

Ledarskap i äldreomsorgen

En rapport från Kommunal och Vision



Kommunal.



Innehållsförteckning

Förord	4
Inledning	5
Hur upplever cheferna förutsättningarna för ledarskap?	6
Vad anser medarbetarna?	7
Slutsatser och förslag	12
Bilaga	15

Förord

Både Vision och Kommunal har många stolta medlemmar som varje dag utför ett viktigt arbete inom äldreomsorgen. Undersköterskor och vårdbiträden är två stora yrkesgrupper som Kommunal organiserar inom äldreomsorgen och Vision organiserar bland annat chefer och biståndsbedömare. Det finns många fina exempel på bra verksamheter där de äldre är nöjda med sin äldreomsorg men förutsättningarna att bedriva verksamheten kan generellt sett bli bättre, mycket bättre.

Äldreomsorgens organisation och kvalitet står högt upp på den politiska dagordningen. Den demografiska utvecklingen gör förutsättningarna för verksamheten än mer aktuell. Äldreomsorgens kvalitet avgörs av en rad samverkande faktor som ledarskap, personalens kompetens, bemötande och bemanning. Genom åren har ett flertal rapporter belyst ledarskapets betydelse för medarbetarnas hälsa, för arbetstrivsel, utveckling och god kvalitet i omsorgen om de äldre. Men den allmänna känslan är att kunskaperna inte har lett till särskilt mycket aktiva åtgärder i äldreomsorgen.

Äldreomsorg bedrivs dygnet runt, året runt, med ett konstant tryck. Vi kan konstatera att antalet chefer är för lågt i förhållande till verksamhetens omfattning och stödet till cheferna brister ofta. Det finns därtill en alldeles för hög andel tillfälliga anställningar, vilket försvårar för personalen att känna engagemang i sitt arbete och minskar möjligheterna att få kontinuitet i verksamheten. En alltför lågt tilltagen bemanning gör att det finns litet utrymme för personalen att delta i det kvalitetshöjande arbetet. Sammantaget drabbar detta ytterst de äldre som inte får en omsorg de har rätt till.

I denna rapport har vi som företrädare de anställda i äldreomsorgen valt att särskilt titta på ledarskapets betydelse för medarbetarnas möjligheter att skapa kvalitet i omsorgen om de äldre. Det är en del i såväl Kommunal som Visions arbete för att synliggöra problem, föreslå förbättringar och bilda opinion för ökad kvalitet inom äldreomsorgen.

Stockholm den 28 oktober 2013

Annelie Nordström
Förbundsordförande
Kommunal

Annika Strandhäll
Förbundsordförande
Vision

Inledning

Kommunernas kostnader för äldreomsorg är idag nästan 100 miljarder kronor¹. Det är den enskilt största verksamheten för kommunerna, och står för cirka 19 procent av deras utgifter. I kommunalt och enskilt driven äldreomsorg arbetar omkring 230 000 personer², varav cirka 5000³ är enhetschefer och majoriteten är kvinnor.

Regeringen har identifierat brister inom äldreomsorgen och säger att det saknas kompetens hos de anställda för att uppfylla nationella och lokala mål. De har bland annat pekat på chefernas avgörande roll för kvalitet och en effektiv verksamhet⁴. Men det är viktigt att inte bara se ledarskapet som en fråga för chefen, det utövas i samspel med medarbetarna. Vi har därför undersökt hur ledarskapet fungerar i äldreomsorgen, både ur medarbetarnas och ur chefernas perspektiv⁵.

¹ http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/fakta_om_kommuner/kostnader_och_intakter_kommuner

² Socialstyrelsen, (2013) Tillståndet och utvecklingen inom hälso- och sjukvård och socialtjänst, lägesrapport 2013

³ Socialstyrelsen, (2011) Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorgen.

⁴ Proposition (2009/10:116), Värdigt liv i äldreomsorgen

⁵ Underlaget i rapporten bygger bland annat på en medlemsundersökning från Kommunal där medlemmar som jobbar inom äldreomsorgen tillfrågats om hur de upplever att ledarskap och organisationsfrågor fungerar. Undersökningen gjordes hösten 2012. Totalt intervjuades ett representativt urval på drygt 5 000 personer från hela landet. Både kommunal- och privatanställda arbetstagare deltog. Svarsfrekvensen var hög, omkring 75 procent. Underlaget om chefernas situation inom äldreomsorgen är dels hämtade från Visions rapport "Om bara chefen var bättre - Kvalitet i äldreomsorgen, lika enkelt som ledarskap?" från januari 2013. Svarsfrekvensen var 50 procent.

Hur upplever cheferna förutsättningarna för ledarskap?

Regeringen menar att kompetenta chefer är en viktig förutsättning för god kvalitet i äldreomsorgen⁶. Cheferna måste bland annat kunna styra, leda, följa upp och utveckla verksamheten. För att klara det har Socialstyrelsen nu ett uppdrag att utföra en ledarskapsutbildning på högskolenivå för chefer med start 2013.

Chefernas ledarskapsförmåga är central, men under vilka omständigheter förväntas cheferna agera? Vision redovisade i en rapport tidigare i år hur chefer inom äldreomsorgen ser på sina förutsättningar att vara chef och ledare.⁷ Rapporten visar att förutsättningarna för ett professionellt ledarskap ofta saknas, bland annat har allt för många äldreomsorgschefer ett orimligt stort antal direkt underställda.

I Visions undersökning har 72 procent av cheferna inom äldreomsorgen 30 eller fler medarbetare, 28 procent har över 44 direkt underställda medarbetare. Fler än hälften, 55 procent, av cheferna inom äldreomsorg anser att de har för många direkt underställda medarbetare. 81 procent, av chefer som anser sig ha för många direkt underställda för att kunna utöva ett bra ledarskap, har mer än 30 direkt underställda medarbetare.

Det finns alltså en tydlig koppling mellan antalet direkt underställda medarbetare och chefernas upplevda förutsättningar för ledarskapet. Chefer med ett rimligt antal direkt underställda anser avsevärt oftare att de har handlingsutrymme för att utöva ett professionellt ledarskap än chefer med för många underställda.

I Visions undersökning anser dessutom endast 36 procent av cheferna att de hinner ge återkoppling på ett tillfredställande sätt till sina medarbetare. ”*Högt tempo och administration*”, är en kommentar som väl beskriver vad många känner. När tiden inte räcker till alla uppgifter kan det vara svårt att prioritera stöd till personal i förhållande till ekonomi och administration.

Att hinna ge medarbetare återkoppling på utfört arbete är, som tidigare berörts, centralt. Det kan handla om att positivt uppmärksamma mål som uppnås, men också ibland att snabbt reagera när något inträffar som inte stämmer överens med uppsatta mål. Dessutom behöver chefen tid med sin egen överordnade chef för att själv få återkoppling.

Socialstyrelsen bekräftar den bild som Visions rapport ger, förhållandena i äldreomsorgen kännetecknas av stora arbetsgrupper. Ofta kan en enhetschef ha mer än 50 medarbetare. Socialstyrelsen har genom enkla beräkningar visat att enhetschefens årsarbetstid inte räcker till om alla uppgifter ska utföras redan när antalet underställda når upp till 30.⁸ Många av cheferna ansvarar dessutom för verksamheter med stor geografisk spridning. Konsekvenserna kan bli att det är svårt för enhetschefer att ha en daglig kontakt med verksamhetens utförare - man talar om chefskap på distans. Därtill har administrativa stödresurser runt cheferna ofta rationaliserats bort.

⁶ Se budgetpropositionen 2013.

⁷ Vision, (2013), Om bara chefen var bättre – kvalitet i äldreomsorgen, lika enkelt som ledarskap?

⁸ Socialstyrelsen, (2006) , Påverkar chefens personalansvar kvaliteten i vården och omsorgen?

Dessutom är det tydligt att höga sjukskrivningar, svårigheten att rekrytera och behålla kompetent personal inom branschen, ytterligare är något som försvårar chefskapet.⁹ Detta riskerar också leda in i en nedåtgående spiral. Medarbetare med god hälsa orkar generellt i större utsträckning ta initiativ till att byta jobb. Många som vantrivs på jobbet, men som inte har god hälsa, blir däremot kvar.¹⁰

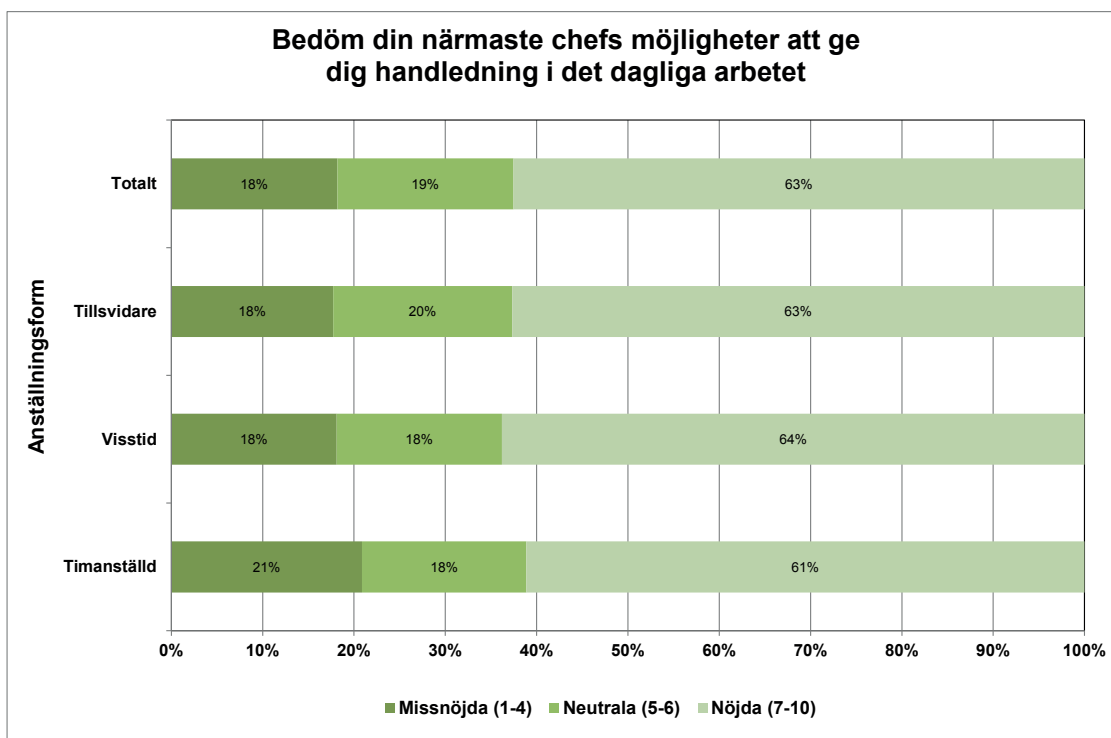
⁹ Red. Marie Hansson, 2013, Leda känslomässigt krävande arbete

¹⁰ Cathrine Reineholm, 2013, Psychosocial Work Conditions and Aspects of Health

Vad anser medarbetarna?

Chefernas känsla av att inte kunna utöva ett gott ledarskap motsvaras av att många anställda inte heller tycker att deras chef har förutsättningar att utöva ett gott ledarskap. Till exempel var närmare en femtedel, 18 procent, av de svarande i Kommunals medlemsundersökning missnöjda med den närmaste chefens möjligheter att ge handledning i det dagliga arbetet (diagram 1).¹¹ Det gäller oavsett om de var tillsvidareanställda (har fast anställning), var anställda för en viss tid eller arbetade som timanställda.¹² Samtidigt var en ganska stor andel, 63 procent, nöjda, men denna andel borde vara större för att det ska vara ett bra resultat.

Diagram 1



Källa: Kommunals medlemsundersökning, hösten 2012.

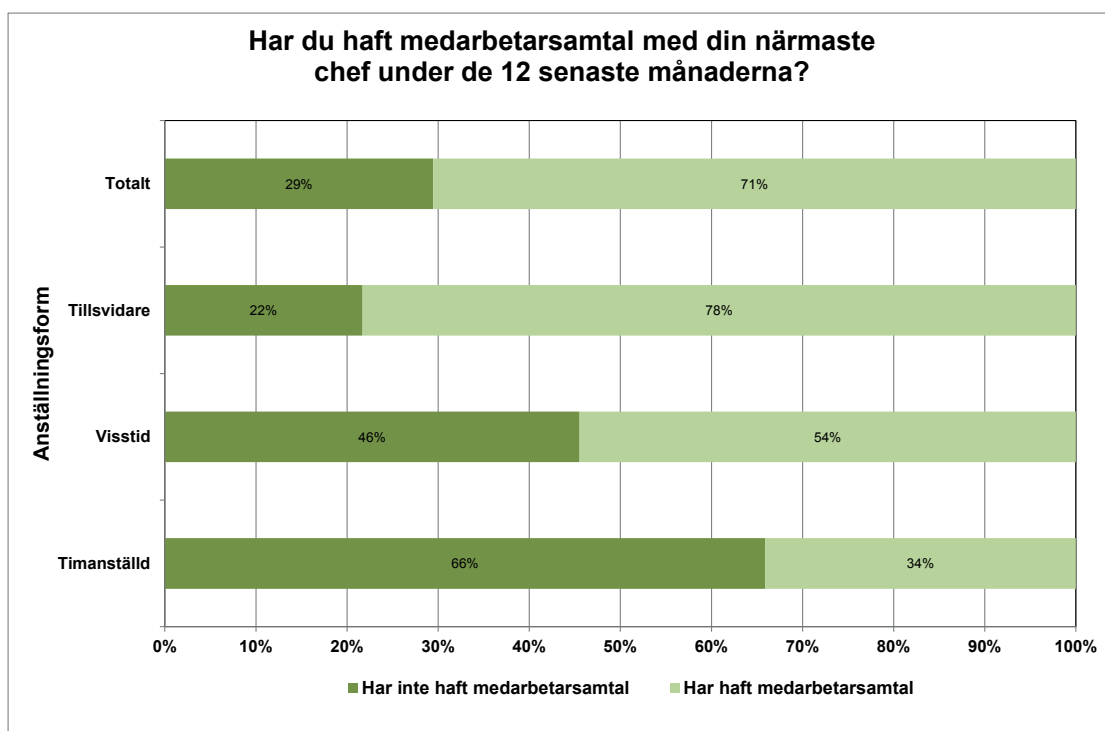
Ett annat konkret mått på hur ledarskapet fungerar i en organisation är om medarbetarsamtalen används som ett verktyg för dialog. I genomsnitt hade 71 procent av Kommunals medlemmar haft medarbetarsamtal med sin närmaste chef under de senaste 12 månaderna (diagram 2).¹³ De som är tillsvidareanställda har i större grad haft medarbetarsamtal än de som är tillfälligt anställda. Men 22 procent, över en femtedel av de tillsvidareanställda hade inte haft medarbetarsamtal.

¹¹ Skalan på frågan var 1-10 där 1 är Lägsta betyg och 10 Högsta betyg. De svarande har delats in i Missnöjda (svar 1-4), Neutrala (svar 5-6) och Nöjda (svar 7-10). De som svarat vet ej eller inte svarat alls har utelämnats ur diagrammet.

¹² Andelen tillsvidareanställda i undersökningen var 79 procent, andelen visstidsanställda var 7 procent och andelen timanställda var 14 procent. Se fördelningen av svarande av olika anställningsformer i bilaga.

¹³ Andel som svarat att de haft medarbetarsamtal respektive att de inte haft det. De som svarat vet ej har utelämnats ur diagrammet.

Diagram 2



Källa: Kommunals medlemsundersökning, hösten 2012.

Att de som är visstidsanställda eller timanställda har medarbetarsamtal i mindre utsträckning än de tillsvidareanställda kan verka naturligt eftersom dessa anställningsformer framförallt ska användas för kortare anställningar. Men den genomsnittliga anställningstiden hos den nuvarande arbetsgivaren bland de som var visstids- eller timanställda och som inte haft medarbetarsamtal är lång, över två år (tabell 1).¹⁴ Under så lång tid borde en mycket större andel av de visstids- och timanställda ha haft ett medarbetarsamtal.

Tabell 1: Antal anställningsår hos nuvarande arbetsgivare

	Anställningsform			
	Tillsvidare-anställda	Visstids-anställda	Timanställda	Totalt
Har haft medarbetarsamtal	10,6 år	3,7 år	2,3 år	9,6 år
Har inte haft medarbetarsamtal	9,0 år	2,6 år	2,5 år	6,3 år

Källa: Kommunals medlemsundersökning, hösten 2012.

Resultaten pekar på att personalens kompetens inte kan tas tillvara fullt ut, särskilt inte de timanställdas och visstidsanställdas. De så kallade tillfälliga anställningarna är inte tillfälliga,

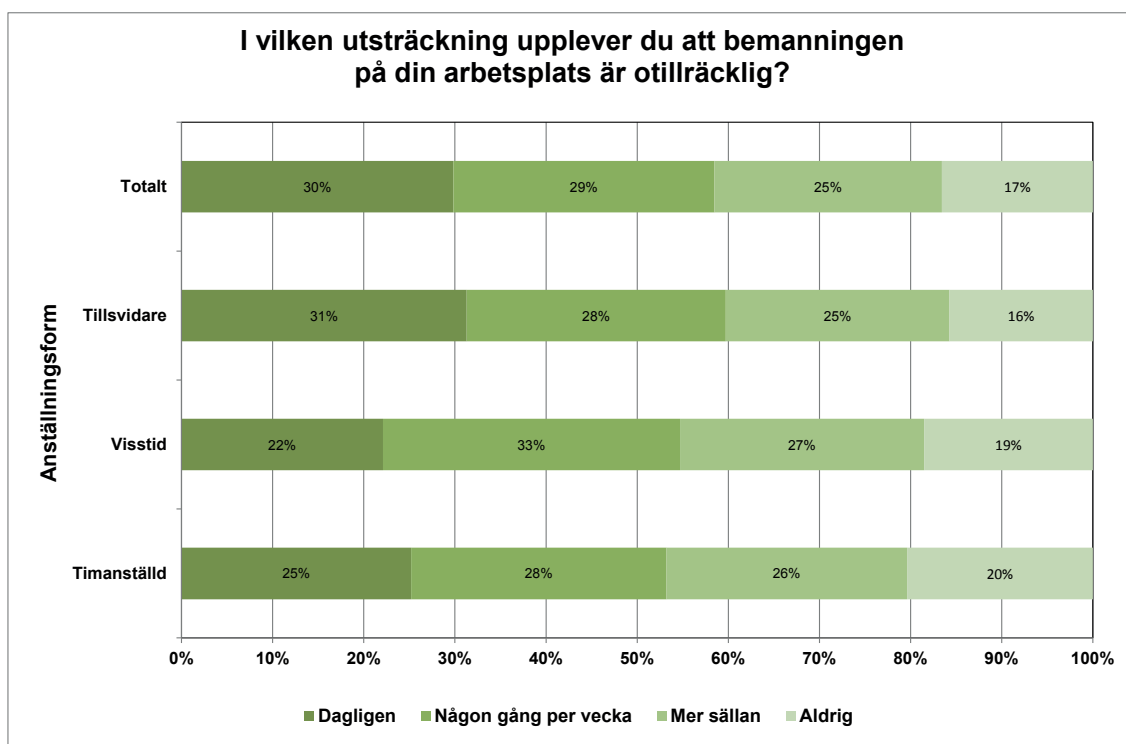
¹⁴ I tabellen visas genomsnittligt antal anställningsår för de som svarat på frågan Hur länge har du arbetat hos din nuvarande arbetsgivare? Personer som lämnat orimliga svar har utelämnats ur beräkningen.

visstids- och timanställda är i hög grad en del av den ordinarie personalstyrkan. Trots detta omfattas de tillfälligt anställda inte av den struktur för utveckling av verksamheten som finns till hands, där medarbetarsamtalet är ett viktigt redskap.

För att medarbetarna ska känna engagemang och kunna bidra till kvalitetsförbättringar behöver de ha förutsättningar att kunna göra det. Ett mått på hur mycket utrymme det finns för utvecklingsarbete är hur personalen upplever bemanningen.

En stor andel av Kommunals medlemmar, 30 procent, upplever att bemanningen dagligen är otillräcklig och 59 procent upplever att den är det minst någon gång varje vecka (diagram 3). Framför allt är det de tillsvidareanställda som upplever att den är otillräcklig.

Diagram 3:



Källa: Kommunals medlemsundersökning, hösten 2012.

Bemanningen kan förstås variera över en dag eller en vecka, men vi vet att många organisationer präglas av alltför liten tid för medarbetarna att utföra mer än det nödvändigaste. De hinner många gånger inte ens ta rast¹⁵. Då finns varken tid till reflektion eller samtal om hur omsorgen ska kunna förbättras.

¹⁵ Till exempel uppgav var femte i Kommunals medlemsundersökning att de dagligen har svårt att ta en längre rast och 16 procent svarade att de dagligen har svårt att ta en kortare rast.

Slutsatser och förslag

Vi har i denna rapport valt att lyfta fram hur ledarskapet fungerar i äldreomsorgen, både ur medarbetarnas och ur chefernas perspektiv.

Vi konstaterar:

- att många chefer inom äldreomsorgen saknar tillräckliga förutsättningar att utöva ett gott ledarskap. Från Kommunals undersökning ser vi att 18 procent bedömer att närmaste chefen inte har möjlighet att ge handledning i det dagliga arbetet och var tredje anställd har inte haft utvecklingssamtal det senaste året.
- att en stor andel chefer inom äldreomsorgen har väldigt många direkt underställda. I Visions undersökning har 72 procent av cheferna inom äldreomsorgen 30 eller fler medarbetare. Det finns en tydlig koppling mellan antalet underställda medarbetare och hur cheferna upplever förutsättningarna för ledarskapet.
- att det inom äldreomsorgen finns en hög andel tillfälliga anställningar, det försvårar ledarskap och den långsiktiga kontinuiteten kan inte säkerställas.
- att en alltför lågt tilltagen bemanning är en riskfaktor för verksamheten och gör det mycket svårt att utveckla kvalitet. 30 procent av Kommunals medlemmar upplever detta dagligen. Medarbetarna behöver tid att reflektera över verksamheten, komma med nya idéer och ge cheferna den återkoppling de behöver för att kunna utöva ett bra ledarskap.

Ge chefen mer tid att leda

Cheferna inom äldreomsorgen är välutbildade och erfarna. Dessvärre visar våra undersökningar att alltför många saknar förutsättningar att utöva ett gott ledarskap och tid att arbeta långsiktigt. Orsakerna är bland annat slimmade organisationer med näst intill obefintligt chefsstöd. Arbetsbelastningen medger varken utrymme att delegera eller att stötta medarbetare i utvecklingsinriktat arbete.

Vi anser att äldreomsorgen behöver ett mer närvarande ledarskap som möjliggör handledning, coachning, regelbundna medarbetarsamtal och dialog med medarbetarna utifrån värdegrund och evidensbaserad praktik. Ett gott ledarskap är med andra ord grundläggande för kvaliteten i verksamheten. Vi anser att ett avgörande steg är att cheferna får ett rimligt antal direkt underställda. Huvudmännen behöver därmed se över hur man valt att organisera verksamhetens ledningsfunktioner.

Ge personalen förutsättningar att delta i det kvalitetshöjande arbetet

Det är viktigt att inte enbart se ledarskapet som isolerat till chefen, det utövas i samspel mellan medarbetare och chef. Medarbetarna behöver stöd och återkoppling från chefen men chefen är också beroende av medarbetarna. I en väl fungerande organisation finns chefer som sätter upp mål och styr verksamheten men som också lyssnar och tar tillvara på medarbetarnas kompetens

och ger dem möjlighet att påverka hur omsorgen utformas. I en sådan organisation känner medarbetarna engagemang och kan bidra till kvalitetsförbättringar.

Idag saknar anställda inom äldreomsorgen ofta realistiska möjligheter till reflektion. Huvudmännen för äldreomsorgen måste säkerställa att all personal har tid att lyssna in de äldres synpunkter och önskemål. Personalen måste kunna samtala med kollegor och chefer om det de äldre berättat, dels i form av dagliga spontana träffar, dels i strukturerade regelbundna samtal, till exempel medarbetarsamtal. Med en alltför lågt tilltagen bemanning där personalen bara hinner utföra de nödvändigaste uppgifterna ges inte förutsättningar för utvecklande samtal eller att komma med idéer om kvalitetsförbättringar.

För att kunna bidra till kvalitetsutveckling behöver personalen också känna sig trygga i sina anställningar. Många har idag visstidsanställningar eller deltidsanställningar mot sin vilja. Det ger inte bra förutsättningar för att skapa engagemang och delaktighet som är viktigt för att brukarnas behov ska kunna tillgodoses.

Brukarna har rätt att få kontinuitet bland personalen

Den tredje förutsättningen för att uppnå en bra kvalitet i äldreomsorgen är kontinuitet. För att klara det krävs trygga anställningsförhållanden och rimliga arbetsvillkor för personalen. Det är personalen som ger omsorg och trygghet till de äldre. Är personalens anställningar otrygga är det svårt att skapa trygghet åt någon annan.

Därför är det anmärkningsvärt att andelen visstidsanställda inom äldreomsorgen är hög, samtidigt som den genomsnittliga anställningstiden för de visstidsanställda är lång. Det tyder på att visstidsanställda inte bara anställs vid tillfälliga behov, utan är en permanent del av verksamheten. De tillfälligt anställda är en outnyttjad resurs som kan bidra till kvalitetsutveckling och kontinuitet bara de ges möjlighet.

Samtidigt ser vi att många organisationer är underbemannade och dessutom har hög personalomsättning. Att ständigt ha några som är nya på jobbet och gör nybörjarfel leder till att all personals effektivitet försämras och det är förödande för de äldre. Hög personalomsättning förstör möjligheten att lyssna in den äldres behov, dessutom minskar utsikten för framåtsyftande dialoger i arbetsgruppen - utvecklingen avstannar.

En trygg och bra äldreomsorg med god kvalitet skapas av såväl kompetenta chefer som får möjlighet att styra, leda följa upp och utveckla verksamheten över tid som av medarbetare som har rätt kompetens, trygga anställningsförhållande och rätt bemanning. Professionell och engagerad personal är avgörande för om brukarna ska kunna få leva ett värdigt liv och känna välbefinnande.

Därför menar vi att:

- Cheferna behöver mer tid för att kunna möta, stimulera och uppmuntra personalen till delaktighet i förändringsarbetet. Antalet anställda per chef måste bli färre.
- Personalen behöver ges förutsättningar att kunna delta i det kvalitetshöjande arbetet. En alltför lågt tilltagen bemanning är en riskfaktor. Bemanningen måste förstärkas och all personals kompetens måste tas till vara, även de som är visstidsanställda och de som arbetar deltid.
- Brukarna har rätt att få kontinuitet bland personalen. Andelen personal i trygga anställningar måste öka.

Bilaga

Här redovisas fördelningen för vissa bakgrundsvariabler från Kommunals medlemsundersökning.

Tabell 2: Svarande i Kommunals medlemsundersökning, anställningsform

Hur är du anställd?		
	Antal	Andel
Tillsvidareanställda	4 426	79%
Visstidsanställda	391	7%
Timanställda	809	14%
Totalt	5 626	100%

Tabell 3: Svarande i Kommunals medlemsundersökning, hel- och deltidsanställda

Arbetar du hel- eller deltid?		
	Antal	Andel
Heltidsanställda	2 087	37%
Deltidsanställda	3 554	63%
Totalt	5 641	100%



Kommunal.

vision