



LUNDS
UNIVERSITET
Socialhögskolan

Personalens välmående inom SiS-hem - ett chefsperspektiv

Johanna Kellander & Moa Sjöström

Kandidatuppsats (SOPB63)

VT 2024

Handledare: Cecilia Jonsson

Abstract

Authors: Johanna Kellander and Moa Sjöström
Title: Staff well-being in SiS-homes - a leadership perspective
Supervisor: Cecilia Jonsson
Assessor: Camilla Palm

The purpose of this study was to analyze how people in leadership positions perceive the impact of client-centered work on employees' well-being at SiS residential homes, which are operated by the Swedish National Board of Institutional Care, and to further investigate how managers work preventively for the employees' health. The study was based on eight semi-structured interviews with questions related to the purpose of the study. The interviewees hold managerial positions, where we have chosen to focus on the Head of Department, Head of Unit and Head of Quality that exist within each individual SiS residential home. The study is analyzed through Herzberg's Two Factor Theory, Taylorism and the Human Relations Perspective and is based on previous research on leadership and compassion fatigue. The results of the study showed that the prevailing work environment has a negative impact on employees and that many of the interviewees recognize the possibility of developing compassion fatigue. The interviewees cited, among other things, the lack of introduction into the leadership role and the difficulties in attracting and retaining competent staff, which in turn affects the employees. Finally, the study identified how, despite the challenges, people in leadership positions are working to prevent the psychological well-being of the employees. This is done by creating awareness of the psychosocial health of the employees and by focusing on providing the right working conditions for employees.

Key words: organization, leadership, SiS residential homes, compassion fatigue.

Förord

Det har varit otroligt spännande att få en inblick i SiS verksamheter och att få göra vår studie utifrån ett ledarskapsperspektiv. Vi vill rikta ett stort tack till alla våra intervjupersoner, utan er hade vi inte kunnat få det perspektiv och inblick inom SiS-verksamheten som vi fick. Vi vill visa uppskattning till våra kursare som stöttat oss när arbetet gått långsammare. Även ett tack till Kasper, Moas bror, och Maja, Johannas kusin, som med nya ögon gått in och korrekturläst. Ett stort tack till vår handledare Cecilia, som stöttat oss längs vägen. Ett slutgiltigt tack till John Powell, vars musik fått oss att kämpa in i det sista.

Johanna Kellander & Moa Sjöström

Lund, maj 2024

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Problemformulering	5
2. Bakgrund	6
3. Forskningsöversikt	7
3.1 Vikten av ett bra ledarskap	7
3.2 Det klientnära arbetets konsekvenser	9
3.2.1 Empatitrötthet inom socialt arbete	10
4. Teori	12
4.1 Taylorism	12
4.2 Human Relations-perspektivet	13
4.3 Herzbergs tvåfaktorteori	13
5. Metod	14
5.1 Metodologiska överväganden	14
5.2 Urval	15
5.3 Genomförande av intervju	16
5.4 Metodens tillförlitlighet	17
5.5 Bearbetning och analys	18
5.6 Förförståelse	20
5.7 Arbetsfördelning	20
5.8 Etiska överväganden	21
6. Resultat och analys	22
6.1 Organisatoriska faktorer	22
6.1.1 Chefernas förutsättningar	22
6.1.2 Den personella resursbristen	24
6.1.3 Den höga belastningen	27
6.1.4 Den unika arbetsmiljön	29
6.2 De emotionella konsekvenserna	31
6.3 Det förebyggande arbetet	33
7. Slutdiskussion	37
Referenser	41
Bilaga 1 Samtyckesblankett	45
Bilaga 2 Intervjuguide	46
Bilaga 3 Informationsbrev	48

1. Inledning

1.1 Problemformulering

Anställd på SiS-hem misshandlad (TT, 2023)

SIS-larmet: Tidsfråga innan någon dör (Dragic, 2024)

SiS-hemmen brister på alla punkter (SVT, 2024)

Ovanstående är exempel på nyhetsrubriker som florerat i media den senaste tiden. Med katastrofliknande beskrivningar skildras Statens institutionsstyrelse, SiS, som en arbetsplats med problematisk arbetsmiljö. Det talas om säkerhetsbrister med vanligt förekommande våldsrelaterade incidenter mot anställda samt att verksamheten har svårt att hitta och behålla personal med rätt kompetens.

Riksrevisionens (2024) senaste granskning av SiS särskilda ungdomshem, även kallat SiS-hem, är tydlig. Till följd av de brister som förekommer på SiS-hemmen runt om i Sverige uppges den vård och behandling som ges klienterna vara otillräcklig. De bristande förutsättningarna, den ostrukturerade behandlingsverksamheten samt otillräckligt med utbildad personal gör det, enligt Riksrevisionen, svårt att skapa en kontinuitet i verksamheten (2024, s. 93).

Det utmanande arbetet på SiS-hem ställer särskilda krav på ledarskap. Riksrevisionen konstaterar att, utöver en förbättrad arbetsmiljö samt bättre arbetsvillkor, krävs ett bättre ledarskap för att åstadkomma en lägre personalomsättning (2024, s. 93). På SiS hemsida beskrivs ledarskapet som en väsentlig förutsättning för att kunna skapa en attraktiv arbetsplats med goda resultat för de barn, ungdomar och klienter som befinner sig på institutionerna (Statens Institutionsstyrelse, 2023a). Ledarskapet innebär, med SiS vision och mål i åtanke, ett ansvar över att skapa goda strukturer, arbetssätt samt kultur på arbetsplatsen (ibid). Med bakgrund av detta intresserar vi oss för cheferna på SiS-hemmens uppfattningar och erfarenheter av de arbetsmiljö- och personalrelaterade utmaningar som verkar finnas i verksamheten.

Syfte

Syftet med studien är att undersöka chefers uppfattningar och erfarenheter av arbetsmiljö- och personalrelaterade utmaningar på SiS-hem.

Frågeställningar

- Vilka arbetsmiljöutmaningar identifierar chefer som de mest framträdande?
- Vilka konsekvenser upplever chefer att det klientnära arbetet har på de anställda?
- Hur arbetar chefer förebyggande för de anställdas psykosociala arbetsmiljö?

2. Bakgrund

Efter ett beslut i förvaltningsrätten placerar socialtjänsten ut klienter hos myndighetsorganisationen SiS som ansvarar för att verkställa sluten ungdomsvård samt bedriva individuellt anpassad tvångsvård och behandling av ungdomar med allvarliga psykosociala problem samt vuxna med missbruksproblem (SiS, 2022a). Personalen på SiS-hem består bland annat av behandlingspedagoger, behandlingssekreterare, lärare och sjuksköterskor (ibid). År 2022 infördes en obligatorisk grundutbildning för nya medarbetare inom SiS med fokus på lagstiftning samt det klientnära arbetet (SiS, 2022b). Utbildningen förväntas ge nya, samt förbättrade, förutsättningar för institutionen att utföra sitt uppdrag och ska bidra till “en gemensam syn på SiS komplicerade uppdrag” (SiS, 2022b).

Vår studie intresserar sig för personer med ledarskapsroller inom SiS, där vi har valt att intervjua institutionschefer, kvalitetschefer samt enhetschefer. I bakgrunden presenteras därför en närmare beskrivning av dessa befattningar. Institutionschefen har fullt verksamhets-, budget- och personalansvar, inkluderat arbetsmiljöansvar för institutionen (SiS, 2024a). I enlighet med lagkrav är institutionschefens roll att bedriva verksamheten med ansvar över kvalitetschefer, administrativa chefer, enhetschefer för de olika avdelningarna, rektor och säkerhetssamordnare (ibid). Enhetschefen har ett övergripande behandlingsansvar och är ansvarig för att leda och fördela arbetet på enheten. Enhetschefen driver enhetsarbetet mot uppställda mål och ansvarar för arbetsmiljö, personal, budget och vård- och verksamhetsutveckling (SiS, 2024b). Kvalitetschefens övergripande ansvar är att stödja institutionschefen i det systematiska kvalitets- och förbättringsarbetet vid institutionen.

Kvalitetschefen har ett verksamhetsansvar, budgetansvar och personalansvar för enhetens medarbetare inom behandling (HR-strateg SiS, 2024). Vid rekrytering av chefsbefattningar inom SiS är ett krav vid anställning akademisk kandidatexamen om minst 180 hp som socionom eller inom samhälls- och beteendevetenskap, eller annan akademisk utbildning arbetsgivaren bedömer likvärdig (SiS, 2024d).

3. Forskningsöversikt

I följande avsnitt presenteras en översikt av det nuvarande kunskapsläget. Under arbetets gång har vi funnit studiens ämne, ledarskap i det klientnära arbetet inom SiS, vara ett ännu relativt outforskat ämne. Med endast en begränsad mängd tidigare forskning inom den svenska kontexten, har vi utgått från internationella studier. Vi har valt tio relevanta artiklar inom ledarskap och SiS-hem liknande institutioner. Dessa artiklar presenteras under två teman; *vikten av ett bra ledarskap* samt *det klientnära arbetets konsekvenser* med underrubriken *empatirötthet inom socialt arbete*. Samtlig tidigare forskning är peer-reviewed och begränsad till de senaste 10 åren. De sökord, samt dess engelska översättningar, vi använt oss av har bland annat varit: *organisation, SiS-hem, ledarskap, socialarbetare* samt *empatirötthet*.

3.1 Vikten av ett bra ledarskap

I diskussionen om chefernas uppfattningar av personalens välmående på arbetsplatsen, konstaterar Vakkayil, Torre och Giangreco att många chefer är medvetna om komplexiteten i de anställdas emotionella välmående (2017, s 556ff). Studien identifierar att många chefer uppfattar aspekter såsom stöttning från ledning, handledning och möjlighet till utveckling på arbetsplatsen som avgörande faktorer för personalens välmående (ibid). Chefer har en aktiv roll i de anställdas emotionella välmående och arbetar på olika sätt när det kommer till tolkning av de bästa arbetssätten för en emotionellt välmående personal. Detta förstärker betydelsen av att chefers perspektiv bör tas i beaktning i utvecklandet av strategier för att främja personalens emotionella välmående. Detta då det är cheferna som ska applicera och tolka strategierna i sitt arbete (ibid).

Gällande det goda ledarskapet undersöker Trnka et al. betydande faktorer för en framgångsrik implementering av de etiska principerna inom socialt arbete; personlighetsdrag, värderingar och attityder (2020, s. 810). Det etiska handlandet och förmågan till det etiska beslutsfattandet anses vara önskvärda chefsegenskaper (ibid). Att agera utifrån ett etiskt beslutsfattande är svårt, Trnka et al ser chefer dagligen möta etiska dilemman där samhällets och statens förväntningar påfrestar organisationen (2020, s. 810). Förväntningar såsom att hålla nere budget kan bidra till att oetiska beslut eller metoder tas till vilket skapar en anspänning på chefer och i vissa fall leder till förlust av jobb. Det underliggande kravet på att handla ur ett etiskt perspektiv kan leda till både externa och privata förväntningar, relaterade till ökad psykisk belastning och stress på arbetsplatsen (ibid). Vidare nämner Trnka et al., i diskussionen om det bra ledarskapet, det effektiva ledarskapet, som är starkt baserat på kvaliteten i relationen mellan chef och anställd. Det effektiva ledarskapet handlar om att skapa starka relationer mellan chefer och anställda för att främja medarbetarnas engagemang (Trnka et al. 2020, s. 820). Ledarskapet skapar chefer med möjlighet att påverka medarbetarens moraliska värderingar, medvetenhet och identifiering med organisationens filosofi. En pålitlig chef kan, i samråd med sin anställda, hjälpa att navigera vid osäkerhet kring beslut (ibid).

Klimatet och kulturen på en arbetsplats är en välkänd faktor som påverkar hälsan och välbefinnandet hos de anställda (Kretzier et al., 2020, s. 1944). Det tillhör inte ovanligheterna att det finns höga förväntningar på den anställda i det klientnära arbetet gällande förmågan att ta beslut som kräver empati. Detta kan leda till stress, utmattning samt minskad kvalitet på utfört arbete och kan då leda till att den anställda upplever en empatitrötthet (ibid).

McFadden, Campbell och Taylor beskriver i en systematisk litteraturoversikt de framträdande teman inom socialt arbete relaterade till utmattningssyndrom (2015, s. 1554). I artikeln nämns positiva faktorer som vikten av bra handledning, positiv uppfattning gällande samarbete och negativa faktorer såsom hög arbetsbelastning och brist på resurser (ibid). Artikelförfattarna menar på att det institutionella systemet och den utmanande arbetsmiljön kan förstärka den stress som upplevs av den anställda och generera ett sämre klientarbete (ibid). Även Kretzier et al. beskriver vikten av vägledning och handledning, samt konsekvensen av det påfrestande arbetet (2020, s. 1944f). Artikelförfattarna beskriver att den vanligaste anledningen till egen uppsägning är att socialarbetarna upplevde en känsla av aldrig sinande arbetsbelastning, tunga arbetsbördor, brist på karriärsmöjligheter, undermålig uppskattning ovanifrån och en bristande ledning (ibid).

Ett sätt att motarbeta de påfrestningar som kan leda till uppsägning kan vara det förebyggande arbetet. Bauer et al. lyfter det salutogena arbetssättet som chef (Bauer et al., 2020, s. 187f). Ur ett salutogent perspektiv beskrivs hälsan som en process som sträcker sig och pågår mellan friskhet och sjuklighet. Människor skiljs inte åt som sjuka eller friska utan är alltid på det här salutogena spannet. Vikten av hälsobringande faktorer och fokus på de faktorer som bringar friskhet snarare än de faktorer som bringar risker är något som Aaron Antonovsky, myntare av det salutogena perspektivet, betonar i sin hälsoforskning (ibid). Att förbereda sig för de situationer som kan komma att uppstå är av stor vikt. Hälsan är alltid något som ska tas i beaktande då det är något som alltid kommer att vara en dynamisk del i arbetet (ibid). Genom det salutogena perspektivet kan vi förstå hur chefers förebyggande arbete inom SiS-hem kan se ut och hur cheferna kan använda sina resurser för att bibehålla en välmående personal.

Den tidigare forskningen beträffande vikten av ett bra ledarskap är av relevans för studien då insikten i ledarskapets påverkan på de anställdas hälsa och välbefinnande är en central frågeställning i vår studie. Ett bra ledarskap anses enligt den tidigare forskningen vara avgörande för att skapa en trygg miljö där anställda kan uttrycka sina bekymmer och bli stöttade under handledningstillfällen. Den tidigare forskningen visar även att en brist på handledning och mentorskap kan resultera i en emotionell trötthet, i vissa artiklar beskrivet som empatitrötthet. Genom att studera vikten av ett bra ledarskap inom det klientnära arbetet kan en djupare förståelse skapas av de komplexa sambanden mellan ledarskap, arbetsmiljö och välbefinnande bland anställda på SiS-hem.

3.2 Det klientnära arbetets konsekvenser

McElvaney och Tatlow-Golden (2016), vars studie inriktar sig på professionella som arbetar inom ungdomsrättssystem på Irland, beskriver hur tidigare forskning ofta intresserar sig i personalens tankar om ungdomarnas behov. Artikelförfattarna upplever en avsaknad i inblicken i hur de professionella upplever det och hur väl deras behov uppfylls (2016, s. 4). Att arbeta inom en institution där det förekommer klienter med stora behov och i vissa fall traumatiserade bakgrunder påverkar den yrkesverksamme socialarbetaren på ett mentalt plan. En aspekt Reyes-Quildran, Ruffalo och Changs tar upp är den höga personalomsättningen som har en stor påverkan på arbetsmiljön samt klienterna. Vid hög personalomsättning är det svårt att bygga upp ett långvarigt förtroende mellan klienter och personal (2023, s 676). Jiang

och Jiang (2014), vars studie undersöker empatitrötthet bland socialarbetare, diskuterar personalomsättningen i relation till arbetsrelaterat våld. Författarna nämner att “work-related violence exposure has been identified as one of the risk factors for social workers’ turnover intention” (Jiang & Jiang 2014, s. 1) och beskriver hur anställda som upplever våld på arbetsplatsen blir påverkade och kan bygga upp en intern rädsla.

I Kanasz & Zielińskas studie om polska socialarbetare analyseras definitionen av det emotionella arbetets konsekvenser genom Hochschilds begrepp “emotional labor” (Kanasz & Zielińska, 2017, s. 352). Det emotionella arbetet handlar om att kunna trycka undan negativa känslor och istället fokusera på de känslor som anses vara rätt för yrket. Hochschild menar att den emotionella delen i arbetet kräver ett framtvängande eller undertryckande av känslor för att behålla en yttre fasad som skapar rätt sinnesstämning (ibid). Detta undertryckande av känslor kan ske när den anställde måste hantera sin rädsla eller ilska över en klients olämpliga beteende. Den emotionella delen av arbetet kräver en intern samordning av sinne och känsla där energin hämtas från ens inre. När den inre energin inte räcker till kan det leda till utbrändhet och skapa en känsla av likgiltighet hos socialarbetaren (ibid).

Den tidigare forskningen gällande det klientnära arbetets konsekvenser ger en insikt i det klientnära arbetets påverkan på de anställdas hälsa och välbefinnande. Detta är av relevans då en central frågeställning i vår studie lyfter de emotionella konsekvenserna av det klientnära arbetet. Hög personalomsättning och arbetsrelaterat våld är faktorer som kan påverka både arbetsmiljö och klienter. Forskningen om hur det klientnära arbetet på SiS-hem kan påverka de anställdas hälsa och välbefinnande kan bidra till att eventuellt identifiera samband mellan arbetet på SiS- hem och den psykosociala hälsan. Forskningen gällande “emotional labor” är relevant för vår studie om arbetsmiljöutmaningar då den beskriver hur det emotionella arbetet kan påverka personalens välmående.

3.2.1 Empatitrötthet inom socialt arbete

Det är först nyligen som forskningen kring sambandet mellan utvecklandet av empatitrötthet och det sociala arbetets konsekvenser påbörjats. Definitionerna på fenomenet skiljer sig åt och det debatteras hur termen förstås och kategoriseras på bästa sätt. Gemensamt beskriver tidigare forskning empatitrötthet som ett tillstånd kännetecknat av gradvis minskade känslor

av empati över tid som skapar en slags emotionell avtrubning. Edwards & Goussios skriver att empatitrötthet särskilt förekommer i de yrken som kräver empati, där individen utsätts för högst påfrestande och traumatiska klientkontakter (2021, s. 248). Tidigare forskning kring empatitrötthet har länge utgått från vårdpersonal och termen har beskrivits som det "naturliga priset för att vårda andra som lider av emotionell smärta och trauma", en "förlamande trötthet orsakad av upplyftande empatiska svar på andras smärta och lidande" och en känsla av att "gå på tomgång" (Edwards & Goussios 2021, s. 248).

Empatitrötthet beskrivs av Edwards och Goussios som en erkänd psykologisk hälsorisk (2021, s. 248). Hälsorisen kan komma att bli en säkerhetsfråga för arbetsgivare i diskussionen om att leverera ett gott arbete till klienterna (ibid). Inom socialt arbete talas empatitrötthet ofta som en konsekvens efter att ha jobbat under en längre period i en arbetsmiljö som varit psykiskt utmattande (Jiang & Jiang, 2024, s. 3). Detta kan i sin tur leda till en utmattning av socialarbetarens personliga resurser och leda till att individen känner en känsla av tomhet och känslomässig utmattning. Som svar på den emotionella utmattningen, beskriver artikelförfattarna, kan socialarbetaren utveckla en empatitrötthet och det är inte ovanligt att det leder till att individen därefter överväger att lämna sitt jobb (ibid).

SiS består av individer som vårdas ofrivilligt och det kan därför vara en utmanande typ av klientgrupp den anställde möter (SiS, 2023b). Detta är något som Reyes-Quildran, Ruffalo och Changs fokuserar på och beskriver att "practitioners who work in juvenile offender programs are experiencing moderate levels of compassion fatigue" (2023, s. 679). Artikelförfattarna ser en minskad arbetsbelastning, höjda löner och bättre stöd för arbetstagarna som positiva aspekter för arbetstagarnas hälsa (2023, s. 675). Den bristande medvetenheten kring empatitrötthet och att arbeta med trauma ser Reyes-Quildran, Ruffalo och Changs i sin tur ha en påverkan på utvecklandet av empatitrötthet (ibid). Det främsta identifierande sambandet mellan ledarskap och empatitrötthet är socialarbetarens upplevelse av bristande handledning och mentorskap. När socialarbetare tillfrågades om vad som kan förebygga empatitrötthet, belyste många socialarbetare vikten av handledning som förebyggande insats (Kretizer et al., 2020, s. 1949)

Empatitrötthet betraktas inom socialt arbete som upplevelsen av en emotionell stress och mental utmattning som uppkommer i klienternas hjälpprocess. Genom att frekvent utsättas för emotionell stress beskriver Jiang och Jiang hur en internaliseringsprocess påbörjas som genererar känslor av hjälplöshet hos socialarbetaren. Detta kan i sin tur medföra att

socialarbetarens förmåga att ur ett empatiskt perspektiv kunna sätta sig in i klientens lidande minskar (ibid). Höga nivåer av empatitrötthet kan förbruka socialarbetarens emotionella resurser till den nivå att förmågan att skapa en empatisk kontakt förloras och istället skapas en slags mellanmänsklig distans (ibid).

Den tidigare forskningen gällande empatitrötthet i socialt arbete ger en insikt i påverkan på socialarbetarens personliga resurser i arbetet med klienter som har ett stort emotionellt behov och traumatiska bakgrunder. Forskningen visar dessutom att empatitrötthet kan orsaka emotionell stress och mental utmattning, vilket kan leda till en minskad förmåga att skapa en empatisk kontakt med klienterna. Denna forskning är relevant för studien då en av frågeställningarna undersöker hur chefer identifierar psykosocialt illabefinnande. Genom forskning som berör det mer utmanande klientnära arbetet finns det möjligheter att dra samband mellan arbetet på SiS-hem och de anställdas psykosociala hälsa.

4. Teori

4.1 Taylorism

En central teori inom organisationsteori är Frederick Taylors tankar om den vetenskapliga företagsledningen (Taylor, 2012). För organisationens välstånd krävs båda parter välstånd, det går därmed inte att motsätta arbetsgivare och arbetstagare (Taylor 2012, s. 17). För att nå detta välstånd för båda parter beskriver Taylor att det rationella tänkandet får komma i första hand och att arbetet därför måste ske ur en vetenskaplig och systematisk ledning (2012, s. 8). Teorin försöker bevisa att den bästa ledningen inom en organisation sker genom det vetenskapliga tänkandet, som innebär klart definierade och förnuftigt satta regler och principer. Allt arbete ska ske genom logiska handlingar baserade på de fastlagda mål som är satta. Efter att ett mål är satt inom en organisation måste det finnas logiska sätt att nå det. Det innebär att det tydligt behöver specificeras hur målen nås med de medel som finns. Detta görs genom att varje arbetsmoment analyseras och därefter utvecklas systematiskt utifrån vetenskapliga principer. Taylor menar att varje anställd enskilt ska tränas och läras upp i ett specifikt ändamål istället för att låta de enskilda arbetarna själva välja arbetsmetoder och arbetsuppgifter (2012, s. 49). När vi diskuterar SiS-hemmen som organisation, är det inte de individuella cheferna som är i fokus, utan snarare organisationens struktur och hur den fungerar som helhet.

4.2 Human Relations-perspektivet

Elton Mayo undersökte vilka faktorer som påverkar anställdas produktivitet mest när han år 1924 undersökte vilka faktorer som påverkade arbetares produktivitet vid en fabrik i Chicago (Svedberg 2021, s. 260f). Mayo myntade då Human Relationsperspektivet som ett resultat i undersökningen kring vilka faktorer som var viktigast för arbetarnas produktivitet. Ur ett HR-perspektiv värderas de sociala kontakterna högt. Som chef är det viktigt att du får den personliga kontakten med dina anställda för att skapa motivation i verksamhetens arbete. Om de anställda känner sig sedda och uppskattade, kommer de att vara mer engagerade och motiverade i sitt arbete (ibid). HR-perspektivet lyfter att anställda lägger stor värdering i solidaritet och grupptillhörighet och inte enbart i de materiella sakerna (ibid). HR-perspektivet lyfter vikten av att den anställde inom organisationen behöver behandlas som en social varelse och inte en maskin i sitt arbete. Relationen mellan individerna i ledarskapspositionerna och medarbetare är minst lika viktig som de formella aspekterna inom organisationen (ibid). HR-perspektivet myntades med innebörden att en organisations verksamhet och resultat styrs lika mycket av känslornas logik såväl som hjärnans logik. HR-perspektivet är användbart eftersom det hjälper oss att förstå att anställda lägger stor värdering i solidaritet och grupptillhörighet och inte bara i de materiella sakerna såsom lön. Genom att chefer prioriterar de personliga relationerna och kommunicerar med sina anställda, kan en känsla av tillhörighet och motivation skapas, vilket i sin tur kan leda till ökad arbetstillfredsställelse och lägre personalomsättning.

4.3 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs ledarskaps- och motivationsmodell, den så kallade tvåfaktorteorin, utgår ifrån att det finns två faktorer i arbetssituationen som påverkar arbetsprestation och tillfredsställelse, hygienfaktorer och motivationsfaktorer (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014, s. 177). Hygienfaktorer innefattar: företagspolicy och administration, ledning, lön, arbetsförhållanden samt mellanmänniska relationer. Dessa relaterar till arbetsförhållanden och är de vanligaste orsakerna till missnöje på arbetsplatsen men leder sällan på egen hand till en högre trivsel eller motivation på jobbet. Motivationsfaktorerna innefattar: prestation, erkännande, ansvar, avancemang och själva arbetet. Dessa relaterar till själva arbetet och är knutna till ens arbetstillfredsställelse och motivation (ibid). Herzbergs teori utgår från tanken att förebygga istället för att behandla, det vill säga att förhindra friska arbetstagare från att

drabbas av arbetsrelaterad ohälsa (Hein 2012, s. 139). Det går att förebygga missnöje, mental ohälsa och bristande motivation genom att ta bort de hälsorisker som finns på en arbetsplats (ibid).

Hygienfaktorerna handlar om organisationens regler, rutiner och värderingar, kvaliteten på interaktioner och relationer med andra på arbetsplatsen, de fysiska arbetsförhållandena, de interpersonella relationerna med överordnade, underordnade och kollegor samt den ekonomiska ersättningen för arbetet. Motivationsfaktorerna inkluderar att ha befogenhet och ansvar för olika arbetsuppgifter, möjligheten till personlig och yrkesmässig utveckling, möjlighet till avancering inom arbetet samt möjligheten att utföra arbete som kräver utmaning och ger känslan av prestation (Hein 2012, s. 129 ff). Enligt teorin är ledarskapet en viktig del av arbetsmiljön, och chefer ska inneha förmågan att skapa en miljö som stimulerar personalen till att utvecklas och växa i sina arbetsroller. Herzbergs teori kan hjälpa oss att identifiera de faktorer som chefer ser påverkar arbetsprestationen och tillfredsställelsen hos personalen, såsom hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Med hjälp av teorin undersöker vi även de faktorer som cheferna anser vara viktiga för det förebyggande arbetet för en välmående arbetsplats.

5. Metod

Syftet med studien är att undersöka hur chefer uppfattar att arbetsmiljön på SiS-hem påverkar de anställda samt hur de arbetar med den psykosociala arbetsmiljön. Studiens metodologiska tillvägagångssätt redovisas i följande avsnitt; *metodologiska överväganden, urval och urvalspopulation, metodens tillförlitlighet, bearbetning och analys, förförståelse* samt *etiska överväganden*.

5.1 Metodologiska överväganden

Studien utgår ifrån en kvalitativ ansats. Med studiens syfte i åtanke, där vi strävar efter en inblick i chefers egna upplevelser och erfarenheter av hur det klientnära arbetet på SiS-hem påverkar de anställda, är den kvalitativa metoden den som bäst lämpar sig enligt Bryman (2018). Bryman beskriver hur den kvalitativa metoden fokuserar på intervjupersonens uppfattning, om vad den finner är viktigt och betydelsefullt, och strävar efter att skapa en förståelse av åsikter och beteenden i kontexten som studien genomförs (2018, s. 372). Som

det nämns i problemformuleringen talas det i dagsläget om allvarliga arbetsmiljöproblem på SiS-hemmen. Vi anser det därmed vara relevant att få en inblick om dagsläget, utifrån chefernas egna perspektiv inom SiS-hemmen.

Den valda insamlingsmetoden för empirin är semistrukturerade intervjuer. De semistrukturerade intervjuerna är flexibla och följsamma, där intervjuaren följer intervjupersonens ståndpunkt och låter deras svar eventuellt anpassa frågorna under intervjuens gång (Bryman 2018, s. 413). Intervjuerna har utgått ifrån en intervjuguide (se bilaga 2) med teman och frågor utifrån de preliminära frågeställningarna. Små modifieringar av frågeställningar och syfte har gjorts under arbetets gång utifrån den insamlade empirin. Med hänsyn till vårt utforskande syfte ansåg vi att semistrukturerade intervjuer skulle ge oss möjligheten att följa de förbestämda teman för att sedan kunna låta intervjun röra sig i den riktning intervjupersonen ansåg relevant. Att få med intervjupersonens åsikt ansåg vi vara av stor vikt med tanke på att studien bygger på den egna uppfattningen och erfarenheten.

5.2 Urval

Det första steget i urvalsprocessen handlar om att skapa en avgränsning. Inledningsvis avgränsade vi oss enbart till enhetschefer inom SiS-hem, mycket på grund av vår egen begränsade kunskap om verksamheten och vilka chefspositioner som leder personal i det klientnära arbetet. Vid utskick av intervjuförfrågan visade det sig finnas ett stort intresse från flera håll, där även kvalitetschefer och institutionschefer anmälde sitt intresse att medverka i studien. Att institutionschefernas arbetsbeskrivning inkluderar arbetsmiljöansvar stärkte vår anledning att utöka urvalet. Urvalet breddades därmed vilket skapade avgränsningen personer med chefsbefattning inom SiS-hem. Med tre olika slags chefskap: kvalitetschef, institutionschef och enhetschef, såg vi fördelen med en mer nyanserad bild av det fält vi ämnade undersöka. Det har i sin tur skapat en bredare helhetsbild av hur olika ledarskap inom SiS-hem kan se ut. Då intresset aldrig legat i att jämföra de olika chefsbefattningarna har vi varit tydliga med att endast låta dem komplettera varandra utan att dra några jämförelser.

Urvalet blev åtta personer, sju rekryterades genom ett målstyrt urval och en rekryterades genom ett snöbollsurval. För att komma i kontakt med dessa personer valdes det målstyrda urvalet. Det målstyrda urvalet beskrivs som en strategisk insamling ”så att intervjupersonerna

blir relevanta för det forskningsproblem som introducerats” (Bryman 2018, s. 489).

Urvalsmetoden har kriterier intervjupersonerna behöver uppfylla för att möjliggöra deltagande (ibid). Kriteriet för studien har varit att personen ska ha en chefsbefattning på SiS-hem. En intervjuperson tillkom via snöbollsurvalet. Bryman beskriver snöbollsurvalet som när intervjuaren tar kontakt med nya intervjupersoner via de som tidigare tagits med i urvalet (2018, s. 198). Personen som tillkom var en person som den första intervjupersonen ansåg vara relevant för studiens syfte, vilket gjorde att även denna person tillfrågades och på så sätt fick vi med ännu en infallsvinkel till vår studie. Med snöbollsurvalet finns risken för gemensamma åsikter och egenskaper, något som togs i beaktning under analysens gång.

Insamlingen av intervjudeltagarna har skett genom att skicka ut ett informativt mejl till alla institutionschefer på de 31 SiS-hem som finns i Sverige. Av 31 SiS-hem fick vi svar från 22 SiS-hem varav tio av dessa SiS-hem tackade nej. Övervägande som avböjde intervjun förklarade att de hade för hög arbetsbelastning för tillfället. Sex institutionschefer vidarebefordrade mejlet till andra inom institutionen med chefsposition och tre institutionschefer var positivt inställda till att medverka i studien men slutade att svara efter förfrågan om intervju. Totalt sju SiS-hem tackade ja, varav en intervjuperson vidarebefordrade till en kollega, vilket således gav oss åtta intervjupersoner. Fem av åtta intervjupersoner har inledningsvis jobbat som behandlingspersonal eller sjukvårdspersonal och därefter jobbat sig upp till en chefsposition.

5.3 Genomförande av intervju

Intervjuerna genomfördes digitalt genom videosamtal, med möjlighet att både se och höra intervjupersonen. Anledningen till det digitala genomförandet var på grund av SiS-hemmens utspridda geografiska placering, då vi ansåg det vara mer jämnt med liknande förutsättningar om alla utfördes digitalt. I regel var intervjuerna 40-50 minuter långa. För att underlätta för intervjupersonen valde vi att en av oss genomförde intervjun och en satt med, samt vid behov kompletterade med frågor. Diktafonen, som visades upp till intervjupersonen, användes för ljudinspelning för att därefter kunna transkribera intervjun. För att skapa en gemensam utgångspunkt valde vi att den som inte höll intervjun, var den som transkriberade materialet, något som möjliggjorde en jämn insatthet i materialet. Intervjuperson 8 upplevde tekniska svårigheter vilket gjorde att vi ringde upp och höll en telefonintervju. Intervjun blev betydligt kortare än de andra och gav inte lika mycket utrymme för de mer spontana frågorna, något

som vi i efterhand diskuterat kan ha påverkat till viss grad. Bryman (2018, s. 584) nämner att en nackdel med telefonintervju är att det inte går att se intervjupersonens kroppsspråk, något vi var medvetna om och tog i beaktning.

5.4 Metodens tillförlitlighet

Bryman nämner fyra delkriterier: *trovärdighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* samt *möjligheten att styrka och konfirmera* som i detta avsnitt kommer att diskuteras för att pröva metodens tillförlitlighet (2018, s. 467). Trovärdigheten syftar på hur troligt eller sannolikt resultatet är (Bryman 2018, s. 51). Resultatets trovärdighet handlar om att säkerhetsställa att den studie som utförs har utförts utifrån de regler som finns (Bryman 2018, s. 354). För att säkerhetsställa trovärdigheten i studien har vi i samband med intervjuerna frågat om de intervjuade är intresserade att ta del av det färdiga resultatet. Intervjupersonerna får därmed möjlighet att verifiera att den verklighet som skrivits är uppfattad på rätt sätt. Ökat säkerhetsställande av resultatets trovärdighet har även inneburit att transkribera intervjuerna då det ger möjligheten att korrekt citera intervjupersonerna.

Överförbarhet handlar om möjligheten att tillämpa resultaten i andra kontexter (Bryman 2018, s. 354). I den kvalitativa forskningen handlar det om att skapa ett djup i studien gällande den specifika forskningsfrågan som är ställd (ibid). Studien utgår ifrån åtta personer i ledarposition som med semistrukturerade intervjufrågor fått en möjlighet att själva utveckla sina svar och lägga till egna tankar. På så sätt har vi fått möjlighet till ett djup och en bredd i materialet som gör det möjligt att bedöma resultatets överförbarhet.

Att få liknande resultat om studien utförs en annan gång beskrivs som pålitlighet (Bryman 2018, s. 354). Detta görs genom att anta ett granskande synsätt där en utförlig redogörelse för hur studiens processer gått till visas (ibid). Genom att inkludera en fullständig redogörelse över metodens tillvägagångssätt, inklusive redogörelse över bearbetningen och analysen av materialet samt intervjuguiden, ökar pålitligheten för liknande resultat vid ett annat tillfälle.

Möjligheten att styrka och konfirmera handlar om att forskaren haft kontroll över de egna värderingarna så att studien inte påverkas utifrån ens egna tankar (2018, s. 354).

Konfirmeringen betyder vidare att studien utförts i god tro och med vetskapen om att en

fullständig objektivitet inte går att få. För att visa på konfirmeringen har vi dels utvecklat vår förförståelse om ämnet (se 5.5) samt varit noga med att inte försöka ställa ledande frågor under intervjuandets gång då vi varit intresserade av intervjupersonernas subjektiva upplevelser och tankar.

5.5 Bearbetning och analys

Analysen påbörjas redan under insamlingen av materialets gång (Svensson & Ahrne 2015, s. 31). De spontana och preliminära anteckningar som uppkommer under intervjuens gång kan göra det enklare att komma igång med materialet och vissa fall vara lika intressanta som de tankar som uppkommer efter flera timmars materialgranskande (ibid). Med detta i åtanke funderade vi över materialet redan under insamling av empiri. Varje intervju transkriberades inom en dag efter avslutad intervju för att hålla materialet levande, något Bryman anser vara mer fördelaktigt för att tidigt skapa sig en uppfattning om empirin (2018, s. 429). Under transkriberingens gång har utfyllnadsord som "ehm" "mhm" och liknande behålls för att bevara empirin nära det inspelade materialet.

I analysen har talspråk ändrats till skriftspråk så att utfyllnadsorden inte stör läsaren. Vid svårigheter att urskilja enstaka ord på grund av dåligt ljud, har det i transkriberingarna markerats som: [ohörbart]. Transkriberingen, utöver den tidskrävande aspekten, bidrar till fördelar såsom att generera en mer noggrann analys då det finns en möjlighet att gå igenom det insamlade materialet flera gånger (Bryman 2018, s. 428). Under sorterandet av empirin sker sorteringen, reduceringen och argumenteringen av det insamlade materialet för att finna svar på de forskningsfrågor som ställts (Rennstam & Westerfors 2022, s. 244). Efter insamlad empiri insåg vi att de frågeställningar vi först använt oss av inte gick att applicera på den empiri vi samlat in. Vi har under arbetets gång fått ändra på frågeställningarna för att kunna analysera den empiri som insamlats. Detta för att hålla oss nära de svar empirin gett oss och för ge en mer rättvis bild av det intervjupersonerna delat med sig av.

Reduceringen handlar om att med noggrannhet inte enbart välja utifrån forskarens egna intressen utan sälla bort material och ta med det som är nödvändigt och bäst representerar det insamlade materialet (Rennstam & Westerfors 2022, s. 244). Detta har gjorts genom att dela upp intervjufrågorna och dess svar i följande underteman som vi även presenterade för

intervjupersonerna under intervjuerna: *Om arbetsplatsen, Intervjupersonens tankar och identifiering av påverkande faktorer och Intervjupersonens hantering av påverkande faktorer.*

Genom att dela upp intervju svaren i olika teman skapades en struktur som gav möjlighet att finna relevant empiri för studiens analys. Att bearbeta materialet handlar om att arbeta med materialet (Ahrne & Svensson 2015, s. 31). Efter att ha delat upp svaren i underteman påbörjades en kodning av materialet. Vidare gick vi igenom det insamlade materialet med teorier och tidigare forskningen med oss och började därefter strukturera upp i huvudteman och analyskategorier. Till en början upplevde vi en överväldigande mängd kategorier, vilket Bryman inte anser är oroväckande då det vid vidare analys avsmalnas automatiskt (2018, s. 526) . Det krävs uppmärksamhet och observativ förmåga för att finna rätt teman att analysera ifrån. Genom att använda oss av tematisk analys kunde vi finna citat som var intressanta, upprepanande, utstickande samt att vi identifierade motstridiga utsagor som var av analytisk relevans (Bryman 2018, s.705). Tanken med detta var att hitta återkommande mönster i empirin. Vi landade i tre huvudteman, *Organisatoriska faktorer, de emotionella konsekvenserna och det förebyggande arbetet* som inkluderade störst mängd empiri utan att innefatta överflödigt information. För att på ett hanterbart sätt diskutera vad de olika intervjupersonerna sagt och för att bevara deras anonymitet i studien har vi gett intervjupersonerna pseudonymer som baseras på deras yrkesroll och i vilken ordning de blev intervjuade i samma yrkesroll. K1 är kvalitetschef nummer ett, E3 är enhetschef nummer tre och I2 är institutionschef nummer två (se figur 1).

Figur 1. Intervjupersonernas befattning samt pseudonym

Intervjuperson	Befattning	Pseudonym
Intervjuperson 1	Kvalitetschef	K1
Intervjuperson 2	Enhetschef	E1
Intervjuperson 3	Kvalitetschef	K2
Intervjuperson 4	Institutionschef	I1
Intervjuperson 5	Enhetschef	E2
Intervjuperson 6	Institutionschef	I2
Intervjuperson 7	Enhetschef	E3
Intervjuperson 8	Institutionschef	I3

5.6 Förförståelse

En bidragande faktor att vi valde att rikta in oss på SiS institutioner var att vi i vårt jobsökande stötte på att ett sommarvikariat på SiS kunde generera en bonus på upp till 2500kr per vecka med villkoret att du jobbar som vikarie i mer än fyra veckor under sommaren (SiS, 2024c). Det fick oss att fundera på hur det kommer sig att en sådan bonus erbjuds och tanken på att organisationen hade svårigheter med att rekrytera personal började gro. Vi började därefter navigera oss runt och leta information på internet och stötte där på väldigt många rubriker som porträtterade SiS i negativ mening. Många av dessa rubriker vittnade om hög personalomsättning och vi blev därför intresserade att undersöka orsaken till det ur ett chefsperspektiv. Förförståelsen kan ha satt en förväntan på ett visst typ av resultat då vi valde att rikta in oss på en typ av verksamhet som skulle kunna ha tendenser till personal som inte upplevde psykosocialt välmående på arbetsplatsen. Förförståelsen kan ha påverkat resultaten genom att vi eventuellt ställt frågor som inte fångar upp en helhetsbild av allt det emotionella i det klientnära arbete. Vi har haft med oss detta i tankarna och diskuterat sinsemellan kring riskerna att presentera ett ledande resultat. Genom att ha haft ett öppet och nyfiket medvetet arbetssätt har vi fått ta del av nya intressanta perspektiv som inte fanns med i vår förförståelse sedan tidigare.

5.7 Arbetsfördelning

Under studiens gång har vi jobbat för att dela upp arbetet på ett jämställt sätt. De första intervjuerna genomfördes tillsammans, där en höll i intervjun och den andra ansvarade för ljudinspelningen. Därefter, på grund av förhinder i scheman med föreläsningar och liknande, delades resterande intervjuer upp och hölls på egen hand. Efter varje inspelad intervju fick den som inte höll i intervjun transkribera intervjun till text, på detta vis förstod den som inte satt med på intervjun den insamlade empirin. Under första fasen av skrivande skrev vi både problemformuleringen och tidigare forskning tillsammans, för att båda skulle ha en god grundförståelse för ämnet. Under fas två delade vi upp skrivandet där Moas fokus låg på teoriavsnittet och bakgrunden medan Johanna fokuserade på metodavsnittet. Efter insamlad empiri skiftade vi fokus och Johanna avslutade teoridelen och Moa metoddelen. I resultatdelen har Johanna skrivit den första delen *Organisatoriska faktorer* och Moa delarna

Emotionella konsekvenser av det klientnära arbetet utifrån chefsperspektivet och Ett chefsperspektiv: Det förebyggande arbetet för de emotionella konsekvenserna av det klientnära arbetet. I slutdiskussionen har arbetet varit gemensamt för att tillsammans reflektera över studien. Muntliga diskussioner om alla delar har förts under arbetets gång vilket har varit givande för att tillsammans skapa en gemensam helhetsförståelse kring studiens innehåll.

5.8 Etiska överväganden

Att utföra en studie kring människor och människors upplevelser och tankar är något som kräver en etisk medvetenhet, med vetskapen om detta har vi under studiens gång haft de etiska principerna *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* samt *nyttjandekravet* i åtanke.

Informationskravet (Bryman 2018, s. 131f) handlar om att informera intervjupersonerna om studiens syfte, dess moment, förtydliga det frivilliga deltagandet samt att det när som helst under studiens gång är möjligt att avbryta sin medverkan. För att understryka frivilligheten har informationsmejllet som skickats ut inkluderat våra mejladresser så de intresserade själva får ta kontakt med oss om de är intresserade av att delta. Vidare har vi vid intervjuens början varit tydliga med frivilligheten kring att delta samt att det är möjligt att avbryta medverkan. Det är även under intervjun som studiens syfte har förtydligats, där intervjupersonen har haft möjlighet att ställa frågor vid oklarheter.

Samtyckeskravet beskriver Bryman som ett krav som ger deltagarna möjlighet att själva bestämma över sin medverkan i studien (2018, s. 131f). Utöver vetskapen om att intervjupersonerna när som helst kan dra sig ut har en samtyckesblankett skickats ut i anslutning till intervjuerna, där intervjupersonerna i egen takt får läsa på vilken information som samlas in om dem samt hur den informationen handskas. (se bilaga 1)

Konfidentialitetskravet handlar om att behandla uppgifterna i studien med största möjliga försiktighet och konfidentialitet (Bryman 2018, s. 131f). Exempel på detta är att personuppgifter ska förvaras oåtkomligt för obehöriga. Detta är något vi tagit i beaktning under transkriberingen där vi benämner intervjupersonen vid förkortningen *IP* samt att vi i

studien har kodat namnen så att det enda som kopplas till dem är deras chefsroll samt i vilken ordning de blev intervjuade.

Nyttjandekravet betyder att de uppgifter som samlas in om intervjuade endast används för studiens ändamål (Bryman 2018, s. 131f). För att försäkra oss om detta kommer endast studiens två författare, intervjupersonerna, handledaren samt examinator att få tillgång till studien. Vid inlämnad, samt godkänd studie, kommer det insamlade materialet raderas. En diktafon kommer att användas för att vara säkra på att materialet inte är åtkomligt för obehöriga.

6. Resultat och analys

I detta avsnitt redogörs det insamlade empiriska materialet och analyseras samt förklaras utifrån den tidigare forskningen samt teorierna om organisationsteori, Herzbergs tvåfaktorteori, Hoschilds emotionsteori samt den salutogena hälsoteorin. Med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar är avsnittet indelat i tre underrubriker; *organisatoriska faktorer* berör de faktorer som emotionellt påverkar personalen, *emotionella konsekvenser* tar upp hur den emotionella tröttheten identifieras ur ett chefsperspektiv samt *det förebyggande arbetet* berör hur chefsperspektivet förebygger emotionell trötthet hos personalen.

6.1 Organisatoriska faktorer

För att förstå hur chefer anser arbetet på SiS-hem påverkar de anställda behövs en inblick angående vilka faktorer som emotionellt påverkar de anställda. Detta tema handlar därmed om de arbetsmiljöutmaningar som cheferna ser påverkar de anställda. Detta tema delas upp i fyra kategorier, som alla uppkom ett flertal under intervjuernas gång: *chefernas förutsättningar*, *den personella resursbristen*, *den höga belastningen* samt *den unika arbetsmiljön*.

6.1.1 Chefernas förutsättningar

De faktorer som bidrar till att chefer är mer eller mindre välrustade inför arbetet att leda personal handlar om de förutsättningar de får. För att få kunskap om hur väl förberedda intervjupersonerna uppfattar sig vara för de arbetsledande uppgifterna handlade en fråga i intervjuguiden om chefsintroduktionen. Frågan har ställts för att undersöka hur introduktionen

såg ut, hur väl den förberedde de för det klientnära arbetet, samt om de kände att det gav en tillräcklig introduktion till att leda personal i arbetet.

En av grundfaktorerna i Herzbergs hygienfaktorer handlar om ledningen på arbetsplatsen (Hein 2012, s. 131). Herzberg beskriver hur ledningsfaktorn i första hand handlar om den närmaste chefens ledningskompetens, chefens vilja eller ovilja att delegera samt chefens attityd gentemot de anställda. Trnka et al. kommer in på chefskapet och nämner begreppet *effektivt ledarskap*, som syftar på att det inom det sociala arbetet handlar mycket om den goda relationen mellan chefen och den anställde. En bra chef, med en stark autencitet, förväntas kunna inverka på de anställdas medvetenhet och moraliska värderingar samt finnas till när det dyker upp osäkerheter på arbetsplatsen (2020, s. 820). Vakkakyil, Torre och Giangreco påpekar att, utöver tydliga riktlinjer för chefskapet, inkluderar chefernas möjlighet till att utföra ett gott arbete att de själva har fått stöd och utbildning för att i sin tur kunna hantera och främja personalens emotionella välmående (2017, s. 556ff).

Under intervjuens gång är det ett flertal intervjupersoner som förklarar att ett bra chefskap handlar om att vara närvarande, ha möjlighet att delegera ansvar samt kunna ha en öppen kommunikation med de anställda där alla får komma till tals. För att undersöka chefernas egen förutsättning för att leda personal i arbetet och bli bra chefer ställs frågan om chefernas egna introduktion där ett flertal skrattar till och nekande berättar att någon sådan inte funnits för dem. En del har fått tillgång till en mentor som stöd, däremot har introduktionen i många fall uteblivit.

Nej! Nej (*skratt*) de sade bara “varsågod”, så det var ju learning by doing liksom. - I2.

I2 har, likt många andra, tidigare arbetat inom en annan befattning på SiS-hemmet för att sedan arbeta sig uppåt under årens gång där hen nu är chef. Genom självstudier och att fråga de som befunnit sig längre på arbetsplatsen, har I2 skapat sig en förståelse av arbetsrollen som chef. Att ha jobbat på behandlingshemmet tidigare och sedan ta steget vidare till en chefsposition är något som E3 känner igen sig i.

Alltså jag skulle säga att vi inte hade någon introduktion över huvud taget. Givetvis hade det funnits, men jag hade redan att göra, jag kunde arbetsplatsen och hade jobbat då ett antal år innan på avdelning och även som samordnande funktion då. Så att det

blev väl en sån övergång, att jag gick direkt in utan någon egentlig introduktion, skulle jag säga, inte vad jag kan minnas, nej. - E3.

I1, som jobbat inom liknande arbete tidigare, nämner under intervjun att den egna introduktionen var katastrofal och att det finns mycket att önska. Även E2, som arbetat klientnära innan och själv kommer med mycket erfarenhet i ryggen, känner att introduktionen, som till stor del var digital, kan vara tuff för de som inte har liknande tidigare erfarenheter.

HR-perspektivet beskriver vikten av de sociala kontakterna i arbetet (Svedberg 2021, s. 260f). Att som chef ha en personlig kontakt med de anställda är något I2 ser har påverkat relationerna positivt. I2 förklarar att när de egna förutsättningarna brustit, då det inte funnits någon egen introduktion, har möjligheten att prata med dem runt omkring varit värdefull. Även E4 ser hur den personliga kontakten och det öppna klimatet, som går att koppla till HR-perspektivet, varit gynnsamt som ny chef på arbetsplatsen och något som värderats högt.

Jag har jobbat väldigt mycket med att ha en öppen dialog med mina medarbetare och tycker de att något jag gör är fel, då säger de det och samma för mig [...] Det är ju viktigt för mig att man har den relationen tycker jag. - E4.

6.1.2 Den personella resursbristen

Frederick Taylors tankar inom organisationsteori handlar om att en organisations välstånd är icke existerande om inte hänsyn tas till båda parternas välstånd (Taylor 2012, s. 17). Med detta i åtanke ligger det därmed en stor vikt i att undersöka personalens förutsättningar och omständigheter för att ta reda på de faktorer som påverkar de anställda. En faktor som återkommande kommer upp under intervjuernas gång är personalproblematiken. Personalbristen och problemet att få iväg de anställda på introduktionsutbildning, på grund av den rådande personalbristen, är problem som alla intervjupersoner handskas med.

I diskussionen om personalen på arbetsplatsen, diskuterar Jiang och Jiang (2014, s. 1) personalomsättning bland socialarbetare i relation till arbetsrelaterat våld och beskriver att upplevelsen av våld på arbetsplatsen till stor grad påverkar motivationen och bidrar till en uppbyggnad av rädsla inom de anställda (2014, s. 1). Med exempel om ungdomar som hotar, misshandlar och utsätter de anställda för olika angrepp förklarar I1 att personalen är rädda när

de börjar arbeta på SiS-hem och rädslan förblir kvar under resterande period. I1 berättar att 8 av 10 nyanställda går ut genom dörren och beskriver att anledningen bakom det ligger i säkerhetsfrågan och att de nyanställda inte fått någon introduktion gällande säkerhetsaspekterna.

En anledning till utebliven introduktion kan bero på att institutionen lider av personalbrist, vilket resulterar i att nyanställda snabbt placeras på avdelningarna utan en någon närmare introduktion, vilket kan leda till en känsla av otillräcklighet hos den nyanställde. Detta i sin tur leder till att det blir en ännu större personalbrist på institutionen. Bekymret att det skapats en utbildning, för att höja kompetensen hos de anställda och därmed skapa en mer välmående arbetsgrupp och mer attraktiv arbetsplats, men att cheferna inte har tillräckligt med anställda för att kunna skicka iväg de anställda på utbildningen är något som I1 trycker mycket på.

Just nu funkar den inte alls för att vi har sådan personalbrist att vi inte kan skicka folk på utbildning. Så vi anställer människor, vi kastar in dem på avdelning med kortast små möjliga introduktioner, vilket gör att de brukar få en chock eller känna att det blev för mäktigt och så går de, 8 av 10 nyanställda, ut genom dörren. (*skratt*) Vilket inte utifrån att prata empati känns värdigt för det är oftast, några av dem går ju ut och känner sig, vad ska man säga, det är ju inte så att de bara känner sig, “det här känns inte kul”, några av dem har ju farit illa, alltså fysiskt eller psykiskt så det är väldigt ovärdigt som det är just nu. - I1.

Frederick Taylors teori gällande vetenskapliga metoder i ledarrollen menar på att när ett mål satts inom en organisation måste det finnas logiska sätt att nå det (Taylor 2012, s. 9). Med den personalbrist som råder finns det ingen möjlighet att ge personalen den förutsättning som behövs och skicka iväg dem på introduktion. Det går inte att hålla en säker och trygg miljö för klienterna eller genomföra de uppdrag institutionen är ute efter att genomföra och detta är något som I1 för tillfället anser är omöjligt att sträva efter att genomföra.

Det är redan från början dömt att misslyckas, vi får bara fundera på vart kommer vi att misslyckas och var ska vi då försöka lyckas. - I1.

I2 menar att mycket handlar om att “lappa och laga” när det kommer till att lyckas skicka iväg de anställda på utbildningen.

Vi har skickat alla våra och sen är det ju bara att lappa och laga för att få ihop det liksom. Man rekryterar för att man inte har folk, och det första man ska göra är att skicka dem i 10 veckor, så ja, det är kännbart. - I2.

Den höga personalomsättningen skapar enligt E2 ett kompetenstapp och kompetensbrist på avdelningarna, något som bidrar till en oroväckande känsla. I1 ser problem med att endast en fjärdedel är kvar, då kvaliteten på arbetsplatsen påverkas till det negativa.

Vi har en omsättning som är hög, på ungefär 20%, det räknas väl som hög. Men skulle påstå att den är ännu högre, det beror ju på hur man rapporterar siffror, så till exempelvis vi mäter ju inte nyanställda på introduktion, går ju inte in i tillsvidareomsättningen ... så har vi kanske hälften av den som inte kommer lämna oss så Egentligen $\frac{1}{4}$ av alla ursprungligen, de kommer stanna no matter what. Så vi har väl egentligen i praktiken tappat ungefär 75% av personalen och det blir ju som ni förstår ett jätteproblem med kvalitet framför allt. - I1.

Under intervjuernas gång framkommer det att samtliga chefer ställer sig positiva till den utbildning som tagits fram för de anställda på SiS-hem. Med en gemensam utbildning bakom sig lärs de anställda upp i ett specifikt ändamål istället för att på egen hand välja arbetsmetoder, likt Taylorismens mening. På detta sätt kommer de anställda in med en liknande syn på det arbete som ska utföras vilket skapar en positiv miljö för klienterna och de anställda. Att de anställda behöver gå en introduktion är något K1 beskriver som positivt.

En tio veckors introduktionsutbildning [...] som alla ska gå, innan man sätter sin fot på avdelningen. Vilket är jättebra för förr var det ju att vi fick hitta på egna utbildningar på vår kammare. -K1.

K2 ser likt K1 fördelarna med introduktionsutbildningen då det ger en gemensam överblick över de arbetsmetoder som utförs på arbetsplatsen. Däremot ser K2 även en positiv aspekt av att själv få bilda sig en uppfattning om arbetet innan utbildningen påbörjas. Detta för att skapa en egen förståelse för arbetet.

Nu är ju kravet från myndigheten att innan man börjar jobba hos oss så ska man ju gå utbildningen, det kan man tycka lite olika saker man kan tycka. Till exempel att det är bra att ha börjat jobba några veckor, några månader och sen gå grundutbildning. - K2.

6.1.3 Den höga belastningen

En faktor Herzberg framhäver, som påverkar personalens otillfredsställelse på arbetsplatsen, är arbetsförhållanden (Hein 2014, s. 132). Om personalen upplever att de har för mycket att göra upplever de negativa känslor som skapar en otillfredsställelse i sitt arbete. Utifrån Frederick Taylors (Svedberg 2021, s. 255f) tanke om att ta hänsyn till de båda parternas välbefinnande, behövs det på arbetsplatsen finnas ett logiskt sätt att nå de mål som satts samt sätta upp klart definierade och förnuftiga regler. Oavsett om det ligger ett rationellt tänkande bakom de beslut som tagits går föregående avsnitt, om den personella resursbristen, att spåna vidare på. Det går att beskriva hur den i sin tur skapar en hög arbetsbelastning som påverkar personalgruppen vilket påverkar de regler som satts upp.

Kretzier et al (2020, s. 1945) beskriver den höga arbetsbelastningen som en framträdande faktor på vad som kan förstärka den stress socialarbetare upplever vilket i sin tur ger upphov till ett sämre arbete, där det är viktigt som chef att skapa en miljö med tid för vägledning.

I3 beskriver, förutom att personalen hamnar i konflikt med varandra när det blir en alldeles för hög arbetsbelastning, att det skapar en oro i gruppen där uppfattningen att de förutsättningar som krävs för att klara av sitt arbete försvinner.

Det man kan märka är ju vid tillfällena när det är en hög belastning så får vi som chefer väldigt mycket återkoppling om att man, man inte mår bra så att säga, alltså frustration i arbetsgruppen och behandlingsgruppen kommer ut på olika sätt. Det kan vara på APT, det kan vara, ja vid kortare överlämningar där man uttrycker sin frustration, ja verbalt på olika sätt eller att det kommer mejl där man påpekar att vi som ledning kanske inte har möjliggjort och givit rätt förutsättningar. Så att på sådana vis märker vi, eller ja i min roll då som övergripande, att det är en oro i gruppen och att man är påverkad av klienternas mående. - I3.

Ett exempel på hur personalen påverkas av den höga arbetsbelastningen är att det utöver misstag på arbetsplatsen även kan bli rutinbrott, där de definierade regler som finns till för att

skapa en god arbetsmiljö för de anställda och klienterna gås emot. Istället för att förhålla sig till reglerna, beskriver I1 hur vissa ur personalen kan tillåta att öppna upp köket för en klient sent på kvällen, trots att det är något som klassificeras som otillåten påverkan.

Viss personal gör så här och viss personal kanske inte riktigt följer reglerna, och vad hur ska vi förhålla oss. Så det är klart det är ett arbete vi ska förhålla oss till, det kan vara att öppna köket, aa jag vill ha en macka och eh då vet jag att efter nio då ska vi inte öppna men det kanske är någon som öppnar. Och där har vi också sagt individuella bedömningar. Det kanske är såhär att en klient inte har ätit på hela dagen och nu vill den klockan tio äta en macka, då får man göra en bedömning. Då kanske det är lämpligt att göra en macka ändå. Men ett undantag ska ju inte vara en regel varje dag. Nej men det är de här delarna, generellt tycker jag ändå att man förhåller sig till regler och rutiner och så - K2.

Tidsbristen är något som märks av på de olika SiS-hemmen, där den höga belastningen gör att det skapas feltolkningar och irritation bland personalen. I2 beskriver hur de anställda ofta får till sig information som de inte hinner stämma av med andra och skapar egna tolkningar i farten.

Ja men det är det som vi var inne på där, det är för konflikter också, du hinner aldrig riktigt stämma av utan det blir ju mycket tolkningar på det som sägs i farten. Det vet vi ju också av erfarenhet, att det bär inte. All den information som jag vill ha ut, som kanske är viktiga rutiner, "ja men nu ska du göra såhär", det kan aldrig diskuteras utan det handlar bara om att utföra och då har du kanske inte hela sammanhanget klart för dig. Det gör också att du går, du tuggar på det och så frågar du kollegan, och så har du tolkat det annorlunda. - I2.

Under intervjuernas gång framkommer det tydligt att samtliga cheferna lägger stort fokus på arbetsförhållandena och dess påverkan på de anställda. I ledandet av personal när det råder hög arbetsbelastning, anser K2 att det krävs tydlighet i arbetet för en välmående personal.

Mycket handlar i grunden om vad har vi för rutiner, struktur, hur har man utvärderat och följt upp dem här rutinerna, tycker ändå det. -K2.

De tydliga rutinerna och strukturerna som K2 använder sig av går att koppla till det Tayloristiska perspektivet, som påpekar vikten av definierade samt förnuftigt satta regler och principer på arbetsplatsen. Även E4 betonar vikten av rutiner och det strukturerade arbetet för att skapa en bra arbetsplats.

6.1.4 Den unika arbetsmiljön

Jiang och Jiang (2024, s. 3) tar upp hur anställda upplever empatitrötthet efter att ha arbetat en längre stund inom en arbetsmiljö som varit psykiskt utmattande. Arbetet på SiS-hem skiljer sig med sin speciella arbetsmiljö och beskrivs av intervjupersonerna som en utmanande arbetsplats med utmanande klienter, som inte är för alla. Med den psykosociala arbetsmiljön, som tas upp i frågeställningen, menas den arbetsmiljö som inte är fysisk, ex samarbetete mellan kollegor eller möjligheter till psykisk hälsa (Sundqvist, 2021). E1 beskriver hur anställda upplever ett medlevandeskap med klienterna, de anställda är med dem alla sina timmar och de kommer klienterna väldigt nära.

Även om man inte bor här, är här 24/7 så delar man ungdomarnas vardag och man blir så pass viktig för ungdomarna oavsett om man uppfattas på ett bra eller dåligt sätt. Det är väldigt speciellt tror jag och när man jobbar här, när man jobbar med ungdomarna, alltså nästan i deras intimaste, alltså jag menar inte det så men de går på toaletten här, äter tillsammans, de gråter, man skrattar, ja men det är liksom... på det sättet kommer man nära människor och det är klart att det finns risker med det men det finns också vinster med det. - E1.

Att alltid vara med klienterna, är något som K2 talar om. K2 beskriver hur arbetet med människor som har tvångsvård och historia gällande bland annat ångestproblematik och psykisk ohälsa kan vara något som påverkar de anställda psykosocialt.

Det kan vara ganska mycket saker att hantera så vi [...] vi måste vara medvetna att det här är väldigt starka saker som vi jobbar med. Det är människor som verkligen inte mår bra som kommer hit till oss. - K2.

McElvaney och Tatlow-Golden (2016), som intresserar sig om ungdomsrättssystem på Irland, beskriver hur det ofta finns en inblick i hur klienterna mår men att det däremot saknas en inblick hos de professionella och hur väl deras behov uppfylls (2016, s. 4). De professionellas upplevelse och behov är något som I1 anser vara viktigt eftersom det bidrar till en välmående arbetsplats vilket i sin tur gynnar klientens mående.

Eftersom barn för det mesta är beroende av vuxna så tycker jag att ska man utgå ifrån barnet så måste man titta på de vuxna. Så att jag tycker att, ska vi först och främst, om de vuxna ska ha det bra, då måste barnen ha det bra men ska barnen ha det bra då måste de vuxna ha det bra. - I1.

En faktor intervjupersonerna märker hos de anställda är hjälplösheten, något som Jiang och Jiang menar påverkar socialarbetares förmåga att upprätthålla den empatiska förmågan (2024, s. 3) E1 talar om viljan av att göra mer, för den hjälplöshet som existerar gentemot klienterna.

Den här ungdomen skulle behöva, jag skulle behöva ta hem den här ungdomen som har sånna känslor, det förekommer då och då. Nu menar inte jag att det kanske är det bästa att göra men... och så får man inte det, då kanske det sliter mer. Nu menar jag inte rent professionellt att alla ska ta hem ungdomarna, det är inte riktigt det jag är ute efter. Men det kan vara, oftast så kan det vara, ja man känner att man vill göra något extra så får man inte det, därför att det kanske skapar övertid eller något sånt. - E1.

Emotionsteorin talar om behovet av att kunna hantera den emotionella delen av arbetet och vara på rätt plats i sinnet för att ha energin att kunna ge andra (Kanasz & Zielińska, 2017, s. 352). Att ha klienter som inte mår bra, inte vill vara på institutionen eller använder våld gentemot andra klienter och anställda är något som K2 menar påverkar.

Jag menar vi är ju människor. Jag menar om jag varje dag möter en person som inte alls mår bra och min intention är att hjälpa till såklart, men man kanske får liksom, den personen kanske lägger mycket på personalen och även om vi hanterar det professionellt, det kommer ju att påverka oss senare under dagen och under veckan och hur hanterar vi det då? - K2.

Att prioritera de personliga relationerna och kontakterna med de anställda för att skapa en välmående arbetsplats är något som samtliga chefer anser vara viktigt, då de ser hur personalen påverkas av den unika arbetsmiljön. E3 ser fördelarna med att, vid rätt tillfälle, använda sig av humor för att upprätthålla en god kontakt med de anställda. Även E2 arbetar ur ett HR-perspektiv genom att lyssna in och vara närvarande.

Som chef tycker jag att man lyssnar in, är närvarande och fångar upp saker och ting, det är väl en bra arbetsmiljö för mig tänker jag. - E2.

6.2 De emotionella konsekvenserna

I samtalet om det klientnära arbetets påverkan på de anställda fanns det en enighet bland intervjupersonerna. I1, liksom de andra intervjupersonerna, såg en emotionell påverkan på de anställda där sjukskrivningar och misstag på arbetet är några av konsekvenserna.

Sjukskrivningar såklart, korttidssjukskrivningar, sedan har vi långtidssjukskrivningar, sen har vi ju... Sen ser vi att man gör misstag i arbetet som såklart är direkt kopplat till någon form av trötthet eller utmattning. Om vi skulle gå in sen på empatiområdet så är det ju självklart så att när man känner att man inte bryr sig då tillåter man mer. - I1.

Den trötthet och utmattning I1 beskriver är konsekvenser E1 upplevt bland de anställda. E1 förklarar även hur de faktorerna kan påverka sammanhållningen inom personalgruppen.

Jag vet inte om allting beror på emotionell utmattning men det märks när det blir konflikter i arbetsgruppen, eller konflikter mellan avdelningarna eller konflikter, väldigt ofta hos oss, de på kontoret och då säger folk "det är inte du" säger de till mig, "det är alla andra på kontoret". Alltså, när det blir ett "vi och dem", antingen inom personalgruppen eller "vi och dem" gentemot ungdomarna när det uppstår sådana... När arbetsmiljöfrågorna blir viktigare än vårdfrågan. - E1.

Dessa inre konflikter inom personalgruppen återkommer i flera intervjuer. Kanasz & Zielińska lyfter i sin studie hur den anställde i den emotionella delen av arbetet, behöver

trycka undan de negativa känslor som kan komma att uppstå för att klienten ska känna sig omhändertagen och hjälpt. Undertryckningen av känslor kräver en stor mängd intern kraft, och när den kraften inte räcker till blir det svårt att upprätthålla den yttre fasad som förväntas av en i yrkesrollen (Kanasz & Zielińska, 2017, s. 352). Jiang och Jiang (2014) lyfter hur emotionell utmattning kan resultera i sjukskrivningar och tankar på att lämna sitt jobb. Höga nivåer av empatitrötthet kan leda till att yrkesverksamma tappar sin förmåga att skapa empatiska kontakter och det skapas en mellanmänsklig kontakt med klienterna (Jiang & Jiang, 2014, s.3). Den mellanmänskliga kontakten är något som en del av intervjupersonerna lyfter. E3 betonar svårigheten med att vara professionell efter en hotfull och våldsam situation.

Ja, men det skulle jag nog ändå säga att det är väl ändå när en klient är i ett väldigt dåligt mående och när det yttrar sig hot eller våld skulle jag ändå säga. Kanske inte, också då många gånger kan det kanske bli svårt att hantera och låta en klient komma vidare i vårdskedjan. När den här konflikten då kanske har lagt sig och när det lagt sig måste man kunna få chansen att ta nästa steg, att man inte, förstå mig rätt men att man inte fastnar i något bestraffnings eller inlåsningsstänk utan man måste fortsätta jobba med klienterna hur jobbigt det än har varit kanske att att hantera den här klienten tidigare. - E3.

Konsekvenserna av hot och våld situationer med klienter är något som I1 nämner.

Ja det är säkerhetsfrågan, alltså de känner sig rädda. De är rädda när de kommer in och det har att göra med att vi inte har någon lagstiftning som är uppdaterad. De här ungdomarna hotar dem på alla plan och även... ja... utsätter dem för olika angrepp och ibland är det även misshandel. Så har haft, sista sex månaderna, två gisslansituationer där det var ytterst fara för liv, så det här är ju jätteallvarligt. - I1.

Här lyfter I1 hur utsatt det klientnära arbetet kan vara. Jing och Jangs diskuterar sambandet mellan personalomsättning och det arbetsrelaterade våldet. De identifierar att upplevt våld på arbetsplatsen ofta kan påverka motivationen hos den anställde samt skapa en intern rädsla som kan skapa hinder i yrkesrollen (Jiang & Jiang 2014, s. 1). När de anställda börjar utveckla en rädsla ökar risken för regelbrott. Rutiner slutar följas, regelbrott begås och snabbt förloras den

struktur som annars kunnat förebygga den rädsla som skapas hos personalen. Detta är något som I2 understryker.

Det är våldet. Våldet och kränkningarna, som är på... just nu är det nästan på daglig basis. Det går i perioder men det är väl det mest tröttande att hantera. Att samtidigt som du har en sund människosyn så är resurser och så är det positiva men när du hamnar i våldssituationer varje dag där du blir kallad "fitta", "hora" allt vad det är, på daglig basis då är det svårt att liksom ha kvar det. Det tär ganska mycket så jag tror det är den som är mest utpekande i den här tröttheten man har. Det är ju svårare och svårare klienter som kommer, sjukare och sjukare kan man väl säga. - I2.

Tröttheten eller avtrubningen som många av våra intervjupersoner beskriver är särskilt förekommande inom de yrken där anställda utsätts för påfrestande och eventuellt traumatiserade klientkontakter. Det kan leda till att bli en säkerhetsrisk ur ett arbetsgivarperspektiv när det kommer till frågan om den anställde levererar ett gott arbete till klienterna (Edwards & Goussios, 2021, s. 248).

Konsekvenserna av det emotionella arbetet är något som samtliga intervjupersoner identifierar och lägger stort fokus på ur ett chefsperspektiv. Samtliga chefer har kunnat identifiera hur viktig sammanhållning inom arbetsgruppen är samt vikten av den personliga relationen mellan chef och anställd. Cheferna jobbar ur ett HR-perspektiv där största fokuset ligger på att vara en tillgänglig chef med tydlig kommunikation (Svedberg 2021, s. 260f).

6.3 Det förebyggande arbetet

Reyes-Quildran, Ruffalo och Chang lyfter i sin studie hur den bristande kunskapen kring empatitrötthet hos chefer inom organisationer är en faktor i utvecklandet av empatitrötthet (2023, s. 674). Detta lyfter I3 i frågan om vad som skulle kunna hjälpa hen i sin ledarroll gällande identifieringen av tecken på empatitrötthet hos sina anställda.

Nej men jag tror att kunskap kan alltid bidra till att man blir ännu mer, har ännu mer öppna ögon för att det här kan vara någonting som kan ha blivit grundat i att personalen kan ha blivit påverkad, så att ännu mera kunskap. Visserligen så har ju erfarenheten också så att säga och att man har jobbat en längre tid hjälpt till, men det

kan också vara ett hinder. Man blir ju väldigt låst i tankar man har haft sen tidigare, så att mer kunskap och mer forskning och mer liksom input kring olika faktorer som kan vara aktuella att påfresta vår personal [...] och utredningar och så, så det gäller ju att man är öppen för att inhämta den kunskapen som chef, att jag gör det. - I3.

Att som chef ta sina anställda allvarligt gällande den emotionella aspekten är något som förstärks i HR-perspektivet. I ledningsteorin beskrivs vikten av de sociala kontakterna, vikten att som chef få till den personliga kontakten med sina anställda och att viktiga faktorer för välmående personal bland annat kan vara grupptillhörighet och att se dem som individer och inte maskiner (Svedberg, 2021, s. 260f). Sammanhållningen och att se varandra är något som K1 prioriterar och anser vara en viktig del i relationen mellan chefen och de anställda.

Vi har en otroligt bra sammanhållning, vi pratar hela dagarna. Man lyfter svårigheter, man fångar upp varandra och man hanterar det på det sättet. - K1.

Här kan vi se hur K1 jobbar ur ett HR-perspektiv genom att fokusera på de personliga relationerna och finnas till för sina anställda. Genom att som chef arbeta ur ett HR-perspektiv förbättras arbetstillfredsställelsen vilket skapar en god kommunikation samt sammanhållning inom arbetsgruppen (Svedberg, 2021, s. 260f). Ett samband Kreitzer däremot identifierar i sin studie är hur anställda som upplever en avsaknad av handledning och mentorskap i sitt arbete riskerar att utveckla en empatitrötthet. När de anställda tillfrågades i Kreitzers studie om vad som skulle kunna förebygga empatitröttheten lyfte många av svaren vikten av att ha handledning i sitt arbete (Kreitzer et al., 2020, s. 1949). En relativ ny satsning på handledning inom organisationerna är något som våra intervjupersoner nämner i frågan om det psykosociala stödet. I3 lyfter i följande citat hur personal som varit anställda under en längre period uppskattade insatsen.

Och personal som har varit med väldigt länge, de berättade för mig för ett tag sedan att de tyckte det här var den bästa handledningen de någonsin hade haft. Så ja, det känns positivt här och nu så vi hoppas att det kan stödja personalen för just vid situationer där man inte alltid kanske kommer överens i en arbetsgrupp så blir det ett gnag och det kan ju leda till sjukskrivningar eller andra konsekvenser. - I3.

En ytterligare viktig aspekt i det klientnära arbetet är det förberedande arbetet. Genom att som chef hjälpa sin personal att undvika att "drunkna" i sitt arbete och förbereda personalen på de arbetsuppgifter som förväntas att genomföras ges rätt förutsättningar för att behålla välmående personal (Bauer et al., 2020, s. 187f). Genom att föra in handledning i arbetet tillåts den anställde lyfta svårigheter uppkomna i arbetets utförande eller miljö. Genom professionell handledning ges den anställde möjlighet att utvecklas både personligt och yrkesmässigt samt få bättre förutsättningar att utföra ett arbete som är utmanande (Hein 2012, s. 129ff). Vikten av stöd och det förberedande arbetet lyfts även i Herzbergs teori som utgår från tanken om att arbeta förebyggande istället för behandlande. Genom att avlägsna hälsorisker på arbetsplatsen menar Herzberg att det går att förebygga missnöje, mental ohälsa och bristande motivation hos sina anställda (Hein 2012, s. 139). I följande citat beskriver I3 den optimala arbetsmiljön.

Oj, en optimal arbetsmiljö, dels är det ju den fysiska att det ska finnas rätt förutsättningar och hjälpmedel och så men egentligen tror jag att den psykosociala är ännu viktigare, att man trivs på jobbet och det här är ju det. Vi har jobbat väldigt mycket med på [namnet på SiS-hemmet] det är att vi har försökt att involvera personalen i alla beslut eller all planering som vi har framåt så mycket vi kan göra det och att känna sig som en del i besluten och kunna vara med i processen, i tidigt skede, att kunna vara med och påverka på det sättet man kan göra som medarbetare, vi har ändå ökat tillfredsställelsen märker vi. - I3.

Det arbetssätt som I3 använder sig av ovan kan appliceras utifrån Taylorismen om hur varje enskild anställd innehar olika resurser att använda sig av och därför också behöver olika förberedelser för att kunna genomföra de arbetsuppgifter som förväntas. Genom att som chef involvera personalen på detta sätt undviks missförstånd och osäkerhet i utförandet av arbetsuppgifterna. I citatet ovan kan vi se hur I3 arbetar ut Taylorismen genom att tydligt definiera och tillsammans med personalen diskutera tillvägagångssätt i olika arbetsfrågor (Taylor 2012, s. 49).

En bra chef ska kunna vägleda och hjälpa sina anställda i den emotionella aspekten där empati och etik är en naturlig del i arbetet (Trnka et al., 2020, s. 810). Detta gäller specifikt nyanställda som inte jobbat inom den typen av klientnära arbete förut. I frågan om

introduktionen för en nyanställd lyfte ett flertal intervjupersonerna hur tydligt den emotionella påfrestningen påpekas till den nyanställde. I följande citat lyfter K1 detta.

Vi har ju våra klienter och de har ju sina bekymmer, det vet vi ju. Ibland blir man ju kallad det andra det tredje och vi är odugliga och man kan dra åt helvete och såna saker och det är ju oerhört viktigt att man pratar om. När man börjar som ny, att man pratar om det väldigt tidigt, att det här handlar inte om dig som person utan det här är ett uttryck från den här personen, så här dåligt mår jag. Den försöker ge uttryck, såhär dåligt mår jag och ibland är det det enda sättet som de kan uttrycka sig på. Det är genom att tala om för någon annan hur oduglig dem är, det är viktigt att man pratar om det från början så att man vet det när man står där. - K1.

Genom att tydligt definiera och diskutera det utmanade klientnära arbetet på organisationen så ger K1 rätt förutsättningar för sin personal att följa satta regler och rutiner, för att på ett säkert och logiskt sätt arbeta mot de fastlagda mål som är satta för verksamheten. Här arbetar K1 utifrån Taylorismen som förespråkar en tydlig kommunikation inom arbetsgruppen för att förhindra eventuella misstag (Taylor 2012, s. 49). Det lyfter även K2 som arbetar ur ett Tayloristiskt arbetssätt genom att definiera klientgruppen som de anställda arbetar med.

De som är nya får mycket hjälp och introduktion, det behövs för det här är mycket att hantera, vi måste vara medvetna att det här är väldigt starka saker som vi jobbar med. Det är människor som verkligen inte mår bra som kommer hit till oss. - K2.

Genom att förbereda de anställda på rätt sätt, skapas förutsättningar för den anställdes hållbarhet i det klientnära arbetet. Klimatet och kulturen lyfter Kretizer i sin studie och påpekar hur vanligt det är med höga förväntningar på de anställdas förmåga att kunna arbeta på ett sätt som kräver empati. Det är dessa emotionella krav och typ av arbetsmiljö som leder till att den anställda eventuellt utvecklar empatitrötthet (2020, s. 1944). Genom att som chef fokusera på vad som kan förbättras istället för att ha orimliga förväntningar på de anställda utförs ett bättre arbete för klienterna. Något som våra intervjupersoner genomgående lyfte var vikten av att utbilda sina anställda.

Jag är väldigt mån om att de ska få gå på utbildning. Det pratar vi mycket om det finns något som de själva känner, det här skulle jag vilja bli bättre på eller kunna mer av

boosta sig eller något , så säger jag alltid men titta på vad som finns och återkoppla till mig så ser vi om det är genomförbart. - K1.

Genom att fortsätta utbilda sin personal samt involvera personalen i beslut säkerhetsställs det att arbetet blir kvalitetssäkrat och att personalen ges rätt förutsättningar att genomföra sitt arbete efter bästa möjlighet. Det är viktigt att ur ett ledarperspektiv skapa en trygg miljö för sina anställda och kunna vara ett stöd i svåra situationer där anställda kan komma för vägledning (Kreitzer et al., 2020, s. 1945).

Samtliga chefer tillämpar en Tayloristisk ledarstil genom att se till att ge personalen rätt förutsättningar för att utföra de arbetsuppgifter som förväntas göras. Detta sker genom kommunikation samt att personalen får vara en del i beslutsfattande och därmed kan arbetet anpassas efter de anställdas individuella förmågor (Taylor 2012, s. 49)

7. Slutdiskussion

Syftet med studien var att undersöka hur chefer uppfattade att arbetsmiljön på SiS-hem påverkade de anställda samt hur de arbetade med den psykosociala arbetsmiljön. Med hjälp av Herzbergs tvåfaktorteori, Human relations-perspektivet, Taylorismen, samt tidigare forskning om en god arbetsmiljö och ledarskap har insamlad empiri analyserats. I den tidigare forskningen har Hoschshilds "emotional labor" samt Antonovskys salutogena perspektiv ingått. Med utgångspunkt i de följande tre frågeställningarna sammanfattas och diskuteras slutsatser samt reflektioner: *Vilka arbetsmiljöutmaningar identifierar cheferna som de mest framträdande? Vilka konsekvenser upplever chefer att det klientnära arbetet har på de anställda? Hur arbetar chefer förebyggande för de anställdas psykosociala arbetsmiljö?*

Första frågeställningen undersökte vilka arbetsmiljöutmaningar chefer på SiS-hem identifierar som mest framträdande. Under analysens gång framkom det att det finns ett flertal faktorer som kan agera bidragande till den upplevda psykosociala ohälsa hos personalen. Gällande chefens förutsättningar upplevde ett flertal chefer att avsaknad av introduktion till deras befattning gjorde att de behövde gå in med en *learning by doing*- inställning, där de behövde ta mycket hjälp av kollegor med mer erfarenhet. I likhet med Herzbergs tvåfaktorteori, ansåg chefer att de hygienfaktorer som behövde vara uppfyllda för att skapa en förebyggande arbetsmiljö, inte var det. I situationer där ingen introduktion gavs till de individer som

innehade ledarskapspositioner, var det inte oväntat att de upplevde en brist på relevanta kunskaper eller upplevelser av att inte räcka till för sina anställda. Detta leder till Trnka et al. som lyfter att en bra chef är någon med stark trovärdighet och som förväntas kunna inverka på de anställdas medvetenhet, moraliska värderingar och kunna finnas till när det dyker upp osäkerheter på arbetsplatsen (2020, s. 820). Under intervjuerna kom samtalen in på de personella resurserna inom organisationen där ett genomgående tema i intervjupersonernas svar var att personalen inte ges rätt förutsättningar för att utföra sitt uppdrag. Detta ansåg de intervjuade cheferna i många fall resulterade i sjukskrivningar och hög personalomsättning.

Frederick Taylors lyfter i sin teori gällande vetenskapliga metoder att det, när ett mål sätt inom en organisation, måste finnas ett logiskt sätt att nå det uppsatta målet (Taylor 2012, s. 9). Många av intervjupersonerna lyfte hur arbetsmiljön och den tunga arbetsbelastningen kunde vara en bidragande faktor till ett eventuellt utvecklande av empatitrötthet hos personalen. Hochschild lyfter i sin emotionsteori aspekten av att kunna hantera det emotionella samt vara på rätt plats sinnesmässigt som en grundläggande faktor för att ha energin att kunna ge till andra (2012, s. 6f). Jiang och Jiang underströk i sin studie hur anställda efter att ha jobbat i en psykiskt utmattande arbetsmiljö kan upplevas empatitrötta (2024, s. 3). Något som bekräftas i intervjupersonernas beskrivning av arbetet på SiS-hem som en utmanande arbetsplats med utmanande klienter som inte passade alla.

Andra frågeställningen avsåg att undersöka vilka konsekvenser chefer upplevde att det klientnära arbetet hade på de anställda. Under analysens gång framkom det att intervjupersonerna uppfattade och identifierade en del tecken på vad som kunde vara empatitrötthet hos sina anställda. En del av intervjupersonerna identifierade också att ett möjligt samband mellan sjukskrivningar och hög personalomsättning skulle kunnat vara empatitrötthet. Detta samband kan förklaras med stöd i Hochschilds emotionsteori som lyfter konsekvenserna av att jobba i ett emotionellt tröttande klimat där undantryckande av negativa känslor kan leda till att orken att hålla den professionella fasaden uppe försvinner (2012, s. 6f). Detta förstärks också i Jiang & Jiangs artikel som lyfter att en konsekvens av emotionell utmattning kan vara sjukskrivning och tankar att säga upp sig (Jiang & Jiang, 2014, s. 3).

Den tredje frågeställningen syftade till att undersöka hur chefer på SiS-hem arbetade förebyggande för sina anställdas välmående på arbetsplatsen. Studien visade att många av intervjupersonerna kunde identifiera vad som verkade återhämtande för de anställdas

psykosociala hälsa. Det förekom dock även intervjupersoner som inte kunde redogöra för hur de jobbade på ett återhämtande sätt med sina anställda. Tolkat utifrån Reyes-Quildran, Ruffalo och Changs resonemang om yrkesrelaterad empatitrötthet kan en bristande kunskapen om empatitrötthet ur ett ledarskapsperspektiv vara en faktor i utvecklandet av empatitrötthet (2023, s. 12). Utifrån Elton Mayos organisationsteori om HR-perspektivet kunde vi dra slutsatsen att relationen mellan anställd och arbetsgivare var viktig för den anställdes psykosociala hälsa. Mayo lyfter i sin teori hur viktigt det är att få till den personliga kontakten med sina anställda och vikten av att se dem som individer (Svedberg, 2021, s. 260f). Detta var något som många av våra intervjupersoner bekräftade. Det var när de kunde vara en närvarande chef som de kunde se att personalen var välmående.

Under studiens gång har chefernas tankar undersökts för att få en inblick i chefers syn på hur den befintliga arbetsmiljön och det klientnära arbetet påverkar de anställda. I analysen om chefernas perspektiv, samt hur de arbetar, har det framkommit att samtliga cheferna trycker på vikten av en välmående arbetsplats där de anställda tas hand om. Med kopplingar till de olika teorierna anser cheferna att det behövs en trivsamt miljö med förutsättningar för ett gott arbete, för att skapa en välmående arbetsplats. Genom att se till att personalen har rätt förutsättningar för att utföra sina uppgifter ser vi ett Tayloristiskt arbetssätt. Detta sker genom kommunikation och att personalen får vara delaktiga i beslutsfattande, vilket möjliggör att arbetet kan anpassas efter deras individuella förmågor (Taylor, 2012). Konsekvenserna av emotionellt arbete är ett centralt fokus för alla chefer, som identifierar vikten av sammanhållning inom arbetsgruppen samt den personliga relationen mellan chef och anställd. Cheferna visar även på ett arbetssätt utifrån HR-perspektivet, som fokuserar på de goda relationerna mellan anställda och chefer (Svedberg, 2021).

Egna reflektioner som vi hade under studiens gång var om vi skulle få likartade svar och resonemang från de resterande institutioner som tackade nej. Vi blev nyfikna och funderade på om våra intervjuvar hade sett annorlunda ut och visat en mer nyanserad bild av hur det faktiskt kan se ut på olika verksamheter. En del av de intervjupersoner vi intervjuade uttryckte att personalsituationen varit relativt stabil under en längre tid och att personalen var välmående. Detta välmående och fungerande ledarskap var något som vi inte hade förväntat oss att möta. Vi blev positivt överraskade av att möta engagerade individer i ledarskapspositioner när vi i början av studiens gång hade en bild av att ledarskapet i det utmanande nära klientarbete skulle utstråla en slags trötthet. Vårt urval öppnade upp för en

mer positiv bild av institutionen än vad vi tidigare sett porträtteras i media. Istället för de negativa bilderna av SiS-hemmen vi förväntades ta del av, mötte vi chefer som såg den katastrofliknande beskrivningen men även såg det varma och genuina arbetet som sker bakom dörrarna. Det var intressant att bredda det perspektiv vi hade om den psykosociala hälsan bland anställda på SiS-hem. Från en början hade vi en bild av att det skulle vara de hotfulla och våldsamma situationerna med klienter som skulle kunna utveckla en empatitrötthet men att det lika gärna kunde vara den medkännande biten när personalen kände med och väldigt starkt för klienternas situationer.

Det leder oss då till frågan om vad vidare forskning skulle kunna vara. Vi anser att det hade varit spännande att få en helhetsbild och få intervjua samtliga anställda i ledarskapspositioner för att få en bred och nyanserad bild på hur välmående bibehålls i det klientnära arbetet. Det saknas någon vidare forskning som avgränsar sig till den typen av verksamhet som SiS bedriver och med tanke på den höga personalomsättning som råder och all den uppmärksamhet som organisationen får i media, är det av ytterst vikt att börja ta problemen på allvar. Det behövs omfattande forskning kring hur personal kan uppnå en mer hållbar och välmående arbetslivssituation och som orkar fortsätta jobba i det svåra klientnära arbetet.

Referenser

Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (2015) Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I: Ahrne, Göran & Svensson, Peter. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.

Antonovsky A. (1979). *Health, stress, and coping*. (1 uppl). San Fransisco: Jossey-Bass.

Antonovsky A. (1996). The salutogenic model as a theory to guide health promotion. *Health Promotion International* (11): 11–18.

Bauer, GF et al. (2020) Future directions for the concept of salutogenesis: a position article. *Health Promotion International*, 35 (2): 187-195.

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

Dragic, Marijana (2024) *Sis-larmet: "Tidsfråga innan någon dör"*. SVT Nyheter. <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/sis-larmet-tidsfraga-innan-nagon-dor> [Hämtat: 2024-04-02]

Edwards, Kathy, & Goussios, Anastasia. (2021). Who is responsible for compassion satisfaction? Shifting ethical responsibility for compassion fatigue from the individual to the ecological. *Ethics and Social Welfare*, 15(3): 246-262

Hochschild, Arlie Russell (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling ; updated with a new preface*. Berkeley, Calif.: University of California Press

Hein, Helle Hedegaard (2012). *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. 1. uppl. Stockholm: Liber

HR-strateg SIS (2024) Kommunikation om kvalitetschefens arbetsuppgifter [e-post]

(Personlig kommunikation 15 maj 2024)

Jiang, Chaoxin & Jiang, Shan (2014) Compassion Fatigue and Compassion Satisfaction: The Underlying Mechanisms Between Work-Related Violence Exposure and Turnover Intention in the Social Work Setting. *Routledge: Taylor and Francis Group*.

Kanasz, Tatiana & Zielinska (2017) Emotional Labour of the Polish Social Workers: The Study in Sociology of Emotions. *Polish Sociological Review*. 199 (3) 351-365.

Kretizer, Linda, Brintnell, Sharon & Austin, Wendy (2020) Institutional Barriers to Healthy Workplace Environments: From the Voices of Social Workers Experiencing Compassion Fatigue. *British Journal of Social Work*, (50): 1942-1960.

Lindkvist, Lars, Bakka, Jørgen Frode & Fivelsdal, Egil (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer*. 7 uppl. Stockholm: Liber

McElvaney, Rosaleen, Tatlow-Golden, Mimi (2016) A traumatised and traumatising system: Professionals' experiences in meeting the mental health needs of young people in the care and youth justice systems in Ireland. *Children and Youth Services Review*, (65): 62-69.

McFadden, Paula, Campbell, Anne & Taylor, Brian. (2015) 'Resilience and burnout in child protection social work: Individual and organisational themes from a systematic literature review', *British Journal of Social Work*, 45(5):1546-63.

Rennstann, J. & Wästerfors, D (2022) Att analysera kvalitativt material. I: Ahrne, G. & Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.

Reyes-Quildran, Claudia, Ruffalo, Mary C, och Changs, Shih-Ya (2023) Compassion fatigue among social workers in juvenile offender systems in Chile. *International Social Work*, 66 (1): 674-684.

Riksrevisionen (2024) *SiS särskilda ungdomshem - brister i statens tvångsvård av barn och unga*. Stockholm: Riksrevisionen

Statens institutionsstyrelse (2022a). *Vår verksamhet* <https://www.stat-inst.se/var-verksamhet/> [2024-05-06]

Statens institutionsstyrelse (2022b) *SiS grundutbildning*.
<https://www.stat-inst.se/om-sis/kompetensforsorjning/sis-grundutbildning/> [2024-05-15]

Statens institutionsstyrelse (2023a) *Medarbetarskap och ledarskap*.
<https://www.stat-inst.se/jobba-hos-oss/medarbetarskap-och-ledarskap/> [Hämtat 2024-05-11]

Statens institutionsstyrelse (2023b) *Frågor och svar*.
<https://www.stat-inst.se/var-verksamhet/fragor-och-svar-om-sis-verksamhet/> [Hämtat 2024-06-04]

Statens institutionsstyrelse (2024a). *SiS ungdomshem Johannisberg söker institutionschef*
<https://www.stat-inst.se/jobba-hos-oss/lediga-jobb/information-om-tjansten---reachmee/?jobid=2235> [Hämtat 2025-05-16]

Statens institutionsstyrelse (2024b). *Enhetschef till enheterna Fyrklövern och Rinnebäck*
<https://www.stat-inst.se/jobba-hos-oss/lediga-jobb/information-om-tjansten---reachmee/?jobid=2025> [Hämtat 2025-05-16]

Statens institutionsstyrelse (2024c). *Lediga jobb*
<https://www.stat-inst.se/jobba-hos-oss/lediga-jobb/> [Hämtat 2024-05-09]

Statens institutionsstyrelse (2024d). *Chef*
<https://www.stat-inst.se/jobba-hos-oss/lediga-jobb/information-om-tjansten---reachmee/?jobid=2288>
[Hämtat 2024-06-04]

Sundqvist, Gunnar (2021) *Organisatorisk och social arbetsmiljö*.
<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/arbetsmiljo/organisatoriskochsocialarbetsmiljo.9765.html>. Sveriges Kommuner och Regioner. [Hämtat 2024-06-04]

Svedberg, Lars (2021). *Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap*. Sjunde upplagan Lund: Studentlitteratur

SVT Nyheter (2024) *Sis-hemmen brister på alla punkter*. SVT Nyheter [2024-04-02]

Taylor, Frederick Winslow (2012) *The principles of scientific management*. Enskede: TPB.

Trnka, Radek, Kuška, Martin, Tavel, Peter & Aleš Antonín, Kuběna (2020) ‘Social work leaders’ authenticity positively influences their dispositions toward ethical decision-making’, *European Journal of Social Work*, 23(5): 809–825.

TT (2023) *Anställd på SiS-hem misshandlad*. Aftonbladet
<https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/wAqzq4/anstalld-misshandlad-pa-ungdomsboende>
[Hämtat 2024-04-02]

Vakkayil, J., Torre, E.D. and Giangreco, A. (2017) “‘It’s not how it looks!’ Exploring managerial perspectives on employee wellbeing’, *European Management Journal*, 35(4), pp. 548–562. doi:10.1016/j.emj.2016.12.002.

Bilaga 1 Samtyckesblankett

Samtycke till deltagande i examensarbete vid Samhällsvetenskapliga fakulteten

Jag samtycker till att medverka i *Empatirötthet inom SiS-hem, ett ledarskapsperspektiv*.

Detta är ett studentarbete och vi kommer inte samla in personuppgifter. I examensarbetet är det endast den intervjuades befattning som står med kopplat till personen.

Information om personuppgiftsbehandlingen

Följande personuppgifter kommer att behandlas:

- Namn
- Mejladress

Under uppsatsens gång förvaras dessa personuppgifter så endast vi som intervjuar, Moa Sjöström och Johanna Kellander, har tillgång till dem för att kontakta gällande intervjuer. Efter examensarbetets färdigställande kommer de insamlade uppgifterna raderas.

Vi delar inte dina personuppgifter med tredje part.

Lunds universitet, Box 117, 221 00 Lund, med organisationsnummer 202100-3211 är personuppgiftsansvarig. Du hittar Lunds universitets integritetspolicy på www.lu.se/integritet

Du har rätt att få information om de personuppgifter vi behandlar om dig. Du har också rätt att få felaktiga personuppgifter om dig själv rättade. Om du har klagomål på vår behandling av dina personuppgifter kan du kontakta vårt dataskyddsbud via dataskyddsbud@lu.se. Du har även rätt att inge klagomål till tillsynsmyndigheten (Integritetsskyddsmyndigheten, IMY) om du tycker att vi behandlar dina personuppgifter på ett felaktigt sätt.

Jag samtycker till medverka i *Empatirötthet inom SiS-hem, ett ledarskapsperspektiv*

Ort	Underskrift
Datum	Namnförtydligande

Bilaga 2 Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Hur länge har du haft denna befattning?
- Beskriv din arbetsroll.

Om arbetsplatsen

- Vilka krav finns det på utbildningsbakgrund och yrkeserfarenhet hos de anställda som jobbar här?
- Hur ser introduktionen ut för nyanställda?
- Beskriv en typisk arbetsdag för de anställda som arbetar klientnära.
- Hur ser arbetsfördelningen ut mellan de anställda?
- Hur ser introduktionen ut för din befattning?
 - Hur väl har den förberett dig för att leda personal i det klientnära arbetet?

Intervjupersonens tankar och identifiering av påverkande faktorer

- Vilka är, enligt dig, de emotionellt mest utmanande situationerna/arbetsuppgifterna hos er?
- Vilka är, enligt dig, faktorer som kan visa på att de anställda påverkas emotionellt av det klientnära arbetet?
- Vilka är, enligt dig, faktorer som kan visa på att de anställda påverkas emotionellt av arbetsmiljön?
- Vad är en optimal arbetsmiljö enligt dig?

Intervjupersonens hantering av påverkande faktorer

- Hur ser arbetet ut för att få personalen engagerad och motiverad i sitt arbete?
- Vilket typ av psykosocialt stöd har personalen tillgång till?
- Hur ser de förebyggande åtgärderna ut för de anställdas emotionella hälsa?
- Hur ser det återhämtande arbetet ut för de anställdas emotionella hälsa?
- Hur pass involverade är personalen i diskussionen om återhämtning och beslut kring arbetsförhållanden?
- Vad skulle hjälpa dig i ditt ledarskap för att bli bättre på att upptäcka och hantera empatitrötthet?

Avslutning

- Finns det något du önskar tillägga?

Bilaga 3 Informationsbrev

INFORMATIONSBREV

Kandidatuppsats om empatitrötthets plats inom SiS

Förfrågan om deltagande i studie.

Hej!

Vi heter Moa Sjöström och Johanna Kellander och läser termin sex på socionomprogrammet på Lunds universitet. Under vårterminen skriver vi kandidatuppsats som är en intervjustudie om 'empatitrötthet' inom psykiskt krävande arbeten. I korthet kan empatitrötthet beskrivas som ett tillstånd där långvarigt uttryck av medkänsla och empati skapar en emotionell avtrubbning, där personalen i mötet med klienten har svårigheter att känna engagemang och empati. Begreppet har än så länge främst använts som begrepp i studier om vårdpersonal.

Som empiriskt exempel har vi valt att studera empatitrötthet inom SiS-verksamheter med särskilt fokus på om och hur arbetsledare/chef arbetar med den typen av frågor. Vi har valt SiS-verksamhet eftersom det är ett exempel på ett psykiskt krävande arbete som också ofta förekommer medialt i negativa ordalag. Det vi vill belysa är den emotionella påverkan det klientnära arbetet har på personal inom SiS-verksamheter runt om i Sverige.

Vår fråga är om du kan tänka dig att ställa upp som intervjuperson och berätta om dina tankar och ditt arbete för att motivera och stötta personalen?

Intervjuerna beräknas ta mellan 45–60 minuter och kan genomföras fysiskt eller digitalt beroende på vad som passar dig bäst. Om du godkänner kommer intervjun att spelas in med diktafon för transkribering som görs av oss.

Information som vi inhämtar behandlas konfidentiellt och förvaras på en lösenordsskyddad dator som bara vi har tillgång till, och allt material raderas efter inlämnad och godkänd uppsats. Eventuella citat anonymiseras och uppgifter som ort, arbetsplats etcetera ändras eller tas bort för att undvika identifiering.

Deltagandet i studien är frivilligt och du kan när som helst under processen välja att avsluta din medverkan, eller välja att inte svara på en fråga.

Vid intresse skickar vi gärna den färdiga uppsatsen till dig.

Självklart svarar vi eller vår handledare på frågor om du vill veta mer innan du bestämmer dig.

Med hopp om att höra från dig!

Med vänliga hälsningar

Moa Sjöström och Johanna Kellander

Kontaktuppgifter:

Moa Sjöström - mo4137sj-s@student.lu.se

Johanna Kellander - jo1083ke-s@student.lu.se

Du når vår handledare Cecilia Jonsson, lektor och fil. dr. i socialt arbete på jonsson.cecilia@gmail.com, 070–6426164