

LYCKAT LEDARSKAP I ÄLDREOMSORGEN

LOTTA HENRIKSSON
KERSTIN WENNBERG

Rapporter/Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2009:01
ISSN 1401-5



FÖRORD

Äldreomsorgschef – något att se fram mot? Inte självklart för den som utbildar sig till socionom och på väg ut till denna arbetsmarknad. Massmedia målar gärna en svart bild, och går vi till forskningen kan vi finna chefen i ett korsdrag mellan goda mål om en värdig äldreomsorg och att vara en nära och tillgänglig chef parat med att ha allt för många underställda och stenhårda krav på budgethållning. Kan detta gå ihop? Vem vill bli chef i en sådan verklighet?

Ändå återkommer många studenter från sin praktikperiod med goda erfarenheter av chefer som lyckas. Och deras handledare har fått många positiva intryck vid sina besök på praktikplatserna. Idén till denna rapport föddes under en lunchrast på Socialhögskolan. Samtalet kretsade kring frågor som vad beror det på att vissa chefer lyckas? Fallenhet? Bra organisation? Stöd från kommunens eller företagets ledning? Hur kommer det sig att vissa verksamheter som tidigare hamnat i vanrykte för personalomsättning, dålig omsorg och många chefsbyten plötsligt förändras och framstår som ett föredöme?

Den här rapporten gör inte anspråk på att ge generaliserbara svar på de frågorna. Däremot vill den visa på några goda exempel, för att ge möjlighet att lära sig av dem. Fyra chefer har intervjuats. De har valts ut därför att såväl handledare som student bedömt att de lyckats i sitt arbete som chef och vänt en negativ trend i verksamheten. De har välvilligt ställt upp och delat med sig av sina erfarenheter till oss, och vi är övertygade om att deras berättelser om hur de jobbar kan ge god kunskap om framkomliga vägar. De belyser på ett inspirerande sätt att uppdraget att vara chef i äldreomsorgen är möjligt.

Rapporten kan ses som en pilotstudie, en studie som genererar hypoteser om bra arbetssätt och nya frågeställningar att fördjupa sig mer kring. Rapporten avslutas därför med de frågor som väckts hos författarna.

Rapporten är skriven av universitetsadjunkterna Lotta Henriksson och Kerstin Wennberg vid institutionen för socialt arbete, Stockholms universitet. Handledare har varit fil dr Gun-Britt Trydegård vid samma institution. Forskningsledaren vid Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum professor Mats Thorslund har lämnat värdefulla synpunkter.

Stockholm 2008-12-15

Sven Erik Wånell
Chef Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	1
ATT LEDA	4
Vad innebär ledarskap?	4
Att leda inom äldreomsorg - utmaningar och hinder	7
Ledarens ansvar enligt lagstiftningen	7
Äldreomsorg i förändring	8
Att vara chef i äldreomsorgen, går det?	8
Litteraturens mörka beskrivning av chefens arbetssituation inom äldreomsorgen	8
Finns det en gräns för hur många medarbetare en chef kan ha?	10
Att arbeta som chef och leda inom äldreomsorgen – krav, förväntningar, utveckling.....	11
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	13
METOD	14
Urval	14
Intervjuguide	14
Tillvägagångssätt	15
Analysmodell	15
FYRA CHEFER - FYRA LEDARSTILAR	17
Presentation av intervjupersonerna	17
Vad fick våra intervjupersoner att ta just den här anställningen, hur hamnade de där de är?.....	18
Vad är det som får intervjupersonerna att stanna kvar på nuvarande arbete? ...	18
Presentation av intervjupersonernas verksamheter	19
Boels verksamhet	19
Lenas verksamhet	22
Viviannes verksamhet	25
Sigrids verksamhet	28
VAD INNEBÄR GOD OMSORG OCH HUR LEDER INTERVJUPERSONERNA DIT?	31

<i>Boels</i> definition	31
<i>Lenas</i> definition	31
<i>Viviannes</i> definition	32
<i>Sigrids</i> definition.....	33
Sammanfattning av chefernas syn på god äldreomsorg.....	33
Sammanfattning av chefernas syn på ledarskap	34
SKILLNADER OCH LIKHETER	35
Fyra ledarstilar – Strategier och personlighetsdrag.....	35
Arbetet som en utmaning	37
Fyra ”typfall” av ledare	37
Gemensamma egenskaper och strategier	39
Hur lyckas man – finns det någon ”bruksanvisning”?	41
HUR FÅR VI FLER SOM BOEL, LENA, VIVIANNE OCH SIGRID?	45
Studiens användbarhet och värde	45
Hur skapas ett lyckat och hållbart ledarskap?.....	45
Utbildningens roll för ett lyckat ledarskap	46
Ledaregenskaper för ett lyckat ledarskap	47
En organisation för ett lyckat ledarskap, hur ser den ut?.....	47
Hur går vi vidare?	47
REFERENSER.....	49

SAMMANFATTNING

Att vara chef och leda inom äldreomsorgen har i massmedia och forskning beskrivits i många dystra ordalag under de senaste åren. Ofta har ledarskapet inom äldreomsorgen framställts som en omöjlig ekvation med stor personalomsättning och långa sjukperioder bland cheferna.

Som en motbild till detta vittnar studenter och lärare på socionomprogrammets inriktning mot omsorg om äldre och funktionshindrade i Stockholm att det finns chefer som inte anser att uppdraget att leda inom äldreomsorg är omöjligt. De anser tvärtom att det är roligt, stimulerande, givande och de understryker istället den stora frihet de tycker att de har i sitt arbete. Detta har väckt vår nyfikenhet. Ett *syfte* med denna studie har varit att undersöka ”det lyckade ledarskapet” i äldreomsorgen, d.v.s. hur genomförs ledarskapet av dem som poängterar de positiva faktorerna? Ett annat *syfte* har varit att söka efter gemensamma faktorer som förklarar varför somliga lyckas med sitt ledarskap medan andra inte gör det. Skiljer sig dessa arbetsledares verksamheter åt i organisation och resurser? Skiljer sig arbetsledarna åt när det gäller utbildning och/eller erfarenhet?

Studien har genomförts med *kvalitativa intervjuer*. Urvalet av intervjupersoner har varit fyra chefer i stockholmsområdet, som nyligen handlett en student från Institutionen i socialt arbete i den praktiska verksamheten och som själva uppfattade att de lyckades med sitt ledarskap. Dessutom skulle intervjupersonerna ha vänt en tidigare negativ utveckling. Antalet intervjupersoner är inte stort och vi har valt att intervjua personer från både hemtjänst och äldreboenden. Intervjupersonerna har olika utbildningar som sjuksköterska eller social omsorgsutbildning eller likvärdig utbildning. Intervjupersonernas ålder skiljer sig också åt, från drygt 30 till drygt 50 år. Ingen manlig arbetsledare ingår i studien.

Att leda inom äldreomsorgen innebär att försöka leva upp till ambitiöst uppställda mål i lagstiftning och styrdokument. Omsorgspersonalens arbetsplats kan ses som unik då merparten av arbetet bedrivs i den enskildes hem. I den kommunala äldreomsorgen har det skett stora förändringar under de senaste åren. Det gäller krav på ekonomisk effektivitet, inträdet av en konkurrensutsatt marknad samt uppdelningen i ”beställar-utförarmodell” med flera stora organisationsförändringar. Litteraturens beskrivning av äldreomsorgschefernas arbetssituation har varit mörk, präglad av kris och åtstramning, komplexitet och motstridighet. Cheferna ställs inför många olika krav och förväntningar från politiker, hjälptagare, brukare, underställda, allmänhet, överordnade och kollegor. Studier påpekar att en chef inte kan ha fler än 30, och helst färre, underställda för att kunna leva upp till alla krav. I den här studien har cheferna mycket större ansvarsområden än så, och vår uppfattning är att de trots det lyckas klara av ledarskapet.

De genomförda intervjuerna visar att det inte finns *ett* svar på frågan om hur man lyckas med sitt ledarskap i äldreomsorgen. Det finns inte heller *en* speciell ledarstil eller *en* universallösning som förklarar fenomenet. Cheferna har alla olika strategier och personlighetsdrag. Verksamheterna såg också olika ut

sinsemellan med olika organisationer och olika finansieringssystem. Det gick dock att finna gemensamma drag hos cheferna och dessa var *tydlighet, kommunikation och information*. Samtliga betonade vikten av tydlighet såväl i den verbala kommunikationen som i organisationen för att veta vilken ansvarsfördelning som gäller och vilka krav och förväntningar som ställs på var och en. Kommunikation, information och delaktighet är krav som avspeglar sig i tydliga strukturer när det gäller mötesrutiner, arbetsgrupper och projektgrupper som syftar till personalens utveckling och delaktighet. Verbal kommunikation innebär att samtliga fyra chefer prioriterar en snabb återkoppling till positiv och negativ kritik till dem som är berörda.

Flera likheter gick även att finna när det gäller chefernas syn på vad som är deras *viktigaste arbetsuppgifter*. De lade alla ner mycket tid på medarbetarsamtal och fann dessa av yttersta vikt, de arbetade målmedvetet med sjukfrånvaro samt att de arbetade målmedvetet med att få medarbetarna att förstå att de kunde påverka budgetarbetet. Bara en av cheferna ansåg att stöd ”uppifrån” var avgörande för att inte bli utbränd. De andra tre hade inte något större behov av en chefs stöd utan tyckte snarare det var skönt att ingen lade sig i deras arbete. De betonade istället vikten av att arbeta i små steg och att gå tillbaka och följa upp det som gjorts.

När det gällde frågan om vad en *god äldreomsorg* innefattar skiljde sig svaren åt mellan cheferna. Alla svarade dock något som kan härröras till vikten av individualisering och kontinuitet i omsorgen. Samtliga underströk också vikten av maten och måltidsordningen, möjligheten till utevistelse och att dagen skulle ha ett meningsfullt innehåll för de äldre.

Samtliga chefer hade den gemensamma utgångspunkten att se ”jobbet som en utmaning” för att lyckas som ledare. Vad utmaningen består av skiljde sig däremot. En uttryckte utmaningen av att arbeta i kaos, en annan i att kämpa för förbättringar. Att skapa en trygg arbetsmiljö eller att få den personalgrupp som finns att utvecklas och vara delaktig sågs också som utmaningar.

Om det gått att finna ett mönster för vad arbetsledarna prioriterar som viktigt så har vi inte funnit något när det gäller utbildningsbakgrund då två har sjuksköterskeutbildning och två har examen från sociala omsorgslinjen. I sociala omsorgsutbildningen ingår ledarskap, men inte i sjuksköterskeutbildningen.

Trots att litteraturen, enligt oss, beskriver så många olika egenskaper en chef bör ha att det måste vara omöjligt att leva upp till dem, så tycker vi ändå att ”våra” fyra intervjupersoner besitter samtliga dessa egenskaper men i olika grad och på olika sätt.

Studien avslutas med en beskrivning av de fyra ”typfall” av ledare vi tycker har utkristalliserats samt en reflektion över om det går att finna en ”bruksanvisning” för att lyckas med ett ledarskap i äldreomsorgen. Typfallen har vi kallat ”Verksamhetsdoktorn”, ”Värdegrundaren”, ”Den empatiska” och ”Trivselledaren”. Hos samtliga dessa fyra typfall går att uppfatta *målmedvetenhet, oräddhet samt en styrande och strategisk förmåga*. Samtliga har lyckats

genomföra stora förändringar i sin verksamhet. De har stått ut i svåra situationer och vågat stå upp och tagit obekväma beslut. Att vara orädd ansåg samtliga var att ta tag i problemen genast när de uppstår. Samtliga vågade och uppfattade det också som viktigt att sätta höga krav och förväntningar på personalen. Samtidigt styrde de med järnhand i vissa situationer medan det kunde vara lösare och flexibla i andra.

Trots att endast fyra personer ingår i studien tycker vi att vi fått fram intressant information som genererar nya frågeställningar. Man kan lyckas på *olika* sätt, det verkar inte finnas inte *en* lösning, *en* personlighet eller ens *en* ledarstil. Förutom en positiv inställning till underställd personal, balanserade cheferna mellan att ha höga krav och förväntningar och att skapa god arbetsstruktur med ramar och tydliga riktlinjer och att utveckla hänsyn till medarbetarnas kompetens, attityder, egna förväntningar, personlighet och privata situation.

ATT LEDA

Ledarskapslitteratur finns det idag en mängd av liksom ett stort antal teorier om ledarskap, både om hur man ska göra och om hur man ska vara. Följande sammanställning gör inte anspråk på att vara en heltäckande genomgång av ledarskapsforskning utan är mer en kort sammanfattning av några författares diskussioner som vi ser som relevanta att jämföra studiens resultat med.

Ledarskapsforskning har en lång tradition inom statsvetenskap, företagsekonomi och sociologi, socialantropologi samt historia. Chefer i äldreomsorg tilldrog sig forskarnas intresse först i början av 1990-talet. Enligt Trydegård (2005) handlade forskningen då om de "gamla" äldreomsorgscheferna, vars tjänst innebar både biståndsbedömning och personal- och ekonomiansvar. Trydegård menar därför att chefsrollen inom dagens beställar- och utförarorganisation är tämligen outforskad.

Att ledarskapet har betydelse för medarbetarnas trivsel och engagemang samt för arbetets effektivitet råder inget tvivel, utan bekräftas av flera forskare (Wolmesjö, 2005). Men något entydigt svar på frågan hur en ledare ska lyckas ger litteraturen inte. Tollgerdt-Andersson (1989) analyserar i sin avhandling ett antal vetenskapliga ledarskapsteorier, inga av teorierna lyckas förklara vem som blir ledare och hur han eller hon lyckas i sin roll.

Vad innebär ledarskap?

I allmänna diskussioner benämns chefer och ledare som synonymer men i andra sammanhang görs en viss åtskillnad. I denna studie använder vi båda begreppen. Vi har intervjuat chefer som innehar en formell position i organisationen och har som uppgift att leda en verksamhet med ett antal personalgrupper. Därmed ansluter vi oss till en i litteraturen vanlig definitionen som innebär att se chef som ett formellt begrepp för att ange en persons formella position i organisationen (Tollgerdt-Andersson, 1989). Chefsbefattningen handlar då om relationen i en hierarkisk organisation, om makt och ansvar som delegerats. Chefsbegreppet med ledarskapsfunktion relateras till förvaltningens struktur.

Begreppet ledarskap definieras på en mängd olika sätt inom ledarskapsforskningen. Kännetecknen för ledarskapsteorier är att de antingen förklarar uppkomsten av ledarskap eller försöker förklara ledarskapets natur och dess effekter. Exempel på detta är att se ledarskap som en egenskap, ett beteende, en roll, en relation, en effekt eller som en process (Maltén, 1998).

Ledarskap som ett socialpsykologiskt begrepp avser enligt Tollgerdt-Andersson den grad av inflytande en individ utövar på andra. Maltén (1998) som också har en socialpsykologisk syn beskriver ledarskap enligt följande definition:

Ledarskap innebär att sätta igång och vidmakthålla en kontinuerlig grupprocess, att vara katalysator för individers och gruppers utveckling, så att uppställda mål kan uppnås i ömsesidig samverkan (a. a. s 110).

Till skillnad från chefspositionen handlar ledarskapet enligt Tullberg (2006) om *relationen* organisatoriskt ner i hierarkin. Detta innebär att ledaren påverkar de ledda och måste låta sig själv påverkas. Det handlar om en relation som måste vara levande, och därför accepteras av båda parter. Med hänvisning till Secord & Backman skriver Tollgerdt-Andersson (1989) att ett effektivt ledarskap måste accepteras av gruppen.

Att söka förklaringar i ledarens *personlighet* och egenskaper, är och har varit vanligt vid beskrivning av ett lyckat ledarskap. Maltén (1998) stöder sig på ett antal studier som visar att egenskaper som självförtroende, dominans till en viss gräns, ansvarskänsla, kreativitet och social kontaktförmåga är några egenskaper som förekommer mer eller mindre hos ledare som lyckas. Tullberg (2006) nämner med hänvisning till ett antal andra forskare egenskaper som empati, självkänsla, samarbetsförmåga, social kompetens, stresstålighet, kreativitet och strategiskt tänkande som viktiga.

Att endast se ledaregenskaper som en förklaring till ett lyckat ledarskap begränsar perspektivet om inte hänsyn tas till ledarskapets förutsättningar. En ledaregenskap som är bra i en situation behöver inte vara bra i en annan situation (Maltén, 1998).

Ett annat vanligt perspektiv på ledarskap handlar om ledarens *beteende*; ska en ledare ha ett speciellt beteende för att lyckas? Ett beteende kan ses i ljuset av olika människosyn. Som en teoretisk utgångspunkt i ett ledarskapsbeteende bör nämnas McGregors X o Y- teori som grundar sig på Maslows behovsteori, men med tillägget att människor utvecklas enligt självuppfyllande profetior. McGregor menar att en ledare har olika idéer och antaganden om sin personal vilket sedan utvecklas i gruppen. Enligt teori X blir en grupp, som av ledaren upplevs som lat och ointresserad, bemött av ledaren därefter, exempelvis med hot och straff, vilket resulterar i att gruppen föredrar att få order och bli ledda och uppfyller därmed ledarens förväntningar. Teori Y innebär att ledaren tror på personalen och arbetar med att uppfylla personalens egna behov, genom att skapa belöningar i organisationen och organisationens krav anpassas till stor del efter de intressen som finns hos de anställda (Bolman & Deal, 2001).

De ofta återkommande ledarstilarna *auktoritär, demokratisk* och *låt- gå- ledare* analyserades redan 1938 av Lewin & Lippit (Flaa m.fl. 2006). I studien jämfördes olika pojkgruppers arbetsresultat och arbetsklimat med varandra när de utsattes för dessa olika stilar. När effekten jämfördes mellan de tre ledarstilarna visade det sig att den snabbast arbetande gruppen leddes av en auktoritär ledare medan den grupp som uppvisade den bästa kvaliteten på arbetsresultatet leddes av en demokratisk ledare. Gruppen med passiv ledning uppvisade sämst resultat. Konsekvenserna av de tre ledarstilarna har intresserat många, men svagheten är att teorin är alltför generell (Flaa m.fl. 2006).

För Maltén (1998) innebär en bra ledarstil en personlig stil som utvecklats efter teoretiska kunskaper tillsammans med praktisk erfarenhet. Maltén med sitt psykosociala synsätt betonar att en ledare utvecklar sin egen stil genom ett medvetet val av funktioner, och ett funktionellt ledarskap kräver flexibilitet och dynamik.

En forskningsgren om ledarbeteende som utvecklats under 1990-talet är Adizes ledarrollsteorier. Enligt dessa ska ledaren vara en *producent* som åstadkommer resultat och uppnår mål, en *administratör* som planerar, organiserar, skapar regler, etablerar rutiner och utövar kontroll och en *entreprenör* som är nyskapare i organisationen och hittar nya lösningar. Dessutom ska ledaren integrera individer och grupper och utveckla en organisationskultur som strukturerar förhållandena så att arbetsgruppen utvecklas. Allt detta krävs för ett funktionellt ledarskap enligt Adizes, som samtidigt betonar att *en* person inte klarar detta, utan en verksamhet måste ledas av ett helt team (Flaa m.fl. 2006)

På senare år har teorier som benämns ”situationsbestämda” lyfts fram. Dessa teorier skiljer sig från ovanstående genom att de tar hänsyn till olika situationsfaktorer som ställer olika krav på ledarens beteende och egenskaper. Några exempel på situationsfaktorer är organisationens storlek och målsättning, dess omgivning, teknologier, attityder och förväntningar med mera.

Det centrala i ett situationsanpassat ledarskap är att allt ledarskap är beroende av situationen och att alla ledarstilar inte är effektiva i alla situationer. Kunskapskraven kan därför vara olika mellan olika arbetsplatser och arbetsmiljöer (Flaa, m.fl. 2006). Forskarna Hersey & Blanchard har utvecklat en modell där ledaren anpassar valet av ledarstil efter gruppens mognadsnivå och väljer om hon/han ska vara styrande, tränande, stödjande eller delegerande. Detta ledarbeteende är både uppgiftsorienterat och relationsorienterat (Maltén, 1998).

Till ovanstående teorier kan läggas systemorienterade teorier som fokuserar på ledarens arbetsvillkor och inte på ledaren som person. Enligt det systemorienterade perspektivet kan rutiner, arbets- och ansvarsfördelning och olika resurser ge möjligheter men också begränsningar i ledarens handlingsfrihet (Flaa m.fl. 2006).

En vanligt förekommande ledarskapsdiskussion handlar om ledaregenskaper och yrkesskicklighet. Flaa m.fl. (2006) hänvisar till Kennings teser om ledarskap som innebär att ledning är en egen specifik uppgift, som är helt skilt från organisationens övriga arbete. För att leda en organisation krävs en bra ledare vilket inte är det samma som yrkesskicklighet inom organisationen.

Törnqvist skriver i sin avhandling (2004) att enhetschefers uppdrag inom äldreomsorgen, utifrån policydokument kan kategoriseras i två arbetsområden; verksamhetsansvar och personalansvar. Törnqvist hävdar att det framgår med all tydlighet i policydokumenten att det är enhetschefernas personliga kompetens som är i fokus, vilket hon tolkar som att det kan vara viktigare för kommunen hur enhetschefen är som person än vilka kunskaper hon eller han har. Däremot visar

det sig att personal inom äldreomsorg sätter ett stort värde på och anser det viktigt att chefen innehar yrkesskicklighet och kulturkompetens.

Att leda inom äldreomsorg - utmaningar och hinder

Ledarens ansvar enligt lagstiftningen

Den kommunala äldreomsorgen har ambitiöst uttalade mål som regleras framförallt i Socialtjänstlagen. Där framgår att äldreomsorgens insatser ska vara av god kvalitet, de ska bygga på människors självbestämmanderätt och integritet, samt utföras tillsammans med den enskilde och vid behov i samverkan med andra samhällsorgan, organisationer eller föreningar. Dessutom ska äldre få möjlighet att leva och bo självständigt under trygga förhållanden, de ska ha möjlighet till en aktiv och meningsfull tillvaro i gemenskap med andra samt tillförsäkras goda bostäder och stöd och hjälp i hemmet för den som behöver det (SFS 2001:453).

I de olika äldreboendena bedrivs också sjukvård vilken kommunerna och därmed cheferna har ansvar för. Även Hälso- och sjukvårdslagen har ambitiösa mål. Bl.a. säger lagen att sjukvård ska bedrivas så att ett gott hälsotillstånd uppnås för alla. Hälso- och sjukvården skall dessutom bedrivas på lika villkor för hela befolkningen, och den ska ges med respekt för alla människors lika värde och den enskilda människans värdighet. Hälso- och sjukvården ska vara av god kvalitet så att patienten är trygg i vård och behandling, den ska dessutom vara lättillgänglig och respektera patientens rätt till självbestämmande och integritet (HSL 2a §).

För dem som arbetar i äldreomsorgen innebär det att deras arbetsplats är speciell då hjälpen utförs i den enskildes hem. Även boende i särskilda boendeformer räknas som den enskildas eget hem. Den äldre människans rätt till självbestämmande och integritet ska sammanordnas med att en god arbetsmiljö utformas där olycksfall och ohälsa förebyggs (AML 1 kap 1§). Det innebär att som chef även ha ett arbetsmiljöansvar. Inte sällan kolliderar olika lagrum med varandra. Det som fungerar ur Socialtjänstlagens synpunkt kanske inte fungerar ur Arbetsmiljölagens.

Problem med arbetsmiljön när det gäller omsorgs- och omvårdnadsarbete i den enskildes hem har också uppmärksammats i olika undersökningar. Arbetarskyddsstyrelsen beskriver den som att den kan medföra problem då den ofta utförs i dåliga arbetsställningar som kan ge belastningsskador, vilket är en ofta anmäld arbetsskada som vanligen medför långa sjukperioder. Förutom problem med arbetsställningar utsätts ofta personal för psykisk press genom känsla av otillräcklighet men olycksfall och våldsrisker kan också ingå i vardagsarbetet (AFS 1990:18).

Svårigheterna i arbetsmiljön kan leda till hög sjukfrånvaro och personalomsättning med behov av omplaceringar. Det är chefens ansvar att se till att arbetsmiljön är så bra att skador inte uppstår, samtidigt som hon/han ska respektera de äldres vilja och integritet.

Äldreomsorg i förändring

Den kommunala verksamheten har genomgått stora förändringar under de senaste tio, tjugo åren beträffande krav på ekonomisk effektivitet. Inte minst gäller det inom äldreomsorgen. Privata utförare har fått möjlighet att bedriva äldreomsorg vilket innebär att äldreomsorg blivit en angelägenhet på en konkurrensutsatt marknad (Hjalmarson, Norman & Trydegård 2004).

Många kommuner införde under 90-talet en ”beställar- utförarmodell” (BUM), som bl.a. innebar att den tidigare organisationen delades upp i en enhet med ansvar för utredning, biståndsbeslut och ”beställning” av insatser, och en enhet för utförandet av servicen och omsorgen. Socialstyrelsen, som gjorde en tidig uppföljning av vilka konsekvenser införandet av beställar- utförarmodellen inneburit, konstaterade att när flera av dem som tidigare var hemtjänstassistenter blev biståndsbedömare genomfördes förändringen utan att fler tjänster tillsattes. Det innebar att antalet utförarchefer minskade och olika enheter slogs ihop till större områden med fler underställda. Många kommuner ”plattade till” sina organisationer för att minska antalet mellanled och enhetscheferna fick därmed mycket större ansvarsområden än tidigare. Rollen förändrades mot fler arbetsuppgifter som handlade om verksamhetens ekonomi samt ansvar för fler och större personalgrupper (Socialstyrelsen 1994).

Under samma tidsperiod har fördelningen av kommunernas äldreomsorgsinsatser förändrats så att en större del av kommunernas vård- och omsorgsinsatser går till de äldre med ett stort vård- och omsorgsbehov. Szebehely (2003) visar att pensionärer som tidigare fått hjälp i form av serviceinsatser, nu inte längre får det till förmån för dem med stora hjälpbehov. Även Thorslund (2003) pekar på samma utveckling och att samma sak skett i äldreboenden där vårdtyngden ökat och det idag bedrivs alltmer kvalificerad vård jämfört med tidigare.

Att vara chef i äldreomsorgen, går det?

Litteraturens mörka beskrivning av chefens arbetssituation inom äldreomsorgen

En bild från det tidiga 1990-talets arbetssituation av äldreomsorgschefer är att den präglas av kris och åtstramning, komplexitet och motstridighet. Före införandet av ”beställar- och utförarmodellen” ansvarade chefen inom äldreomsorgen både för besluten om och utförandet av de äldres vård och omsorg samtidigt som de också ansvarade över personalens arbetsmiljö och verksamhetens budget. Vid samma tid ökade antalet äldre med stora vård- och omsorgsbehov ute i kommunerna men de ekonomiska och personella resurserna ökade inte i samma takt. Utveckling för chefen förde med sig ett större ansvar för fler äldre med större vård- och omsorgsbehov men med samma ekonomiska och personella resurser som tidigare (Trydegård, 2000).

Äldreomsorgschefens arbete beskrivs som en svår mellanposition som innebär att hantera många olika krav och förväntningar, ett uppdrag från politiker och

förvaltnings- och avdelningschefer parallellt med uppgiften att leda underställd personal. Detta innebär att stora krav ställs på ledaren att kunna hantera och balansera olika önskemål och konflikter (Nordström, 1998).

En något aktuellare bild men också en mörk sådan av chefernas arbetsvillkor ger Hjalmarson, Norman och Trydegård (2004). Chefernas arbete beskrivs som skiftande och svårt att planera samtidigt som de har ställts inför många omorganisationer med enbart ekonomiska motiv. De politiska besluten är kortsiktiga och med otydliga mål. Många är chefer över stora enheter och hela arbetsituationen upplevs av många som övermäktig med hälsoproblem som följd. På den positiva sidan upplevde cheferna uppskattning från äldre, anhöriga och personal.

Äldreomsorgsinspektörerna i Stockholm har i sina årligen utkomna rapporter understrukit att chefer inom äldreomsorgen ofta har alltför stora ansvarsområden. Tiden räcker inte för direkt arbetsledning av personal, kontakter med hjälptagarna eller till utvecklings- och förändringsarbete. Dessutom konstaterar inspektörerna att omsättningen av chefer har ökat alarmerande (Stockholms stad 2000; 2001). I en senare rapport (2003) skriver SKTF att en överväldigande majoritet av cheferna i äldreomsorgen själva anser att de har för hög arbetsbelastning. Äldreomsorgscheferna har själva mycket små möjligheter att påverka sin egen psykosociala arbetsmiljösituation (Hjalmarson, Norman, Trydegård, 2004)

Med utgångspunkt från chefers vardagsarbete i äldre- och handikappomsorg beskriver Wolmesjö (2005) i sin avhandling ”*Ledningsfunktion i omvandling*” förväntade krav på arbetsledarrollen både från cheferna själva och från politiker i samband med organisationsförändringar. Krav och förväntningar kan upplevas motsägelsefulla men chefen har att balansera och hantera dem oavsett organisationsform och ledningsfunktionens form. Dagens arbetssituation beskrivs som en ”klämsits” med många motstridiga krav från exempelvis medarbetare, anhöriga, organisationer, politiker. Det nya i dagens situation handlar inte så mycket om arbetsuppgifterna utan om att kraven endast fokuseras på chefen och chefsrollen, enligt Wolmesjö.

Kraven ser olika ut beroende på var i organisationen chefen befinner sig, ju högre upp i den hierarkiska organisationen desto viktigare blir en strategisk och funktionell kompetens. Förtroenhetskunskap med verksamheten anses som viktigast bland första linjens chefer. Kraven på första linjens chefer har gått från att vara en kommunikativ ledare till att vara en mer effektivitetsorienterad chef. Det innebär ett mer ekonomiskt tänkande till skillnad från ett ledarskap som handlar om förtroendet med verksamheten vilket ger legitimitet inåt i verksamheten. Politikerna ser ledaregenskaper och personlig kompetens som viktigast men cheferna betonar vikten av kunskaper som handlar mer om sakinnehållet i verksamheten och ekonomi och budget. I avhandlingen framkommer också att arbetsledarna saknar tid för reflektion och stöd från övergripande chefer (Wolmesjö, 2005)

Finns det en gräns för hur många medarbetare en chef kan ha?

Utifrån den litteratur vi gått igenom är det svårt att få en uppfattning om hur många medarbetare en chef kan ha. Enligt Socialstyrelsen (2003) är antalet underställda dels beroende av organisationens struktur och de anställdas kompetens samt sjukfrånvarofrekvens. Tydligare än så är inte Socialstyrelsen men tillägger att antalet underställda inte får vara fler än att chefen kan ha en personlig relation till samtliga i personalgruppen. Socialstyrelsen påpekar också vikten av att chefen skapar tillit och lojalitet i personalgruppen vilket myndigheten menar endast kan ske genom att chefen är synlig och visar intresse. I rapporten understryks vikten av balans vad det gäller rätt antal underställda men utan att närmare precisera hur många det innebär.

SKTF (2002) däremot, som är en facklig organisation för många av de tjänstemän som arbetar inom äldreomsorgen, skriver i en rapport att ett bra ledarskap inte går att utöva om chefen har fler än 30 underställda. Här ges en tydlig anvisning om vad som är lämpligt antal underställda. Samma antal anges även i artikeln i Svenska dagbladet som vi refererar till i inledningen. Hjalmarson, Norman och Trydegård (2004) som studerat förutsättningarna för ett bra ledarskap i äldreomsorgen, pekar på det självklara att förutsättningarna är helt olika beroende på om man har 75 eller 20 medarbetare.

Något tydligare svar ger inte heller Andersson Felé i sin avhandling *Leda lagom många* (2007) som handlar just om frågan hur många underställda en chef kan ha. Andersson Felé konstaterar att svaret beror på omständigheterna och att alla de organisationsförändringar som skett inom äldreomsorgen med näringslivet som förebild, har skapat stor turbulens i organisationer som tidigare var stabila. Med näringslivet som förebild har chefsnivåer plockats bort i tron att färre chefer förkortar beslutsvägarna, förbättrar kvaliteten och ökar både effektiviteten och möjligheterna att påverka arbetet.

Andersson Felé påpekar att det visserligen inte alltid är möjligt att effektivisera genom personalminskningar och det gäller i hög grad där verksamhetens kvalitet står i direkt och proportionellt förhållande till personalmängden. I organisationer, som vård och omsorg, vilka bygger på en annan slags logik än industriföretagets organisering, uppstår lätt nya problem eftersom olika ideal kolliderar med varandra. Det är det som är anledningen till att många chefer säger sig inte hinna med sina arbetsuppgifter, menar Andersson Felé. Idag förväntas personalledaren i mycket högre grad förmedla och implementera idéer och politiskt fattade beslut och de underställda förväntas själva i mycket högre grad vara ansvariga och delaktiga i verksamheten. En viktig uppgift för dagens ledare är att skapa sammanhållning och gemenskap i arbetsgruppen. Om dagens chefer arbetade så, skulle de ha lämnat den traditionella chefsrollen och den hierarkiska organisationen enligt Andersson Felé.

Att arbeta som chef och leda inom äldreomsorgen – krav, förväntningar, utveckling

Vårdbiträdenas behov av stöd och engagemang från chefen har länge påtalats i litteraturen. Astvik & Aronsson (1994) visar i en studie att många vårdbiträden anser att de får ett bra stöd av arbetskamrater men sämre från ledningen. Befve m fl. (1999) kommer fram till samma sak. Thulin (1987) påpekar att vårdbiträden understryker vikten av att chefen vet hur det är att arbeta som vårdbiträde och inte bagatelliserar problemet.

Anna von Hamm (2001) har gjort en kunskapsöversikt över det bästa och sämsta med att arbeta i äldreomsorgen ur vårdbiträdens och undersköterskors perspektiv. Det som oftast anges som det mest positiva är kontakten med hjälptagarna och gemenskap med arbetskamrater. Det som anges som negativt är att arbetet är fysiskt och psykiskt tungt samt en ofta förekommande känsla av otillräcklighet. Flera rapporter pekar på problemet med hot och våld i form av verbala hot, skrik och aggressioner och även fysiska händelser som slag, vilket är något som förekommer ofta. Det är viktigt enligt von Hamm, att chefen utgör ett stöd för underställd personal, speciellt när kontakten med hjälptagaren inte fungerar.

Cheferna utsätts för många olika krav och förväntningar som byggs upp av politiker, hjälptagare, brukare, underställda, allmänhet, överordnade och kollegor. Denna bild ger Socialstyrelsen (2003) som också beskriver rollkonflikter som ett problem genom att ledaren ställs inför alltför många krav. Socialstyrelsen anser att ett bra och effektivt ledarskap kräver att ledaren har inflytande över verksamhetsmålen samt att hon/han kan påverka personalens engagemang och inflytande. Ett sådant ledarskap bygger på relationer och samspel. Att hantera konflikter är av yttersta vikt för ledarskapet liksom att kunna arbeta med olika människor. Socialstyrelsen konstaterar sammanfattningsvis att chefer inom äldreomsorgen har en stor uppgift i att leda processer, de ska vara konsultativa i sin ledarroll och det är centralt att de kan vägleda och stimulera underställda i arbetet med ständigt pågående processer. Socialstyrelsen ger inte heller i detta avseende någon närmare vägledning i hur egenskaperna ska uppfyllas eller vad som ligger exempelvis i begreppet ”konsultativ”.

I den tidigare nämnda avhandlingen *Leda lagom många av Andersson Felé* (2007), beskrivs hur hon studerat ledarskap med fokus på platta organisationer. I sin forskningsöversikt refererar hon till andra forskare som studerat yrkesroller, yrkeskompetens och arbetsorganisering inom äldreomsorgen. En sammanfattning av vad dessa anser är speciellt med ledarskap inom äldreomsorgen är dels att underställd personal har ett väldigt komplext arbete vilket kräver stor självständighet, dels att arbetsledaren bör ha ett lärande förhållningssätt och ha bra kommunikation med personalgruppen för att fånga upp och anpassa dess kunskaper och goda egenskaper. Arbetsgruppens betydelse är mycket stor för personal inom äldreomsorgen och för arbetsledaren är det viktigt att skapa ett gott klimat i den.

Andra viktiga arbetsuppgifter som en chef måste arbeta med och utveckla är så kallade "Friskhetsfaktorer" som Lindberg (2006) beskriver. Med friskhetsfaktorer menas faktorer som skapar ett klimat där personalen är frisk. Detta är viktigt ur såväl ett ekonomiskt som ur ett kvalitetsperspektiv och Lindberg visar att tydliga mål, krav och ansvarsområden samt beröm från chefen minskar sjukfrånvaron på en arbetsplats.

Även Tollgerdt-Andersson (2005) visar i en studie att arbetsplatser med låg sjukfrånvaro leds av chefer som är målinriktade, tydliga och som vågar ställa höga krav. Samtidigt visar studien att ett större engagemang och delaktighet skapades på arbetsplatser där de flesta var heltidsanställda och att sjukfrånvaron var högre på arbetsplatser med många deltidsanställda.

Vi konstaterar att kraven på chefer inom äldreomsorgen är många och inte sällan motstridiga. På vilket sätt en chef kan välja att hantera alla olika krav handlar både om valet av ledarstil men också om underställd personals yrkeskompetens, förväntningar, krav och behov.

I dagens äldreomsorg går att finna exempel på hur hemtjänstens arbete utvecklats mot ett relationsorienterat arbete och ett för vårdbiträdena större ansvar genom kontaktmannaskap (Törnquist, 2004).

Törnquist beskriver också hur olika chefer har delegerat olika ansvarsområden till olika vårdbiträden i verksamheten. Ett exempel på ansvarsområde är "vårdansvar" som kan handla om att vara blöjombud, apoteksansvarig, hörselombud beställning av förbandsmaterial med mera. Ett annat exempel är aktivitetsansvarig som kan innebära biblioteksombud, matrådsrepresentant, kulturombud mm. Att som chef delegera ett visst personalansvar som innebär att ansvara för schema bemanningslistor, pappersförråd datorer. Hit räknas också att introducera nyanställda och att organisera friskvård.

SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Syftet med studien är att utifrån några äldreomsorgschefers egna beskrivningar av hur de i praktiken bedriver sitt ledarskap undersöka om det går att finna gemensamma faktorer för att lyckas med att vara chef och leda inom äldreomsorgen. Utgångspunkten är att cheferna, enligt egen utsago, klarar av ledarskapet med alla dess motstridiga krav och att de finner uppgiften möjlig. De har, också enligt egen utsago, vänt en negativ utveckling till en positiv på nuvarande verksamhet.

Poängteras bör att det är chefernas egna beskrivningar av verksamhet och ledarskap som är utgångspunkten. Vi har således inte undersökt verksamheterna utifrån den underställda personalens perspektiv, ej heller ur brukarnas, anhörigas eller politikernas perspektiv.

Utifrån syftet har vi ställt följande frågor:

- Har verksamhetens storlek och organisation betydelse för att lyckas med ledarskapet?
- Betyder ålder, utbildning och erfarenhet något för att lyckas med ledarskapet?
- Hur beskriver cheferna vad de gör i praktiken för att uppnå ett gott ledarskap?
- Hur beskriver cheferna vad god äldreomsorg innebär och hur gör de i praktiken för att leda till en god äldreomsorg?
- Hur beskriver cheferna att de gjort för att vända en negativ utveckling?
- Hur gör cheferna för att undvika att bli ”utbrända”?

METOD

Undersökningen är en pilotstudie av kvalitativ karaktär. Studien genomfördes i Stockholmsområdet under våren 2005. Vi har intervjuat fyra personer, som är chefer och har till uppgift att leda en verksamhet inom äldreomsorgen. Samtliga är kvinnor. Vid genomförandet av intervjuerna använde vi en intervjuguide med några få huvudfrågor och ett antal underfrågor. Utifrån huvudfrågorna har intervjupersonerna berättat fritt.

Urval

För att uppfylla studiens syfte har vi strävat efter att arbeta explorativt, det vill säga försökt fånga så många olika faktorer som möjligt genom att välja intervjupersoner som skiljer sig åt i ålder och utbildning. Vi eftersträvade även att undersökningen skulle representera olika slags verksamheter (hemtjänst och äldreboende) och olika varianter av ledarskap i äldreomsorgen.

Eftersom vi ville undersöka vad ”det goda ledarskapet” innebär, sökte vi efter chefer som verkade ha lyckats i sitt arbete som ledare och som också tycktes ha kunnat vända en negativ utveckling i verksamheten. Vi fick här hjälp av våra socionomstudenter och de intryck de fått under sina praktikperioder. På det här sättet fick vi fram tre intervjupersoner, som vi dessutom i egenskap av lärare mött vid praktikplatsbesök. Dessa tre intervjupersoner var chefer på särskilda boenden för äldre. Den fjärde intervjupersonen blev rekommenderad till oss av en nyligen nyutexaminerad student. Intervjupersonen var chef inom hemtjänst och tycktes stämma in på de kriterier vi ställt upp för urvalet.

För att bli utvald som intervjuperson skulle chefen alltså ”vara känd” för oss som en god ledare, antingen genom att nyligen handlett en praktikant eller nyligen blivit kollega för en nyutexaminerad student. Det var studenternas omdömen om chefen som vägde tungt, tillsammans med vår egen uppfattning och intryck i de fall vi gjort praktikbesök, men också chefernas egen syn på sitt arbete.

Intervjuguide

Utifrån de frågeställningar som tidigare redovisats, konstruerades en frågeguide för intervjuerna. Guiden bestod av sju huvudfrågor:

- Vem är du? Kan du beskriva dig själv som chef och ledare?
- Kan du beskriva din verksamhet? Hur ser din verksamhet ut?
- Vad anser du att god äldreomsorg innebär för hjälptagarna?
- Vad anser du är en god arbetsplats för personalen?
- Vad kännetecknar ett bra ledarskap för dig?
- Hur har du gått tillväga för att vända en negativ utveckling i verksamheten?
- Hur anser du att man ska vara som chef för att undvika att bli ”utbränd”?

Vår strävan var att cheferna skulle lockas att ge fylliga och berättande svar på våra huvudfrågor, men som ett stöd för oss i intervjuandet formulerade vi också ett antal underfrågor. Vid intervjuens slut kunde vi med hjälp av dem stämma av att vi fått den information vi önskade från varje intervjuperson

Tillvägagångssätt

De fyra chefer vi önskade intervjua kontaktades per telefon, då vi presenterade undersökningen för dem och varför just hon valts ut av oss. Samtliga fyra intervjupersoner tackade ja till att ingå i undersökningen och tid för intervju bestämdes.

Kort tid efter att intervjupersonen kontaktats av oss, skickade vi ett brev som angav syftet med studien och vilka frågor vi ville inrikta oss på. Datum och plats för intervjun konfirmerades. Vi informerade om att intervjun skulle spelas in på band.

Samtliga intervjuer ägde rum på chefens arbetsplats och tog mellan en och en halv och två timmar. Vi var med båda två vid alla fyra intervjuerna. En av oss ansvarade för att leda intervjun framåt, den andra förde anteckningar. Båda ställde frågor och gjorde kommentarer under intervjuens gång. Intervjuerna blev alltså både bandade och nertecknade innan vi skrev ut dem. Vid utskriften försökte vi följa samtalet så noga som möjligt genom att markera skratt, suckar, pauser med mera.

Analysmodell

När intervjuerna skrivits ut läste vi igenom materialet flera gånger för att söka efter likheter, skillnader eller mönster i de olika berättelserna. DePoy & Gitlin (1994) poängterar att vid kvalitativa analysstrategier överför forskaren det bandade och/eller utskrivna materialet till meningsfulla kategorier, taxonomier eller teman för att förklara det studerade fenomenets innebörd och bakomliggande mönster (sid. 282).

Såväl Holme & Krohn Solvang (1991) som Halvorsen (1992) beskriver att analys och tolkning av kvalitativa data kan ske genom helhetsanalys eller delanalys. En helhetsanalys eller helhetsförståelse går till så att forskaren vid genomläsning av t.ex. intervjuer försöker bilda sig ett allmänt intryck för att sedan välja ut citat eller situationer som illustrerar huvudintrycken. Forskaren noterar i marginalen på intervjuerna stickord för teman som dyker upp.

Efter att ha lyssnat igenom, läst och diskuterat intervjuerna flera gånger tyckte vi att vi hade det som Holme & Krohn Solvang och Halvorsen (1991) kallar helhetsförståelse. En del av helhetsförståelsen var att de fyra intervjupersonerna var mycket olika sinsemellan men att de alla gav intryck av total kontroll på sin verksamhet. Vi beskriver detta i resultatdelen och exemplifierar med citat som får illustrera intervjupersonernas likheter och olikheter.

För att få ett instrument för analys av intervjuerna skapade vi ett översiktsschema för de huvud- och stödfrågor vi ställt. Intervjupersonerna skrevs in bredvid varandra så att vi lätt kunde jämföra svaren mellan dem. Efter varje frågeområde och under respektive intervjuperson ritades en ruta och i den skrev vi in stickord som vi fann betecknande eller ofta förekommande i intervjun. På det viset fick vi en översikt när vi sökte faktorer som förenade intervjupersonerna men också sådant som skiljde dem åt.

FYRA CHEFER - FYRA LEDARSTILAR

Först presenteras varje informant med fingerat namn, ålder, vilken typ av verksamhet de leder, utbildning, tidigare erfarenhet, hur det kom sig att de tog just det här arbetet och hur de förklarar varför de stannar kvar.

I vår redovisning av chefernas beskrivningar och berättelser använder vi oss av respektive informants begrepp som de själva använder under intervjuens gång, vilket innebär att det i texten förekommer flera begrepp med samma innebörd till exempel vård, omsorg, hjälp.

Efter presentation av intervjupersonerna följer en beskrivning av respektive intervjupersons verksamhet utifrån faktorer som antal medarbetare, antal hjälptagare, ekonomiska resurser med mera.

Därefter följer en sammanfattning av chefernas beskrivning av vad god omsorg innebär och hur de leder personalen för att god omsorg utförs till omsorgstagaren. Efter beskrivning av god omsorg följer intervjupersonernas uppfattning om vad ett bra ledarskap innebär samt hur de gör i praktiken för att uppfylla det.

Resultatet av studien avslutas med en jämförelse av det som förenar respektive skiljer intervjupersonernas svar åt.

Presentation av intervjupersonerna

Fyra personer ingår i studien med de fingerade namnen *Boel*, *Lena*, *Vivianne* och *Sigrid*. *Lena*, *Vivianne* och *Sigrid* är alla omkring 55 år med många års erfarenhet och flera olika anställningar bakom sig. *Lena* och *Sigrid* är sjuksköterskor, utbildade i mitten av 70-talet. *Boel* har högskoleutbildning i social omsorg från början av 2000-talet och *Vivianne* högskola social servicelinje från mitten av 1980-talet.

Boel är under 30 år och detta är hennes första anställning efter sociala omsorgsutbildningen. Trots att hon kom direkt efter examen till den här anställningen har hon ändå erfarenhet som chef då hon arbetade som chef under utbildningen parallellt med studierna. Nuvarande anställning är som hemtjänstchef i en stadsdel i Stockholm.

Lena är sjuksköterska med utbildning från mitten av 1970-talet. Hon har arbetat många år på sjukhus men även viss tid inom långvård. *Lena* är sedan två år chef på ett äldreboende i Stockholm.

Vivianne har arbetat med äldreomsorg hela sitt vuxna liv, som vårdbiträde och undersköterska och även som föreståndare på ålderdomshem. Efter social serviceexamen har hon arbetat i olika chefsfunktioner på samma äldreboende i 20 år och är nu biträdande enhetschef.

Sigrid har sedan tidigare erfarenhet som distriktssköterska, chef för äldreomsorgen i en annan kommun, chef för sjukgymnaster, arbetsterapeuter och laboratoriepersonal. *Sigrid* är nu sedan två år tillbaka chef för ett äldreboende i en kranskommun till Stockholm. I likhet med *Lena* är hon utbildad sjuksköterska i mitten av 1970-talet.

Vad fick våra intervjupersoner att ta just den här anställningen, hur hamnade de där de är?

Boel flyttade till Stockholm från en annan stad och sökte jobb som låg nära där hon skulle bo. Hon var på flera anställningsintervjuer och att hon slutligen valde nuvarande arbete var därför att hon fattade sympati för den överordnade chef som ingick i gruppen som intervjuade henne.

Lena lämnade sjukvården på grund av alla neddragningar där. Hon sökte jobb som sjuksköterska på äldreboende via annons och fick det. Chefsstolen på samma boende blev ledig och några i personalgruppen uttryckte att de gärna såg att *Lena* tog den. *Lena* sökte den och fick den.

Vivianne började på äldreboendet som biträdande föreståndare efter examen, det var mest en slump att det blev just där.

Sigrid var trött på olika omorganisationer inom landstinget. När den senaste kommunala verksamhet hon var chef för skulle återgå i landstingsregi sa hon upp sig. Samtidigt såg hon en annons som chef på nuvarande äldreboende. Hon kände direkt att det var vad hon ville göra, sökte och fick arbetet.

Vad är det som får intervjupersonerna att stanna kvar på nuvarande arbete?

Boel tycker om utmaningen att leda en verksamhet som tidigare fungerat mindre bra. Hon berättar med entusiasm om vilken röra det var när hon tillträdde tjänsten. Idag har hon arbetat upp en fungerande organisation och, som hon säger ”det är roligast när det inte fungerar”, därför är hon nu på väg till en annan verksamhet som hon ska utveckla.

Lena däremot, berättar om hur chockartat hon fann mötet med äldreomsorgen efter att ha kommit från sjukvården. På sjukhus blev hon betraktad som duktig och kompetent av såväl patienter som anhöriga och medarbetare, berättar *Lena*, men i äldreomsorgen fick hon till en början bara ta emot skäll från anhöriga och personal. *Lena* bestämde sig för att antingen sluta direkt eller stanna kvar och försöka göra något åt verksamhetens arbetssituation. Det blev så att hon stannade och kämpade.

Vivianne har stannat så länge på sin arbetsplats för att hon trivs bra och för att det hela tiden händer nya saker. Boendet har drivits kommunalt och privat. Idag drivs

det i så kallad intraprenadform¹. Det blir aldrig långtråkigt utan hon ställs ständigt inför nya utmaningar.

Sigrid uttrycker inga som helst problem, varken förr eller nu, utan hon stannar för att hon tycker det är så roligt, personalen är så fantastisk och arbetet med äldre är så stimulerande.

Presentation av intervjupersonernas verksamheter

Boels verksamhet

Boel är enhetschef för en kommunal hemtjänstverksamhet med ansvar dygnet runt för att omkring tre hundra vårdtagare ska få den vård och omsorg som var och en beviljats av stadsdelsförvaltningens biståndsbedömare. *Boel* började arbetet som enhetschef för denna hemtjänstverksamhet samtidigt som kommunen övertog verksamheten från en privat entreprenör.

Till verksamhetens baspersonal hör cirka 120 anställda. Härtill kommer ett antal timanställda. Omkring hälften av hela personalstyrkan är män. Varje morgon startar omkring en fjärdedel av hela personalstyrkan med att träffas i verksamhetens lokaler innan var och en åker ut till "sina" äldre. En mindre grupp av de anställda arbetar endast kvälls- och nattetid. Denna grupp utför också vård och omsorg till privata utförare inom handikappomsorgen. Det geografiska området där vårdtagarna är bosatta är enligt *Boel* mycket stort.

Organisering av vardagsrutiner

Hemtjänstpersonalen är organiserad i fem arbetsgrupper som arbetar inom olika geografiska områden. Tre bilar, ett stort antal cyklar samt lokaltrafik används vid förflyttning. Inom enheten finns två så kallade samordnartjänster och en tjänst som kallas för gruppleddare. I tjänsten som samordnare ingår för ett vårdbiträde eller undersköterska att planera kommande arbetsdag för två av enhetens arbetsgrupper. I detta arbete ingår också att ha en daglig kontakt med de omsorgstagare som behöver hjälp med att förbereda inköp och matleveranser mm. I tjänsten som gruppansvarig ingår att organisera och planera nästkommande arbetsdag för en arbetsgrupp. Till enheten hör också en biträdande enhetschef som sköter administrativa arbetsuppgifter och räkenskapshandling. Det innebär att hon ser till att räkningar går till biståndsbedömarna, att pensionärerna får rätt räkningar, blir det fel på dem så hjälper hon till att rätta till felen. Dessutom gör hon "tyngre" hembesök.

För att ta tillvara möjligheten till informationsutbyte med nattpersonalen startar *Boel* sin arbetsdag en kvart innan dagpersonalen kommer. Varje vardagsmorgon träffar hon därefter dagpersonalens olika arbetsgrupper.

¹ Intraprenad är en av personalen driven verksamhet med ett eget budgetansvar i kommunen

En gång i veckan vid samma tidpunkt står i *Boels* agenda ett möte med varje arbetsgrupp för att diskutera olika frågor enligt en fast dagordning. Dels handlar mötet om det praktiska vardagsarbetet, men också om hur arbetet ska utvecklas framåt, vilka mål arbetsgruppen gemensamt ska arbeta mot. För *Boel* är det mycket viktigt att vara på plats och tillgänglig i lokalen när personalen är där.

”jag måste finnas där personalen finns, jag är här när personalen är här, de ska inte behöva leta upp mig när de vill prata”

Enligt *Boel* blev denna rutin till en stor förändring för personalen när hon startade. Andra förändringar i arbetets organisering som *Boel* drivit igenom sedan hon startade är ”kontaktmannaskap” vilket innebär att gruppen utser en kontaktman till varje vård- och omsorgstagare. Kontaktmannen har helhetsansvaret omkring den vård och omsorg som arbetsgruppen har till uppgift att utföra.

Personalens utbildning

Boel har social omsorgsutbildning. Biträdande enhetschef i verksamheten är socionom med inriktning mot omsorg om äldre och funktionshindrade. I båda dessa utbildningar ingår ledarskapsutbildning. De av personalen som har en tjänst som samordnare har vårdbiträdes- eller undersköterskeutbildning. I personalgrupperna finns både de med vårdbiträdes- och undersköterskeutbildning och ett antal som saknar formell utbildning men som istället har många års erfarenhet. Sjuttioåtta procent av personalen har utbildning i någon form.

I arbetsgrupperna finns olika specialistkunskaper. Bland annat driver kommunen i egen regi utbildningar i demensvård och psykiatri. Sedan ett år tillbaka finns i personalgruppen ett arbetslag som specialiserat sig på demenssjukdomar och arbetar därför företrädesvis med demenssjuka personer.

Ekonomi

Boel har det ekonomiska ansvaret för verksamheten. Verksamheten är intäktsfinansierad vilket innebär att inkomsterna till verksamheten bygger på biståndsbedömarens beslut från varje vårdtagares beviljade hjälpinsats. Insatsen är placerad i en nivå som ger en viss ersättning. Från denna budgetram ska sedan alla verksamhetens kostnader dras som personalkostnader och eventuella andra kostnader för vårdtagare.

Boel samarbetar med åtta olika biståndsbedömare, varje månad har hon tillsammans med en samordnare en avstämning med varje biståndsbedömare så att varje vård- och omsorgstagares beviljade hjälpinsatser stämmer överens med den hjälp som personalen faktiskt utför.

Boel säger att biståndsbesluten är väldigt olika idag, vilket medför en hel del diskussioner. Som ett av många exempel kan beslut från olika biståndsbedömare om samma hjälpinsats med hjälp tre gånger om dagen variera mellan 11 och 28 timmar i månaden. *Boels* önskemål är att besluten ska vara mer allmänt skrivna så

att personalen tillsammans med hjälptagaren lättare själva kan komma överens om hjälpens innehåll.

Boel arbetar målmedvetet genom att ge information och diskutera med all personal om verksamhetens ekonomiska situation.

” - Det handlar om att prata ekonomi med personalen så de förstår den. Det är inte så intressant att höra att man lagt pengar hit eller dit, men när man gör kopplingar om att nivåerna genererar en viss summa pengar, då kan de fråga sig hur vi ska förvalta dem på bästa sätt./...../Det handlar alltså mycket mer om att diskutera hur vi driver vår verksamhet. Och också att komma fram till att om vi har ett gott bemötande så känner vårdragaren sig ganska nöjd redan från början och då är det lättare att genomföra insatsen /...../det handlar om goda kontakter och för att få allt vi ska göra att fungera måste vi skapa goda rutiner, då tar det inte så lång tid”

Att ha runt tjugo procent ”visstidsanställd²” personal är en ekonomisk fråga. *Boel* menar att det också måste finnas timanställd personal annars kan inte verksamheten klara sig eftersom staden arbetar efter modellen ”kundval”

- ” Om man tappar en vårdragare i nivå 18³, så innebär det att två månadslöner går bort, det parerar jag med timanställda även om man ska försöka att inte ha det. Det är ändå bättre än att varsla fast personal”

Boel understryker också att sjukfrånvaro är en mycket viktig faktor som påverkar ekonomin. Genom ett målmedvetet arbete har *Boel* sedan hon tillträdde tjänsten minskat antal sjukskrivningsdagar både när det gäller korttids- och långtidssjukskrivningar.

Ansvarsfördelning och samarbete

Närmast utanför kommunens biståndsbedömare och kollegor samarbetar *Boel* med landstingets distriktssköterskor och distriktsläkare. Detta samarbete anser hon fungera mycket bra. Just nu pågår diskussioner om ett samarbetsprojekt för att underlätta så kallat multisjuka personers vård och omsorgssituation. Det vardagliga konkreta samarbetet kan handla om att hemtjänstpersonalen har till uppgift att på delegation ge medicin och byta kateterpåse, samt ta av och på stödstrumpor. Distriktssköterskan kommer regelbundet till respektive vårdbiträdesgrupp för att följa upp gemensamma vårdragares hälsosituation samt för att lära upp och ge delegation till eventuell ny personal. Dessa rutiner är

² Visstidsanställning är en tidsbegränsad anställning som gäller under en begränsad tid till en på förhand bestämd tidpunkt

³ Nivå 18, som är den högsta nivån, ingår i riktlinjer för biståndsbedömare som visar beslutad tidsåtgång för biståndsbedömda insatser

vårdtagaren informerad om. Det är också rutiner som är nya sedan *Boel* startade. En stor diskussion just nu handlar om kommunens ersättning från landstinget för de sjukvårdsuppgifter som utförs av kommunens hemtjänstpersonal. I dagsläget förekommer ingen ersättning för det sjukvårdsarbete som hemtjänstpersonalen utför, men det är arbetsuppgifter som tar mycket tid. *Boel* säger:

”Vi får lägga väldigt mycket tid på att leta efter mediciner, jaga distriktssköterskor som har glömt att fylla en dosett, se till att få tag på nya stödstrumpor när de har gått sönder, mycket sådana saker vi håller på med, jaga dem när blöjorna är slut o.s.v.”

Ett annat bekymmer som *Boel* beskriver handlar om att allt för många äldre personer med ett stort hjälpbehov skickas hem från sjukhus alla tider på dygnet utan biståndsbedömarens eller hemtjänstpersonalens kännedom. Detta medför att *Boel* har mycket diskussioner med sjukhusens vårdavdelningar, diskussioner och samarbete som egentligen inte skulle behövas.

Samarbetet med närmaste chef och kollegor som ansvarar för andra enheter inom stadsdelen anser *Boel* fungera bra, hon anser att hon får det stöd som hon är i behov av för att kunna känna sig trygg i sin arbetsledarroll. Närmast handlar detta stöd för *Boel* om möjligheten att kunna kontakta närmaste chef med frågor som känns angelägna att få diskutera. *Boel* upplever att hon har möjlighet att ringa när som helst om vad som helst. Diskussionerna under gemensamma möten med kollegor handlar till största delen om ekonomi.

Lenas verksamhet

Lena är verksamhetsansvarig för ett privat drivet äldreboende som tidigare varit kommunalt. Detta äldreboende är byggt på höjden med åtta våningsplan. Här bor närmare 100 äldre personer med olika behov av vård och omsorgsformer. Några av våningsplanen kallas ålderdomshem, på några andra våningsplan bor äldre som drabbats av demens och på ytterligare andra våningsplan bor äldre med behov av psykiatrisk omvårdnad. Sammanlagt arbetar på detta äldreboende omkring 180 personer. I personalgruppen finns en stor grupp män och personal från olika nationaliteter. Utöver denna grundbemanning tillkommer ett antal timanställda.

Organisering av vardagsrutiner

Lena är ansvarig för hela verksamheten, personal, ekonomi och utförande. *Lenas* närmaste medarbetare i ekonomi och personalfrågor är en basenhetschef och en receptionist som är bemanningsansvarig. Detta innebär till exempel att *Lena* delar uppgiften att ha medarbetarsamtal med basenhetschefen en gång om året. *Lena* ansvarar och utför själv samtliga löne- och anställningssamtal. När det handlar om vård och omsorgsarbetet finns det på varje våningsplan en grupp vårdbiträden vars arbete leds av en sjuksköterska. Inom varje vårdbiträdesgrupp finns enligt *Lena* ett väl utvecklat kontaktamannaskap.

I tjänsten som sjuksköterska, ingår att leda vårdbiträdesgruppen i det dagliga arbetet och att vara omvårdnadsansvarig för all vård och omsorg till de boende på ett våningsplan. Sjuksköterskorna arbetar dagtid fram till klockan halv sex, därefter finns en joursjuksköterska som tar över ansvaret och som ska vara vårdpersonalen till hjälp och stöd på samtliga våningsplan. Joursjuksköterskan ska finnas tillgänglig i huset, men har möjlighet att sova, då arbetet tillåter. I det dagliga omsorgsarbetet finns också en sjukgymnast, en arbetsterapeut och en fritidsansvarig för samtliga boende.

Lena har olika former av organiserade månadsmöten. Hon möter all personal en gång i månaden, för att ge information. Därutöver träffar *Lena* all personal en gång i månaden på respektive våningsplan för informationsutbyte av mer specifik karaktär, som inte berör alla. Det innebär att omvårdnadspersonalen träffar *Lena* två gånger varje månad för information. *Lena* träffar sjuksköterskorna tillsammans en gång i månaden. Den administrativa personalen och paramedicinarna möter *Lena* varje morgon.

Personalens utbildning

Lena själv är utbildad sjuksköterska och har genomgått flera av de utbildningar som staden erbjuder, till exempel konsultativt arbetssätt, professionellt förhållningssätt och etik samt arbetsrätt.

I arbetsgrupperna finns många utbildade men inte heller *Lena* anser att utbildningen är det viktigaste utan det är att personalen tycker om att arbeta med äldre personer. *Lena* anser att personalens människosyn är den absolut viktigaste utgångspunkten för allt arbete med äldre människor.

”Jag tar hellre en icke utbildad med en god människosyn och empatisk förmåga än en utbildad undersköterska som jag inte känner att det stämmer med”.

Detta sätt att tänka är förankrat hos all personal i ett så kallat ”*etiskt kontrakt*” som *Lena* beskriver som en viktig utgångspunkt. Detta kontrakt innebär att:

”ingen ska arbeta i verksamheten som inte har hjärta för gamla, ingen får arbeta som inte tycker om gamla människor och har en god människosyn”.

När denna överenskommelse genomfördes blev det en vändpunkt för samtliga i personalen. *Lena* menar att alla mådde bra av detta ställningstagande. Det var ett sätt att stärka personalen. Överenskommelsen innebar att flera timanställda inte fick fortsatt arbete då de av den ordinarie personalgruppen och *Lena* inte ansågs uppfylla kraven i det etiska kontraktet.

Den timanställda personalen har för det mesta inte omvårdnadsutbildning. *Lena* anser det är viktigt att få in andra personer i arbetsgrupperna med andra kunskaper och intressen som till exempel sång och musik och skådespeleri. De som anställs som vikarier eller arbetar på timmar, ska vara personer som själva kommer och

söker jobb just på detta äldreboende för att de har hört ett rykte om att det är en bra arbetsplats och för att de har ett intresse för äldre personer och därför vill jobba just här.

Lena menar att det kan vara väldigt bra att bryta det traditionella tänkandet och kulturen i det nuvarande. *Lena* ser en fara i att personalen "boar sig" de glömmer omvärlden, de går till sitt jobb, gör samma sak, de betraktar det som sitt andra hem, inte som en arbetsplats, *Lena* säger att:

"flyttar personalen in då måste de gamla flytta ut, det går inte att bo båda två här, det är en jätteviktig princip."

En annan grupp som också finns med i det dagliga arbetet är elever, här finns mycket elever från olika skolor och utbildningar samt personer som arbetstränar.

Ekonomi

Verksamheten som *Lena* ansvarar för finansieras genom en så kallad vårddygnskostnad för varje person. Storlek på vårddygnskostnaden för varje äldre är beroende av boendeform. Det finns tre olika kostnadsnivåer: en för ålderdomshem, vilken är den billigaste formen, ett boende för demenssjuka äldre och en nivå för äldre psykiskt sjuka som är den mest kostnadskrävande verksamheten. Denna form av finansiering innebär en stabilare ekonomi och mindre diskussioner med biståndshandläggarna enligt *Lena*, i jämförelse med en intäktsfinansierad verksamhet (t.ex. *Boels* verksamhet) där intäkterna beror på biståndsbedömarnas beslut från varje vårdtagares beviljade hjälpinsats.

Ansvarsfördelning och samarbete

Kontakten med biståndsbedömarna säger *Lena* är begränsad,

"när en boende kommer in här så släpper de kontakten, på förvaltningen har de en sjuksköterska som sköter inskrivningarna och fördelar platserna, när väl en boende kommer in så intalas de av biståndsbedömaren att nu är det personalen som arbetar här som tar hand om dig".

Lena har mycket och nära samarbete med företaget som levererar mat samt med arbetsförmedlingen, kyrkan, frivilligorganisationer och väntjänst.

Kontakten med arbetsförmedlingen bygger på två för *Lena* viktiga intentioner. Den ena är att ge möjlighet till bättre vård för de gamla, en extra guldkant med mer personal, den andra är att ta ett samhällsansvar genom att hjälpa till och skapa arbete åt människor. De personer som kommer via arbetsförmedlingen är personer som arbetsprövar. I verksamheten idag finns ordinarie personal som tidigare varit långtidssjukskrivna.

Om samarbetet med närmaste chef säger *Lena* att så länge ekonomin går ihop så ser eller hör hon inget från chefen. Chefen har sin arbetsplats på huvudkontoret som inte är i geografisk närhet till *Lena*.

”i annat fall är de här och rotar varenda dag för att hitta något”

Samtliga chefer med ansvar för en verksamhet inom företagets äldreomsorg träffas en gång i månaden. Vid dessa tillfällen diskuteras endast verksamheternas ekonomiska situation.

Viviannes verksamhet

Ett annat slag av chefstjänst har *Vivianne*. *Vivianne* arbetar som biträdande chef på ett äldreboende som drivs på intraprenad. Här bor drygt 200 äldre personer med olika behov av vård och omsorg. Mer än hälften av de äldre bor i servicelägenheter, medan en del bor i den verksamhet som benämns ålderdomshem. Ytterligare två enheter finns som kallas enhet för äldre med demenssjukdom samt enhet för psykiskt funktionshindrade äldre personer.

I hela verksamheten arbetar drygt 100 anställda, därutöver tillkommer timanställd personal. I vård och omsorgsarbetet ingår vårdbiträden och undersköterskor samt sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster. Övergripande ansvar för hela äldreboendet har verksamhetsansvarig chef som närmast samarbetar med en receptionist och en sekreterare samt två biträdande chefer, varav *Vivianne* är en.

Organisering av vardagsrutiner

De båda biträdande cheferna har ansvar för olika boenden i verksamheten men de har också uppdelade arbetsuppgifter som rör hela verksamheten. *Vivianne* har ansvar över vård och omsorgsarbetet på servicehuset och ett boende för äldre med demenssjukdomar samt frågor som rör hela fastigheten och dess uthyrning.

I receptionistens arbetsuppgifter ingår förutom att vara ansiktet utåt även att ringa eventuella vikarier för korta perioder. Bemanning för längre perioder sköter *Vivianne*. Sekreterarens arbetsuppgifter handlar om att bistå verksamhetschefen.

I tjänsten som verksamhetsansvarig chef (*Viviannes* närmaste chef) ingår förutom det övergripande ansvaret att arbeta fram en verksamhetsplan samt att driva och genomföra olika åtaganden. Alla utvecklingssamtal, planeringsdagar samt anhörigträffar hör också till denna tjänst. Denna uppdelning av arbetsuppgifterna kan eventuellt, enligt *Vivianne*, bero på att verksamhetsansvarig chef är nytillträdd och vill ha ett helhetsgrepp över all personal, dess kompetens och arbetssituation. Som en ny och viktig arbetsrutin för chefen beskriver *Vivianne* sjukfrånvaron och arbetet med rehabiliteringsplaner för långtidssjukskrivna. Personalens sjukfrånvaro är idag, till skillnad mot tidigare, mycket låg. Ibland dessa viktiga arbetsrutiner ingår sjuk- och uppföljningssamtal med personal som varit borta mer än vid fem tillfällen under ett år.

Nuvarande chef genomför som *Vivianne* säger ytterligare en viktig arbetsuppgift som innebär att gå igenom hela organisationen, vem som gör vad, och vad varje arbetsuppgift innebär. Denna genomgång har bland annat fört med sig att vissa arbetsuppgifter har *Vivianne* fått lämna till någon annan i kommunen att utföra, åter andra arbetsuppgifter har kunnat plockas bort från organisationen utan att någon har berörts.

På servicehuset arbetar en sjuksköterska dagtid på respektive våningsplan med sjukvårdande arbetsuppgifter, på kvälls- och natttid ansvarar en sjuksköterska för samtliga våningsplan.

Här finns klara tydliga riktlinjer när det gäller arbetsfördelningen mellan *Viviannes* och sjuksköterskornas arbetsuppgifter.

Vivianne är omsorgspersonalens närmaste ledare både i det dagliga omsorgsarbetet och dagliga personalfrågor. Varje morgon startar *Vivianne* så väl som sjuksköterskorna med att träffa omsorgspersonalen.

Vivianne börjar med att träffa gruppen för att vara tillhands för frågor och funderingar och vara med i dagens aktuella diskussioner. *Vivianne* får en helhetsbild av personalgruppens arbetssituation och en känsla av hur personalen mår vilket hon anser varar viktigt.

Tillsammans med personalen stämmer sedan sjuksköterskorna av dagens schema för sjuk- och omvårdnadsuppgifter samt frågor omkring de äldres hälsotillstånd exempelvis om någon har blivit dålig.

Personalen arbetar efter ett fast schema som varje grupp planerar själva. Till varje dags arbete hör arbetsuppgiften ”lunchansvarig”. Denna arbetsuppgift är schemalagd vilket innebär att alla i personalen har denna arbetsuppgift någon gång under schemaperioden. Lunchansvarig svarar för nästkommande dags personalplanering.

Till hjälp i det dagliga arbetet finns ett arbetskort för varje omsorgstagare där hjälpbehovet och dess rutiner, exempelvis städdagar, tider och dagar för dusch finns antecknat. Boendepärmar beskriver *Vivianne* som ett annat mycket viktigt arbetsredskap för att informationen ska fungera i personalgrupperna. Boendepärmar är en slags dagbok med för den boende viktig information till personalen i syfte att ge så personlig hjälp som möjligt.

Mycket aktiviteter anordnas av arbetsterapeut och vårdbiträden från servicehusets olika våningsplan. Tanken bakom detta sätt att organisera aktiviteterna är att alla de äldre från respektive avdelning ska känna igen någon av personalen, och all personal ska på detta sätt känna delaktighet i vad som händer och sker i huset.

Organiseringen av verksamhetens vardagsrutiner utgår ifrån idén att alla yrkeskategorier ska vara delaktiga i hela verksamheten. Därför finns här många olika grupperingar där flera yrkeskategorier är aktiva.

Personalens utbildning

Idag är det inga problem att få tag i utbildade personer, de flesta av personalgruppen har någon form av omsorgs/omvårdnadsutbildning men *Vivianne* anser inte att utbildningen är det absolut viktigaste, utan

”det viktigaste är intresset för vad man gör”.

Vivianne har ledarskap i sin högskoleutbildning men som hon säger

”jag har gått den långa vägen vilket är mycket betydelsefullt i mitt ledarskap för jag känner att jag förstår vad personalen pratar om”

Ekonomi

Verksamhetens ”servicelägenheter” som *Vivianne* bland annat ansvarar för är intäktsfinansierad. Budgeten bygger på en schablonersättning i nivåer efter omvårdnadsbehovet, efter det beslut som biståndsbedömaren fattat för var och en som flyttar in i en servicelägenhet. *Vivianne* menar att detta finansieringssystem innebär att det i verksamheten måste finnas en grundbemanning och sedan timanställd personal, eftersom det inte finns någon fast beläggning. En dag eller en vecka kan det vara fem av omsorgstagarna som ligger på sjukhus, under denna tid finns personalkostnaderna kvar, men verksamheten får ingen ersättning.

Ansvarsfördelning och samarbete

Till detta äldreboende flyttar många äldre från olika delar av kommunen vilket ställer till bekymmer enligt *Vivianne*. Då var och en som bor här får den hjälp som de fått beviljat av ”sin” biståndsbedömare kan det till exempel innebära att två personer med samma omsorgsbehov får olika mycket hjälp. Det i sin tur beror på att biståndsbedömare beviljar olika mycket tid för exempelvis personlig omvårdnad. I praktiken innebär det för verksamheten olika ersättning för samma omsorgsbehov.

Vivianne konfererar mycket med många olika biståndsbedömare med anledning av att de har olika syn på tid i förhållande till omsorgsbehov. *Vivianne* beskriver ett exempel. Karl och August bor dörr i dörr. De klarar exakt lika mycket av sina vardagsrutiner. De har ansökt och önskar samma hjälp. Ingen av dem klarar själv att komma utanför dörren. August får beviljad tid för att komma ut medan Karl inte får någon tid alls beviljad för utevistelse. Alla kommer inte heller från olika stadsdelar, trots det får olika personer med samma omsorgsbehov ändå olika bedömningar av olika biståndsbedömare. Dessa situationer upprör *Vivianne* eftersom hon anser att det tar alldeles för mycket engagemang och tid av hennes arbete att diskutera med de olika biståndsbedömarna. Verkligheten för *Vivianne*s exempel är att både Karl och August får komma ut lika mycket vilket *Vivianne* säger är självklart, situationen måste lösas på något sätt, men hon anser att verksamheten måste få ersättning för samtliga äldre på lika villkor. Idag tycker *Vivianne* att man kan ta bort hela ”beställarsidan”

”all den kostnad man lägger ut på beställarsidan kunde man istället lägga ut så att de boende får hjälp. Det går en massa onödig energi för att man ska hålla på att bråka för att få ersättning”.

Samarbetet sker också med många olika organisationer som kommer och driver olika slag av aktiviteter både för dem som bor runtomkring äldreboendet och för dem som bor i huset.

Samarbetet med sin närmaste chef upplever *Vivianne* som mycket viktigt och betydelsefullt framför allt för den egna tryggheten i det dagliga arbetet. *Vivianne* är idag mycket nöjd med detta samarbete. De träffas dagligen vilket är lätt att förstå då deras arbetsrum ligger nära varandra. Mer organiserat träffas de en gång i veckan på ett ledningsmöte. *Vivianne* känner ett starkt stöd i sin chef då hon upplever att hon engagerar sig i för *Vivianne* viktiga frågor som exempelvis sjukfrånvaro, att alla i organisationen gör rätt saker och personalens engagemang. Viktiga egenskaper som *Vivianne* nämner är att chefen är orädd och mycket arbetsam.

Sigrids verksamhet

Sigrid började arbeta på detta äldreboende som enhetschef i samband med att kommunen tog över hela verksamheten från ett privat bolag. Här bor idag cirka 65 äldre personer med olika vård och omsorgsbehov, många har ett mycket stort omsorgsbehov, flera är dementa och periodvis är det flera som vårdas i livets slutskede. Antalet anställda är drygt 70. Verksamheten är indelad i sex enheter. På varje enhet finns en arbetsgrupp, en omvårdnadsansvarig sjuksköterska och åtta vårdbiträden, som tillsammans svarar för tolv äldres vård- och omsorgsbehov. *Sigrid* har en bemanningsassistent till sin hjälp på heltid. Till personalgruppen hör också en arbetsterapeut, en sjukgymnast och ett terapibiträde som samtligen arbetar deltid. I situationer då personalen upplever arbetet extra psykiskt påfrestande exempelvis vid flera dödsfall kommer en psykolog eller en diakonissa in i arbetsgruppen som ett stöd.

När *Sigrid* tillträdde som enhetschef var inte alla tjänster tillsatta. Den första och viktigaste arbetsuppgiften blev då att anställa personal. Nu är alla tjänster tillsatta vilket *Sigrid* anser vara en första garanti för kvalitet i vården.

Tidigare ledning köpte tjänster. *Sigrid* säger att hon inte tror på den personalpolitiken i vården, för hon anser det vara svårt att tillsammans med inhyrd personal arbeta långsiktigt, särskilt då det handlar om djupare relationer och ett långsiktigt engagemang för de äldre. *Sigrid* menar att personal som är inhyrd sköter sina dagliga arbetsrutiner men inget mer.

Organisering av vardagsrutiner

På varje enhet arbetar en personalgrupp. Varje personalgrupp arbetar med ett ”tvillinglag”, vilket innebär att två personalgrupper hjälper och täcker upp för varandra vid låg bemanning.

Efter behov organiserar personalen sig själva i egna små arbetsgrupper för att under en viss tid utveckla metoder och kunskaper omkring en viss fråga. Exempelvis finns idag ett nutritionsteam, ett demensteam, ett brandteam och ett handledningsteam.

Genom att de anställda har olika ansvarsområden, menar *Sigrid*, att hon stimulerar dem till ett engagemang som gör att de tycker det är roligt och att de genom detta arbetssätt blir mer positiva till att arbeta gränsöverskridande mellan enheterna. Arbetsterapeuten ansvarar för verksamhetens olika aktiviteter för de äldre, det finns exempelvis tidningsläsning och eftermiddagskaffe varje dag, detta ofta i samband med underhållning.

Sigrid startar sin arbetsdag klockan 07.30. Det första hon gör är att gå runt på enheterna och prata med medarbetarna, gärna över en kopp kaffe. Arbetsdagen slutar alltid vid arbetstidens slut klockan 16.30. *Sigrid* jobbar sällan eller aldrig över.

Arbetsuppgifter som *Sigrid* nämner som särskilt viktiga handlar dels om personalens sjukfrånvaro och om uppföljning av olika arbetsgrupper. En stor del av arbetstiden går till att följa upp alla arbetsgrupper och utvecklingsprojekt. Kontaktmannaskap är ett sådant exempel som, fortfarande efter tre år, håller på att utvecklas, diskuteras och följas upp. I detta arbete återstår fortfarande mycket att förbättra. *Sigrid* har arbetat aktivt med sjukfrånvaron och både den korta sjukfrånvaron och långtidssjukfrånvaron är idag låg. Genom samtal och uppföljning har den minskat till vad *Sigrid* menar vara normal nivå. *Sigrid* har också medarbetarsamtal samt lönesamtal med all personal.

En gång i månaden träffar *Sigrid* hela personalgruppen. Då ger hon information, en återkommande informationspunkt handlar om verksamhetens ekonomiska situation, om personalkostnader, sjuk- och övertid, plus hur mycket tvätt de köper. Denna information anser *Sigrid* är viktig för att samtliga i verksamheten ska vara väl insatt i ekonomin då hon anser att det är allas angelägenhet att hålla budgeten.

Sjuksköterskorna har träff med personalgrupperna på respektive avdelning varje vecka då de tillsammans diskuterar omvårdnadsbehovet.

Var tredje vecka har *Sigrid* ett ledningsgruppsmöte och ett sjuksköterskemöte. Ledningsgruppsmöte innebär att det är en från omsorgspersonalen vid varje enhet, bemanningsassistenten, en sjuksköterska, en arbetsterapeut och en sjukgymnast som träffas. På sjuksköterskemötet är det omvårdnadsansvaret som diskuteras. Sjuksköterskorna har i sin tur arbetsplatsmöte på varje enhet. Alla möten följs upp av minnesanteckningar.

Personalens utbildning

Sigrid menar att hon själv har utvecklat sina kunskaper som chef och ledare och lärt sig efter hand genom erfarenhet från olika arbetsplatser. Dels från en period som sjuksköterska/distriktssköterska och från en tjänst som chef på en vårdcentral och föreståndare för ett boende. Dessa år av arbetslivserfarenhet har gett mycket kunskap, framförallt beskriver *Sigrid* hur hon fått uppleva många exempel på dåligt ledarskap och dåliga chefer.

Kommunen satsar på endagsutbildningar för cheferna enligt en fastställd plan. *Sigrid* upplever att kommunens politiker och chefstjänstemän verkligen vill ha bra chefer. *Sigrid* satsar i sin tur på utbildning av personalen enligt en utbildningsplan. Bemötande och värdegrund är exempel på teman under olika utbildningsdagar. Varje år åker *Sigrid* bort tillsammans med en personalgrupp i taget på planeringsdagar som också har inslag av utbildning.

Ekonomi

Sigrid har en så kallad fast budget, en anslagsfinansierad, vilket innebär att hon vet hur mycket pengar som verksamheten får kosta. Därför går det, menar hon, att ha en långsiktig planering, och vara oberoende av biståndsbedömarnas beslut och uppföljning. Dessutom känner inte *Sigrid* något tryck uppifrån i organisationen av att ha en mindre budget. Hon tycker tvärtom att hon får uppskattning på vilket sätt hon hanterar hela verksamheten och då även budgeten.

På frågan om *Sigrid* tror att verksamheten kostar mer nu än när den var privat svarar hon att eftersom hon tillsatt fler tjänster, så är den naturligtvis dyrare. Det måste finnas ett visst antal personer för att driva verksamheten på ett bra sätt.

”Visst ska man slimma och vara mer effektiv men man måste ha en viss personalstab för det. Om jag blev tvungen minska med fem personal skulle jag aldrig ta jobbet”.

Ansvarsfördelning och samarbete

Ett visst samarbete med biståndsbedömarna har *Sigrid* genom att följa upp när de boende flyttat in men för övrigt inget mer. Att ha ett riktigt bra samarbete med politikerna anser *Sigrid* vara mycket viktigt. Vid alla fester och olika sammankomster bjuds politikerna in för att de ska lära känna verksamheten och veta vad som händer och sker,

”ju mer involverade de blir ju lättare är det att diskutera innehåll och kvalitet samt ersättning”.

Samarbetet med sin närmaste chef i kommunen är *Sigrid* nöjd med. *Sigrid* upplever att hon får stöd och uppskattas för det hon gör, hon uttrycker flera gånger att hon upplever att kommunen vill och anser det viktigt att ha duktiga chefer.

Vad innebär god omsorg och hur leder intervjupersonerna dit?

Boels definition

Hjälptagarna i *Boels* verksamhet är boende som bor kvar i sitt hem med hjälp av hemtjänst, vilket skiljer hennes verksamhet från de övrigas som är chefer för äldreboenden. I *Boels* fall gäller att som chef se till att de av biståndsbedömarna beställda tjänsterna utförs av hemtjänstpersonalen till hjälptagarna i hemmet.

För *Boel* innebär god omsorg att verksamhetens organisation och personal anpassar sig till varje hjälptagare. Hon försöker ”matcha” hjälptagare och personal så att de ska passa ihop. Somliga hjälptagare vill att personalen ska veta hur de tänker, andra tycker om att förklara allt gång på gång, även om det är samma personal som går varje dag till hjälptagaren. Det är speciellt viktigt att varje kontaktperson stämmer med varje hjälptagare. Schemalagningen av varje dags arbete försöker hela tiden anpassas efter det. *Boel* återkommer ofta till att det kan vara besvärligt om biståndsbedömaren kanske beviljar annan hjälp än vad hjälptagaren önskar. Då måste biståndsbedömaren övertygas om att bevilja annan hjälp, och det lägger hon ner mycket tid på.

Lenas definition

Lena beskriver god äldreomsorg som att hjälptagaren får en bra dag genom att få hjälp med det hon/han behöver. Däremot ska det inte ges mer hjälp än vad som verkligen behövs. Personalen ska ha ett rehabiliterande arbetssätt och med det menar *Lena* att den äldre personen ska göra själv vad hon/han klarar av. Omvårdnads/omsorgstillfället ska ses som en aktivitet.

Lena anser att möjlighet till utevistelse är mycket viktigt för alla. *Lena* uttrycker att hon arbetar med att det ska vara naturligt för personalen i det dagliga arbetet att tillsammans med de äldre gå ut, även om det bara blir en liten kort tur. Bemanningen är dimensionerad så att det är fullt möjligt. Tyvärr måste *Lena* ständigt återkomma till personalen och betona hur viktigt det är för var och en som bor på äldreboendet att få komma ut. På somrarna går det bättre men *Lena* måste motivera personalen då också.

Mattillfällena är också något som *Lena* anser som viktigt. Det handlar inte bara om näringsrik kost utan även om social samvaro och mycket mera. Maten som levereras är bra ibland men den kommer ofta för sent och ofta består den av något annat än det som utlovats. Där finns mycket som *Lena* och personalen måste arbeta vidare med som till exempel att duka och göra det fint omkring måltiden. De boende har möjlighet att själva laga mat i lägenheten men gör det sällan. Ibland kan personalen laga något litet till dem, men då gör de så i det gemensamma köket. Det fungerar olika på olika våningsplan och med olika personal.

För att en vanlig dag ska vara en bra dag för de boende innebär det att de boende vaknar när de själva vill och får frukost när de vaknat. De som behöver hjälp att stiga upp och/eller att äta frukost får det. Däremot tillåts inte de boende att sova hela dagen. De som önskar kan äta måltiderna i sin egen lägenhet men de allra flesta kommer ut i matrummet. Det är viktigt att var och en får välja hur hon/han vill ha det.

Därefter finns det olika anordnade aktiviteter under dagen som var och en efter önskemål kan delta i. Det kan vara tidningsläsning, gymnastik, bingo, musikstund eller något annat. Foajén blir en samlingspunkt där många gärna sitter och ser folk komma och gå. Lena understryker vikten av att det ska finnas olika aktiviteter och har anställt en person med speciellt ansvar för att anordna dessa. Hon uppmuntrar också de unga i personalen som är musikaliska att spela något instrument för de gamla. En gitarr har köpts in och det finns ett gott samarbete med kringliggande skolor där barnen kommer och sjunger vid jul. Aktiviteterna är uppskattade av boende och anhöriga. Olika utflyktsmål har föreslagits, men tyvärr har det blivit så att många anmält sitt intresse men när dagen för utflykten kommit har de hoppat av.

Viviannes definition

När *Vivianne* ska beskriva god omsorg väljer hon att definiera det utifrån rutinerna för när en boende flyttar in hos dem. Första dagen får de ett ankomstsamtal av kontaktperson och sjuksköterskan. Inom tre dagar ska en arbetsterapeut och en sjukgymnast ha gjort ett hembesök och se om det finns något behov de kan åtgärda. Informationen från besöken utgör en grundplatta som vårdbiträdena arbetar utifrån. Efter två eller tre veckor görs en uppföljning och en vårdplanering görs då vårdbehovet permanentas. En grundlig genomgång för bedömning är viktigt för trygghet och kontinuitet.

Utevistelse ser *Vivianne* som viktigt för en god omsorg. Stadsdelen beviljar promenader men det är ändå flera biståndsbedömare som säger blankt nej till det. De boende kommer från olika stadsdelar, vissa har fått promenader beviljade, andra inte. Det innebär att de boende kan ha samma behov men får olika mycket hjälp utfört. *Vivianne* har förmått biståndsbedömare bevilja aktiviteter som sedan kan omvandlas till promenader.

Måltiderna är viktiga för att omsorgen ska vara god enligt *Vivianne*. På äldreboendet finns en restaurang dit de boende kan få hjälp att gå. Det går också att få hjälp med att få något litet lagat i lägenheten.

För att en vanlig dag för de boende ska vara bra ska det finnas mycket olika aktiviteter att välja bland. ”Här, på det här boendet” säger *Vivianne*, ”finns det så mycket aktiviteter så den som vill ta vara på allt har fullt upp”. Det är arbetsterapeuter och sjukgymnaster från olika delar i huset som anordnar och genomför aktiviteterna. Det finns också förtroenderåd som anordnar många utflykter och loppmarknader och fester. Det finns dans, höstmiddagar,

värmiddagar, våffeldagar, semmeldagar med mera. Det finns även lunchgrupper och matlagingsgrupper. Flera av de boende har ett stort omvårdnadsbehov och för att även de ska kunna delta i aktiviteterna försöker man skapa rutiner så de kan få hjälp att delta.

Sigrids definition

Sigrid beskriver god omsorg utifrån hur en vanlig dag förflyter för de boende. De får frukost på sängen från och med kvart i åtta. De som önskar sova längre ska få det. De som behöver hjälp med uppstigning och hygien ska få hjälp med det men personalen försöker göra så att de utför så mycket av sysslorna själva, att de åtminstone sitter vid handfatet och inte i sängen, om de inte kan tvätta sig själva. Det kallas för vardagsträning. Det ska även vara möjligt för var och en av de boende att välja när de vill gå till sängs. Hjälp med sänggående sker mellan fem och halv nio på eftermiddagen och kvällen. De som har haft svårt att sova på grund av att de lagt sig för tidigt försöker personal få att sitta uppe lite längre.

Möjlighet till utevistelse finns genom att boendet ligger på markplan och har en stor, fin, solig trädgård. I den serveras både kaffe och lunch ibland under sommartiden. *Sigrid* tycker det är viktigt att de boende får komma ut på promenader och menar att det finns tid för det, men hon får arbeta kontinuerligt med att motivera personalen att ta med de gamla ut.

Måltiderna är viktiga. Det är bara frukostarna som lagas på boendet, övriga måltider lagas på annat håll. Speciellt nöjda, säger *Sigrid*, är boende och personal med frukostarna då det serveras varierande menyer som gröt, ägg, fattiga riddare med mera. Den mat som levereras är till belåtenhet. Ofta ingår dessert vilket är uppskattat. Det är också viktigt med miljön kring måltiden, påpekar *Sigrid*. En miljöfaktor är att rummet för måltiden ser snyggt och hygieniskt ut. Det är också viktigt markera vad som är huvudmål och kvälls- eller mellanmål.

En vanlig bra dag för de boende innebär att verksamheten är anpassad till varje individ och att det finns gott om aktiviteter. Arbetsterapeuten har en del av sin tjänstgöring som ansvarig för genomförande av olika aktiviteter. Hon har alltid kaffe på eftermiddagarna och mycket underhållning erbjuds. Det har varit pubafton och countryafton med mera som anordnats. Då brukar det även säljas öl och vin vilket blir mycket uppskattat. Personal tycker ofta det är så roligt att de går till boendet trots att de är lediga.

Sammanfattning av chefernas syn på god äldreomsorg

För *Boel* innebär god omsorg att personal och vårdtagare passar ihop. Hon lägger ner mycket tid på sådan ”matchning”. *Boel* betonar också, liksom *Vivianne*, att det är viktigt att verkligen biståndsbeslutet gäller det som den äldre personen har behov av. De lägger båda ner mycket tid på att diskutera med biståndsbedömarna.

Såväl *Lena* som *Vivianne* och *Sigrid* lyfter fram vikten med måltider. Måltiden är lika viktig utifrån aspekten trevlig samvaro som att den är viktig ur

närings synpunkt. Speciellt *Lena* och *Sigrid* poängterar att de arbetar med att vidareutveckla måltiderna.

Samtliga våra intervjupersoner är också eniga om att aktiviteter är viktigt. De anstränger sig alla för att erbjuda olika aktiviteter. *Lena* har en speciellt anställd person för att anordna olika aktiviteter, *Vivianne* och *Sigrid* låter vissa medarbetare speciellt ha arbetsuppgiften att olika aktiviteter ska anordnas och erbjudas.

Trots att både *Lena*, *Vivianne* och *Sigrid* anser att utevistelse är viktigt, visar det sig vara svårt att skapa bra rutiner så att det fungerar. De säger alla tre att det finns utrymme för det i schemat. *Lena* måste hela tiden påminna personalen om att de ska ta med de äldre ut, om så bara för en kort promenad. För *Viviannes* del handlar det om att olika biståndsbedömare fattar olika beslut om hjälp med promenad. Hon har utarbetat en strategi på sin arbetsplats för att de boende som önskar ska få komma ut och handla. *Sigrid* uttrycker vikten av att komma ut och även för henne gäller det att ofta motivera personalen att ta med sig de gamla ut.

Lena och *Sigrid* betonar vikten av att de äldre själva ska få välja när de vill stiga upp. Det är också *Lena* och *Sigrid* som betonar vikten av vad de kallar ”rehabiliterande arbetssätt” och med det menar de att den äldre personen ska göra så mycket hon/han klarar av att göra själv men få hjälp med det de inte klarar.

Vivianne beskriver god omsorg som kontinuitet. Det är viktigt med förankrade rutiner som gör att all personal väl känner de boende. Då skapas trygghet som i sin tur genererar god omsorg.

Sammanfattning av chefernas syn på ledarskap

Alla våra intervjupersoner framhåller faktorer som att vara tydlig, att lyssna på personalen, att visa respekt för personalgruppen, att vara tillgänglig och att avsätta tid för hela personalgruppen. *Lena* och *Sigrid* uttalar tydligt att de förändrar i små steg men på lång sikt. Samtliga påpekar också vikten av att ge personalgruppen positiv återkoppling på vad de gör. Både *Vivianne* och *Sigrid* framhåller att de lägger ner mycket tid på att förklara saker för personalen. Samtliga våra fyra chefer uttalar att de prioriterar personalen, om personalen fungerar bra fungerar omsorgen bra. Ingen av dem uttalar att budgeten är omöjlig att hålla, däremot påpekar de att den är överordnad men om de bara håller den så är de ganska fria att göra som de vill. Utbrändhetssymtom är såväl *Boel* som *Sigrid* övertygade om att de kommer av att chefen inte kan sätta gränser för sig själv. För *Lenas* del handlar det om att ha en egen värdegrund att stå på och hålla sig till för att inte bli utbränd. *Vivianne* uttalar klart att utbrändhet helt och hållet beror på organisationen och stödet uppifrån

SKILLNADER OCH LIKHETER

Fyra ledarstilar – Strategier och personlighetsdrag

Studiens resultat beskriver fyra kvinnliga chefer som representerar fyra olika personligheter och fyra olika ledarstilar. Nästa steg i denna redovisning är att söka efter faktorer cheferna kan ha gemensamt, men också att söka efter egenskaper eller handlingar som sticker ut som är säregna på något sätt, detta i jämförelse med den litteratur vi refererat till.

När studien påbörjades var vi nyfikna på om det gick att finna gemensamma yttre faktorer som ålder, erfarenheter, utbildning, verksamhetens storlek och organisation som förklaring till ett lyckat ledarskap. Det har inte gått att finna några likheter i dessa avseenden.

Intervjupersonerna skiljer sig åt på flera olika sätt, en av dem är endast 30 år vid intervjutillfället och har inte lika lång arbetserfarenhet som de övriga som är drygt 50 år med lång arbetserfarenhet. Verksamheternas storlek, både när det gäller antalet anställda och antal boende skiljer sig åt, liksom omsorgens inriktning och verksamhetens organisationsstruktur och ekonomi.

En skillnad i organisationsstrukturen som vi kunde se, var att *Lena* och *Sigrid* som var sjuksköterskor, arbetade mer genom ett så kallat indirekt ledarskap. Med det menar vi att i deras verksamheter var det sjuksköterskorna ute i arbetslagen som var ledare för själva omvårdnadsarbetet. *Vivianne* och *Boel* som var utbildade inom social omsorg, var däremot själva personalens närmaste chef och ledare, vilket vi betraktar som ett mer direkt ledarskap. Det kan vara en slump att det var uppdelat efter utbildningsbakgrund, men ändå något vi uppmärksammade i studien.

En viktig aspekt när det gäller verksamhetens organisation är hur många underställda en chef kan ha. Vi har tidigare visat att den litteratur vi tagit del av inte är entydig i sitt svar på frågan. Det är bara SKTF, som är en facklig organisation, som ger ett tydligt svar med att fler än 30 underställda är för mycket. Andersson Felé (2007) däremot, resonerar som att det mycket väl går att ha fler underställda om chefen arbetar i enlighet med organisationens syfte, d.v.s. delegerar mer och låter underställda vara mer delaktiga och ta mer ansvar. Vad som är rimligt kan vi själva inte svara på, men konstaterar att cheferna i studien leder stora verksamheter med runt 100 underställda. Det vi frågat oss var om det fanns speciella organisatoriska strategier för att lyckas.

Det vi upptäckte var att i alla fyra verksamheterna fanns en person som enbart arbetade med administrativa arbetsuppgifter såsom schema och bemanning. Ingen av ”våra” chefer ägnade sig åt sådana arbetsuppgifter. En annan gemensam organisatorisk strategi var att personalen fått sig olika arbetsuppgifter anförtrödda, vilket vi ser som ett sätt att öka delaktigheten och känslan av att ha ansvar. I samtliga verksamheter hade också utvecklats ett system för kontaktmannaskap,

vilket bl.a. innebär att en del arbetsuppgifter som chefen tidigare ansvarat för nu istället utfördes av de underställda.

Det har som vi redan påpekat varit svårt att finna gemensamma faktorer när det gäller yttre, synliga sådana. Däremot var det lätt att finna gemensamma faktorer när det gällde hur intervjupersonerna berättade hur de gör i praktiken för att lyckas med sitt ledarskap. Det finns tre konkreta uppgifter som samtliga ägnar en stor del av sin tid till som är; medarbetarsamtal, målmedvetet arbete med sjukfrånvaro samt budgetarbete. En annan gemensam faktor är att de alla är ute mycket i verksamheten, de är synliga chefer. Det tar tid men ger uppenbarligen resultat.

Samtliga anser att medarbetarsamtalen är ytterst viktiga och avsätter en inte ringa del av arbetstiden för dem, därför testas och utarbetas alla de fyra cheferna olika modeller för dessa samtal. Förutom medarbetarsamtal anser samtliga också att sjukfrånvaron är en prioriterad uppgift, såväl korttids- som långtidsfrånvaron. De har alla lyckats minska frånvaron genom olika metoder och därmed även kostnader för sjukersättning. Låg sjukfrånvaro ses inte endast som en ekonomisk fråga utan också som en trygghetsfaktor för samtliga anställda och brukare, då det ger kontinuitet i arbetet. Resultatet går att jämföra med Tollgerdt-Andersson (2005) studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro. Studien visar att ledarens engagemang och sätt att leda har stor betydelse på arbetsgruppers arbetstillfredsställelse och sjukfrånvaro. Lindberg (2006) poängterar också vikten av att personalen är frisk både utifrån ett kvalitetsperspektiv och med tanke på verksamhetens ekonomi.

Hos alla fyra cheferna finns en känsla av frihet att driva verksamheten så länge de håller sig inom befintliga ekonomiska ramar. Flera av dem lägger också ner avsevärd tid för att diskutera verksamhetens budget tillsammans med personalen så att alla ska förstå och känna sig delaktiga även i budgetarbetet. Verksamheternas finansieringsform skiljer sig åt. Två av verksamheterna är intäktsfinansierade⁴ vilket innebär ett tydligare beroendeförhållande till biståndsbedömarna, i jämförelse med de andra två som är anslagsfinansierade⁵.

När det gäller att lyckas som ledare ställer alla cheferna samma krav på sig själva. Återkommande begrepp här är tydlighet, kommunikation, information och delaktighet. Samtliga anger vikten av tydlighet, både i den verbala kommunikationen som i organisationen för att veta vilken ansvarsfördelning som gäller och vilka krav och förväntningar som ställs på var och en. Kommunikation, information och delaktighet är krav som avspeglar sig i tydliga strukturer när det gäller mötesrutiner, arbetsgrupper och projektgrupper av olika slag som syftar till personalens utveckling och delaktighet. Verbal kommunikation innebär att samtliga chefer prioriterar en snabb återkoppling av kritik, såväl positiv som negativ, till den eller dem som är berörda.

⁴ Intäktsfinansierad verksamhet innebär att verksamheten får betalt efter den äldres hjälpbehov

⁵ Anslagsfinansiering innebär att verksamheten har en viss budget per år att hantera

Cheferna har olika utgångspunkter när de ska beskriva vad som kännetecknar god äldreomsorg men alla ger exempel som härrör sig till vikten av individualisering och kontinuitet i omsorgen. Samtliga understryker också vikten av maten och måltidsordningen, möjlighet till utevistelse och att dagen ska ha ett meningsfullt innehåll för de äldre.

Arbetet som en utmaning

Samtliga chefer har den gemensamma utgångspunkten för att lyckas som ledare att "jobbet ska vara roligt, spännande och utmanande" både för dem själva som personer och för personalgruppen. De bekräftar också att de verkligen arbetar för detta och att de upplever arbetet som en utmaning, men vars och ens uppfattning om vad som är en utmaning skiljer sig åt. En av dem uttrycker en spännande utmaning i att arbeta i kaos, en annan finner utmaningen i att kämpa för förbättringar. Ytterligare ett sätt att se utmaningen i arbetet är att i en trygg miljö varje dag se vardagsarbetet som en ny utmaning med ständigt nya arbetsuppgifter, eller att arbetet är en utmaning med den stimulerande personal som finns på arbetsplatsen.

Fyra "typfall" av ledare

I den här studien kan vi se att det går att göra på flera olika sätt för att lyckas med ledarskapet. Våra intervjupersoner uppvisar både olika personligheter och ledarstilar, liksom att de sinsemellan fokuserar på olika delar i sitt ledarskap. Ett försök att visa detta gör vi genom att beskriva dem som olika typfall.

"Verksamhetsdoktor"

Boel, kan kallas en "verksamhetsdoktor" som njuter av att försöka bemästra besvärliga situationer och människor. Hon vill arbeta utifrån kaos. När verksamheten fungerar går hon vidare till en annan verksamhet som hon får arbeta med att få på rätt köl. *Boel* utstrålar lugn och självförtroende. Hon är mycket medveten, trots sin ungdom, om hur hon tacklar olika problem, det är svårt att tro att hon inte skulle klara av att reda ut den trasligaste härva.

"Värdegrundare"

Lena, är en "värdegrundare och kämpe". För *Lena* är det mycket viktigt att bygga verksamheten tillsammans med personalen på en gemensam värdegrund, där alla ska tycka om gamla människor för att få arbeta kvar. Denna grundinställning är tydlig hos *Lena* och går före alla andra krav som utbildning med mera. All personal har skrivit under ett dokument där de lovar att hålla sig till ett antal etiska regler som ska genomsyra hela verksamhetens arbete, liksom bemötande och beteende. *Lena* betonar också att det för henne själv är mycket viktigt att ha en värdegrund. Det är en överlevnadsstrategi för henne som ger trygghet i många gånger svåra och ensamma beslut.

För att ständigt kunna utveckla verksamheten kämpar *Lena* också med de anställdas inbördes relationer. När hon beskriver sitt ledarskap återkommer hon ofta med uttryck som visar att hon kämpar med personalens utveckling. Hon måste alltid ”hålla efter”, ständigt ”härja med personalen” ”stormar ingår i ledarskapet” med flera uttryck. Trots den situation som hon befinner sig i betonar hon ändå hela tiden vikten av att tro på personalen. Hon arbetar också ständigt med att försöka ge personalen självförtroende genom att ge beröm och positiv återkoppling.

”Den empatiska ledaren”

Vivianne vill vi beteckna som ”den empatiska ledaren”. *Vivianne* är tyst, styrande underifrån och engagerande. Hon är en lågmäld person som inte ger intryck av att tycka det hon gör är särskilt märkvärdigt, men det hon gör är ändå spännande och roligt. Hon säger att hon inte har en medveten strategi i ledarskapet och hon tycker det är svårt att beskriva det hon gör i praktiken. Under samtalets gång visar det sig dock att hon har en tydlig strategi för sitt ledarskap. *Vivianne* lägger stor vikt vid att alltid finnas till hands för personalen och att lyssna på den. Hon engagerar personalen genom olika arbetsgrupper i verksamheten och hon är inte rädd för att ställa tydliga krav och förväntningar eller säga ifrån när något inte är bra. *Vivianne* säger att hon styr när det behövs. Hon tillskriver sin stabilitet och trygghet den långa erfarenhet och utbildning som hon har. ”Jag har arbetat både som vårdbiträde och undersköterska så personalen vet att jag förstår vad de pratar om” säger hon.

”Trivselledaren”

Sigrid vill vi beskriva som en ”trivselledare”. Hon uttalar ofta att personalen ska tycka det är roligt att gå till arbetet, då gör de ett bra jobb och det blir bra för de boende. *Sigrid* är den av våra intervjupersoner som tydligast understryker att det ska vara roligt att arbeta och hon är också den som i högst grad verkar just rodd av arbetet. För *Sigrid* är det alltså inte enbart en tillfredsställelse att klara av själva ledarskapssituationen utan det är dessutom ett nöje. Hon återkommer ofta till att det är så stimulerande och roligt att arbeta med äldre och en så fantastisk personalstyrka och hon utstrålar verkligen harmoni.

Sigrid har en mycket medveten strategi i verksamhetsutvecklingen att ”bygga långsamt”, att tillsätta alla tjänster och att ”följa upp”. Allt nytt som genomförs måste ske långsamt, det är nödvändigt att gå tillbaka och se att alla är med, det är grundbulten i *Sigrids* ledarskap. Att alla tjänster är tillsatta är nödvändigt för personalens trygghet och det var det första hon tog itu med när hon tillträdde tjänsten.

I praktiken är *Sigrid* mycket ”ute i huset”, iakttar arbetet och pratar med de anställda. Hon inriktar sig på att de ska trivas, ordnar trevliga sammankomster och även roliga tillställningar för de boende, så trevliga att vissa av medarbetarna kommer dit frivilligt på sin lediga tid.

Sigrid pysslar om medarbetarna med frukt och godis inför storhelger och är noga med att gå runt och önska alla en trevlig helg. Hon skickar alltid kort till dem som

är sjukskrivna mer än en vecka och glömmer inte att hälsa dem välkomna tillbaka efter bortvaro.

Sigrid ger inte intryck av att vara överbelastad. När vi ber henne beskriva en vanlig arbetsdag säger hon ungefär:

*”Ja, jag kommer vid halv åtta och pratar med
nattpersonalen. Sen gör jag, ja vad gör jag egentligen?”*

Hon ger ett avspänt intryck men på samma gång intryck av att hon har ett järngrepp om verksamheten trots den avspända ytan.

Gemensamma egenskaper och strategier

Egenskaper som går att uppfatta hos samtliga chefer är målmedvetenhet, oräddhet, en styrande och en strategisk förmåga.

Att vara målmedveten innefattar att alla fyra chefer visar prov på att ha genomfört stora förändringar i respektive verksamhet som lyckats. Ingen har gett upp trots större eller mindre motgångar. Samtliga har stått ut i svåra situationer och vågat stå upp och ta obekväma beslut som i vissa fall gått emot personalens önskemål. Att vara orädd innebär att våga ta tag i problem genast när de uppkommer. Alla vågar och uppfattar det som viktigt att sätta höga krav och förväntningar på personalen. Att styra med järnhand i vissa situationer när så behövs är återkommande i ledarskapet hos samtliga.

Att vara en auktoritet för personalen, att kunna balansera att vara chef och ledare men samtidigt ha en ”lagom vänskaplig” kontakt med all personal, beskriver alla som en önskan. Likaså vikten av en positiv inställning, att uppmärksamma och tillvarata personalens möjligheter och resurser och behandla alla med respekt. Vidare uppfattas ledarskapet handla om en anpassningsbarhet. De fyra cheferna berättar om hur de i vissa situationer kan vara auktoritära och gå in och styra personalens arbete. Samtidigt beskriver de vikten av att de anställda har ett tydligt inflytande och engagemang som måste tas tillvara i hela verksamheten. Bland annat sker det genom att personalen får förtroende genom delegering av olika ansvarsuppgifter. Detta kan jämföras med ett demokratiskt ledarskap och ett situationsanpassat ledarbeteende. Några chefer uttrycker tydligt att de anpassar sitt ledarbeteende efter medarbetarnas intresse, kunskaper och mognad.

Gemensamt för samtligas strategier i ledarskapet finner vi att cheferna uttrycker vikten av att arbeta långsiktigt och med lite i taget. Alla uttrycker att de tar tag i saker genast som de uppkommer, en ”gräv där du står” strategi samt att de ser tillgänglighet som mycket viktigt.

I den ledarskapslitteratur vi tagit del av understryks ofta och som vi beskrivit i avsnittet ”Att leda” att det är många olika krav på ledaren. Socialstyrelsen (2003) beskriver det som ett stort nät av förväntningar som byggs upp av hjälptagare, underställda, allmänhet, överordnade m.fl. Socialstyrelsen beskriver hur allt detta

kan leda till en rollöverlastning eller rollkonflikt. Ett gott ledarskap innebär då även att ledaren kan undvika stress och bemästra och balansera alla roller. En fråga vi ställde till samtliga intervjupersoner var hur de gjorde för att inte bli ”utbrända”. Både *Boel* och *Sigrid* var väldigt tydliga med att de arbetade med små bitar i taget och aldrig gick vidare förrän de visste att det fungerade. De var noga med att inte åta sig mer än de ansåg att de klarade av och de var noga med att hålla sina arbetstider. *Lena* återkom ofta till vikten av att tro på det hon gör och vara övertygad om att det är rätt. *Vivianne* såg ”utbrändhet” helt som en organisationsfråga. I nuvarande organisation hade det blivit väldigt tydligt var gränserna för olika arbetsområden gick, vilket var det stöd *Vivianne* var helt övertygad om hade hjälpt henne att komma tillbaka från tidigare sjukskrivning.

Som vi visat är listan lång i litteraturen över de egenskaper en chef ska besitta för att lyckas leda. Socialstyrelsen (2003) poängterar att för att målen i verksamheten ska uppnås bygger ledarskapet på relationer och samspel. En ledare ska kunna hantera konflikter och framstå som en förebild. Ledaren måste tycka om att arbeta med människor. Hon/han ska ha förmåga att locka fram kreativitet och arbetsglädje, ha god moral och kunna förmedla trygghet, värme och tillförsikt. Dessutom ska ledaren kunna vägleda och stimulera underställda men på samma gång hålla i personalen och verksamheten så att inget går över styr.

Maltén (1998) beskriver egenskaper och personlighet en ledare måste ha för att lyckas, som att ha självförtroende, vara dominerande vid vissa tillfällen, ha ansvarskänsla, kreativitet och kontaktförmåga. Lindberg (2006) hävdar att förutom tydliga mål, krav och ansvarsområden, är beröm från chefen viktigt för att minska sjukfrånvaron på en arbetsplats. Även Tollgerdt-Andersson stöder det här påståendet då hon också nämner att arbetsplatser med låg sjukfrånvaro leds av chefer som är målinriktade, tydliga och som vågar ställa höga krav.

Även det förhållningssätt och arbetssätt som Andersson Filé (2007) beskriver som speciella för chefer inom äldreomsorgen stämmer överens med samtliga fyra chefers sätt att tänka och arbeta. Samtliga chefer beskriver att de har stor respekt för de underställdas komplexa situation, de uppmuntrar till ett självständigt arbete och tillvaratar alla sätt att kommunicera med de anställda. De beskriver också ett lärande förhållningssätt och ett stort engagemang för att arbetsgrupper ska fungera bra.

Våra intervjupersoner balanserar mellan olika roller och använder sig av olika egenskaper i olika sammanhang. De satsar alla fyra mycket på personalen, att lära känna dem och att alla ska känna sig sedda. De är noga med att ge personalen återkoppling på arbetet. Speciellt *Boel* och *Lena*, vars verksamheter tidigare fått många klagomål, talar alltid om för personalgruppen när det kommit beröm från något håll. Det vi speciellt tycker har varit iögonfallande är intervjupersonernas förmåga att uttalat arbeta på ett demokratiskt sätt, uttryckt genom att ”få alla med sig”, men att också vara dominanta ibland. *Lena* genomför ibland saker hon inte har stöd för av personalen. Hon är övertygad om att det är bra det hon gör och hittills har det enligt henne utfallit positivt. *Boel* styrde i början och ”la sig i allt”, var med överallt och tog reda på hur arbetet fungerade i minsta detalj och hade

gott om synpunkter på hur det bedrevs. Så småningom bedömde hon att personalen fungerade bättre och hon kunde släppa sitt järngrepp undan för undan. *Sigrid* visar sig mycket ute i huset, är tillgänglig men får också god insyn i hur personalen arbetar och hon kräver i sin tur att personalen redovisar var de finns och vad de gör. Det kanske är en fråga om retorik när hon kallar krav på sjukintyg från första dagen som stöd istället för kontroll, men även vid flera andra tillfällen är det tydligt att det är *Sigrid* som bestämmer.

De tre ledarstilarna, auktoritär, demokratisk och låt-gå-ledare har som tidigare nämnts intresserat många ledarskapsforskare. Intervjupersonerna i den här studien uppfattar vi som att de alla arbetar i en demokratisk anda för att få alla medarbetare med sig, men de är också auktoritära i vissa situationer. Vi uppfattar också att cheferna har ambitionen att anpassa ledarstilen efter gruppens mognadsnivå och gör då ett val om hon/han ska vara styrande eller stödjande efter modellen ett situationsanpassat ledarskap enligt Hersey & Blanchard (i Maltén, 1998).

Att vara tillgänglig är något som har hög prioritet hos samtliga chefer i denna studie. Denna syn från chefer som ledare inom äldreomsorgen bekräftas av både Törnquist (2002) och Wolmesjö (2006). Samtliga intervjupersoner understryker vikten av att vara tillgänglig. *Boel* håller medvetet alltid sin dörr öppen så att alla i personalen kan nå henne när de vill. *Lena*, *Vivianne* och *Sigrid* är tillgängliga på andra sätt, genom att finnas i huset, att vara ute i verksamheten med flera sätt.

Det går att uppfatta en uttalad strategi som handlar om att balansera mellan en indirekt chef och en direkt aktiv deltagande chef. Ett sätt att klara det är genom att organisera arbetsuppgifterna genom att delegera dem på flera personer. Detta kan också betraktas som en pedagogisk ledarskapsstrategi, att med hjälp av en platt organisation göra personalen delaktig.

Att organisera en verksamhet utifrån befintliga resurser är en konst. Detta inte endast utifrån ekonomiska resurser, resurser handlar också om personalens kunskaper och engagemang. Cheferna i denna studie har samtliga organiserat ”sin verksamhet” genom att delegera en stor del av arbetsuppgifter som går att se som arbetsledaruppgifter. Samtliga arbetar med kontaktmannaskap och ingen av dem arbetar med schemaläggning eller att ringa efter vikarier. Detta kan betraktas som ett pedagogiskt utvecklande arbete som ger vårdbiträdena engagemang samtidigt som det ställer andra möjligheter och förväntningar i chefens ledarskap.

Hur lyckas man – finns det någon ”bruksanvisning”?

Syftet med den här studien har varit att söka efter faktorer som kan förklara varför vissa personer lyckas med sitt arbetsledarskap trots stora verksamheter med många underställda. Det bör åter understrykas att det är chefernas egna beskrivningar av sitt ledarskap vi har undersökt. Det är möjligt att en helt annan

bild skulle ha framträtt om vi utgått från personalens perspektiv eller från hjälptagarnas, deras anhörigas eller politikernas perspektiv.

Det är endast fyra personer som ingår i studien och de har blivit utvalda därför att de visat att arbetsledarskap inom äldreomsorg är en möjlig uppgift, och samtliga har dessutom lyckats vända en negativ utveckling. Trots det lilla urvalet tycker vi att den information intervjupersonerna gett oss är intressant och genererar flera nya frågeställningar. För att göra en grov sammanfattning av resultatet, kan det konstateras att det går att lyckas med ett bra ledarskap i äldreomsorgen, men det är svårt eller omöjligt att finna en enda ”bruksanvisning” till det.

Boel, Lena, Vivianne och *Sigrid* är mycket olika som personer. Gemensamt har de egenskapen att tycka om utmaningar och de tycker alla att det är en rolig utmaning att leda till en god omsorg för de äldre. Våra chefer lägger tonvikten vid faktorer som har med integritet och kontinuitet för de äldre att göra. Deras syn på god omsorg är säkert inte unik utan ett svar som vi tror att de flesta chefer skulle ge om de fick frågan. Däremot skulle nog inte alla svara upp mot att så tydligt uttrycka att arbetet är en utmaning, och ska så vara för att det är det som är drivkraften.

Trygghet är också en faktor alla understryker vikten av. En otrygg personalgrupp kan inte utföra ett bra arbete. I *Boels* grupp var personalen tidigare otrygg därför att de varit utan ledare så länge och de hade ingen struktur i arbetet. *Lenas* grupp hade varit så ”tilltufsad att den först måste läkas”. *Vivianne* påpekade att hon ingav trygghet genom att kunna alla arbetsmoment på alla nivåer i verksamheten och *Sigrid* såg grunden till trygghet i att det fanns fast personal på alla tjänster.

Något som underställd personal poängterar inom äldreomsorg är vikten av att ledaren ska ha kunskap om yrket. Det framgår i den här studien och bekräftas av flera undersökningar (Thulin, 1987, Befve m.fl. 1999, v Hamm 2001, Törnquist, 2004).

Förutom utbildning i ledarskap spelar personliga egenskaper in för hur ledarskapet utvecklas och lyckas. Det vi dessutom kunnat iaktta var att de fyra cheferna i den här studien arbetat länge med gamla människor och hade ett genuint intresse för dem. På så sätt var de alla specialister inom yrkesområdet. Ytterligare en faktor som förenade dem var att de kunde sin verksamhet in i minsta detalj. *Vivianne* började som vårdbiträde och har sedan arbetat sig upp. *Boel, Lena* och *Sigrid* var mycket tillsammans med de anställda och deltog i arbetet. Att kunna verksamheten kan vara en anledning till att bli accepterad av medarbetarna som låter sig ledas.

De intervjuade cheferna visade ett genuint intresse för ledarskap. Det kan förklara deras sätt att arbeta tillsammans med de underställda och att de leder arbetet på ett pedagogiskt sätt genom att låta medarbetarna känna ansvar och delaktighet. Det kan även vara en förklaring till varför våra studenter på utbildningen uppskattade sina handledare så mycket. Cheferna bedriver ett ledarskap som överensstämmer med det som förespråkas i utbildningen – det ”ligger i tiden”.

Två chefer med sjuksköterskeutbildning och två med social omsorgsutbildning har varit våra intervjupersoner. De senare utbildningarna innehåller flera delar med organisation och ledarskap. Cheferna med sjuksköterskebakgrund visade sig ha ett stort intresse för ledarskap och hade gått flera kurser i ledarskap efter sin grundutbildning. Detta kan kanske förklara alla fyra chefernas liknande strategier och syn på ledarskap.

Åter till den svåra frågan hur man lyckas med sitt ledarskap.

Vid en jämförelse mellan våra chefers beskrivningar av sitt ledarskap och de teorier i ämnet som vi tagit del av så slår tanken oss att samtliga intervjupersoners beskrivningar stämmer in till vissa delar i de olika teoretiska perspektiven. Det räcker således inte med *ett* av perspektiven utan man kan utgå ifrån vart och ett av dem i olika sammanhang. Några av de egenskaper som Maltén (1998) och Tullberg (2005) understryker som viktiga för att leda är självförtroende, ansvarskänsla, kreativitet, social kontaktförmåga, empati, självkänsla, samarbetsförmåga, stresstålighet, strategiskt tänkande och social kompetens. Det är inga små krav som ställs men vi anser att *Boel, Lena, Vivianne* och *Sigrid* besitter dessa egenskaper i olika grad och på olika sätt. Det blir alltså den samlade bilden av var och en som är intressant.

Vi har fäst oss vid Mc Gregor's X och Y-teori, enligt vilken människor enligt tanken om den "självuppfyllande profetian" lever upp (eller ner) till de förväntningar som ställs på dem. Våra chefer har en stark tilltro till personalens kreativitet och utvecklingsförmåga. De utgår ifrån, genom sitt bemötande och i hur de organiserar verksamheten, att personalen har behov av social kontakt och trygghet. På så sätt utvecklar ledarna en positiv anda och arbetsresultatet blir därmed lyckat. Detta synsätt i kombination med goda kunskaper om det vardagliga omsorgsarbetet och den äldre människans behov, kan betraktas som en extra god ledarskapsegenskap.

Förutom en positiv inställning till underställd personal, balanserar cheferna mellan att ha höga krav och förväntningar och att skapa god arbetsstruktur med ramar och tydliga riktlinjer och att utveckla hänsyn till medarbetarnas kompetens, attityder, egna förväntningar, personlighet och privata situation. Detta kan jämföras med det så kallade situationsanpassade ledarskapet då ledaren formar verksamhetens struktur och sitt sätt att leda med hänsyn till de personer som ingår i personalgruppen. Samtidigt utövar samtliga kontroll men de beskriver den som något positivt och förankrat hos alla.

I inledningen till denna rapport har vi gett exempel på mörka bilder som målas upp i massmedia och forskning när de beskriver ledarskap inom äldreomsorgen. Vanligen beskrivs bristen på stöd uppifrån och att ekonomiska ramarna styr allt och är svåra att hålla sig inom. Andra bilder som t.ex. Wolmesjö (2005) beskriver, är de motstridiga kraven och att politiker och överordnades krav och förväntningar skiljer sig från överordnade chefers och medarbetares. Medarbetarna ställer krav på ökad delaktighet, självbestämmande och respekt.

Brukarna kräver en god omsorg. Andra organisationer kräver ökad samverkan och massmedia har krav på ökad insyn.

När cheferna i denna studie beskriver sina verksamheter bekräftas alla mörka beskrivningar, dock med den stora skillnaden att dessa chefer klarar av att hantera dem och de ser dem inte som mörka. Till exempel tycker ingen av dem att de ekonomiska ramarna är orimliga att hålla sig inom, även om de är överordnade. Det är bara en av dem som uttrycker avsaknad av och vikten av stöd uppifrån, de andra tre anser sig inte sakna eller ha behov av det. Istället understryker samtliga sin stora frihet med att leda arbetet, som de uppskattar mycket. Motstridiga krav och ledarskapet som helhet ser de alla som spännande och utmanande.

En tanke vi slagits av under analysen av vårt arbetsmaterial, har varit att cheferna i den här studien arbetar efter de idealen som Andersson Felé (2007) förespråkar, d.v.s. de arbetar fram verksamhetens mål tillsammans med underställda och de vågar släppa ifrån sig flera arbetsuppgifter som de istället delegerar, allt på ett pedagogiskt sätt med syfte att ”alla ska med på tåget”.

Det vi tycker att vi lärt oss om ledarskap från våra intervjupersoner och som vi kommer att vidareförmedla till våra studenter är att ledarskap dels handlar om personliga egenskaper men också om en förmåga att organisera utifrån personalens och verksamhetens resurser. Viktigt är också att som ledare ha goda kunskaper i att leda för att kunna ta tillvara personalens engagemang och resurser i organisationen. Att tycka om utmaningar och omväxling verkar vara nödvändigt liksom en vilja att ha ett stort ansvarsområde. Det är viktigt att ha förmåga att få sina underställda att växa och utvecklas. Det är viktigt att fatta egna och ibland obekväma beslut och en chef får inte vara rädd för att ta tag i obehagliga företeelser.

För att lyckas som chef i äldreomsorgen måste man helt enkel älska den utmaning det innebär.

HUR FÅR VI FLER SOM BOEL, LENA, VIVIANNE OCH SIGRID?

Studiens användbarhet och värde

Denna studie är en pilotstudie och handlar endast om fyra chefers syn på sitt ledarskap inom äldreomsorgen. Det går därför inte att dra några generella slutsatser av studien. Därför har vi valt att avsluta med att ställa de frågor undersökningen väckt hos oss som författare. Några av frågorna väljer vi också att själva reflektera och diskutera omkring.

Studien har sitt ursprung i ”våra” studenters reaktion på den massmediala bild och andra studiers resultat, att chefer inom äldreomsorg inte klarar av sitt arbete på grund av många och motstridiga krav. Studenternas uppfattning var den motsatta vilket resulterade i att vi blev nyfikna och genomförde den här undersökningen. Resultatet bekräftar studenternas utsaga, det vill säga *det finns* chefer i stora och krävande organisationer som upplever att de lyckas med sitt ledarskap.

Hur skapas ett lyckat och hållbart ledarskap?

Frågan hur ett lyckat och hållbart ledarskap byggs upp väcker många andra frågor; Hur många chefer inom äldreomsorgen upplever att de trivs och känner att de gör ett bra jobb? Var finner vi dessa chefer? Varför hörs och syns ingenting om deras arbete? Kan eller har chefer som lyckas något speciellt som andra chefer saknar, i så fall vad? Vilka arbetsuppgifter är gemensamma för chefer? Hur ser vardagsarbetet ut för de chefer som är nöjda? Vilka likheter och skillnader går att finna mellan chefer som känner sig lyckade och de som inte känner att de gör ett bra arbete?

Ett av svaren på frågan hur ett lyckat och hållbart ledarskap byggs upp, kan vara det svar som cheferna själva ger i studien utifrån sin chefsposition. Detta svar handlar bland annat om att möta varje enskild medarbetares behov och resurser och att kunna ta detta tillvara i det dagliga arbetet. Att som chef ge rätt form av stöd och uppmuntran i olika arbetssituationer anser de intervjuade cheferna som mycket viktigt för att få en engagerad och kunnig personal. Som chef kräver detta både självkännedom och kunskap. Svaret har många likheter med det som kallas pedagogiskt ledarskap. Att känna sig duktig och vara behövd är ett av mänsklighetens grundläggande behov var vi än befinner oss i en organisation. Detta innebär att det som chef *på samtliga nivåer, oavsett var i organisationens hierarki*, är viktigt att lära känna personalen samt ha förståelse för och kunna hantera personalens olika behov av utbildning och stöd, samt att organisera verksamheten, organisationen därefter. Övergripande chefer med ansvar för flera verksamhetsansvariga äldreomsorgschefer anser vi därför också ha en viktig uppgift i detta ledar- och organisationsansvar.

En fundering vi haft med oss genom arbetet med denna studie är hur länge dessa chefer som vi intervjuat orkar fortsätta i arbetet. Deras egen syn på ledarskap är

att stöd, uppskattning och utveckling är mycket viktigt för att personalen skulle känna engagemang och orka arbeta. Tre av de intervjuade cheferna arbetar ensamma och sa att de inte i dagsläget hade något behov av inblandning från överordnad chef. Vi anser trots det att även den som känner sig behärska situationen och uppskattar sin självständighet ändå måste få uppskattning, stöd och möjlighet till egen utveckling. En tanke är att då cheferna upplevde att de kunde vända sig till överordnad om de behövde det, så fanns det i alla fall stöd uppifrån, men våra intervjupersoner uttryckte sin uppskattning att få arbeta självständigt. Att tänka och tycka så är kanske en förutsättning i en bransch där stödet från överordnade chefer är en bristvara.

Utbildningens roll för ett lyckat ledarskap

Ur ett arbetsgivarperspektiv uppstår frågorna: Hur får en organisation bra och duktiga chefer, chefer som upplever sig själva och som upplevs av andra som lyckade? Hur skapas en organisation som resulterar i ett personalengagemang på lång sikt med trygga och duktiga chefer på alla nivåer? Vilken utbildningsbakgrund ska/kan krävas? Vilken betydelse har utbildning? Går det att utbilda samtliga chefer inom en organisation till lyckade chefer? Vilka chefer ska en arbetsgivare satsa på? I vilken utsträckning går det att utbilda till bra chefer? Eller med en annan formulering; hur effektiv kan utbildning vara och vilka chefer ska en organisation satsa på? I Sverige finns idag cirka 4000 chefer inom äldreomsorgen, går det att ge alla en utbildning för att göra dem till lyckade chefer? Förmodligen inte!

Utbildning lyfts ofta fram, inte minst från politiskt håll, som universalmedel för att få bra arbetsledare som kan få äldreomsorgen att fungera. Vi påstår dock att när det handlar om hur utbildning inverkar och påverkar hur ledarskap bedrivs så vet vi väldigt lite. Det enda vi vet från den här studien är att samtliga intervjupersoner har ett stort intresse för ledarskap. Två har organisation och ledarskapskunskaper med sig från grundutbildningen. De andra två har vidareutbildning i ledarskap på grund av sitt intresse. Intresset och lusten inför utmaningen att leda förefaller vara väl så viktig som innehållet i en utbildning. När vi diskuterar utbildningens betydelse är det intressant att dra en parallell till hur intervjupersonerna själva resonerade om formell utbildning när de rekryterade personal. Ingen av dem uppgav att de i första hand valde utbildade personer utan det var inställningen till äldre människor och intresse för arbetet som styrde deras val av medarbetare.

Utbildning som stöd för dem som inte lyckas lika bra som Boel, Lena, Vivianne och Sigrid ser vi som en av flera bra idéer, men som vi redan nämnt ovan finns många frågor kring utbildningens innehåll och betydelse. Vi ser inte att en universell utbildning kan lösa problemen med den stora omsättningen på arbetsledare. Om utbildning ska vara en del för att lösa problemen behövs en grundlig behovsanalys som med stor säkerhet kommer att visa att olika personer behöver olika utbildning med olika innehåll och andra former av stöd.

Slutsatsen vi drar av frågor om utbildning är att utbildningsåtgärder måste föregås av en inventering för att därefter följas av långsiktig planering samt uppföljning. Det finns säkert många chefer som inte behöver någon, eller mer, formell utbildning, men stöd, uppmuntran och utvecklingsmöjligheter. Ett sätt för att tillgodose detta behov är att skapa förutsättningar för utbildning och utveckling i chefens vardagsarbete, vilket kan ge ett långsiktigt och hållbart ledarskap.

Ledaregenskaper för ett lyckat ledarskap

Som vi visat i vår litteraturgenomgång finns det en mängd olika egenskaper en chef ska besitta för att lyckas. Vi har också konstaterat att våra intervjupersoner besitter dessa egenskaper i högre eller mindre grad. Inom ledarskapsforskningen ifrågasätts om *en* person kan besitta samtliga goda egenskaper som beskrivs för ett bra ledarskap. Idag förs också diskussioner som även prövas utifrån idén att organisera verksamheter med ett delat chefs och ledarskap, i syfte att kunna stödja varandra och för att arbeta med det var och en är bra på.

I likhet med vår skepsis mot universalutbildning anser vi inte heller att det går att hitta varken universalegenskaper eller universallösningar som löser problemen inom äldreomsorgen. Några egenskaper som är viktiga för allt ledarskap i en organisation är att få med sig sina medarbetare, ta vara på vars och ens resurser och att kunna organisera verksamheten därefter. Dessa egenskaper måste var och en utveckla efter sin person.

Ytterligare frågor som väckts är om förutsättningarna för ett gott ledarskap kommer att ändras i framtiden. Hur ska dagens chefer förbereda sig för det?

En organisation för ett lyckat ledarskap, hur ser den ut?

Hur skapas en organisation som innehåller ett långsiktigt och hållbart personalengagemang med duktiga chefer och medarbetare på alla nivåer? Hur ser organisationen och resurserna ut omkring de chefer som upplever sig själva som lyckade? Hur påverkas en chef av organisationens uppbyggnad?

Cheferna i den här studien hade som ambition att organisera verksamheten så att medarbetarna verkligen skulle kunna arbeta enligt dess mål och värderingar. I samband med det underströk samtliga att det måste finnas tillräckligt med resurser för att bedriva verksamheten. Samtliga påpekade att ytterligare nedskärningar i deras verksamhet skulle de inte kunna ta ansvar för. Då hjälper det inte med hur mycket engagemang, utbildning eller goda egenskaper chefen och medarbetarna än har.

Hur går vi vidare?

Flera frågor har väckts hos oss under arbetet med den här studien. Centrala frågor som hela tiden finns med är hur väl andra chefer stämmer in på bilden av hur Boel, Lena, Vivianne och Sigrid fungerar. Hur ser andra chefer på hur de vill bedriva sitt ledarskap och vilka hinder ser de för att inte uppfylla det eller vilka

behov har de för att förverkliga det? Detta är ett område för fortsatta samtal och fördjupade studier.

REFERENSER

Andersson Felé, L. (2008) *Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal.* (Akad.avh.) Göteborgs universitet, förvaltningshögskolan.

Aronsson G. & Astvik, W. (1994) Det goda arbetet i hemtjänsten. I Aronsson m fl *Vårdbiträde i öppen hemtjänst och vid servicehus. En studie av fysiska, ergonomiska och sociala faktorer i arbetet och deras relation till fysisk funktionsförmåga, hälsa, välbefinnande och ålder.* Arbeta och Hälsa, Vetenskaplig skriftserie 1994:32, Arbetsmiljöinstitutet.

Aronsson G. & Astvik, G. (2000) *Specialister eller generalister? Arbetsvillkor och omsorgskvalitet i hemtjänst och boendestödverksamhet.* Arbeta och Hälsa, Vetenskaplig skriftserie 2000:2, Arbetlivsinstitutet.

Befve, N., Wreder, M. & Gustavsson, R.Å. (1999) *Vad vet vi om äldreomsorgens arbetsmiljö? En inventering av enkätundersökningar.* FoU-rapport 1999:6, Stockholms socialförvaltning.

Bolman, L.G & Deal, T. E. (1997) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap.* Lund: Studentlitteratur.

dePoy, E. & Gitlin, L. (1999) *Forskning – en introduktion.* Lund: Studentlitteratur.

Flaa, P m fl. (2006) *Introduktion till organisationsteorier.* Lund: Studentlitteratur.

Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod.* Lund: Studentlitteratur.

Hjalmarson, I., Norman, E. & Trydegård, G-B (2004) *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv. En studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar.* Rapport 2004:2. Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum.

Holme, I.M. & Krohn Solvang, B. (1991) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder.* Lund: Studentlitteratur.

Lindberg, P. (2006) *The work ability continuum: Epidemiological studies of factors promoting sustainable work ability* (Akad.avh.) Stockholm Karolinska Institutet.

Maltén, A. (1998) *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion.* Lund: Studentlitteratur.

Nordström, M. (1998) *Yttre villkor och inre möten. Hemtjänsten som organisation.* (Akad.avh.) Göteborgs universitet, sociologiska institutionen.

SFS 2001:453 *Socialtjänstlag* <http://rikslex.riksdagen.se> 2007-07-09

SKTF (2002) *1000 chefer kan inte ha fel*. Stockholm: Sveriges kommunaltjänstemannaförbund, SKTF.

Socialstyrelsen (1994) *Konsekvenser av beställar- utförarmodellen (BUM) inom äldre- och handikappomsorgen*. Socialstyrelsens aktiva uppföljning. Stockholm: Socialstyrelsen.

Socialstyrelsen (2003) *Hur många direkt underställda kan en chef ha?* Stockholm: Socialstyrelsen.

Szebehely, M. (1995) *Vardagens organisering. Om vårdbiträde och gamla i hemtjänsten* Lunds studies in Social Welfare IX. Arkiv förlag. Lund: Studentlitteratur.

Szebehely, M. (2000) *Äldreomsorg i förändring*. I: Szebehely, M. (red). *Välfärd, vård och omsorg*. SOU 2000:38. Stockholm: Fritzes

Tollgerdt-Andersson, I. (1989) *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*. (Akad.avh.) Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet Handelshögskolan.

Tollgerdt-Andersson, I. (2005) *Ledarskap och sjukfrånvaro*. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro. Göteborg: FoU i Väst Göteborgsregionens kommunalförbund.

Tullberg, M. (2006) *Med ljuset på. Ledare och ledda i äldreomsorgen*. Malmö: Liber.

Thorslund, M. (2003) *Äldre som flyttar till service och vård – Uppföljning av situationen i Sundsvall 2002*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Thulin A-B. (1987) *Arbetsförhållanden inom hemtjänsten*. Rapport nr 80, FoU-byrå, Stockholms socialförvaltning.

Trydegård, G-B. (2000). *Traditions, change and variation. Past and present trends in public old-age care*. (Akad.avh.) Stockholms universitet, institutionen för socialt arbete.

Trydegård, G-B. (2005). *Äldreomsorgspersonalens arbetsvillkor i Norden – en forskningsöversikt*, I: Szebehely, M (red.) *Äldreomsorgsforskning i Norden. En kunskapsöversikt*. Tema Nord 2005:508. Köpenhamn: Nordiska ministerrådet.

Törnquist, A.(2004) *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer*. (Akad. Avh.) Lärarhögskolan i Stockholm, Institutionen för Samhälle, kultur och lärande.

von Hamm, A. (2001) *Den goda arbetsplatsen inom äldreomsorgen. Kunskapsöversikt.* Stockholm: Stiftelsen Äldrecentrum.

Wolmesjö, M. (2005) *Ledningsfunktionen i omvandling Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen.* (Akad. Avh.) Lunds Universitet, Socialhögskolan.

Äldreomsorgschef – något att se fram mot? Inte självklart för den som utbildar sig till socionom och är på väg ut till denna arbetsmarknad. Massmedia målar gärna en svart bild, och går vi till forskningen kan vi finna chefen i ett korsdrag mellan goda mål om en värdig äldreomsorg och att vara en nära och tillgänglig chef parat med att ha allt för många underställda och stenhårda krav på budgethållning. Kan detta gå ihop? Vem vill bli chef i en sådan verklighet? Ändå återkommer många studenter från sin praktikperiod med goda erfarenheter av chefer som lyckas. Och deras handledare har fått många positiva intryck vid sina besök på praktikplatserna. Hur kommer det sig att vissa verksamheter som tidigare hamnat i vanrykte för personalomsättning, dålig omsorg och många chefsbyten plötsligt förändras och framstår som ett föredöme? Den här rapporten gör inte anspråk på att ge generaliserbara svar på de frågorna. Däremot vill den visa på några goda exempel, för att ge möjlighet att lära sig av dem.