utbildning krävs.

I en debattartikel i Svenska Dagbladet från April 2019, skriver representanter från facken med flest medlemmar av de anställda på SiS, att de vill se fler med högskoleutbildning i den direkta vården (Erkers & Henriksson, 2019). De uppger att många signaler inkommer till dem om en arbetsmiljö som är under all kritik. De skriver att personalomsättningen är hög, att många SiS-institutioner har en låg grundbemanning och att personal som jobbar närmast klienterna saknar relevant utbildning och erfarenhet för arbetet. Med en oroad underton skriver de att barn och unga som placerats i myndighetens vård är bland de mest utsatta i landet och att det därför bör ställas mycket höga krav på personalens kompetens (ibid.).

Året efter, 2020, publicerade statskontoret sin granskning av myndigheten som sammanfattats i en 137 sidor lång myndighetsanalys. De framhåller att den höga personalomsättningen har en direkt negativ påverkan på behandlingsverksamheten (Statskontoret, 2020, s92). Ca 40% av respondenterna menar att man inte följer manualer och vägledningsdokument för behandlingsmetoder på grund av att det inte finns tid eller resurser till att följa dem, att man saknar kompetens till att följa dem eller att man saknar rutiner som skapar goda förutsättningar att följa dem (ibid.).

Samma år, 2020, lanserar SiS en rekryteringskampanj som riktar sig till personer inom hotell, restaurang och andra servicebranscher som ser sina jobb hotade av den pågående pandemin (SiS rekryteringskampanj, Hämtad 20.10.21). Det framgår i artikeln på SiS officiella hemsida att alla institutioner inom myndigheten är intresserade av att ge lämpliga personer timvikariat eller sommarvikariat som behandlingsassistenter (ibid.). Omskrivet uppmuntras här till fler lösa anställningsformer, som genererar en fortsatt hög personalomsättning och fortsatt låg eller olämpligt utbildad personal för att jobba allra närmast landets kanske mest utsatta och komplexa klientgrupp.

Med allt detta i åtanke blir den löpande kompetensutveckling som institutionen bedriver mycket viktig, så att de som anställts med lägre utbildningsbakgrund får relevant påfyllnad av kompetens inom för myndigheten nödvändiga områden, samt att de timanställda också ges möjlighet till att utbildas internt för att möta den problematik som ungdomarna har. Hur myndigheten arbetar med dessa frågor kan ha påverkan på kvaliteten av den vård och behandling klienterna är där för att få (Van der Helm et. al, 2013; Sovereign et. al, 2013). Det är mot denna bakgrund mitt intresse uppkommit att undersöka hanteringen av dessa frågor på SiS och hur det upplevs av behandlingsassistenterna själva.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att studera hur behandlingsassistenter upplever att personalomsättning kan påverka kvaliteten på institutionsvård på Statens institutionsstyrelses särskilda ungdomshem.

1.3 Frågeställningar

- Vilken kompetens värdesätter behandlingsassistenter på SiS särskilda ungdomshem i sitt dagliga arbete med ungdomarna?
- Hur beskriver behandlingsassistenter på SiS särskilda ungdomshem deras upplevelse av myndighetens kompetensförsörjning i förhållande till den kompetens de anser behövs i arbetet med ungdomarna?
- Hur diskuterar behandlingsassistenter på SiS särskilda ungdomshem risker för vårdens kvalitet relaterat till personal- och kompetensomsättning?

1.4 Bakgrund

Detta avsnitt avser förförståelse av den undersökta myndighetens arbete med de frågor som i uppsatsen avses undersökas och diskuteras. Statistikuppgifter är hämtade främst från de årsredovisningar som publiceras offentligt på SiS hemsida, men även från den mail och telefonkontakt jag haft med HR strateg på SiS. Övriga uppgifter är hämtade från SiS verksamhetsplan (2020), SiS etiska riktlinjer (2014) samt statskontorets myndighetsanalys (2020).

1.4.1 Statens institutionsstyrelse (SiS)

Statens institutionsstyrelse; förkortas i uppsatsen till 'SiS', den benämns även i tydliga sammanhang med ord som 'organisationen' och 'institutionen'. Statens institutionsstyrelse är den myndighet i Sverige som på uppdrag av socialtjänsten bedriver individuellt anpassad tvångsvård av ungdomar med allvarliga sociala problem och vuxna med missbruksproblematik (SiS Verksamhetsplan, 2020). För att en klient ska placeras hos myndigheten krävs beslut som LVU (lag om vård av unga) eller LVM (lag om vård av missbrukare). Ungdomar som begått allvarliga brott och dömts till sluten ungdomsvård behandlas även vid institutioner som SiS ansvarar över. För dessa placeringar finns beslut om LSU (Lag om sluten ungdomsvård) (ibid.). I detta examensarbete avgränsas fokus till de särskilda ungdomshemmen där klienter inte avtjänar straff.

1.4.2 Särskilda ungdomshem

Särskilda ungdomshem finns på 23 olika institutioner och omfattar 663 platser under år 2019 (SiS i korthet, 2019). Det som utmärker de särskilda ungdomshemmen från annan vård med stöd av LVU är de särskilda befogenheter som institutionen har, som regleras av 15-20c § LVU, till exempel avskiljning/isolering, vård i enskildhet, rumsvisitation och krav om att lämna kontrolltester (blod, urin, saliv) (ibid). Användandet av befogenheten skall ske restriktivt och utifrån de uppkomna behoven. Rätten att göra denna inskränkning av bland annat rörelsefriheten kommer också med särskilda krav på dokumentation, där rapportering och redovisningsplikt föreligger. Verksamheten regleras även av särskilda etiska råd och riktlinjer (SiS etiska riktlinjer, 2014). På de särskilda ungdomshemmen delas tvångsvården in i tre olika delar; akuttjänst, utredningstjänst och behandlingstjänst (Statskontoret, 2020, s38). Tvångsvård på de särskilda ungdomshemmen kan av socialtjänst och domstol bedömas lämplig för ungdomen på olika grunder som beskrivs nedan.

1.4.3 Klienterna

Ca. en 1/3 av klienterna är flickor och 2/3 pojkar (SiS i korthet, 2019, s5-6). Ålder på klienterna varierar från 9 år som yngst upp till 20 år som äldst. 30 % av de placerade är 15 år eller yngre, medelåldern för de båda könen är 16 år (ibid.). De tre paragraferna som uppmärksammas i lagen om vård av unga i samband med placering på särskilt ungdomshem är 3 § LVU, som innebär att det är ungdomens eget beteende som utgör grund för placeringen, denna kan men behöver ej vara kombinerad med 2 § LVU där fokus är ungdomens bristande miljö eller omsorg (SiS i korthet, 2019, s5, s18). Många ungdomar placeras med 6 § LVU som grund, där socialnämnden fattat beslut om omedelbart omhändertagande utifrån att det är sannolikt att ungdomen behöver beredas vård med stöd av LVU och att rättens beslut inte kan avvaktas med hänsyn till risken för den unges hälsa eller utveckling eller med hänsyn till att den fortsatta utredningen kan försvåras eller vidare åtgärder hindras (ibid.). Tyngden i paragraferna ligger vid att det bedöms vara så stor risk att ungdomens egna beteende gör att ungdomens hälsa och utveckling riskerar att fara illa utan tvångsåtgärd. Vad som räknas in begreppet 'eget beteende' exemplifierar den komplexitet klientgruppen står för och innefattar till exempel missbruk, brottslig verksamhet eller annat socialt nedbrytande beteende (Andersson Vogel, 2012). 'Annat socialt nedbrytande beteende' är svårdefinierat men kan till exempel handla om prostitution eller psykiska problem och suicidrisk. Det är heller inte ovanligt med en blandning av olika nedbrytande beteenden i kombination med bristande miljö och/eller odiagnostiserade neuropsykiatriska funktionsvariationer (ibid.). Sammanfattningsvis kan man konstatera att det är ett ytterst varierat och komplext vårdbehov vi talar om hos de klientgrupper som omfattas av tvångslagstiftningen.

1.4.4 Kompetens bland behandlingsassistenter på SiS

Som målsättning har SiS att rekrytera personer med adekvat utbildning för att jobba med utsatta barn och ungdomar, med kompetenskrav om minst 2 årig eftergymnasial utbildning med inriktning mot socialt/pedagogiskt behandlingsarbete (SiS Platsannons, 2020; SiS årsredovisning, 2019). Till exempel behandlingspedagoger, socionomer och beteendevetare. Men behandlingsassistenterna har långt mer varierade utbildningsbakgrunder än så. Under en period togs kompetenskravet bort då konkurrensen om arbetskraften var hög och myndigheten befann sig i ett ansträngt läge (SiS årsredovisning, 2018). Då anställdes personer med lägre utbildningsnivå med tillsvidareanställningar utifrån deras personliga

lämplighet. Sedan 2018 råder återigen kravet om minst två-årig utbildning inom socialt/pedagogiskt behandlingsarbete (ibid.). Dock gäller dessa krav dem som anställs med tillsvidareanställning, inte dem som anställs med timanställning. Kraven för vikarier (timanställda) är lägre för att kunna fylla ut den personalbrist som annars varit svår för institutionen att tackla. De institutioner där det visat sig svårast att rekrytera personer med rätt kompetens gäller enligt statskontorets utredning (2020) främst de institutioner som ligger långt ifrån större städer och universitetsstäder eller långt ifrån kollektivtrafik. Kompetensnivån på landets olika institutioner kan alltså antas se annorlunda ut beroende på dess geografiska placering. I dagsläget ser det lite olika ut för olika institutioner, men gällande för samtliga är att behandlingsassistenter som saknar formell utbildning har möjlighet att validera sina kompetenser för att få en examen som behandlingspedagog (Statskontoret, 2020). SiS erbjuder även intern utbildning i form av introduktion och auskultation för de nyanställda samt utbildning i behandlingsmetoder som används. Löpande sker också enligt myndigheten kompetenshöjande insatser och kurser inom områden som anses motiverade, bland annat MI och KBT. En särskilt uppmärksam utbildning de har heter No Power No Lose (NPNL), där det ges kunskap om de befogenheter som man på SiS får använda sig av samt kunskap och övning i att förebygga och hantera konfliktsituationer för att undvika att behöva använda befogenheterna.

Statistiken visar dock att ca hälften av alla utbildningsplatser används, detta till följd av att det varit svårt att täcka upp bemanningen för att låta medarbetare utbildas (SiS årsredovisning, 2019).

Under 2018 när internrevisionen granskade myndighetens introduktion av nyanställda behandlingsassistenter visade granskningen att introduktionen inte prioriterats tillräckligt. Man pekar ut att basutbildningen har brister då den genomförs i liten omfattning samt långt efter att anställningen påbörjats (SiS årsredovisning, 2019).

Den grundläggande kompetensen hos de anställda är en viktig förutsättning för att kunna genomföra de evidensbaserade behandlingsmetoderna som SiS använder, här finns krav om att de som utbildas i behandlingsmetod ska ha en minst tvåårig eftergymnasial utbildning i grunden. Detta är något som flera idag saknar och statskontorets undersökning (2020) visar att det förekommer att behandlingsassistenter som har utbildats i behandlingsmetoder upplever att de saknar tillräcklig utbildning i dem och att det ibland finns för få personer

totalt på deras institution som kan utföra dem (Statskontoret, 2020). SiS är medveten om dessa risker och skriver i sin verksamhetsplan (2020) som de två förstnämnda riskerna att reducera: ”1. Vi kan inte konkurrera på arbetsmarknaden för att tillgodose vårt kompetensbehov. 2. Nyanställda saknar adekvat utbildning inför arbetet med ungdomar och klienter.” (SiS verksamhetsplan, 2020, s8).

1.4.5 Personalomsättning på SiS

Personalomsättning räknas ut på olika sätt utifrån intresse och i samtliga metoder finns fördelar och brister att ta hänsyn till (Allekti, 2020; Hogia, 2020). Det viktigaste är att mätningarna utförs enhetligt på samma sätt över tid för att siffrorna i förhållande till varandra ska säga någonting (ibid.). I mätningar av personalomsättning på SiS som publiceras offentligt finns de timanställda ej med i ekvationen (HR strateg SiS, 20-11-27).

De siffror som senast mätts och presenterats enhetligt av den totala personalomsättningen är från 2018 och visar på en något minskad total personalomsättning jämfört med 2016 då den var som högst (SiS Årsredovisning 2018; Statskontoret, 2020). Siffrorna för 2018 visar att personalomsättningen låg på 7,0 procentenheter, jämfört med 2016 då den mättes till 15,9 procent. Ser man till könsfördelningen har kvinnor en dubbelt så hög personalomsättning (9,8%) än männen (4,5%) under 2018. Även 2016 låg kvinnor högre i mätningar av personalomsättning med 18,8% jämfört med männen på 13%. De nivåerna som mättes under 2016 förklaras av SiS och även Statskontoret (2020) handla om den stora konkurrensen som rådde bland behandlingsassistenter under åren 2015-2016 till följd av landets stora flyktingmottagande (SiS årsredovisning, 2018; Statskontoret, 2020). Detta kan backas upp genom att samma mönster och förklaring ses inom Kriminalvårdens mätningar av personalomsättning för den gällande perioden (Kriminalvården årsredovisning 2017;2019). Jämför vi siffrorna med åren innan flyktingmottagandet så ses idag en ihållande hög nivå, där det 2014 låg på 5,8 procent och 2018 på 7,0 (ibid.).

I förhållande till studien som genomförs är det främst intressant att se hur personalomsättningen ser ut bland personalgruppen behandlingsassistenter på SiS, inte totalt inom myndigheten. Detta eftersom 40% av dem som finns med i den totala statistiken jobbar inom andra personalområden som exempelvis administration, chefspositioner, lärare, psykologer. Dessa siffror har jag ej lyckats få tag i, inte heller statistik på personalomsättningen bland myndighetens timanställda som troligen står för den största

rörligheten, detta då de inte alls ingår i de mätningar av personalomsättning som man gör på SiS.

Jag har haft kontakt via mejl och telefon med Richard Karlsson, HR strateg på SiS, som är van att arbeta med lönesystemet där personalrelaterad statistik plockas fram. På förfrågan har han tagit fram siffror som redogör för de frågor jag ej kunnat hitta svar på genom den offentliga statistiken i årsredovisningarna. Följande stycke är baserat på den statistik och information som HR strateg Richard Karlsson på begäran har tagit fram och redovisat genom telefonsamtal, han har även läst igenom stycket och godkänt dess innehåll.

2019 fanns i genomsnitt 2264 behandlingsassistenter anställda med månadsanställning (tillsvidareanställning och visstidsanställning), enligt siffror framtagna av nämnd HR strateg på SiS. Den 31/7 2019 fanns det 2056 personer inlagda i lönesystemet med en överenskommelse om timanställning. I årsredovisningen för 2019 visas att det i genomsnitt var 1201 timavlönade inom myndigheten. Att siffrorna skiljer sig åt beror på att man här syftar på olika saker beroende på ordvalen 'timanställd' och 'timavlönad'. Antal personer med överenskommelse om timanställning som jobbar kontinuerligt skiljer sig åt, är man inlagd i systemet så säger det ingenting om hur mycket man jobbar utan bara att man är registrerad för att kunna komma in och jobba då behov finns. Siffran 1201 timavlönade som framgår i årsredovisningen talar för medelantalet av de timanställda som arbetat och fått ut lön varje månad, utslaget över ett år. Det betyder att vissa månader under året är färre timavlönade som arbetar än de angivna medelantalet 1201, medan det andra månader är fler. I uppgifter jag fått i samtal med tidigare nämnd HR strateg så framgår att de vikarier som anställs i myndigheten anställs med ett kontrakt som sträcker sig 1 år, vilket gör det problematiskt att ta fram statistik på den personalrörlighet som vikarierna inom myndigheten står för. En timanställd som jobbar några pass i Januari och några pass i December samma år kommer i statistiken tolkas som att det inte finns någon rörlighet utan att personen i fråga haft ett kontrakt som sträckt sig över ett år. Den rörlighet som sker bland de timanställda vikarierna syns därför inte med önskad tydlighet genom de IT system man idag har tillgång till. Med tanke på att de timanställda utgör en så stor och viktig kategori när vi talar om personalomsättning och rörligheten bland personal inom organisationen, kan det anses vara en brist att dessa siffror inte går att få tydlighet i.

Det är också av vikt att vara tydlig med hur många av de timanställda som jobbar som behandlingsassistenter och enligt siffror från HR strategen var det 2151 registrerade behandlingsassistenter med en överenskommelse om timanställning inlagt i systemet den 27 November 2020, av totalt 2331 timanställda. Det betyder att de timanställda nästan uteslutande arbetar som behandlingsassistenter.

Vad dessa siffror tillsammans talar om för oss är att det finns nästan lika många timanställda som månadsanställda behandlingsassistenter inom myndigheten. Hälften av den yrkeskategori som jobbar närmast klienterna är anställda utan krav om minst två-årig eftergymnasial utbildning, om vi räknar antal personer. Räknar vi den tid den timanställda kategorin spenderar med klienterna, alltså de årsarbetskrafter kategorins timmar motsvarar, blir siffran lägre. Under 2019 utgör de timavlönade behandlingsassistenterna 529 årsarbetskrafter. En jämförelse mot de månadsanställda behandlingsassistenterna blir inte möjlig då den statistiken som visas i årsredovisningen för 2019 inte visar behandlingsassistenterna som en egen kategori utan slår samman alla personalkategoriernas totala årsarbetskrafter, som då blir 3091 årsarbetskrafter (SiS årsredovisning, 2019). I tolkning av de siffrorna bör man ha i åtanke att ca. 40% av den totala arbetskraften utgörs av andra kategorier än behandlingsassistenter.

2. Tidigare forskning

I detta första avsnitt presenteras forskning inom områden som kännetecknar kvalitet samt brist på kvalitet inom institutionsvård. Därefter presenteras tvärvetenskaplig forskning som belyser konsekvenser på vårdkvalitet till följd av fenomen som kan kopplas till personalomsättning.

2.1 Hur beskrivs och mäts god kvalitet inom tvångsvård?

Kvalitet i psykosocial vård har visat sig svårt att enhetligt definiera och än svårare att mäta. Olika organisationer inom vårdvärdet definierar sin kvalitet utifrån olika kriterier och mäter det på olika sätt, med hänsyn till vad just de definierar som kvalitet i sin verksamhet (Bokhour et al, 2009; Daly et. al, 2018). Sjukvården lägger ofta fokus på den medicinska delen av begreppet i sina definitioner av kvalitet, med betoning på att använda evidensbaserade metoder för att nå de medicinska målen (ibid.).

Institute of Medicine definierar det: "The degree to which health care services for individuals and populations increase the likelihood of desired outcomes and are consistent with current professional knowledge" (IOM, 1990). Det är en bred definition som även WHO (2018) använder sig av för att beskriva kvalitativ sjukvård. I definitionen tolkas ett övergripande fokus på resultat av behandling, inte så mycket om vilka bitar på vägen dit som bör beaktas utöver användandet av evidensbaserade metoder. Ett sätt att mäta kvalitén på hade till den nämnda definitionen kunnat handla om att titta på hur många som tillfrisknar med hjälp av en viss vård och på så sätt utvärdera kvalitén av den. En annan bred definition ges av Donabedian (1979) som menar att balansen mellan hälsofördelarna och riskerna som behöver tas för att nå dem är vad som utgör kärnan för en definition av vårdkvalitet. Det tankesättet som han med det föreslår, kan anses passa särskilt bra till tvångsvårdens dagliga arbete, då det ständigt krävs övervägande om vilka metoder som är lämpliga i olika situationer och vilken risk som skapas för klient, personal och andra ungdomar om de vidtas eller inte, samtidigt som barnet bästa och de mänskliga rättigheterna också behöver beaktas särskilt vid till exempel användning av de befogenheter som finns tillskrivna personal på SiS.

Statens institutionsstyrelse (SiS) saknar idag en definition av vad kvalitet innebär i deras verksamhet, vilket de i statskontorets myndighetsanalys (2020) fått skarp kritik för eftersom det försvårar för institutionen att själv mäta men också utveckla (och mäta utvecklingen av) kvalitén inom sin egen organisation (Statskontoret, 2020; Daly et al, 2018). Att således göra en koppling till att en viss kompetens, insats eller förändring höjer eller sänker kvaliteten inom den vård de bedriver blir därmed svårt att uttala sig om. Det faktum att man inom myndigheten idag saknar en definition av kvalitet gör det också svårt att jämföra den med andra liknande organisationer i världen, då det alltså är oklart om mål och ambitioner inom andra internationellt motsvarande organisationer överensstämmer med de mål och ambitioner man har på SiS.

Schröder et al (2006) har tillsammans med fler forskare genomfört två studier som ingår i ett forskningsprojekt för att utveckla metoder att mäta kvalitét inom den psykiatriska vården. Författarna skriver om begreppet kvalitet (inom sammanhang av psykiatrisk vård) som ett multidimensionellt begrepp, och menar att få studier inom området undersöker kvalitet inom vård som ett eget koncept, snarare undersöks vad som anses viktigt inom den vården man undersöker (Schröder et al, 2006). En metod som ofta används i utvärdering av vårdkvalitet är att undersöka patientnöjdheten, vilket man idag också använder på SiS i form av utskrivningssamtal där klienter beskriver hur de upplevt vården. Författarna till artikeln tar upp att det kan vara problematiskt då man anser att mätningen är beroende av och begränsad till patientens förväntningar på vården. Samtidigt lyfter författarna värdet av det patientcentrerade perspektivet för att bedöma kvaliteten av vården, där de i sin studie presenterar resultat av vad patienter inlagda på psykiatrisk vårdenheter beskriver som viktiga aspekter av kvalitet. Kategorier som lyfts fram av undersökningen är; att för patienten känna sig respekterad, att vara medbestämmande, känna förtroende till vårdinrättningen, den yttre miljöns förutsättningar och graden av tillfrisknande. I diskussionsdelen där fynden diskuteras ses resultatet i samförstånd med många andra studier inom psykiatrisk vård som visat att patienter upplever det som särskilt viktigt att bemötas av engagerad och kompetent personal. I den aktuella studien beskrevs de bitarna mer ingående som personalens förmåga att visa empati, vara genuint intresserade, lyssna och försöka förstå. Egenskaper som kan härledas till människans mjuka kompetens. Studien indikerar likt jämförbara studier att relationen mellan patient och personal är fundamental för kvaliteten av vård och psykosocial behandling (ibid.).

2.2 Vikten av goda relationer och ett positivt grupplevnadsklimat

Levrouw et. al (2020) menar att den återkommande indikatorn på hög kvalitet inom institutionsvård är ett positivt grupplevnadsklimat [egen översättning från Positive Living Group Climate]. Genom att eftersträva ett positivt grupplevnadsklimat så åstadkommer man enligt Levrouw et. al (2020) viktiga ståndpelare för att underbygga en kvalitativ vård. Sovereign et. al (2013) skriver artikeln ”’Nothing works’ in secure residential youth care?” där de tar upp diskursen att forskare å ena sidan pratar för att institutionsvård för utåtagerande och antisociala ungdomar inte är rätt väg, medan andra sidan menar att det är en nödvändig väg och man behöver se på det från ett perspektiv av att utveckla den till den bästa möjliga versionen (ibid.). Det Sovereign et. al (2013) talar för i sin artikel är det vi var inne på som Levrouw et. al (2020) också tar upp; att strävan efter ett öppet grupplevnadsklimat och en positiv attityd bland institutionspersonal har visat sig gynna relationen mellan personal och ungdomar och ökar därigenom behandlingens effektivitet.

Det öppna gruppklimatet beskrivs som en, av både klient och personal, delad uppfattning och ansvarskänsla för hur man ska bete sig, tänka och känna i en viss miljö och att där skapas förutsättningar för en jämställd och ömsesidig respekt (Sovereign et. al, 2013). Autonomi och ansvarskänsla är viktiga mål. Lyckas man uppnå det här öppna grupplevnadsklimatet och kombinera det med lyhördhet för varandra kan det leda till ömsesidigt förtroende och meningsfull interpersonell kontakt, vilket i sin tur bevisat sig ha god inverkan på behandlingsmotivationen hos ungdomarna och i sin tur även behandlingseffekten (Daly et. al, 2018; Kuis et. al, 2015; Levrouw et. al, 2020; Van der Helm, 2011).

2.3 Risker med negativ attityd och sämre grupplevnadsklimat

Sovereign et. al (2013) tar också upp i artikeln att en negativ inställning ’att ingenting fungerar’ för att behandlingen inom institutionsvård ska leda till långsiktig förändring hos klienterna, knappast hjälper uppgiften. Den negativa inställningen kan istället öka benägenheten att bete sig förtryckande gentemot ungdomarna och som ett resultat av det så svarar ungdomarna negativt till personalen och klimatet i gruppen kan försämrats (ibid.). De ungdomar som är mest problematiska och uppvisar normöverträdande aggressiva beteenden har en tendens att påverka personalen till att reagera personligt (inte professionellt) och som en följd ta till ett mer strikt och förtryckande tillvägagångssätt gentemot dessa ungdomar (ibid.). Med tanke på att nästan alla ungdomar på den här typen av vårdinstitutioner till någon utsträckning uppvisar de nämnda beteenden så menar författarna att det är av extra vikt att

personalen nära klienterna utbildas och följs upp i att adekvat svara professionellt på dessa utmaningar (ibid.). De lyfter också att tvång inom institutioner för tvångsvård utgör en del av den struktur och kontroll som ibland är nödvändig för att sätta gränser och förhindra kaos och anarki från att uppstå, men trycker dock på att det också lätt kan förvandlas till förtryck på grund av den extrema maktobalans som råder. Med förtryck menar man här till exempel makten som personalen har att vidta åtgärder kan användas på fel sätt i form av orättvis behandling, som i sin tur kan leda till gruppkonsekvenser som skapar ett dåligt klimat i gruppen. Författarna hänvisar till forskning som menar att det är möjligt att använda tvång utan att det ses som förtryck och pratar sammanfattningsvis om att det öppna gruppklimatet är vägen dit.

Peer van der Helm är Research Director på ett välkänt universitet i Nederländerna och har deltagit i skrivandet av flera vetenskapliga artiklar där man behandlar fenomen inom olika typer av tvångsvård. Han skriver i samarbete med andra forskare artikeln "Fear is the key: keeping the balance between flexibility and control in a Dutch youth prison". Där presenterar de sin studie av attityder bland kriminalvårdare på ett nederländskt ungdomsfängelse, kopplat till utbildningsbakgrund och säkerhet (Van der Helm et al, 2011). Resonemang förs kring hur gruppklimatet påverkas av olika närvarande attityder, och beskriver som motsats till ett positivt gruppklimat att ett stängt gruppklimat kännetecknas av brist på flexibilitet, en otrevlig atmosfär och repressiv kontroll, tvång, brist på privatliv och säkerhet, samt rastlöshet och i vissa fall hån av klienter. Han menar att för mycket tryck på tvång och kontroll kan skapa ett stängt gruppklimat där förtroendet för varandra försvinner och rädsla trappas upp, där han menar att detta påverkar och förstör för den terapeutiska relationen mellan personal och intagna och således även en viktig del av behandlingen. Sammanfattat beskrivs att behandlingsassistenterna således behöver hitta den rätta balansen mellan kontroll och flexibilitet, en intet så lätt uppgift, som alltså enligt flera författare kräver både fortbildning, träning och uppföljning för att uppnå och upprätthålla (Sovereign et. al, 2013; Van der Helm et. al, 2011).

Tillbaka till Levrouw et. al, (2020) som i sin artikel refererar till internationella studier där man har undersökt innehåll i vad man beskriver som hög-kvalitativ ungdomsvård utanför det egna hemmet. De faktorer som rankas högt är upplevelsen att känna sig trygg, relationen mellan klient och personal, upprättandet av samarbeten med externa aktörer i ärenden som rör ungdomen, den fortsatta vårdens utformning och inte minst den tid som ägnas åt

relationsskapande med ungdomen. Artikeln lyfter risker till följd av vissa organisatoriska plikter personalen har och menar att överdrivet fokus på organisatorisk effektivitet i form av tex. administration och planering, kan leda till färre möjligheter för personal att spendera tid med ungdomarna och investera i relationen dem emellan, något som anses särskilt viktigt för att skapa ett positivt grupplevnadsklimat. Författarna menar sammanfattningsvis att det högkvalitativa i vården är beroende av ett positivt grupplevnadsklimat och förstärker det som de flesta studier i området pekar på, att relationen mellan patient och personal är avgörande för hur effektiv institutionsvården är, oberoende av vilka metoder man inom den använder (Kuis et. al, 2015; Levrouw et. al, 2020; Daly et. al, 2018; Van der Helm, 2011).

2.4 Brister i den svenska tvångsvården

Gällande den svenska tvångsvården så har Andersson Vogel (2012) i sin avhandling om vårdkedjor i statens institutionsstyrelse dragit slutsatser kring en övergripande problematik hos SiS. Hon lyfter bland annat att komplexiteten bland klienternas alla olika vårdbehov tillsammans utgör en svår grupp för institutionerna att ta om hand på ett bra sätt och menar att då vårdbehoven ser så varierade ut behöver också resurserna anpassas och organiseras efter de olika behoven, vilket de idag inte är. Författaren problematiserar i sin avhandling den könsnormativa approachen som SiS styrs av, sett från att de särskilda ungdomshemmen historiskt haft i uppgift att kontrollera utåtagerande och kriminella ungdomar och styra in dessa till att bli fungerande samhällsmedborgare. Majoriteten av klienter som behandlas på SiS har alltid varit pojkar, vilket också är den könsgrupp var det utåtagerande beteendet framträder mest. En intressant vinkel som Andersson Vogel (2012) lyfter är att samhällets debatt ofta kretsar kring de sociala problem som gör mest väsen ifrån sig och orsakar samhället till synes störst skada och att följden ofta blir att samhällets resurser följer efter och utvecklas på dessa områden mer än på andra. Flickor som grupp har en generellt mer inåtvänd och tystare problematik och hamnar därför lättare utanför blickfånget. Som konsekvens tilldelas de mindre eller sämre resurser för sin specifika problematik.

"Att flickors problematik tycks svår att ringa in och konkretisera framstår som det grundläggande problemet. Att utforma verkningsfulla insatser för en oklar problembild är helt enkelt mycket svårt vilket skapar något av en ond cirkel." (Andersson Vogel, 2012, s180)

Hon menar i sin avhandling att SiS institutionerna brister i vården främst vad gäller flickorna, där problematiken ofta klumpas samman i begreppet "annat socialt nedbrytande beteende".

Vad detta innebär för den enskilde lämnas ofta uttalat eller med diffusa beskrivningar utan tydlig inriktning för vården, vilket också lämnar flickorna utan rätt resurser för sin problematik. Resultatet i studien visar att en fjärdedel av flickorna försökt att ta sitt liv inom ramen för ett år efter utskrivning från SiS, vilket tyder på att man har misslyckats med något från myndigheternas sida.

Andersson Vogel skriver (2012) att hon varit i kontakt med SiS enhet för forskning och utveckling där hon fått uppgifter om att under 2011 hade 40% av flickorna uppgett vid inskrivningen att de varit utsatta för sexuella övergrepp vid någon tidpunkt i sitt liv. Man vet idag att sexuella övergrepp kan påverka den psykiska hälsan långsiktigt och forskning visar hur de som utsatts för övergrepp kan utveckla ångeststörningar och posttraumatiskt stressyndrom (PTSD), som också kan leda till allvarliga depressioner. Den psykiska ohälsan bland flickorna intagna på SiS är ett uppmärksammat problem, men det kan ifrågasättas om personal utbildats med rätt verktyg för att uppnå förbättring inom området. Därför kommer det i studien för denna kandidatuppsats att undersökas närmare bland annat vilken kompetens personal som arbetar närmast dessa klienter har, får, samt önskar; för att handskas kvalitativt med nämnd problematik.

Brister i institutionsvården som SiS bedriver lyfts närmare nutid genom den utredning som statskontoret gjorde av myndigheten i år (Statskontoret, 2020). Som presenterats tidigare i problemformuleringen så framkom i deras stora undersökning att personalfrågan är viktig i sammanhanget av att möjliggöra genomförandet av den tänkta behandlingen. 40% hade svarat att man ej haft tid eller resurser, att man saknat kompetens eller att det fattats rutiner som skapat goda förutsättningar att följa vägledningsdokument och manualer för behandlingsmetoderna. Hur kvalitativt blir behandlingen, kan man fråga sig, om behandlingstillfällen ställs in eller skjuts upp beroende av att rätt kompetens inte finns på plats för att genomföra samtalen, eller att samtalen blir så tidspressade att kvaliteten går förlorad, till följd av den låga grundbemanning som facken varnat om.

2.5 Personalomsättning och konsekvenser

En aspekt som (tätt efter kostnader) ofta lyfts i frågan om en hög personalomsättning är den omsättning av kompetens som samtidigt sker. I och med att kollegor slutar så försvinner inarbetad kompetens, som då ersätts av annan kompetens. Det kan omformuleras till att det sker förändringar i företaget eller gruppens humankapital. Ibland handlar det om ett positivt skifte, där den som slutar till exempel anställts då krav för utbildning varit lägre byts ut av en

person som genomgått en relevant universitets eller högskoleutbildning. En person som inte trivs på arbetsplatsen och till följd av det presterar dåligt kan också ses som positivt att hen ersätts av ny engagerad personal (Tironi, 2014). Det kan också ses att personalomsättning möjliggör ny vänskap samt personlig och professionell utveckling i takt med den nya energin och kunskapen som kan tillföras (ibid.) Men sett till den framträdande forskningen får det oftare direkt negativa konsekvenser med personalomsättning (Bartel et. al, 2014; Hale et. al, 2016; Hayes et. al, 2011; Hausknecht & Holwerda, 2013; Kacmar et. al, 2006; Shaw, 2011; Yanadory & Kato, 2017).

2.5.1 Personalomsättningens grad av påverkan på arbetsgruppen

Hale, Ployhart, & Shepherd (2016) skriver i en vetenskaplig artikel att personalomsättning som sker på individnivå även påverkar den kollektiva nivån, arbetsgruppen. De har genomfört en longitudinell studie för att undersöka till vilken grad det påverkar och vilka faktorer som särskilt påverkar effekten av konsekvenserna.

En av dessa faktorer som omdiskuteras av forskare inom flera fält är hur pass beroende av varandra man är inom gruppen och till den person som slutar. Om arbetsgruppen har ett stort beroende av varandra som gruppmedlemmar så blir påverkan efter separationen större jämfört med grupper där man jobbar mer individuellt och har ett mindre beroende av varandra. Ployhart lyfter i en tidigare studie han gjort att mängden interaktion som krävs mellan personal ökar den negativa påverkan som personalomsättning har på arbetsgruppen (Nyberg & Ployhart, 2012). En annan viktig faktor är vilken roll personen som slutar haft inom organisationen, är det en mer central figur av gruppen eller en arbetsledare så påverkar detta gruppen mer (Kacmar et. al, 2006; Yanadory & Kato, 2017).

Det som Hale, Ployhart, & Shepherd (2016) undersöker i sin studie är de faser som följer i arbetsgruppen efter att en person i arbetsgruppen slutat. De delar upp förloppet i 2 faser, där fas 1 behandlar det direkta krisskedet, upplösandet av gruppen (disruption), och fas 2 återuppbyggnadsfasen (recovery) som beskrivs av att gruppen anpassar sig till förändringen och gradvis ökar gruppens produktivitet [egen översättning: performance] igen. De menar att fas 1, det direkta skeendet av att en person slutat, varar under en mycket kort tid, men att dess effekter ändå blir tydliga genom ett temporärt fritt fall i produktiviteten.

Återuppbyggnadsfasen för produktiviteten är betydligt längre och sträcker sig över olika lång tid beroende av flera faktorer så som; den aktuella branschen, hur pass beroende av varandra

medlemmarna i teamet är, samt hur stora eller små teamen är och vilken erfarenhet och kompetens som behöver fyllas samt om eller hur fort det tillsätts en ersättare, och slutligen kvalitén av den ersättaren (ibid.).

Slutsatsen i deras studie är att ju större beroende teamets medlemmar har till varandra, desto större blir de negativa följderna av att kollegan fattas eller byts ut. Forskarna understryker behovet av vidare forskning i området och att existerande forskning som finns inom området för team och teams anpassning till förändringar är relevant för att belysa personalomsättningens konsekvenser.

2.5.2 Personalomsättning och humankapital

Under 2014 genomfördes en inom området historiskt omfattande studie där en grupp forskare studerade humankapital bland sjuksköterskor. I studien deltog närmare en miljon patienter från 151 olika enheter på totalt 76 sjukhus tillhörande Veterans Administration Healthcare (Bartel et. al, 2014). För att se hur personalomsättning (bland sjuksköterskor) påverkade produktiviteten och kvaliteten mättes det i denna studie utifrån hur lång tid patienter vårdades på sjukhuset. Det man fann var att patienter som vårdades av specifikt humankapital i form av ökade nivåer av *varaktig personal* på avdelningen signifikant förkortade vårdtiden för patienterna.

Studien visade också att patienter som vårdades av fler *personal med högre utbildning* också hade kortare vistelsetider. Ytterligare bevis för att det specifika humankapitalet inom vård har betydelse visades genom att *hyrpersonal som ersatte ordinarie personal* signifikant förlängde patienternas vistelsetider.

En än mer generell slutsats man kunde dra var också att personalomsättningen i sig påverkade vårdteamen negativt sett till att produktiviteten sjönk när erfarna sjuksköterskor lämnade eller nya sjuksköterskor tillkom (ibid).

3. Teori

De flesta teorier inom området personalomsättning tillämpas framförallt i studier där konsekvenser indikeras genom mätandet av företagsekonomiska vinster och förluster (Kacmar et. al, 2006; Hale et. al, 2016; Halter et. al, 2017). I studien för denna kandidatuppsats är det inte helt tillämpligt eftersom man inom den undersökta myndigheten inte kan mäta kvaliteten eller resultatet av behandlingen i siffror av ekonomisk vinst eller förlust. Inom vissa studier av personalomsättning utgår man från Humankapitalteorin (Bartel et. al 2014; Shaw et. al, 2005; Yanadori & Kato, 2007). Den kan tillämpas i analyser av kvalitet i rent ekonomisk bemärkelse, men den kan också användas för att diskutera värdet av kompetens och kunskap i en vidare betydelse. I denna studie kommer Humankapitalteorin användas som begreppsram för att diskutera hur personalomsättning påverkar kvaliteten på institutionsvård

Humankapitalteorin formulerades av nationalekonomen Gary Becker (1962) och Theodore Schultz (1961). Efter det har innehållet utvecklats från flera håll och är allmänt tillämpligt i en lång rad studier från olika ämnen. Idag definierar Nationalencyklopedin (2020) begreppet Humankapital som:

“Människors kunskaper, färdigheter och andra till produktionsförmågan bidragande fysiska och psykiska egenskaper som förvärvats genom investeringar i form av bl.a. utbildning, träning och hälsovård” (NE, 2020)

Humankapitalteorin inkluderar alltså även annan kunskap än den formella och det är därför den är intressant i min studie. Informell kunskap, mjuk kompetens, tyst eller implicit kunskap är fler begrepp jag använder mig av som alla kan kopplas tillbaka till teorin om humankapital, och som alltså kan vara både medfött och utvecklat inom personligheten, men kan också ha förvärvats genom livets erfarenheter eller arbetslivets erfarenheter och kännetecknas av att de utanför teorin om humankapital inte värdesätts lika mycket som formell kunskap vunnit från högre utbildning och universitet.

Fitz-enz (2000) tillskriver begreppet fler egenskaper så som attityd, ork, kreativitet, laganda, målinriktning. Giménez & Sanaú (2007) studerade humankapital utifrån kategorierna formell utbildning, informell utbildning, samlade erfarenheter och hälsa. Begreppet kan modernt sammanfattas handla om de mänskliga resurserna i ett företag i form av individernas förmåga, kunskap, skicklighet och erfarenhet, vilka har gemensamt att de är svåra att mäta,

och därmed också svåra att synliggöra och visa upp på till exempel ett cv eller en kompetensbeskrivning av företaget. Davenport (1999) menar att humankapitalet ägs av individen och ska ses som ett kapital som kan bidra med ett värde för organisationen. Organisationen kan inte styra över hur, när och på vilket sätt individen väljer att använda det. Humankapitalet ackumuleras och utvecklas med livets samlade erfarenheter, men till viss del kan företag snabba på eller effektivisera det genom att investera i humankapital för sina medarbetare, vilket Garmise (2006) menar attraherar människor till företagen. Det motiverar dem också att arbeta mer produktivt och leder till att man behåller dem längre på arbetsplatsen (ibid.).

Ett begrepp hämtat från teorin om humankapital som jag särskilt använder är ”Firm Specific Human Capital”, som hädanefter kommer att översättas till ”företagsspecifikt humankapital”. Det här begreppet har sitt ursprung i Becker (1975) verk och är frekvent förekommande inom litteratur som behandlar humankapital. Man skiljer på generellt humankapital och specifikt humankapital, där specifikt humankapital kan förklaras att det fokuseras på en av alla de delar som det generella humankapitalet kan innefatta. Ett högt generellt humankapital möjliggör för individen att arbeta inom en bred variation av arbeten och utföra medium-svåra uppgifter, medan ett specifikt humankapital leder till en större specialisering inom en mindre variation av arbeten (ibid.).

Företagsspecifikt humankapital är alltså kopplat till de kunskaper som vunnits genom tiden spenderad inom ett särskilt företag och kan anses unika för detta företag (Becker, 1975; Campbell, 2012). De blir därmed ofta svåra att direkt överföra till andra företag (ibid.). Dessa kunskaper kan ibland tolkas som tacit knowledge när de överförs utan att formuleras, genom till exempel on-the-job training där man lär sig bland annat genom att se hur andra gör (Hatch & Dyer, 2004; Polanyi 1967). Kunskaperna är svåra att formulera, och därmed svåra att värdera utanför det egna företaget och blir således företagsspecifika. De kan anses vara både knutet till individen, arbetsgruppen och till företaget där gruppen arbetar, detta då individerna är dem som besitter sin del av kompetensen (i varierad grad), men genom att kunskaperna bärs av sitt sammanhang, är gruppen och företaget givna för att ge kunskaperna sitt initiala värde. Det krävs också att företag investerar i att utveckla företagsspecifikt humankapital eftersom det inte finns någon marknad för sådana företagsspecifika färdigheter någon annanstans, och arbetssökande kan inte känna till de exakta jobbkraven eller förbereda sig för dem i förväg (Becker, 1975; Coff & Raffiee, 2014). Företagsspecifika kunskaper beskrivs också i högre grad ha en isolerande effekt på de anställda, genom att de blir mindre benägna

att lämna företaget eftersom de investerade företagsspecifika kunskaperna har ett mindre värde utanför företaget (Campbell et al, 2012; Coff & Raffiee, 2014). Den potentiella kostnaden för att ersätta och skola in nya anställda med företagsspecifika färdigheter om personer med högt förstegsspecifikt humankapital lämnar organisationen är ofta mycket stora. Sett ur detta ljus så erbjuder företag högre lön till sådana anställda för att hindra dem från att lämna (Strober, 1990).

Begreppet så som det används i denna studie syftar till den företagsspecifika eller platsspecifika kunskapen som ackumuleras med tid och av erfarenheter från den specifika arbetsplatsen, SiS, och ibland än snävare till just en avdelning inom en institution som styrs av SiS. Det kan till exempel handla om att ha lokalkännedom, etablerade yrkesrelationer, specifika arbetssätt och det som i min studie särskilt lyfts fram: riskmedvetenhet kopplat till att arbeta med hög-risk ungdomar på en låsbar institution, som ju skiljer sig markant från andra HVB i öppna former. Företagsspecifikt humankapital, så begreppet används i denna studie, innefattar även riskmedvetenhet kopplat till just den aktuella konstellationen av ungdomar på en särskild avdelning, vilket då blir en mer platsspecifik kompetens med hög förändringsfaktor. Både plats- och företagsspecifika humankapital kan likt det som beskrivit i stycket ovan, vara mindre värt eller värdelöst på en arbetsplats utanför SiS eller utanför just den avdelning/ungdomsgrupp vars den anställda arbetar.

När jag senare analyserar kring de kompetenshöjande insatser och utbildningar inom verksamheten så har jag hjälp av Lynch (1993) som likt andra forskare inom fältet menar att om företaget själv står för utbildningskostnader så sjunker vid hög personalomsättning företags incitament att tillhandahålla personalutbildning. Incitamentet sjunker ännu mer om företagsspecifik och allmän utbildning är mindre åtskiljbar, då personalen kan ha nytta av den i annat företag och ta med den till konkurrensverksamhet istället för att arbeta kvar (Lynch, 1993; Hatch & Dyer, 2004). Här ses alltså en skillnad i att företag drar sig för att investera i det generella humankapitalet, då det riskerar bli en investering de sedan inte får ut nyttan av. Utbildning i företagsspecifika områden höjer individernas kompetens inom organisationen och beskrivs ha en isolerande faktor som gör att de anställda arbetar kvar eftersom kunskaperna har litet eller inget värde utanför organisationen (ibid.)

4. Metod

Denna studie står på en kvalitativ ansats, där det genomförts semi-strukturerade telefonintervjuer med 6 behandlingsassistenter som arbetar på 6 olika institutioner inom SiS där särskilda ungdomshem bedrivs.

En kvalitativ ansats valdes med avsikt att få en djupare och mer nyanserad kunskap än vad en kvantitativ ansats skulle ge i förhållande till frågeställningen. Vikten läggs i den kvalitativa metoden snarare på ord och upplevelse än den kvantitativa metodens vikt vid mängd och generalisering till större grupper (Bryman, 2018, s61, 454 & 468). Det finns idag en relevant mängd kunskap att tillgå som är hämtad av främst kvantitativa undersökningar och utvärderingar av bland annat Statens institutionsstyrelses egen bedrivna forskning. Det som denna studie önskar undersöka är mer komplext och syftar till att undersöka den individuella upplevelsen av det den kvantitativa datan redan talat för. Hur stor personalomsättningen i siffror varit på Statens institutionsstyrelse finns att tillgå (SiS årsredovisning, 2018; 2019), samt studier av brister som uppmärksammas (Statskontoret, 2020), men för att undersöka och sätta ord på det upplevda i kopplingen mellan dessa så motiveras en kvalitativ ansats för att nå det djup studien är ute efter.

Det kvalitativa forskningsområdet styrs ofta av ett induktivt synsätt genom att man lägger tyngden på generering av teorier snarare än att initialt utgå från en bestämd teori (Bryman, 2018, s49-50 & 61). Denna studies induktiva forskningsstrategi innebär kort att jag utgått från min insamlade data först och sedan valt ut lämplig existerande teori att analysera datan med (ibid.)

Valet att använda intervjuer grundar sig i dess styrkor att ta fram individuella reflektioner och synsätt på ett samlat fenomen (Ahrne & Eriksson-Zetterquist, 2015, s53). Det ger också möjlighet till att få målade och konkreta beskrivningar av hur målgruppen i praktiken handskas med olika situationer som uppstår i arbetet (ibid). För att uppnå ett flexibelt svarsunderlag till frågeställningen användes en semi-strukturerad intervjumetod. Vilket innebär att det finns en viss struktur i innehåll och frågor som ställs, men med större flexibilitet gällande till exempel ordningsföljd på frågor, vilket skiljer sig från de mer strukturerade alternativen (Bryman, 2018, s563). Med en semi-strukturerad intervju finns också möjligheten att ställa lämpliga uppföljningsfrågor (sonderingsfrågor) på de initiala svaren, samt be de intervjuade personerna att utveckla olika resonemang (ibid.).

Intervjuerna är baserade på öppna frågor, där det ofta förekommit omfattande och långa svar från intervjupersonerna. Det har då varit tacksamt att med hjälp av sonderingsfrågor av stängd karaktär uppnå ökad tydlighet och bekräftelse på att jag förstår deras resonemang så som de tänkt när det sagt det. Sonderingsfrågor har tvärtom också använts för att utveckla resonemang hos de personer som haft tendens att ge korta svar på frågorna.

4.1 Urval

Utgångspunkten för urvalet var att intervjua 6 behandlingsassistenter från *minst* 3 olika särskilda ungdomshem inom SiS. Urvalskriterierna har således varit målstyrda till den mån att jag sökt intervjua personer utifrån kriterier som gör det möjligt att besvara frågeställningen (Bryman, 2018, s49). Urvalet begränsades till att endast omfatta personalgruppen behandlingsassistenter med bakgrund av en önskan fånga upp röster från dem som kan anses arbeta närmast klienterna i deras vardag på institutionen. Jag har i mitt urval sökt (men misslyckats med) att få en jämn fördelning av anställningsformerna timanställd och månadsanställd med bakgrund av att det föreligger skillnader mellan dessa som är intressanta att för studien att beakta, skillnader som eventuellt gör att de upplever och lägger märke till olika saker i sitt arbete. Då access till forskningsfältet visade sig vara mer komplicerat än jag först räknat med så överensstämmer inte det faktiska urvalet med det som beskrivits som utgångspunkt.

Det slutliga urvalet togs fram genom 3 olika urvalsmetoder och representeras av 6 behandlingsassistenter från 6 olika SiS särskilda ungdomshem runt om i landet. 1 av de 6 är timanställd idag och resterande 5 tillsvidareanställda, totalt 2 personer i studien har erfarenhet av att vara timanställd på SiS. 2 män, 4 kvinnor. 5 personer av de totala 6 har arbetat eller arbetar idag på avdelningar med flickor eller har blandad erfarenhet av att jobba med både pojkar och flickor.

Intervjuperson 1, Kvinna, timanställd 9 månader, mer än två år eftergymnasiala studier

Intervjuperson 2, Man, tillsvidareanställd 1,5 år, utbildar sig till socialpedagog

Intervjuperson 3, Kvinna, tillsvidareanställd 3 år, utbildad undersköterska

Intervjuperson 4, Kvinna, tillsvidareanställd 4 år, utbildad behandlingspedagog

Intervjuperson 5, Kvinna, timanställd 10 år + 5 år tillsvidareanställd, utbildad socialpedagog

Intervjuperson 6, Man, tillsvidareanställd 6 år, utbildad behandlingsassistent

4.1.1 Urvalsmetod 1

Under pågående arbete har det stötts på svårigheter som krävt nytänkande gällande min strategi att få access till forskningsfältet. Initialt fanns förväntningar om ett visst samarbete med institutionen, detta visade sig senare ej var möjligt på det sätt jag hoppats på.

Den urvalsstrategi som först var tänkt att användas kan kort beskrivas av att kontakt togs med SiS enhet för forskning och utveckling, där jag beskrev vad studien skulle handla om och hur jag planerat att gå tillväga. Jag hoppades här på hjälp från dem att få tillgång till arbetsmailadresser till behandlingsassistenter på tre olika institutioner. Planen var att genom dessa avidentifierade listor med mailadresser, skicka ut en beskrivning av den tänkta studien med en förfrågan om deltagande. Därefter, beroende på svarsfrekvensen, planerades för att välja ut tre timanställda och tre tillsvidareanställda utifrån de som svarat först, och helst skulle det slutliga utfallet bli en av varje anställningsform från tre olika institutioner.

I telefonsamtal och mailkontakt med SiS enhet för forskning och utveckling lämnades ett godkännande på att studien var genomförbar ur både pandemisympunkt och ur ett klientsäkerhetsperspektiv. Det tog stopp vid verksamhetschefernas godkännande som alltså enligt SiS enhet för forskning och utveckling krävdes för att jag skulle få genomföra studien den tänkta studien. Motiveringen från verksamhetscheferna var att de inte har tid att prioritera min förfrågan förrän tidigast 15 januari (d.v.s. terminens slut) samt vill inte belasta behandlingsassistenterna med något ytterligare utöver det som pandemin har föranlett. Trots klargörande från min sida att intervjuerna skulle ske efter arbetstid så stod man fast vid tidigare resonemang.

4.1.2 Urvalsmetod 2

Eftersom det inte var möjligt att få dessa listor och genomföra den tänkta urvalsmetoden, så gjorde jag i övervägande med handledare valet att använda mig av snöbollsmetoden. Bryman (2018) beskriver snöbollsmetoden som ett kedjeurval ”där forskaren får en initial kontakt med ett mindre antal individer som är relevanta för undersökningens frågeställning och därefter med deras hjälp får kontakt med andra individer” (Bryman, 2018, s832). Här var utgångspunkten att jag skulle komma i kontakt med en eller flera behandlingsassistenter genom 3 nyckelpersoner i mitt kontaktnät som i sin tur hade access till forskningsfältet genom personer i sitt kontaktnät som arbetar på SiS. Detta med en förhoppning av att

eventuella deltagande intervjupersoner i sin tur kunde leda mig till ytterligare behandlingsassistenter att intervjuas.

Jag skrev en kort beskrivning av den tänkta studien och dess syfte samt den anonymitet som skulle upprätthållas vid deltagande. Detta förmedlade i sin tur nyckelpersonerna till personer i sitt kontaktnät som arbetar på SiS, tillsammans med en förfrågan om det är okej för nyckelpersonen att vidarebefordra deras kontaktinformation till mig för att således kunna kontakta dem och berätta mer/boka tid för intervju.

Det visade sig vara svårt att få personer att känna engagemang till att delta. Svar som mina nyckelpersoner hade fått i kontakt med målgrupp var med underton av att man inte vill råka uttala sig om något som kan komma till skada för dem själva i sin anställning, och eftersom min information till nyckelpersonerna var begränsad och jag själv ej hade fått möjlighet till kontakt kunde inte vidare information ges för att till exempel förklara anonymiteten mer ingående.

Snöbollsmetoden gav resultatet att 2 personer kunde kontaktas och tid för intervju bokas, men genererade ingen snöbollseffekt.

4.1.3 Urvalsmetod 3

För att nå upp i önskat antal deltagare för studien behövdes fyra personer till. Jag övervägde alternativ med min handledare och tog beslutet att ringa direkt ut till avdelningarna på de särskilda ungdomshemmen, där behandlingsassistenter svarar på andra sidan.

På så sätt fick jag access till målgruppen, men med vissa etiska aspekter att ta i anspråk. Att *inte* genomföra intervjun direkt i samtalet när jag hade behandlingsassistenten på tråden, även om möjlighet till detta fanns enligt behandlingsassistenten, var just ett av de etiska överväganden som möjliggjorde denna typ av uppsökande urvalsstrategi. Syftet är att min intervju ej skulle uppmuntra till eller riskera att personal frångår sina arbetsuppgifter och på så sätt skapa risk för att deltagande i studien skulle kunna ha negativ påverkan.

Jag ringde till alla de särskilda ungdomshem som enligt SiS hemsida hade könsblandad klientgrupp eller enbart flickor och vid de större institutionerna pratade jag med flera avdelningar. Jag möttes även i dessa kontakter av stor osäkerhet från flera tillfrågade personer, där man önskade lyfta frågan med sin institutionschef eller föreståndare innan

eventuellt deltagande för att sedan återkomma till mig med beslut om deltagande eller inte, där ingen av dem återkopplade. Jag tolkade deras reaktioner som att yttrande- och åsiktsfriheten, det vill säga att personen utan att röja sekretessbelagda uppgifter har rätt att uttala sig om sin upplevelse av arbetsplatsen, underordnades här av rädslan för vad det skulle kunna få för konsekvenser för dennes anställningstrygghet. Detta gjorde att nästa etiska resonemang fick fokus, nämligen konfidentialitetsprincipen.

Genom att tillfråga sin chef om godkännande att delta i studien så röjs också möjligheten till total anonymitet. Även om jag i min studie inte lyfter institutionernas eller intervjupersonernas namn så finns alltså ändå en risk att tillfrågad chef i efterhand kan koppla personens deltagande till min studie. I de samtal där denna fråga lyftes så bemötte jag det genom att beskriva precis det jag nämnt ovan och uppmana dem att göra det som känns bäst och sedan höra av sig.

Genom denna urvalsmetod värvades 4 st behandlingsassistenter som önskade frivilligt delta efter arbetstid.

4.2 Genomförande

Samtliga intervjuer genomfördes under perioden 201130-201207. Intervjupersonerna hade i den inledande kontakten själva fått bestämma lämplig tid utanför deras arbetstid som jag anpassade mig till. Intervjuerna spelades in med hjälp av en app i telefonen, vilket intervjupersonerna fick information om, samt att denna ljudfil kommer att transkriberas i analysyfte och sedan tas bort från den mobila enheten. De erbjöds få den skickad till sig om de önskade. De informerades också om att varken namn på dem eller den institution de arbetar på skrivs ned hos mig, och att eventuella namn eller geografiska platser som skulle kunna kopplas till institutionen de arbetar på kommer att censureras i transkriberingsskedet, för att säkerställa den totala anonymiteten i deltagandet. Personen fick också information om att hen när som helst kan välja att avsluta sitt deltagande i studien, både under intervjun och fram till dess att uppsatsen är skriven och inlämnad för granskning. Samtliga fick även information om att det som de berättar kommer inte att användas i något annat syfte än den beskrivna studien, till denna C-uppsats. Den genomsnittliga tiden per intervjutillfälle varade ungefär 45 minuter.

Intervjuguiden jag utformat och använt mig av innefattar 4 teman, där några kopplas samman vid olika delar i intervjun. Intervjun börjar med frågor om personens anställningsform och längd. Därefter relativt oladdade, praktiska frågor om verksamheten som sedan leder in på Tema 1 anställningsformers olika grad av delaktighet i möten/gruppaktiviteter/utbildning. Sedan ställs en stor och öppen fråga där intervjupersonen uppmanas att reflektera bakåt till den tid då hen själv var ny på arbetsplatsen; som en ingång till Tema 2 som syftar på att ta upp dels det enskilt upplevda i samband med att vara ny men främst ur ett medarbetarperspektiv där andra kommer in som ny. Här är en del praktiska frågor kring utbildningsinsatser och personliga frågor om vad personen anser om dem. Tema 3 fokuserar på hur personen upplever att arbetsmoment denne anser viktiga inom vården påverkas av personalomsättning. Som avslutande fråga i intervjun och enda direkta fråga för Tema 4 så öppnar jag upp för personen att reflektera över förbättringsmöjligheter hos myndigheten som skulle kunna påverka personalomsättning, vilket i sin tur också kan indikera och tolkas som orsaker till personalomsättning och bidra till ökad tydlighet inom tidigare resonemang. Frågorna till guiden togs fram utifrån syftet att dels få tillräckligt underlag för att besvara min frågeställning, men jag tog även hänsyn till att praktiska detaljer om hur verksamheten på de olika institutionerna personerna jobbar på kan skilja sig åt och påverka hur de svarar på frågorna. Ett första utkast av intervjuguiden prövades på person utanför studien för att få en uppfattning av huruvida frågorna uppfattas så som jag avsett och därmed ge en indikation på om svarens innehåll och omfattning matchade det jag syftat att undersöka. Test-intervjun tog 1,5 timmar. Det resulterade i att jag omformulerade och tog bort flera överflödiga frågor.

4.3 Metodologiska överväganden

Intervjuerna har genomförts över telefon för att på ett tidseffektivt nå intervjupersoner som jobbar vid olika institutioner i landet oberoende av geografiskt avstånd. Detta också med hänsyn till att Sverige vid den tid då studien utförs är drabbad av en pandemi och för att underlätta att följa rekommendationer från myndigheter gällande pandemin bedömde jag det mest lämpligt att ej träffas fysiskt med intervjupersonerna.

Det kan argumenteras om för- och nackdelar som valet att genomföra intervjuerna över telefon för med sig. Fördelar är främst att det är tidseffektivt så väl som kostnadseffektivt, vilket är önskvärt för tidsramen gällande denna C-uppsats. Intervju över telefon kan också skapa en anonymitet hos intervjupersonen och göra det lättare för denna att svara på känsliga frågor då varken intervjuare eller svarare är fysiskt närvarande (Bryman, 2018 s.582). En

nackdel är dock att känslor uttryckta och tolkade genom kroppsspråk, miner och andra fysiska uttryck går förlorade genom en telefonintervju. När det gäller svarsfrekvens, antal ord och kvalitén på svaren finns det inte nog med underbyggnad för att säga att empirins innehåll skulle påverkas negativt av en intervju på distans jämfört med att träffas fysiskt, skillnaden skulle då snarare betraktas som marginell (Bryman, 2018, s483). Under rekrytering av intervjupersoner upptäckte jag också att det fanns en stor osäkerhet i frågan om att våga delta, samt ett litet engagemang i att vilja använda sin personliga tid till att delta. Med hänsyn till detta argumenterar jag för att valet att intervjua över telefon istället för till exempel videosamtal, underlättade genom sin okomplicerade och vardagliga karaktär till att personerna faktiskt deltog.

4.4 Tillförlitlighet

Då studien innefattar ett litet antal intervjupersoner (6) anses den inte vara av dignitet att tala för några generella förhållanden på särskilda ungdomshem i landet, inte heller för att på något vis generalisera individens åsikt eller beskrivning av verksamheten och tolka den som sanning. Det är det individuellt upplevda jag undersöker och metoden jag använt syftar till att just nyansera och konkretisera de situationer kompetens och personalomsättning ses i förhållande till risker för den kvalitativa tvångsvården, i enlighet med detta har den valda metoden bedömts lämplig för syftet.

Vanligtvis används frågan om reliabilitet och validitet inom det kvantitativa forskningsfältet men kan till viss del också användas för att granska min kvalitativa studie (Bryman, 2018, s465-466). Det är inte aktuellt att tala om extern validitet, då detta handlar om generalisering och kräver större urvalsgrupper. Den interna valideringen kan dock snarare ses styrkas av det kvalitativa angreppssättet (ibid.). Det kan motiveras att man inom den kvalitativa strategin kommer närmare sina undersökningsobjekt och på så sätt säkerställer en högre grad av överensstämmelse mellan begrepp och observationer i sin forskning, vilket också ökar sannolikheten att jag verkligen undersöker det jag avser att undersöka (ibid.). Reliabiliteten är svag då studiens resultat ej håller över tid utan mäter något som dels är individuella uppfattningar från endast 6 personer, och läget som av dessa beskrivs kan förändras snabbt i takt med den undersökta myndighetens utveckling- och förbättringsarbete som pågår (Bryman, 2018, s72).

Det är dock mer önskvärt att tänka i termer av tillförlitlighet och trovärdighet i kvalitativa studier likt min (Bryman, 2018, s467). Vad gäller trovärdigheten handlar det om att på olika

sätt säkerställa att resultaten faktiskt är sanna i sitt sammanhang och tolkade på rätt sätt, till exempel kan man använda sig av respondentvalidering för att få en bekräftelse på att man har uppfattat de intervjuade personerna och deras sociala sammanhang på rätt sätt (Bryman, 2018, s467). Jag använde mig av respondentvalidering endast i sammanhanget där HR strateg på SiS lämnat ut statistik som jag sedan tolkat, för att säkerställa att detta var gjort sanningsenligt och på rätt sätt.

Jag som bedriver studien har några års erfarenhet av att arbeta med utsatta ungdomar i klientnära arbeten, samt kort erfarenhet av att arbeta på ett särskilt ungdomshem hos SiS. Detta kan ses både som tillgång och begränsning för studien. En tillgång på det vis att jag uppmärksammat en del av den problematik som jag i studien syftar att undersöka och på så vis vet att det finns anledning till att belysa dessa frågor inom forskningen. Jag ser det också som en tillgång att känna till och kunna använda mig av inom institutionen känt språkbruk, som jag menar hjälpt mig att ställa frågor som tas väl emot av intervjupersonerna samt gör att tolkningen av svaren blir något mer exakt.

Som självklar nackdel finns risken att min studie styrs av hypoteser grundade i vad jag sett och upplevt under min erfarenhet av det klient-nära arbetet på en SiS-institution och att dessa, om de lämnas outtalade/omedvetna, kan påverka och styra intervjupersonerna eller analysen av empirin i en viss riktning (Rennstam & Wästerfors, 2015, s228). Jag argumenterar dock för att medvetenheten av hur min erfarenhet kan påverka dessa saker, i kombination med nyfikenheten och viljan att hålla mig neutral i mitt forskningssyfte minskar risken för denna påverkan. Användandet av respondentvalidering när, för studien, känslig statistik skulle presenteras kan också ses som ett sätt att säkerställa min neutralitet.

4.5 Bearbetning och analys

De inspelade telefonintervjuerna transkriberades i direkt anslutning till intervjutillfället. Jag transkriberade dem i talspråk, utan omskrivningar - med undantag för misstanke om sekretessbelagd uppgift, namn och geografiska platser. Det bearbetade materialet färgkodades i tematiskt analysyfte. Den tematiska analysen i praktiken har inte en ensam definierad teknik (Bryman, 2018, s702), men bygger på att lyfta fram för studien relevanta teman, där det viktiga är att beskriva hur man har kommit fram till de teman man valt och beskriva varför de är betydelsefulla (Bryman, 2018, s706). Det är också viktigt att bli förtrogen med sin empiri, att man har bearbetat den ordentligt (Rennstam & Wästerfors,

2015, s222-223). I den tematiska analysen bearbetas och kodas materialet både före och allteftersom teman skapas (Bryman, 2018, s706-707). Samtidigt är det ett sätt att sortera och reducera sitt material, vilket är nödvändigt till den senare analysen då det gör empirin mer lättöverskådlig (Rennstam & Wästerfors, 2015, s220). Det besvarar även representationsproblemet, det vill säga gör det möjligt att representera materialet i sin helhet utan att återge hela materialet (ibid.). Den öppna eller initiala kodningen är en process som inleds med att definiera olika textstycken med hjälp av en färg eller benämna med ett sammanfattande ord (Bryman, 2018, s707). Koderna är till en början många, och av dessa utkristalliseras huvudteman med olika delteman eller dimensioner (ibid.). I min analys har jag använt färgkodning för sortering av min empiri och underlätta att visuellt ta del av teman som lyfts fram i texten.

Jag använde mig av studiens 3 frågeställningar som utgångspunkt för huvudteman, och har sedan färg markerat olika citat från intervjuer och lagt in under de huvudteman de hör hemma. Därefter har delteman blivit tydliga, men också otydliga genom att flera teman går ihop med varandra. Dessa teman redovisas senare i resultatdelen utifrån valda rubriker.

De begrepp som föds fram av mina teman behöver enligt Rennstam & Wästerfors (2015) inte vara från en etablerad teori men behöver däremot underförstå en teoretisk förståelse av fenomenet i fråga (ibid.) Begreppen kan också ses som antingen en del i nyskapande av begrepp, eller begreppsutveckling som enligt Rennstam och Wästerfors (2015, s233) förutsätter antingen ett nytt begrepp eller att man använder befintliga begrepp på ett nytt sätt. Mitt användande av ordet riskmedvetenhet som en del av ett Firm Specific Human Capital kan ses i ljuset av begreppsutveckling, då det kan argumenteras att jag använder ett befintligt begrepp inom ett sammanhang där det idag inte är specifikt uttalat.

4.6 Etiska överväganden

Vi har några särskilt uttalade etiska principer att ta hänsyn till när man bedriver svensk forskning och dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Bryman, 2018, s170-171 & Vetenskapsrådet, u.å.). För att säkerställa att dessa tas på allvar från min sida som forskare så har samtliga intervjupersoner fått information om dessa vid både det första kontaktskedet samt mer genomgående i samband med intervjun. Eftersom intervjuerna skedde över telefon, så använde jag mig inte av möjligheten att skriftligt lämna informationen med min signatur på att värna om dessa principer.

Samtyckeskravet som innebär att intervjupersonen känner till att deltagandet är frivilligt och att hen när som helst kan välja att avbryta sitt deltagande gavs likt all annan information också muntligt, där personerna bekräftade att de förstått och önskade delta. Inför samtycket fick de information om syftet med studien och mitt ord på att materialet intervjun innehåller endast kommer att nyttjas för skrivandet av denna C-uppsats. Samtliga fick också informationen om att intervjun spelas in via en app i telefonen, där ljudfilen senare transkriberas. Samtliga erbjöds få ljudfilen skickad till sig i efterhand som en form av respondentvalidering, men samtliga avböjde.

Konfidentialitetskravet har tagits särskild hänsyn till att både informera om och tillämpa, då detta var en avgörande faktor för deltagares övervägande att delta. Jag har därför i varken intervju eller slutmaterial tagit med några uppgifter om namn på person eller institution där personen jobbar, inte heller ålder på personen. Jag har också valt att markera namn på platser som geografiskt kan kopplas till berörd institution med XX i transkriberingen. I val av citat som presenteras har jag helt valt bort citat som skulle kunna härledas tillbaka till nämnd institution genom exempelvis beskrivning av miljö, antal avdelningar eller tillgängliga aktiviteter i anslutning till platsen. En risk att röja anonymitet fanns och har beskrivits i metodavsnittet, där dels intervjupersonerna önskade kontakta sin chef och 'be om lov' att delta, där personen uppmärksammades om att total anonymitet alltså inte blir aktuellt då och att personen själv väljer utifrån det. Dessa personer blev dock aldrig aktuella för studien, då ingen återkom. En annan brist för anonymitet gällde vid snöbollsurvalet där den intervjuade personen ombads höra i sitt kontaktnät om någon annan intervjuperson kunde värvas. Detta skulle i praktiken innebära att möjlighet till total anonymitet röjs. Dessa personer uppmärksammades också om denna risk.

5. Resultat

I detta kapitel presenteras och analyseras resultaten från de semi-strukturerade intervjuerna. Resultaten presenteras utifrån de teman som framkommit i bearbetningen av det samlade materialet och analyseras med stöd av begrepp hämtade från Humankapitalteorin som redogjorts för under tidigare teoriavsnitt.

5.1 Hur kompetensläget och utbildningsmöjligheter beskrivs

Flera personer uttrycker att de är nöjda med utbildningsmöjligheterna och beskriver att de kan själva via intranätet söka de utbildningar de anser att de behöver. Alla intervjuade personer uppger att de har gått diverse interna utbildningar, men åsikter kring hur värdefulla de erbjudna utbildningarna varit och huruvida man fått utbildningen vid rätt tidpunkt spretar åt olika håll. Det är uppenbart i intervjuerna att man hanterar utbildningsfrågorna olika på olika institutioner och att det inte råder en samlad kompetensförsörjningsplan, vilket går i enlighet med den kritik SiS fått från statskontorets (2020) myndighetsanalys. Alla intervjuade personer har fått frågan om de har gått basutbildningen samt när, där 5 av de 6 personerna har gått den, undantaget är intervjuperson 1 som uppges inte får gå den på grund av att hon är timanställd, inte månadsanställd. Tidpunkten för när de andra 5 har fått gå basutbildningen har varierat från en månad, 3 månader, 1 år och som längst 1,5 år från dess att de börjat arbeta inom institutionsformen. Flera av de intervjuade personerna har även anmält intresse och gått kompetenshöjande utbildningar inom bland annat KBT, MI, suicidprevention och samtalsledarutbildningar, som de känner sig nöjda med. De som har minst två år eftergymnasial utbildning kan också erbjudas att få gå utbildningar inom olika behandlingsmetoder som används. Minst en av de intervjuade personerna hade anställts utan formell utbildningsbakgrund och använt sig av möjligheten som erbjuds av myndigheten, att utbilda sig under tiden man är anställd och validera sina kompetenser för att få en examen som behandlingspedagog.

Våldet på institutionerna är återkommande i alla intervjuer, där det beskrivs i form av flygande matbord, handgemäng, sparkar, slag, bits, klöser, knivar och glas i händerna, trasiga speglar och rakblad som vapen. Att undvika samt värja för våldet och återfå lugnet på avdelningarna kräver viss kompetens, och utbildningen No Power No Lose (NPNL) är den enda i sitt slag där det förekommande fysiska våldet hos klienterna är i fokus. Här utbildas de i användandet av de särskilda befogenheter som personal på SiS har lagligt stöd att använda

sig av i arbetet. I denna utbildning ingår också hur lågaffektivt bemötande appliceras för att undvika användandet av dessa befogenheter. På NPNL lär de sig hur man håller fast och lägger ner ungdomen på ett rättssäkert sätt för att inte skada sig själv eller ungdomen, hur man tar grepp, transporterar, avvärjar etc. Denna utbildning upplever 4 av de 6 personerna som bra och samtliga 6 som relevant för arbetet de utför. Av de 2 personerna som inte beskriver utbildningen som enbart positiv så anser en person att det läggs för mycket fokus på det fysiska våldet och hur man hanterar det, där hon menar att större fokus borde ligga på att förebygga att situationen uppstår där fysiskt våld förekommer. Den andra personen anser tvärt om att de grepp och tekniker man får inte är tillräckliga verktyg för att hantera de våldsamma situationer som uppstår, och menar att det i vissa fall krävs tuffare hjälpmedel än de grepp man får lära sig.

Denna utbildning betonas i alla intervjuer ha en koppling till risk genom att nyanställda eller timanställda som inte hunnit gå den utgör diverse risker som ur ett säkerhetsperspektiv är allvarliga för personen själv, kollegorna samt klienterna. Utbildningen ges vid olika relativt fasta tidpunkter per år där det är obligatoriskt att delta för att upprätthålla denna kunskap över tid. Extra utbildningstillfällen kan sättas in för de nyanställda men det avgörs då av att det måste finnas tillräckligt många nya för att man ska skapa ett utbildningstillfälle. Av de intervjuade personerna framgår det att i praktiken leder detta till att många anställs och hinner jobba länge innan man får denna viktiga utbildning. Av de 6 intervjuade personerna har de fått denna utbildning vid olika tidpunkter varierat från direkt första veckan till några månader efter påbörjad anställning och en person hade fått vänta i 6 månader.

En person beskriver att man på dennes institution inte får springa och hjälpa en kollega som larmar om man inte har gått utbildningen. En risk som uppstår i samband med det är såklart om det finns tillräckligt med personal på plats som har fått dessa verktyg när en larmsituation uppstår. Detta exemplifieras av Intervjuperson 6:

”Man kan ju hamna i en situation till exempel när man är ensam som har gått NPNL och så har man timvikarier och så kan de inte ingripa och så står man själv och det kan ju bli farligt. Eller att det är någon stor kille som har jobbat första dan och kastar sig över flickan och det kan ju bli skador. Sånt vill man ju undvika.” – Intervjuperson 6

Fler risker som beskrivs i samband med att inte ha gått utbildningen är att man riskerar att bli passiv i konflikter som kräver att man agerar eller så som citatet ovan exemplifierar; att man tvärtom använder övervåld. En annan person beskrev i studien att man innan genomförd

utbildning tvingas använda *'det man känner till'* vilket inte alltid blir bra.

Samtliga är överens om att det bästa vore att få NPNL utbildningen redan innan eller i anslutning till första arbetspass på avdelning med klienter, och att det utgör en risk för verksamhetens säkerhet och kvalitet att personal tvingas vänta på att få gå den.

Inom myndigheten kan denna utbildning, NPNL, anses utgöra en viktig del av verksamhetens företagsspecifika humankapital. Detta genom att man aktivt investerar i att utbilda och träna sina anställda i denna företagsspecifika kunskap, som de troligtvis inte kommer använda sig av på en annan arbetsplats senare i yrkeslivet eftersom befogenheterna är specifika för SiS. Utbildningar i lågaffektivt bemötande, MI & KBT är också en investering i behandlingsassistentens och verksamhetens humankapital, de är dock mindre företagsspecifika och talar för ett bekräftande exempel på teorin från Lynch (1993) om att ett företags incitament att utbilda personal (då de själva står för kostanden) sjunker om det råder hög personalomsättning – vilket kan ses som förklaring till att timanställda vikarier ej erbjuds dessa utbildningar. De erbjuds däremot No Power No Lose, som ju är företagsspecifik.

5.2 Hur utbildningsmöjligheter som saknas beskrivs

Under intervjuerna har en fråga riktats till flickors psykiska hälsa och då med inriktning på de traumorna som många flickor på SiS har med sig från upplevelser av sexuella övergrepp. Ingen av de tillfrågade har fått utbildning rörande ämnet och saknar således formell kunskap om hur upplevelser av trauma kan tas i uttryck samt vad som kan vara bra att tänka på i vissa situationer som kan uppstå. Ungefär hälften menar att detta är något man inte alls pratar om och andra hälften uppger att man stöter på detta ofta och att man blir självlärd inom området. Två personer nämner att man på institutionen har psykolog var man skulle hänvisa flickan om det kom till ens kännedom att flickan själv önskar stöd. 4 av de 5 personer som arbetar med flickor och således fått frågan ställer sig positiv till att få mer utbildning i ämnet. Här kan ses att verksamhetens totala humankapital omfattar specialkompetens (genom psykologer) som inte behandlingsassistenterna själva besitter, vilket ju är en tillgång och höjer organisationens humankapital. Om man skulle utbilda behandlingsassistenter inom trauma kan det utifrån teorin om humankapital tolkas att man därigenom höjer det totala humankapitalet ytterligare, men eftersom det är utbildning de kan ha nytta av även på andra arbetsplatser och således inte är specifikt för SiS, så skapar detta en risk för företaget att investera i något de inte får ut nytta av; om personerna sedan väljer att gå över till annat arbete och ta med sig kunskapen.

Enligt Lynch (1993) så minskar företags incitament att investera i personalutbildning om det råder hög personalomsättning. Incitamentet att utbilda sin personal ökar dock om det gäller företagsspecifika utbildningar (som höjer det företagsspecifika humankapitalet) och minskar vid mer generella utbildningar (som höjer det individuella och företags humankapital) (ibid.).

Att de timanställda på SiS ges den företagsspecifika utbildningen gällande SiS befogenheter (NPNL) går alltså inom ramen för Lynch (1993) resonemang. Att de timanställda enligt intervjupersonerna utesluts från övriga bredare utbildningar (MI, KBT) pekar också på det Lynch (1993) menar. Ser vi till att inga behandlingsassistenter ges utbildning i trauma, så kan det utifrån Lynch (1993) teorier resoneras att en traumautbildning eventuellt tolkas som mer generell och därmed är incitament att utbilda personalen inom ämnet färre. Att sen även utbilda även de timanställda behandlingsassistenter inom ämnet (där personalrörligheten är högre) är incitamenten sannolikt än färre. Detta eftersom en mer generell utbildning skulle höja individernas humankapital med kunskaper de kan ha nytta av även i sammanhang utanför institutionen, vilket enligt Lynch (1993) alltså minskar incitament för att investeringen då de riskerar ta med sig de nya kunskaperna till en annan arbetsplats.

Intervjupersonerna i denna studie lyfter att de situationer där sexuellt trauma blir speciellt uppmärksammat är i situationer bundna till de ”företagsspecifika” särskilda befogenheter som används av behandlingsassistenter. Exempel som tas upp av intervjupersonerna är då manlig personal tvingas bli fysisk och ta grepp om flickan för att lägga ned henne eller transportera henne till rummet mot hennes vilja. Med detta i beaktning skulle en utbildning som är särskilt riktad till behandlingsassistenter höja det företagsspecifika humankapitalet, om den gav dem bättre kunskap och konkreta handlingsalternativ för just de situationer som uppstår på SiS med dessa flickor. Enligt Lynch (1993) resonemang kan det troligen finnas incitament för en sådan utbildning, men att detta beror på hur en sådan utbildning motiveras.

Av intervjuerna framkommer att ingen utbildning ges gällande olika neuropsykiatriska funktionshinder, där flera anser att eftersom en stor andel av de klienter som vistas på de särskilda ungdomshemmen har någon eller flera diagnoser som kräver anpassade arbetssätt så är det av vikt att en sådan kunskap ges och hålls uppdaterad hos personalen som jobbar nära klienterna. Intervjuperson 4 menar att utbildning i dessa frågor är viktigt då det idag ofta leder till missförstånd kopplat till brist på kompetens inom området. En annan person lyfter

att det skulle öka professionaliteten gentemot dessa ungdomar om man fått en hel- eller halvdags utbildning kring just olika förekommande diagnoser.

En sådan utbildning skulle innebära påfyllnad av mer generell kunskap och öka humankapitalet ur både individ och företagsperspektiv. En sådan kompetens kan användas även i andra sammanhang eftersom den inte är specifik för SiS verksamhet och utifrån Lynch (1993) teori om incitament att utbilda sin personal, kan det vara en förklaring till att utbildningen idag saknas.

Något som också beskrivs fattas är tid för aktiviteter som stärker gruppens samarbetsförmågor.

“Alltså vi behöver mer personaldagar eller utbildningar tillsammans för att kunna bli ett sammansvetsat team, för just nu är vi inte det. Det finns aldrig tid, vi blöder personal hela tiden och då kan vi ju aldrig åka på de här personaldagarna.” - Intervjuperson 5

Flera personer beskriver ett sammansvetsat team som det viktigaste verktyget i arbetet, och för att nå dit behövs det ibland investeras. I redovisat citat kan urskiljas att personalomsättning och personalbrist försvårar möjligheten för dessa aktiviteter samtidigt som det också ökar behovet av dem.

5.2.1 De timanställdas delaktighet i kompetenshöjande insatser

Det har under studiens gång blivit tydligt att enhetlighet i arbetsgruppen eftersträvas hos behandlingsassistenter på SiS särskilda ungdomshem och en viktig förutsättning för att kunna arbeta likadant beskrivs vara att alla känner till regler och rutiner. De som är nya kan inte detta och behöver ges tid till att lära sig det, de som är timanställda behöver istället hållas uppdaterad om förändrade regler och rutiner. Hur hålls då de timanställda uppdaterade? I mina intervjuer har jag ställt frågor kring timanställdas delaktighet i gruppaktiviteter så som möten och undersökt de timanställdas delaktighet i dessa möten samt vilka förutsättningar de ges för kompetenshöjande insatser generellt.

De 5 tillsvidareanställda personerna i undersökningen nämner personalmöten som viktig plats där regler och rutiner upprättas och diskuteras. De nämns också att man på personalmöten diskuterar ankomst av ny ungdom och hur denna behöver bemötas och hanteras utifrån

gällande problematik. I den del av intervjun där jag frågat intervjupersonerna hur man arbetar med flickors psykiska hälsa utifrån trauman av sexuella övergrepp som de kan ha upplevt så nämner 2 av de 5 tillfrågade personerna att detta bland annat diskuteras på personalmöten, där även psykologen finns med och kan vara till hjälp för att förstå problematik och komma med förslag på arbetssätt. En av intervjupersonerna beskriver att det under dessa möten är ”högt till tak” och att man kan prata fritt med sina kollegor om sådant som inte fungerar och att den direkta kommunikationen är viktig för att gruppen ska förstå varandra och således kunna arbeta enhetligt i situationer som kräver större precision. Jag hävdar utifrån detta att personalmöten utgör en del av de kompetenshöjande tillfällen som finns internt.

På 5 av de 6 institutioner där intervjupersonerna arbetar så prioriteras tillsvidareanställd personal att i första hand delta på dessa möten. Många menar att timanställda måste bortprioriteras från möten för att ’någon’ behöver täcka upp på avdelningen så att de ordinarie (tillsvidare och visstidsanställda) ska kunna medverka på mötet. I praktiken leder det alltså till att viss personal så gott som aldrig får möjlighet att medverka på dessa möten och tillgodogöra sig de diskussioner som förs kring olika sätt att bemöta olika situationer. Allt som tas upp på dessa möten protokollförs och de timanställda och andra som inte deltagit förväntas ta eget ansvar att läsa det i efterhand, där ingen särskild tid för detta finns avsatt. En person menar också att det som protokollförs är det huvudsakliga som tagits upp på mötet – inte de diskussioner som ledde dit. Det beskrivs att det kortfattade som skrivs ned lämnar utrymme för individuella tolkningar, som kan leda till att man ser och tolkar regler olika i olika situationer och på så vis inte arbetar enhetligt ute på avdelningarna eftersom man har tolkat informationen individuellt.

Det var endast en av de sex intervjuade personerna som vittnade om att timvikarier erbjuds och förväntades delta på personalmöten och APT i samma utsträckning som de tillsvidareanställda och visstidsanställda. Detta möjliggörs genom ett rullande schema som personen beskriver medför att man aldrig lämnar timvikarier ensamma kvar på avdelningen utan ordinarie personal, och att detta är särskilt bra eftersom det annars skulle medföra risker; något som flera andra också tagit upp.

Intervjuperson 4 säger att hos dem har de inga timvikarier de använder frekvent utan istället många olika som kommer in ibland. Hon menar att det spelar roll eftersom det för dem inte blir lika viktigt att timvikarierna är med vid mötena som för dem som vistas på arbetsplatsen mer kontinuerligt. Intervjuperson 5 berättar i kontrast till detta att det på hennes arbetsplats

förekommer att man har flera vikarier som jobbar motsvarande heltid, som ändå inte prioriteras att delta vid mötena. Hon tar upp att fördelningen ger de timanställda sämre förutsättningar jämfört med tillsvidareanställd personal.

Flera personer anser också att de timanställda inte ges samma möjligheter att utvecklas, vilket delvis bekräftas av att den enda timanställda i undersökningen svarar att hon som timanställd endast erbjuds No Power No Lose utbildningen. 4 av 6 personer anser att det märks skillnad i arbetssätt beroende på vilka interna utbildningar kollegor har gått. – Av detta drar jag slutsatser att timanställda ej beskrivs få samma möjligheter till interna kompetenshöjande insatser i form av varken utbildning eller deltagande på personalmöten, vilket beskrivs utgöra en negativ skillnad i arbetssätt mellan kollegor. Humankapitalet hos de timanställda är lägst vid start och fylls också på minst. Eftersom de timanställda utgör en så pass stor del av den totala arbetskraften bland behandlingsassistenterna påverkas också helheten av detta. Sovereign et. al (2013) samt Van der Helm (2011) tar upp i tidigare presenterad artikel att det inte är en lätt uppgift att balansera kontroll och flexibilitet, men beskrivs vara viktigt för kvalitativ institutionsvård och att detta kräver både fortbildning, träning och uppföljning för att uppnå och upprätthålla. Därmed finns risker kopplade till att de timanställda i hög utsträckning beskrivs exkluderas från detta.

5.3 Vilken kompetens anses värdefull?

Genomgående i alla intervjuer vittnas om en kunskap som är svårbeskriven och inte kan läras ut på universitet och högskolor. Det gäller en blandning av den mjuka kompetensen, personligheten, att vara inkännande och att arbeta med magkänsla; vilket alla kan beskrivas som delar av det individuella humankapitalet, som kan vara både medfött eller förvärvat under livstiden. 5 av 6 personer gör kopplingar till att denna kompetens är värdefull. Det beskrivs av de intervjuade på olika sätt, där ett uttryck gestaltas av kommentar från Intervjuperson 3 som säger ”*Jag tror att du måste ha det i dig som person.*”. Det beskrivs i övrigt som ’fingertoppskänsla’ och ’känna av stämningarna i gruppen’. De intervjuade personerna pratar återkommande om att erfarenhet av olika slag är en viktig källa till inom yrket användbar kunskap, här syftar man på individuellt humankapital förvärvat från både livserfarenhet, arbetslivserfarenhet och erfarenhet från att arbeta med låst institutionsvård, där

endast den sistnämnda utgör företagsspecifikt humankapital. Flera vittnar om att dessa mjuka tillgångar tillhörande den informella kunskapen till och med anses viktigare än den formella kompetensen som man tillgodoser sig genom högre utbildning inom universitet och högskolor. 3 personer gör direkta uttalanden om att de högutbildade är de som står för den största personalomsättningen, och beskriver att nyutexaminerade utan erfarenhet inte har den kompetens som behövs för att klara av arbetet. 2 personer tar upp ålder som en kunskapsbärare i sig, där man menar att man har olika typer av värderingar i livets olika epoker, och att medarbetarens ålder avspeglar sig i behandlingen av klienterna. Det beskrivs att en ung person uppvisar större osäkerhet i sig själv och har mindre livserfarenhet att kunna luta sig mot i behandlingen av ungdomar. *”Och du behöver erfarenheten för att kunna uppvisa en trygghet.”* säger Intervjuperson 2.

Riskmedvetenhet lyfts av alla intervjuade personer fram som mycket viktig kompetens i arbetet som behandlingsassistent på SiS särskilda ungdomshem, och ofta går den hand i hand med begreppet erfarenhet och kopplas till att timvikarier ofta saknar just erfarenhet och än mer exakt den företagsspecifika erfarenheten saknas vid påbörjad timanställning och tar länge tid att tillgodogöra sig. Detta leder oss in på nästa kapitel som behandlar hur behandlingsassistenterna pratar om nya medarbetare och vad som upplevs i samband med personalomsättning på institutionen.

5.4 Risker kopplade till personal- och kompetensomsättning

Risker kopplade till personal- och kompetensomsättning har under bearbetning av empirin delats in i olika teman utifrån vad intervjupersonerna diskuterat. Ett tydligt tema är att personalomsättning leder till fler introduktioner av nya medarbetare, som beskrivs vara en tid fylld av särskilda risker, dessa sammanfattas i temat 'Att vara ny' och belyses ur dels medarbetarens upplevelse men också den egna upplevelsen. Det andra temat är 'Att arbeta enhetligt' vilket lyfts fram som ett grundläggande arbetssätt som försvåras av personalomsättning. Det tredje temat 'Kontinuitet som riskförebyggande' belyser brist på kontinuitet som en risk kopplad till personalomsättning. Det fjärde temat tar avslutningsvis upp bakomliggande orsaker och förbättringsförslag gällande personalomsättning som behandlingsassistenterna framfört i sina intervjuer, vilket inte är relevant för mina frågeställningar men som har väckt intresse under studiens gång och är intressanta för slutdiskussionen.

5.4.1 Att vara ny

Alla de 6 intervjuade personerna vittnar om att det är sårbart att vara ny, med betoning just på att det saknas erfarenhet av de risker som kan uppstå och som man i arbetet behöver vara vaksam på att förebygga. Det har också visat sig att intervjupersonerna ofta (genom sina svar och exempel) omformulerar min fråga med begreppet 'ny personal' genom att i sina svar till synes automatiskt byta ut termen till 'timanställda' eller att de ger direkta exempel där den timanställda är i fokus, inte tillsvidareanställd ny personal. Jag spekulerar kring att detta beror på att den odokumenterade omsättningen bland timanställda är mycket högre än den personalomsättning bland tillsvidare- och visstidsanställd personal som presenteras i offentlig statistik. Det beror troligen också på att timanställda kommer in med ojämna mellanrum och eventuellt upplevs som nya under en betydligt längre period än någon som kliver på en heltidstjänst och alltså kommer in i det dagliga arbetet och rutiner snabbare.

Jag resonerar kring att förståelsen av hur intervjupersonerna pratar om 'ny personal' kan vara viktig, eftersom att när de använder termen timanställd eller vikarie kan det innefatta mer än att en person bara är ny på arbetsplatsen, detta med tanke på att timanställda utöver att vara ny och upplevs som ny under längre tid, också tillskrivs den dubbla kompetensbristen som följer av att inte omfattas av det annars två-åriga eftergymnasiala kompetenskravet; vilket kan göra att några saknar erfarenhet av liknande arbete med utsatta barn och ungdomar såväl som formell utbildning om hur man lämpligt arbetar med dessa.

De intervjuade personerna beskriver en otrygghet i att arbeta med ny personal, främst kopplat till osäkerhet inför den nyanställdes kunskaper i hur man agerar om en konflikt blir fysisk, men också osäkerhet kring hur bra rustad den nya personalen är i att förebygga att en sådan konflikt inte uppstår. Denna osäkerhet från kollegor grundar sig i att de nyanställda oftast inte hunnit gå utbildningen (NPNL) i hur man hanterar konfliktsituationer.

Ny personal beskrivs löpa större risk att vilseledas och luras av klienterna utifrån sin brist på riskmedvetenhet, och att detta ofta leder till konflikter som kan påverka hela avdelningen. De vittnar även om en ökad arbetsbörda för ordinarie personal där man känner ansvar att kompensera för bristen av riskmedvetenhet hos den nya personalen. Det tas upp att den relationsskapande processen som kännetecknas av ny personal är sårbar i sig och att ungdomen kan låtsas ge gehör för det genom att till exempel prata och skoja extra mycket (som ett camouflage) så att den nya personalen inte märker av att ungdomen samtidigt gör eller planerar för någonting annat, till exempel plockar upp någonting från marken eller

kastar någonting på marken som någon annan ungdom kan plocka upp. Det beskrivs också att ungdomarna gärna utnyttjar situationen då en personal är ny genom att använda personalens bristande kunskap om avdelningens regler och rutiner till att lura till sig förmåner som de inte ska ha. En av de mer erfarna som intervjuats skildrar hur riskmedvetenheten kan skilja sig åt hos ny respektive erfaren personal;

“Sen är det ju det här när man lånar ut saker och ting som man tycker inte gör någonting, till exempel en puderdosa med en liten sminkspegel i.. alltså det är ju ett dödligt vapen.”

(Intervjuperson 6)

Personen syftar i citatets sammanhang till att det är någonting man som ny i arbetet lätt kan missa, men med erfarenhet av att ha jobbat i några år så har man kännedom om klienternas kreativitet och man är mer uppmärksam på riskerna i vardagen. Ett sätt att hantera dessa variationer i riskmedvetenhet och den sårbarhet de nya står inför tycks vara att man försöker aktivt tänka på att inte lämna timvikarier eller ny personal själva med ungdomarna på avdelningen, då detta är starkt sammankopplat med risker.

5.4.2 Att arbeta enhetligt

Det presenteras av samtliga personer ett tydligt samband mellan allvarliga risker och att inte arbeta enhetligt gällande regler och rutiner. Samtliga personer som intervjuats lyfter också vikten av att ha ett sammansvetsat team, som beskrivs baseras på tillit till sina kollegor och på att alla följer regler och rutiner – något som försvåras av personalomsättning och nya kollegor.

Till att börja med har alla intervjuade fått frågan om hur viktigt de anser det vara att man arbetar enhetligt på en skala från 1-5, där 1 har beskrivits som 'inte alls viktigt' och 5 som 'mycket viktigt'. 4 av de 6 personerna har angett siffran 5 och med förstärkande ord betonat vikten av det. 2 personer har svarat siffran 4, och båda har motiverat siffran genom att direkt berätta att de skulle vilja säga 5, men att det i särskilda fall är viktigt att göra en individuell bedömning om huruvida det kan vara motiverat att frångå en rutin.

De risker som kopplas samman med att man frångår rutiner är att ungdomarna upplever orättvis behandling om en ungdom får något och den andra inte och att detta är en vanligt förekommande anledning till att det skapas dålig stämning i gruppen, där konflikter trappas

upp till fysiskt våld mellan varandra och ungdom - personal. Det lyfts också att arbetsbelastningen för den enskilde påverkas av hur enhetligt gruppen arbetar, exempelvis att de som följer regler och rutiner får svårare att göra just det, om andra frångår rutiner. Om det finns personal som tillåter mer än annan personal så föreligger risk att viss personal blir mer omtyckt än andra som istället 'svartmålas'. En illa omtyckt personal har svårt att få gehör eller resultat i till exempel behandling, vilket gör att annan personal tar vid och på så sätt får utökad arbetsbörda.

Intervjupersonerna vittnar på olika sätt om gruppens gemensamma kompetens i form av inarbetade arbetssätt som grundar sig i implicit/tyst kunskap som utvecklats med tiden och i erfarenhet av att arbeta *med* varandra. Intervjuperson 4 beskriver som en fördel i konfliktsituationer *"att man inte behöver tänka efter utan att det räcker med att man ger varandra en blick och så vet man att det är dags."*

Att veta eller förstå vad sina kollegor tänker är något som 3 av de 6 personerna ordagrant återger som en trygghet att ha i konfliktsituationer. De beskriver också att fenomenet att förstå vad sin kollega tänker har sin grund i att man arbetar likadant.

5.4.3 Kontinuitet som riskförebyggande

"Hög personalomsättning leder ofta till att det blir oroligt på avdelningen, det finns ingen tydlighet, inga fasta rutiner." – Intervjuperson 2

Intervjupersonerna har fått besvara frågor rörande deras upplevelse av personalomsättning och hur det kan påverka särskilda arbetsuppgifter inom vården, både generellt samt under sommarperioden (som kännetecknas av särskilt stor omsättning av personal i samband med semestrarna). Det som sammanslaget tas upp är att all form av personalomsättning utgör på olika sätt en risk genom den brist på kontinuitet som uppstår.

Alla intervjupersoner har påpekat den ökade risken för konflikter kopplat till att en personal säger en sak och en annan personal säger en annan sak. Denna brist på tydlighet kopplas i nästan alla exempel ihop med nyanställd personal eller vikarier som inte är inne kontinuerligt och arbetar. En stor mängd oerfaren/ny personal/timvikarier leder enligt de intervjuade personerna till att regler och rutiner efterföljs sämre, vilket kan omskrivas till att

kontinuiteten kring regler och rutiner påverkas. Detta gäller överlag, men växer såklart i omfattning under sommarperioden då personalomsättningen är som högst och många är nya samtidigt.

De ungdomar som skrivs in på SiS och påbörjar sin vistelse där under sommarperioden beskrivs extra utsatta av personalomsättningens konsekvenser då de får vänta ibland flera veckor på att utredning eller behandling ska komma igång; till följd av att man inte har tillräckligt många utbildade för att genomföra behandlingsmetoderna, som i sin tur resulterar i att det under semesterperioden ibland inte finns någon alls som kan ta över det specifika behandlingsarbetet. Bristen av den formella kompetensen blir uppenbar under sommaren, då den är ett krav för att få utbildas inom behandlingsmetoderna. Kombinationen av att de utredande och behandlingsrelaterade momenten skjuts upp eller ställs in, beskrivs påverka ungdomen extra mycket eftersom ungdomen samtidigt inte sysselsätts i skolverksamhet, som alltså under sommaren upphör utan att ersättas med andra aktiviteter. Bristen på denna kontinuitet i vardagen beskrivs tillsammans med andra faktorer leda till rastlöshet, passivitet och allmänt ökade risker för konflikter.

5.5 Orsaker / Förbättringsförslag

Flera personer lyfter rekryteringen som bristfällig och som förklaring till personalomsättningens omfattning, där man menar att det behövs mer kunskap om personerna man anställer för att skapa en mer realistisk bild av personens lämplighet att arbeta med detta klientel samt förmågan att göra det över tid. De menar att större vikt bör läggas på att undersöka en persons lämplighet utifrån de mjuka kunskaperna, exempelvis livserfarenheter.

En person menar att ett sätt att handskas med personalomsättningen skulle vara att man i högre grad tar tillvara på de timanställda genom att erbjuda tillsvidareanställning till dem som man ser gör ett bra jobb med ungdomarna, samt ger personen möjlighet att utbildas inom de områden där eventuella kunskaper fattas. Hon menar att istället för att se personen som inkompetent för att formell utbildning fattas eller brister, så borde man ta tillvara på den erfarenhetsbaserade (mjuka och platsspecifika) kunskap som personen införskaffat sig under sin tid som timanställd. En intressant vinkel som lyfts är intervjuperson 1 som menar att myndighetens agerande i fenomenet att behålla timvikarier som just timvikarier istället för att

ge dem anställningstrygghet, utbildning och behålla dem – ger myndigheten en enkel flykt från de beteenden som kanske är mer problematiska än personalomsättningen i sig. Om en tillsvidareanställd personal missköter sig eller beter sig olämpligt är det svårare att göra sig av med denne än med en timanställd där de helt enkelt bara slutar ringa och boka in personen.

Av de totalt 6 intervjuade menar 3 personer att det är olämpligt av myndigheten att rekrytera högutbildade personer om dessa saknar relevant arbetslivserfarenhet eller övrig erfarenhet som gör dem lämpade att hantera arbetet. Man menar att den del anställda som utgör den största personalomsättningen är de högutbildade.

Jag frågade de intervjuade personerna om vad de tror skulle göra att fler väljer att stanna kvar och fick här en mängd olika svar som någonstans landar i uttrycket 'flera bäckar små'. Någon svarar att man orkar kanske inte arbeta inom låst institutionsvård så länge, för att den är just låst. En annan säger att det tas för liten hänsyn till schemaläggning och anpassning så att de som vill jobba kvar kan jobba kvar. En tredje svarar att högre lön skulle hjälpa och en fjärde att utbildningarna behöver utvecklas för att ge rätt redskap för att klara av att jobba kvar.

6. Slutsats

Slutsatserna med studien är att det som utgör störst risk med personalomsättning är de introduktioner som kommer med den, där nya kollegor kliver in i verksamheten utan företagsspecifik erfarenhet och riskmedvetenhet. Dessa nyanställda får vänta olika länge på olika utbildningar, vilket lyfts som ett problem då det kan anses utgöra en risk för verksamhetens säkerhet och kvalitet att inte få vissa utbildningar i samband med påbörjad anställning. Det framkommer i studien att när de timanställda behandlingsassistenterna systematiskt exkluderas från utbildningar och kompetenshöjande insatser utgör det en risk för verksamhetens förmåga att hålla hög vårdkvalitet. Studien pekar på att gruppen timanställda behöver kompetenshöjande insatser mest, då risker som lyfts främst kopplas till denna personalgrupp. Föregående beskrivs höra ihop med att de anställts utan kompetenskrav och ofta beskrivs sakna relevant utbildning och erfarenhet sedan innan. Av studien framkommer att förbättringsåtgärder gällande tillgänglighet av rätt intern utbildning i rätt tid är önskvärt för att öka kvaliteten på vården, samt att dessa utbildningar erbjuds till alla anställda behandlingsassistenter oberoende av anställningsform.

7. Diskussion

Syftet med studien har varit att studera hur behandlingsassistenterna upplever att personalomsättning kan påverka kvaliteten på institutionsvården. Syftet uppnås och frågeställningarna besvaras genom att diskutera risker i samband med personalomsättning. Dessa risker vägs sedan mot det litteraturen och de intervjuade personerna anser viktigt för att upprätthålla hög vårdkvalitet.

Det framkommer av intervjupersonerna att de främsta riskerna för verksamhetens kvalitet sällan kopplas till de förlorade medarbetarna som ju kan sägas utgöra hälften av begreppet personalomsättning och istället läggs fokus på att diskutera deras efterträdarens brist på lämplig erfarenhet och företagsspecifikt humankapital i form av riskmedvetenhet. Sammanfattat är det kompetensomsättningen som utgör problemet med personalomsättning utifrån ett medarbetarperspektiv där ekonomisk vinst och förlust inte märks av.

De intervjuade behandlingsassistenterna lyfter tillsammans fram att man som ny på SiS är särskilt sårbar till följd av denna brist på riskmedvetenhet och detta beskrivs leda till fler faktiska incidenter. Det tar tid för nya kollegor att utbildas med den tysta kunskapen som krävs i ett sammansvetsat team för de ska arbeta enhetligt och samspelt, som enligt de intervjuade personerna är viktiga faktorer för att skapa och upprätthålla ett lugn på avdelningen, likställt det som Levrouw et. al (2020) och Sovereign et. al (2013) benämner som positivt grupplevnadsklimat (positive living group climate) i sina studier. Vänder vi på det föregående blir resultatet tydligare; brist på företagsspecifikt humankapital i form av framför allt riskmedvetenhet hos de nya leder till fler incidenter, större orolighet på avdelningen, personal som inte är samspelt och team som inte är sammansvetsade - tillsammans talar detta för att personalomsättning i sig utgör en risk för både säkerhet och kvalitet inom verksamheten på de särskilda ungdomshemmen.

Gällande behandlingsassistenternas beskrivning av för yrket relevant kunskap och hur denna tas omhand och byggs på av institutionen; så har det visat sig att den del av humankapitalet som inte utgörs av formell utbildning har ett mycket högt värde bland intervjupersonerna. Detta kan exemplifieras som så att en behandlingsassistent som har arbetat länge på SiS troligen har byggt upp en erfarenhetsbas av kunskap, baserat på mönster denne

uppmärksammat bland klientgruppen. Personen kan med hjälp av det företagsspecifika humankapitalet denna kunskap utgör, nästan reflexmässigt skifta metod/arbetsätt för att effektivt uppnå önskad effekt i kommunikationen med en klient. En nyanställd person börjar i de bättre fallen med en teoretisk bakgrund som är till hjälp för arbetet med ungdomarna, kanske även en relevant arbetslivserfarenhet, men det tar tid att utveckla den företagsspecifika kompetens som behandlingsassistenter på SiS behöver i sitt arbete. Detta då denna praktiska kunskap och uppfattningen av vad som fungerar och inte fungerar i olika situationer med ungdomarna inom låst institutionsvård kräver tid spenderad med klienterna för att ta till sig och förstå.

Eftersom tid beskrivs vara den viktiga komponenten för det erfarenhetsbaserade lärandet kan det därmed bli svårt att påskynda dessa kunskaper genom interna utbildningsinsatser. Här kan tolkas att utbildningar av annat innehåll istället blir viktigare för att kunna hantera de situationer som till följd av avsaknaden på erfarenhetsbaserad kunskap kan uppstå. Det blir alltså viktigt att personalen ges verktyg för att upprätthålla god vårdkvalitet och säkerhet under tiden som den erfarenhetsbaserade kunskapen förvärvas. Här kan lyftas in att samtliga personer som intervjuats ansåg att den utbildning som rör hantering av fysiska konflikter och SiS särskilda befogenheter är önskvärd att få redan innan (eller i anslutning till) första arbetspass på avdelning med klienter, och att det utgör en faktisk risk för verksamhetens säkerhet och kvalitet att personal idag tvingas vänta på att få gå den.

Generellt beskrevs dock upplevelsen av myndighetens kompetensförsörjning (i förhållande till den kompetens som används och behövs i det dagliga arbetet med ungdomarna) som ganska god. Även om det lyftes fram att önskvärd utbildning i neuropsykiatriska funktionshinder och trauma saknas så uppgav de flesta tillsvidareanställda intervjupersoner att de var nöjda med utbudet. Kritiken riktas till att alla inte får tillgång till rätt utbildning vid rätt tidpunkt, och att vissa inte får tillgång alls.

Det framkommer i studien att de timanställda inte har samma möjligheter till lärande och utveckling då dem i de flesta fall beskrivs nekas tillgång till interna kompetenshöjande insatser i form av utbildningar och deltagande på personalmöten. Humankapitalet hos de timanställda är eventuellt lägst vid start och fylls utifrån denna information också på minst. Eftersom de timanställda utgör en betydande del av den totala arbetskraften närmast

klienterna, argumenterar jag för att detta påverkar helheten av behandlingsassistenternas humankapital och verksamhetens samlade kompetens; därmed även den vård som bedrivs.

Det kan även diskuteras huruvida exkluderandet av kompetenshöjande utbildningar för de timanställda sker med klienternas bästa i främsta rum. Att se till klienternas bästa vore kanske i detta avseende att titta närmare på myndighetens totala humankapital och att man gav lika möjligheter till alla som jobbar runt ungdomarna att utvecklas inom de områden som kan anses individuellt viktiga för att kunna utföra ett så rättssäkert och kvalitativt arbete som möjligt. Här argumenterar jag för att till exempel samtalsutbildningar så som MI är mer motiverat att ge en timanställd med erfarenhet från restaurangbranschen istället för en tillsvidareanställd som redan gått en minst tvåårig högre utbildning med inriktning mot socialt/pedagogiskt arbete. Blickar vi tillbaka till problemformuleringens presentation av SiS rekryteringskampanj under sommaren 2020 som speciellt fokuserade på att anställa personer från servicebranschen som såg sina jobb hotade under pandemin, så menar jag att dessa personer är goda exempel på vilka jag anser bör prioriteras utbildningsinsatser för att komplettera brist av erfarenhet i yrket.

Det framkom i studien en kritik till att man behöver vänta på att 'tillräckligt många nya' ska samlas för att ett utbildningstillfälle ska skapas, vilket leder till att de som behöver utbildning inom befogat område tvingas vänta på obestämd tid. Att digitalisera delar av utbildningsutbudet skulle eventuellt lösa en del uppmärksammade problem och ge förenklad möjlighet att på ett kostnadseffektivt sätt skraddarsy ett individuellt introduktionspaket av utbildningar för varje ny anställd (oberoende av anställningsform), med syftet att komplettera de kunskaper personen har med sig genom utbildningar riktade särskilt till kunskap personen saknar.

Samtidigt så visar studien på att den informella kompetensen, den som är svår att mäta och definiera; är mycket viktig i arbetet. Intervjupersonerna berättar att det värdesätts mer bland kollegor att ha den informella kompetensen som krävs snarare än den formella. Erfarenhet, personlig mognad, egen inneboende trygghet och även ålder var några delar av den mjuka, informella, kompetens som intervjupersonerna beskrev som ytterst värdefull för att jobba med ungdomarna på de särskilda ungdomshemmen.

Dessa humankapital är svåra att värdera under en arbetsintervju (förutom ålder) och kanske är det också därför de förbises i alltför hög grad. 'Personlig lämplighet' som den informella kompetensen rubriceras som i detta sammanhang, är något man inom rekryteringen säger att man lägger vikt vid, speciellt gällande timanställda där frånsteg från kompetenskrav görs. Men exakt hur man gör bedömningar för att eftersöka och tillvarata specifika önskade humankapital hos kandidater förblir ett frågetecken. En spekulation från mig är att när man haft svårt att locka personer att söka en tjänst inom tvångsvården kanske man inte haft möjlighet att i rekryteringsprocesser lägga den vikt vid mjuk kompetens som man önskat för att man helt enkelt haft mer platser att fylla än lämpliga kandidater som ansökt.

Mitt arbete har inte syftat till att undersöka orsaker till personalomsättningen som sker, men till och från har jag under arbetets gång dragits hit, och har då tänkt på hur fokus hos intervjupersonerna riktats på att personer som valt att lämna sina tjänster gjort det för att de 'inte har det som krävs', sällan eller aldrig har det nämnts något om fenomenet att använda anställningen hos SiS som språngbräda för karriären, vilket då skulle innebära att en bidragande orsak till hög personalomsättning kan vara att man anställt personal som aldrig haft för avsikt stanna kvar. Några rader i detta diskussionsavsnitt tillägnas därför att diskutera kring hur intervjupersonerna lyfter att de högutbildade står för största personalomsättningen bland tillsvidareanställd personal. Flera av de personer som intervjuats beskriver att nyutexaminerade socionomer utan erfarenhet återkommande anställs fastän de enligt intervjupersonerna slutar snabbt därefter. Huruvida intervjupersonernas uppfattning här kan backas upp av statistik har jag inte undersökt, men det är intressant att fundera på varför myndigheten anställer dessa personer då fenomenet bör vara känt även för dem om det är det för behandlingsassistenterna. Kanske gör SiS efterfrågan på arbetskraft det enkelt för nyutbildade som saknar erfarenhet att just få erfarenhet, i väntan på eller inför annat jobb. Hur pass väl insatt är myndigheten i fenomenet att använda anställningen som språngbräda för karriären? Jag tänker här att om man istället la mer eller i alla fall lika stor vikt vid den mjuka kompetensen och avsikt att stanna kvar, som man gör på att uppfylla de formella kraven vid tillsvidareanställningar – så kanske den grupp som använder anställningen som mellanlandning kan undvikas och på så sätt bespara kollegor från fler riskfyllda introduktioner och bespara klienterna från ännu ett nytt ansikte att presenteras för.

Inför detta examensarbete hade jag en föreställning om att verksamheten saknade viktig kompetens, och denna viktiga kompetens jag hade i åtanke var av formell karaktär. Under arbetets gång har denna uppfattning och förståelse bytts ut till att snarare se de formella kompetenskraven som blockeringar för att komma åt den informella och viktiga kompetens som behövs i arbetet. En av intervjupersonerna lyfte ett intressant resonemang kring hur ett samarbete med KRIS (Kriminellas Revansch i Samhället) skulle kunna gynna ungdomsvården, genom en uppsökande rekrytering för att tillvara det specifika humankapitalet som utgörs av livserfarenhet. Det kan verkligen beskrivas som ett tankesätt utanför den konservativa synen på kunskap, men det ligger någonting spännande i resonemanget som kan väcka inspiration för nytänkande kring den byråkratiska och fasta struktur som råder idag.

7.1 Förslag för fortsatt forskning

Jag tror att det för myndigheten och klienterna finns mycket att vinna på att studera effekter av olika humankapitalvärden inom tvångsvård. När det gäller metoder för att undersöka och utveckla kvaliteten så är det i förhållande till detta en brist att ungdomar som lämnar SiS inte följs upp, då detta utgör ett bra underlag för att undersöka vårdens effektivitet och om syftet med den uppfylls (Daly et. al, 2018). Idag saknas alltså detta underlag för att dra slutsatser om huruvida en viss kompetens, insats eller förändring höjer eller sänker kvaliteten inom vården. Genom att följa upp ungdomens mående och livsförhållanden en tid efter utskrivning kan man studera framgångsfaktorer kopplade till olika humankapital inom vården. Med ökad kunskap om framgångsfaktorer inom den svenska tvångsvårdens humankapital kunde man alltså jobba för att implementera mer av detta runt om i sin verksamhet för att uppnå en högre nationell kvalitet av den vård som bedrivs. Likt den studie jag redogjort för tidigare där Bartel et. al (2014) kunnat härleda att högre humankapital i form av varaktig personal på sjukhusens avdelningar signifikant förkortade vistelsetider på sjukhuset och med högre mängd inhyrd personal förlängdes istället vårdtiderna, så skulle det alltså vara intressant för framtida forskning att med SiS särskilda ungdomshem i fokus undersöka hur olika humankapitalvärden hos personal påverkar vistelsetiderna, återinskrivningsfrekvens och långsiktigt mående för ungdomarna.

Referenslista

Allecti (2020) De nyckfulla nyckeltalen [<http://www.allecti.se/de-nyckfulla-nyckeltalen/>]
Hämtat: 2020-10-12

Ahrne, Göran & Eriksson-Zetterquist, Ulla (2015) Intervjuer I: Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015) Handbok i kvalitativa metoder. Malmö: Liber.

Andersson Vogel, Maria (2012) Särskilda Ungdomshem Och Vårdkedjor : Om Ungdomar, Kön, Klass Och Etnicitet. Rapport i Socialt Arbete, 0281-6288;140. Stockholm: Institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet

Bartel, Ann, Nancy Beaulieu, Ciaran Phibbs, Patricia Stone (2014) Human capital and productivity in a team environment: Evidence from the healthcare sector. *American Economic Journal: Applied Economics*, vol 6(2), 231-259.

Becker, Gary (1962) Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis *Journal of Political Economy*, Vol. 70 (5) pp. 9-49

Becker, Gary (1975) Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Second edition. Chicago: University of Chicago Press.

Bokhour, Barbara, Mary Jo Pugh, Jaya Rao, Ruzan Avetisyan, Dan Berlowitz, Kazis Lewis. "Improving Methods for Measuring Quality of Care: A Patient-Centered Approach in Chronic Disease." *Medical Care Research and Review* 66, no. 2 (147–66

Bryman, Alan (2018) Samhällsvetenskapliga metoder. Malmö: Liber

Campbell, Benjamin, Russell Coff & David Kryscynski (2012). Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*. 37. 376-395.

Coff, Russel & Joseph Raffiee (2015) Toward a theory of perceived Firm-Specific Human Capital. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 29, No. 3, 326–341.

Daly, Daniel, Jonathan Heufner, Kenneth Bender, Jerry Davis, James Whittaker, Ronald Thompson (2018) Quality care in therapeutic residential programs: definition, evidence for effectiveness, and quality standards. *Residential Treatment for Children & Youth* 35(3), 242–262

Davenport, Thomas (1999) Human capital: What it is and why people invest it. San Francisco: Jossey-Bass Inc Pub

Donabedian Avedis (1979) The quality of medical care: a concept in search of a definition. *J Fam Pract.* vol. 9(2) pp. 277-284

Erkers, Heike & Lena Henriksson (2019) Debattartikel Svenska Dagbladet:
<https://www.svd.se/mest-utsatta-unga-bor-motas-av-valutbildad-personal> (Hämtad 20-10-12)

Fitz-enz, Jac (2000) The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance. New York: AMACOM

Garmise, Shari (2006). People and the Competitive Advantage of Place. Armonk, NY: M.E. Sharpe

Giménez, Gregorio & Jamie Sanaú (2007) Interrelationship among institutional infrastructure, technological innovation and growth. An empirical evidence. *Applied Economics*, 39(10), s. 1267-1282.

Hale, Jr Donald., Robert Ployhart, William Shepherd (2016) A Two-Phase Longitudinal Model of a Turnover Event: Disruption, Recovery Rates, and Moderators of Collective Performance, *Academy of Management Journal*, 59(3), pp. 906–929.

Halter, Mary, Olga Boiko, Ferruccio Pelone, Carole Beighton, Ruth Harris, Julia Gale, Stephen Gourlay, Vari Drennan (2017) The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews, *BMC Health Services Research*, vol. 17, pp. 1–20

Hausknecht, John & Jacob Holwerda (2013) When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance, *Organization Science*, 24(1), pp. 210–225.

Hatch, Nile & Jeffrey H. Dyer (2004) “Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage.” *Strategic Management Journal*, vol. 25, no. 12, 2004, pp. 1155–1178

Hayes, Laureen, Linda O’Brien Pallas, Christine Duffield, Judith Shamian, James Buchan, Frances Hughes, Heather Laschinger, Nicola North (2011) Nurse Turnover: A Literature Review – An Update. *International journal of nursing studies*. 49. 887-905.

Hogia (2020) Förklaringsmodell uträkning för personalomsättning
[<https://www.hogia.se/affarssystem/artiklar/personalomsattning>] Hämtat: 2020-10-12

Institute of Medicine (2001) Crossing the Quality Chasm: A new Health System for the 21st Century. National Academy Press, Washington, DC.

Kacmar, Michele, Martha Andrews, David Van Rooy, Chris Steilberg, Stephen Cerrone (2006) ‘Sure Everyone can be Replaced . . . But at What Cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance, *Academy of Management Journal*, 49: 133–44.

Kriminalvården Årsredovisning (2017)
<https://www.kriminalvarden.se/globalassets/publikationer/ekonomi/kriminalvardens-arsredovisning-2017.pdf>

Kriminalvården Årsredovisning (2019)

<https://www.kriminalvarden.se/globalassets/publikationer/ekonomi/kriminalvarden-arsredovisning-2019.pdf>

Kuis, Esther, Anne Goossensen, Jolanda Dijke, Andries Baart (2015) "Self-Report Questionnaire for Measuring Presence: Development and Initial Validation." *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, vol. 29 (1), pp. 173–182

Levrouw, Delphine, Jochen Devlieghere, Stijn Vandevelde & Rudi Roose (2020) Developing a Positive Living Climate in Residential Youth Care: A Qualitative Study. *Children and Youth Services Review* 116

Lynch, Lisa (1993) "The economics of youth training in the United States." *The Economic Journal* 103(420): 1292-1302.

Nationalencyklopedin (2020) 'Humankapital' <http://ne.se/> (Hämtat 20-12-17)

Nyberg, Anthony & Robert Ployhart (2012). Context-Emergent Turnover (CET) Theory: A Theory of Collective Turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131.

Rennstam, Jens & David Wästerfors (2015) Att analysera kvalitativt material I: Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Liber

Schröder, Agneta, Gert Ahlström, Bodil Wilde Larsson (2006) Patients' perceptions of the concept of the quality of care in the psychiatric setting: a phenomenographic study. *Journal of Clinical Nursing*, 15: 93-102.

Schultz, Theodore (1961) Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, No. 1, s. 1-17.

Shaw, Jason, Michelle Duffy, Jonathan Johnson, Daniel Lockhart (2005) Turnover, Social Capital Loss, and Performance, *Academy of Management Journal*, 48: 594–606.

SiS etiska riktlinjer (2014) <https://www.stat-inst.se/globalassets/policydokument/sis-etiska-riktlinjer.pdf> (Hämtad: 20-10-22)

SiS i korthet (2019) <https://www.stat-inst.se/globalassets/arlig-statistik/sis-i-korthet-2019.pdf> (Hämtad 20-10-10)

SiS rekryteringskampanj (2020) <https://www.stat-inst.se/press/pressmeddelanden-nyheter/2020/sis-riktar-kampanj-till-servicebranschen/> (Hämtad:20-10-12)

SiS Platsannons (2020) <https://www.stat-inst.se/jobba-hos-oss/lediga-jobb/information-om-tjansten/?guid=A248D0E1-AEFF-4BCE-927A-394D11D82A6B> (Hämtad: 20-11-21)

SiS Validera kunskaper (2019) <https://www.stat-inst.se/press/pressmeddelanden-nyheter/2019/validering-kompetensutvecklar-sis-medarbetare/> Hämtad 20-11-12

SiS Verksamhetsplan (2020) https://www.stat-inst.se/globalassets/verksamhetsplaner/sis_verksamhetsplan_2020.pdf (Hämtad 20-10-14)

SiS årsredovisning (2018) <https://www.stat-inst.se/globalassets/arsredovisningar/arsredovisning-2018.pdf> (Hämtad 20-10-11)

SiS årsredovisning (2019) <https://www.stat-inst.se/globalassets/arsredovisningar/sis-arsredovisning-20192.pdf> (Hämtad 20-10-11)

Statskontoret (2020) Myndighetsanalys av statens institutionsstyrelse. <https://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/2020/myndighetsanalys-av-statens-institutionsstyrelse/> (Hämtad 20-10-10)

Strober, Myra (1990) "Human Capital Theory: Implications for HR Managers." *Industrial Relations* 29 (2): 214.

Tironi, Mizuno N, de Carvalho Silva LG, Gomes Dellaroza MS, Lourenço Haddad M do C, Oliveira Vannuchi MT (2014) Management impact of staff turnover in the view of nurses: An exploratory study. *Online Brazilian Journal Of Nursing*, 13(4), 549-558.

Van der Helm, Peer, Iris Boekee I., Geert Stams, Peter Van der Laan (2011) Fear is the key. Keeping the balance between flexibility and control in a Dutch youth prison. *Journal of Children's Services*, vol 6, 248–263

Vetenskapsrådet (u.å.) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> (Hämtad 20-10-19)

WHO (World Health Organization) (2018) <https://www.who.int/servicedeliverysafety/quality-report/publication/en/> (Hämtad 20-12-30)

Yanadori, Yoshio & Takao Kato (2007) Average employee tenure, voluntary turnover ratio, and labour productivity: evidence from Japanese firms, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, no. 10, pp. 1841–1857

Youngson, Robin (2011) Compassion in healthcare: the missing dimension of healthcare reform? In *Caregiver Stress and Staff Support in Illness, Dying and Bereavement* (Rezenbrick I ed.), *Oxford University Press*, Oxford, UK, 37–48.

Bilaga 1

Intervjuguide

Intervjupersonens anställning

1. Vad har du för anställningsform?
2. Hur länge har du jobbat som behandlingsassistent på SiS?
3. Vad har du för utbildningsbakgrund?
två-årig eftergymnasial utb eller inte

Anställningsformers delaktighet

1. Hur ofta träffas ni kollegor i grupp? Dagliga överlämningar/personalmöten/APT?
2. Skulle du säga att du lär dig viktiga aspekter av jobbet i dessa sammankomster? -vad?
3. Hur får de som inte varit med på mötet tillgång till informationen i efterhand? Finns tid för inläsning?
4. Vilka kollegor skickas i första hand med på dessa överlämningar?
- 4 b. Kan du se några för- och nackdelar med att det är så?
- 4 c. Tycker du att det skulle vara utformat annorlunda på något sätt eller är det bra så?

Kompetensomsättning – introduktion av nyanställda

1. Om du tänker tillbaka till då du introducerades som ny kollega, vad minns du starkast?
2. Fanns det moment du kände du dig mindre förberedd på under din första tid?
3. Hur lång tid tog det innan du fick möjlighet att gå basutbildningen?
4. Hur upplevde du basutbildningen? *Vad innehöll den/vilka delar har du gjort?*
5. Har du fått gå någon internutbildning, till exempel No Power No Lose? - *Vad tyckte du?*
6. Hur hade det påverkat dig som *nyanställd* om du hade fått mer av dessa utbildningar innan eller tätt inpå att du gick in i arbete?
7. Upplever du i din arbetsgrupp att det finns skillnader i arbetssätt beroende på kollegornas utbildningsbakgrunder eller vilka interna kurser de gått?
8. Är din uppfattning att de timanställda får samma möjligheter till kontinuerlig utveckling och lärande?
9. Om du tänker tillbaka till en allvarlig konfliktsituation som uppstått i närtid, kan du se hur organisationen hade kunnat förebygga den på något sätt?
10. Undersökningar visar att en hög procent av flickor som skrivs in på SiS särskilda ungdomshem har i sitt liv blivit utsatt för sexuella övergrepp. Hur upplever du att ni behandlingsassistenter förbereds på att möta just den problematiken?
11. Vad upplever du att institutionen kan göra mer av för att främja flickornas psykiska hälsa kort- och långsiktigt?
12. Upplever du att du får den kompetensförsörjning från myndigheten som du behöver och har nytta av i ditt arbete med ungdomarna?

Personalomsättning

1. Berätta om någon situation där det kan vara stressande att inte veta vad en ny kollega kan?
2. Vilka arbetsuppgifter eller del av vården blir mest lidande under till exempel somrarna?
Vad skulle du säga att det beror på?
3. Upplever du att ni har haft hög eller låg personalomsättning på din institution?
4. Kan du ge **exempel på moment** inom ditt arbete som löper **större risk** än andra att påverkas av hög personalomsättning?
5. Hur viktigt tycker du det är att personalen arbetar enhetligt gällande regler och rutiner på en skala från 1-5?
6. Vilka faktorer anser du försvårar att arbeta enhetligt inom arbetsgruppen?

7. Vilka inslag av vården som ni behandlingsassistenter står för anser du är mest betydande för ungdomens långsiktiga utveckling?

7b. Vad kan du se som största risk eller hinder för er att kunna genomföra just den/de insatserna?

Statistik visar att personalomsättningen är dubbelt så hög bland dem som jobbat mindre än 2 år, dvs att många slutar redan första året på myndigheten.

1. Vad tror du är viktigt för myndigheten att göra för att få fler behandlingsassistenter att jobba kvar?

Bilaga 2

Mailkontakt med HR Strateg

Den här bilagan avser en sammanfattning av kommentarer och ytterligare statistik som erhållits genom mailkontakt med HR strateg Rickard Karlsson på SiS. Detta läggs i bilaga med avseende att ge fördjupad förståelse i varför personalomsättningen räknas på det sätt det görs inom SiS. Då min uppsats redan överskridit maximalt antal ord fick en övervägan göras av vad som för studien ansågs viktigast, därav placeras detta som ett tillägg till det som redan presenterats.

Enligt HR Strateg så skapades fram till den 1 December 2020 alla överenskommelser i ett externt system och sedan scannades den påskrivna överenskommelsen till Statens service center som sedan lägger in dem i systemet. Det kan därav finnas fördröjningar med registreringar som kommer in i efterhand, vilket skapar en viss osäkerhet i statistik gällande dessa överenskommelser.

Exempel från examenarbetet där siffror med viss osäkerhet tas upp återfinns på s. 14 och mer bestämt i stycket som redovisas nedan:

”Det är också av vikt att vara tydlig med hur många av de timanställda som jobbar som behandlingsassistenter och enligt siffror från HR strategen var det 2151 registrerade behandlingsassistenter med en överenskommelse om timanställning inlagt i systemet den 27 November 2020, av totalt 2331 timanställda. Det betyder att de timanställda nästan uteslutande arbetar som behandlingsassistenter. ” (s. 14)

När HR strateg tog fram siffror på totalt antal timavlönade den 23/12-2020 för datumet den 27/11-2020 är siffran 2331 (dvs antal med en överenskommelse som är giltig idag) och av dessa är 2151 av dem Behandlingsassistenter. Alltså motsvaras andra personalgrupper av 180 timanställda. När dessa siffror togs fram första gången, den 27/11-2020 var samma siffra 159 – men har alltså fram tills den 23/12-2020 stigit till 180.

HR Strateg har en tilläggande kommentar på det jag redovisar i examensarbetet på s. 13:

”En timanställd som jobbar några pass i Januari och några pass i December samma år kommer i statistiken tolkas som att det inte finns någon rörlighet utan att personen i fråga haft ett kontrakt som sträckt sig över ett år. Den rörlighet som sker bland de timanställda vikarierna syns därför inte med önskad tydlighet genom de IT system man idag har tillgång till.” (s.13)

Kommentar från HR strateg:

Beskrivningen gällde egentligen främst de med 'vikariat på månadslön' [eget förtydligande: visstidsanställning] som har jobbat i januari och slutat under året men som sedan har ett [eget förtydligande: visstids-]vikariat igen i december, de är ju dessa som är med i årsredovisningen. Inför sommaren kan de timavlönade erbjudas ett vikariat över sommaren och då byter de anställningsform under den perioden, vilket också skapar svårigheter i uppföljningen. De definitioner för personalomsättning som används har tagits fram av Arbetsgivarverket och ESV. Kriminalvården och SiS är nog de enda myndigheterna som har dygnet runt verksamhet där timavlönade kan vara aktuella i en större omfattning (exempelvis Polisen och försvarsmakten har ju också dygnet runt verksamhet men också andra regelverk såsom legitimationskrav inom Polisen). I januari 2021 påbörjas arbetet inom SiS med att utveckla ett nytt uppföljningsverktyg för personalstatistik, då kan det vara aktuellt att försöka beräkna statistiken utifrån sammanhängande perioder för att kunna ge en mer beskrivande bild.

Övrig statistik

Statistiken som presenteras i tabellen nedan visar på orsaker till avslutade anställningar hos tillsvidareanställda (alla personalgrupper) inom SiS under 2019 respektive 2020 (fram tills den 27/12-2020 då siffrorna togs fram av HR strateg).

	2019	2020
Egen begäran	138	100
Kommunal anst	82	41
Privat anst	65	33
Pension	33	25
Arbetsbrist	3	21
Visstid upphör	19	19
Region anst	0	0
Studier	10	7
Avliden	1	0

Här tolkas en indikation på att färre tillsvidareanställningar avslutas under 2020 (med viss förbehåll för anställningar som kan ha avslutats utan avslutningskod som används för denna mätning). Vi ser att det var signifikant många fler som sa upp sig på egen begäran under 2019 jämfört med 2020. Det var också signifikant fler som valde att avsluta sin tjänst hos SiS för att gå över till att jobba inom privat eller kommunal sektor.