

Spindeln i välfärdsnätet

En studie av krav på och behov av framtida ledare i äldreomsorgen i Västerviks kommun



Ledarskap och organisation 61-80 p, uppsats 20 poäng

Institutionen för samhällsvetenskap

Växjö universitet

2005-06-17

© Författare:

Anne-Catherine Davidsson

Eva Johansson

Västervik

Handledare: *Elvi Richard*

Förord

Vi som gjort denna studie är nu framme vid vår högskoleexamen i ledarskap och organisation, efter fyra års studier på halvfart och distans. Det har varit fyra mycket lärorika och innehållsrika år. Under denna tid har vi skrivit tre uppsatser som alla bygger på undersökningar där vi intervjuat medverkande. Här vill vi särskilt tacka de äldreomsorgsanställda i Västervik som tagit sig tid för intervjuer och så beredvilligt ställt upp för oss. Tack! Utan er hade denna uppsats inte kommit till.

Ett tack också till övriga som hjälpt oss på olika sätt: 19-åriga esteteleven Anna Jansson som illustrerat uppsatsen, Björn Sandberg och Carl-Johan Nirbrant som läst valda delar och gett värdefulla synpunkter, och Vildana Zorlak som faktagranskat kapitlet om Västervik.

Västervik 2005-06-17

Anne-Catherine Davidsson

Eva Johansson

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka vilket ledarskap som kan behövas i framtidens äldreomsorg. Anledningen är en befarad brist på arbetskraft samtidigt som prognoserna visar en allt ökande grupp äldre och därmed en ökad efterfrågan på äldreomsorg.

Avgränsningen i vår studie är ledarskap på arbetsledarnivå, det vill säga första linjens chefer, i Västerviks kommun om tjugo år. För att kunna blicka framåt använder vi oss av scenarioteknik. Vi har konstruerat tre tänkbara scenarier: Bästervik, Mellanvik och Dystervik. För att förstå dessa redogör vi för en rad idag kända förutsättningar och villkor: demografi, arbetsmarknadsvillkor, tro om den offentliga sektorns framtid, attityder hos unga och äldre, äldreomsorgens uppbyggnad samt vilka specifika förhållanden som råder i Västerviks kommun.

Åldersgruppen 80 år och äldre förväntas öka från 482 000 till 640 000 personer från 2004 till 2025 enligt SCB. Gruppen i arbetsför ålder förväntas öka i betydligt mindre utsträckning. I Västervik har vi redan idag en högre andel äldre än i riket som helhet, och lägre andel i arbetsför ålder, en grupp som här befaras minska.

En faktor som sannolikt påverkar ledarskapet är hur äldreomsorgen organiseras, om det sker i dagens kommuner eller i framtida regioner. En annan viktig faktor är attityden hos både anställda och de som kan komma att anställas i framtiden. Det är inte bara de unga utan troligen också en ökad grupp invandrare och män, jämfört med idag. Arbetets beskaffenhet i äldreomsorgen är ytterligare en viktig faktor, ett arbete som är tungt både fysiskt och psykiskt.

I ett kapitel redogör vi för ledarskap, både generellt och i äldreomsorgen, ur olika synvinklar. Teoretisk ram för vår studie, olika ledarstilar och olika erfarenheter ger tillsammans en komplex bild av både dagens och framtidens ledarskap. För att få en ökad förståelse för ämnet har vi intervjuat sex undersköterskor som arbetar i äldreomsorgen i Västervik. I huvudsak är det i detta kapitel vi också redogör för hur de svarat på frågor om krav och förväntningar på ett bra ledarskap och på framtidens arbete.

Utifrån de scenarier vi beskriver och den bakgrund vi utgår från i vår studie är vår slutsats att det är *den delegerande coachens* ledarskap som är det eftersträvansvärda för framtidens äldreomsorg i Västervik.

1	INLEDNING	8
1.1	BAKGRUND OCH PROBLEMMOMRÅDE	8
1.2	SYFTE	10
1.3	FRÅGESTÄLLNING	10
1.4	AVGRÄNSNING.....	10
1.5	METOD.....	11
1.6	TRE SCENARIER.....	13
1.7	DISPOSITION	15
2	BAKGRUND	18
2.1	DEMOGRAFI.....	18
2.1.1	<i>Allt fler äldre</i>	19
2.1.2	<i>Fyrtioåringarna</i>	20
2.2	FRAMTIDEN.....	21
2.3	SAMMANFATTNING	22
3	ARBETETS VILLKOR OCH FÖRUTSÄTTNINGAR	24
3.1	ARBETSMARKNADEN	24
3.1.1	<i>De unga</i>	25
3.1.2	<i>Flexibilitet och rationalisering</i>	26
3.1.3	<i>Ohälsan</i>	28
3.1.4	<i>Invandrarna</i>	32
3.2	SAMMANFATTNING	33
4	DEN OFFENTLIGA SEKTORNS FRAMTID	35
4.1	ANSVARsutredningen	35
4.1.1	<i>Äldreomsorg</i>	37
4.2	ÄLDREVÅRDSUTREDNINGEN	38
4.3	DET NYA REGION-SVERIGE.....	39
4.3.1	<i>Danmark</i>	40
4.4	EKONOMIN.....	41
4.4.1	<i>Statens långtidsutredning</i>	41
4.4.2	<i>Kommunförbundets långtidsutredning</i>	42
4.4.3	<i>Reflektion</i>	43
4.5	SAMMANFATTNING	43
5	ATTITYDER TILL ARBETE I OFFENTLIG SEKTOR.....	45
5.1	UNGDOMAR	45
5.1.1	<i>Attityden till arbete</i>	47
5.2	KOMMUNANSTÄLLDA	50
5.2.1	<i>Ylvapengarna</i>	52
5.3	SAMMANFATTNING	52
6	DEN SVENSKA ÄLDREOMSORGEN.....	54
6.1	ARBETET.....	54
6.1.1	<i>Personalen</i>	55
6.1.2	<i>Relationsarbete</i>	55
6.1.3	<i>Olika syn på äldreomsorg</i>	56
6.2	FRAMTIDA PROBLEM.....	57
6.2.1	<i>Ekonomi</i>	57
6.2.2	<i>Framtidens äldre</i>	58
6.2.3	<i>Behovet av förnyelse</i>	59
6.3	ETT NORDISKT PERSPEKTIV	60
6.4	OFFENTLIG VERKSAMHET	62

6.5	SAMMANFATTNING	64
7	VÄSTERVIK.....	66
7.1	GEOGRAFISKT LÄGE.....	66
7.2	BEFOLKNING.....	67
7.2.1	Stor andel äldre	67
7.2.2	Färre unga.....	69
7.3	ARBETSMARKNAD OCH SAMHÄLLSSTRUKTUR	70
7.3.1	Dagens arbetsmarknadsproblem	70
7.3.2	Tillväxtfaktorer	71
7.3.3	Bruksanda.....	73
7.3.4	Ohälsa och pension.....	74
7.4	KOMMUNENS ORGANISATION	74
7.4.1	Äldreomsorgen.....	75
7.5	SAMMANFATTNING	77
8	LEDARSKAP.....	79
8.1	TEORI OCH EMPIRI.....	79
8.1.1	Teoretisk ram.....	79
8.1.2	Empiri.....	80
8.2	LEDARSTILAR	81
8.2.1	Hur en bra chef ska vara	81
8.2.2	Samtida ledarstilar	84
8.3	PROBLEMATISKT LEDARSKAP	87
8.3.1	För mycket att göra	88
8.3.2	Klämsits	91
8.3.3	Otydligt ledarskap	92
8.3.4	Behovet av stöd.....	95
8.3.5	Andra tar över	97
8.4	KULTUR	98
8.5	ETIK I OFFENTLIGT ARBETE.....	100
8.6	STRATEGISKT, KOMMUNIKATIVT OCH PERSONLIGT LEDARSKAP	104
8.7	REKRYTERING OCH KRAV FÖR ATT STANNA KVAR.....	108
8.8	SAMMANFATTNING	110
9	FRAMTIDSSCENARIER.....	112
9.1	SCENARIOMETOD	112
9.2	TRO OM FRAMTIDEN.....	115
9.2.1	Önskedrömmar	115
9.2.2	Pessimism.....	115
9.2.3	Framtidsstrateg	116
9.3	SCENARIO 1: BÄSTERVIK FRAM TILL ÅR 2025	118
9.3.1	Allmänt	119
9.3.2	De äldre	120
9.3.3	Äldreomsorgen.....	121
9.3.4	Rekrytering	122
9.3.5	Arbetsvillkor	123
9.3.6	Alternativ	124
9.4	SCENARIO 2: MELLANVIK FRAM TILL ÅR 2025.....	125
9.4.1	Allmänt	126
9.4.2	De äldre	127
9.4.3	Äldreomsorgen.....	128
9.4.4	Rekrytering	128
9.4.5	Arbetsvillkor	129
9.4.6	Alternativ	130
9.5	SCENARIO 3: DYSTERVIK FRAM TILL ÅR 2025.....	131
9.5.1	Allmänt	131

9.5.2	<i>De äldre</i>	132
9.5.3	<i>Äldreomsorgen</i>	133
9.5.4	<i>Rekrytering</i>	133
9.5.5	<i>Arbetsvillkor</i>	134
9.5.6	<i>Alternativ</i>	135
9.6	FÖRKLARING TILL FRAMTIDSSCENARIER.....	135
9.6.1	<i>Utvecklingen</i>	136
9.6.2	<i>Teknisk utveckling</i>	136
9.7	SAMMANFATTNING.....	138
10	ANALYS	140
10.1	LEDARSKAPET I FRAMTIDEN.....	140
10.1.1	<i>Bästervik år 2025</i>	142
10.1.2	<i>Mellanvik år 2025</i>	144
10.1.3	<i>Dystervik år 2025</i>	146
10.1.4	<i>Ledarskapsteorier</i>	147
10.1.5	<i>Både demokratisk och auktoritär ledare</i>	148
10.2	SLUTSATS.....	149
10.3	SAMMANFATTNING.....	150
11	DISKUSSION	152
11.1	MÖJLIGA INSATSER.....	152
11.1.1	<i>Ledarskapet</i>	153
11.1.2	<i>Ledarutbildning</i>	154
11.1.3	<i>Personal</i>	155
11.2	TECKEN I SKYEN OCH IDÉER.....	156
11.3	HUR BLIR FRAMTIDEN?.....	158
11.4	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	158
11.5	KRITIK.....	159
11.5.1	<i>Prognoser</i>	159
11.5.2	<i>Skogen och träden</i>	160
11.6	SLUTREFLEKTION.....	160
12	KÄLLFÖRTECKNING	161
12.1	LITTERATUR:.....	161
12.2	RAPPORTER OCH ARTIKLAR:.....	162

Diagramförteckning:

Sid 54: Diagram 1: Statistiska Centralbyråns prognos för åldersgruppen 80+ fram till 2025.

Sid 68: Diagram 2: SCB, befolkning i % i riket och Västervik år 2004

Sid 68: Diagram 3: SCB, befolkning i % i riket och Västervik år 2020.

Sid 75: Diagram 4: Kommunförbundet, antal årsarbetare per vårdtagare i Västervik, Kalmar län och riket.

Tabellförteckning:

Sid 19: Tabell 1. Befolkning den sista december 2004 och prognos.

Sid 67: Tabell 2. Västerviks befolkning och rikets år 2004 och prognos.

Bilageförteckning:

Bilaga 1: Sammanfattning av utvärdering av en ledarutbildning i Västerviks kommun 2001-2003

Bilaga 2: Organisation, Västerviks kommun.

Bilaga 3: Beskrivning av metod för vår studie.

Bilaga 4: Intervjuguide

Bilaga 5: Tankekarta

1 Inledning

Ingen verksamhet ställs troligen under så stora utmaningar i framtiden som just omvårdnaden av våra gamla. De äldre över 80 år beräknas öka med en tredjedel på tjugo år, enligt prognos från SCB, medan gruppen 20-64 år endast beräknas öka marginellt. De äldre behöver tas om hand även i framtiden, men av vilka? Vem ska leda de anställda i äldreomsorgen och under vilka betingelser? Hur kommer verksamheten att se ut?

För att framtidens äldreomsorg ska kunna nå en rimlig nivå som tillfredsställer våra allmänmännsliga krav på hur vi tar hand om våra gamla kommer höga krav att ställas på ledarskapet i äldreomsorgen, krav på ett gott ledarskap som tillfredsställer både anställdas, anhörigas och äldres krav. Ledarskapet kan bli nyckeln till en god äldreomsorg. Så här tänkte man sig ledarskap för ett par tusen år sedan, och det håller än:

” Den bästa av ledare är den som hjälper människor så att de till sist inte behöver honom. Därefter kommer den de älskar och beundrar. Sedan kommer den de fruktar. Den sämste är den, som låter sig drivas hit och dit av folk. Där tilliten saknas, handlar folk i bedrägliga avsikter. Den bästa ledaren säger inte mycket, man det han säger väger tungt. När han är färdig med sitt arbete, säger folk: 'Det gick av sig självt.' ”

Lao-tse, kinesisk tänkare, 500-talet f Kr

Att arbetet upplevs gå av sig självt, det vill säga känns meningsfullt, roligt och tillfredsställande kan vara det som avgör att man kan både rekrytera och behålla arbetskraften i framtiden. Dåligt ledarskap kan få den motsatta effekten.

1.1 Bakgrund och problemområde

Under läsåret 2003-04 gjorde vi en studie¹ där vi utvärderade en då nyligen genomförd ledarutbildning i Västerviks kommun. Ledarutbildningen vände sig till chefer på flera olika nivåer och till anställda som kunde tänka sig att bli chefer och kom till med syfte att utveckla ledarskapet och att få kommunen att framstå som en mer attraktiv arbetsgivare än i dag. Men hur ska framtidens ledarskap se ut? Behöver det se annorlunda ut än idag? Det framgick inte av utbildningsdirektiven. Därför har vi nu arbetat vidare med den

¹ ”Man ska vara som en krokodil...”, LOL532, Växjö universitet augusti 2004, en utvärdering av en kommunal ledarutbildning i Västerviks kommun. Sammanfattning se bilaga 1

frågan, och valt äldreomsorgen i Västerviks kommun som empiriskt exempel. Vårt fokus i denna uppsats är hur framtidens ledarskap bör vara för att attrahera arbetskraft till äldreomsorgen. Frågor om detta har vi ställt till sex anställda undersköterskor. Vi har också sökt svar i tidigare forskning. Att säga hur det blir går naturligtvis inte men med hjälp av framtidsscenarioer försöker vi bedöma vilka framtidsbilder som kan bli möjliga.

Bakom vårt val av ämne ligger också våra rent personliga förhållanden, tankar kring vem som ska ta hand om våra egna gamla föräldrar, och på vilket sätt. Vi är båda två födda på 50-talet, och kanske blir vi 50-talister tvungna att göra det själva om arbetskraften inte räcker till när 20- och 30-talsgenerationen behöver vård om några år. Ännu större tryck på äldreomsorgen blir det sannolikt när 40-talisterna blivit gamla och inte längre klarar sig själva. Bådas våra föräldrar och svärföräldrar, födda på 20- och början av 30-talet, är fortfarande pigga och aktiva, men vi vet inte hur länge. Kanske behöver de snart daglig hjälp och omsorg som inte vi kan ge dem, på grund av arbete och avstånd. Därför behövs äldreomsorgen, både anställda, och chefer som leder dessa.

Viktiga faktorer som kan komma att styra tillgången på arbetskraft inom äldreomsorgen är de yngres attityder till arbetet och deras förväntningar om goda arbetsvillkor, både fysiska och psykosociala. Men det handlar inte bara om dem som är unga i dag utan även om att behålla de redan anställda och om de medelålders som kan komma att behöva rekryteras. Hur ska man få dem som idag har ett annat arbete att byta till ett arbete i äldreomsorgen? Det kan komma att krävas en ökad arbetskraftsinvandring för att fylla behovet. Vi ser att de svenska industrijobben allt mer flyttas utomlands idag. Kanske får de före detta industriarbetarna sadla om och bli undersköterskor. Idag pågår en statlig utredning om den framtida organisationen av offentlig verksamhet i Sverige. Vad kommer den framtida offentliga pengapåsen att räckta till när allt fler äldre ska försörjas av färre unga?

Ovanstående är den generella kontext vi utgår ifrån i vårt arbete. För att kunna uttala oss om den framtida äldreomsorgens krav och villkor krävs en inblick i detta och uppsatsen består därför till väsentlig del av en beskrivning av dessa förutsättningar. Utifrån denna kontext studerar vi ledarskapet; de förändringar som kan komma att påverka

förutsättningarna för ledarskapet i framtidens äldreomsorg och de krav som i framtiden kan komma att ställas på ledarskapet (se även bilaga 5).

Andra faktorer än ledarskapet blir sannolikt viktigare för utvecklingen av framtidens äldreomsorg, till exempel ekonomisk tillväxt, äldregruppernas storlek och tillgång på pengar och arbetskraft; men vi har stannat vid ledarskapet i vår uppsats, av ovanstående redovisade skäl. Med ett strategiskt ledarskap som verktyg menar vi att man i väsentlig grad kan påverka framtidens äldreomsorg och synen på att vårda äldre.

1.2 Syfte

Vårt syfte med denna studie är att undersöka vilket ledarskap som kan komma att behövas för att främja framtida rekrytering av personal till äldreomsorgen i Västervik, främst undersköterskor och annan omsorgspersonal, om 20 år.

1.3 Frågeställning

Studiens huvudsakliga frågeställning är: hur ska ett strategiskt ledarskap utvecklas för att främja rekrytering av personal till äldreomsorgen i framtiden? Sekundär frågeställning är: vilka faktorer och förutsättningar kommer att påverka äldreomsorgens ledarskap i framtiden?

1.4 Avgränsning

Vi har valt att studera äldreomsorgens framtida ledarskap på arbetsledarnivå, det vill säga första linjens chefer, generellt och äldreomsorgen i Västerviks kommun som praktiskt exempel. Vi avgränsar till denna ledningsnivå eftersom de allra flesta cheferna inom verksamhetsområdet finns här och det är på denna nivå som vi ser de största förändringarna i framtiden, till både numerär och arbetsinnehåll. Att vi avgränsar till Västervik som exempel beror på att vi båda två arbetar och bor här. Dessutom bygger detta arbete vidare på vår förra studie som också gäller Västerviks kommunorganisation. Först tänkte vi oss att arbeta vidare på samma område som förra uppsatsen, det vill säga hela Västerviks kommuns verksamhetsområde. Men redan i ett tidigt skede kom vi fram

till att vi skulle avgränsa oss till ett område, eftersom kommunens hela verksamhet spänner över ett så brett och omfattande fält. Vi valde då äldreomsorgen eftersom vi här tror oss se den största framtida utmaningen i den kommunala verksamheten när det gäller rekrytering av personal och utveckling av ledarskap.

Vi har inte undersökt de faktiska arbetsförhållandena för första linjens chefer i äldreomsorgen i Västerviks kommun idag. Från början planerade vi att undersöka både arbetsledares och undersköterskors syn på kraven på äldreomsorgens ledare i framtiden. Men under arbetets gång insåg vi att den tid vi har till vårt förfogande för denna uppsats inte skulle räcka till för båda dessa intervjustudier² och vi prioriterade då intervjuerna med undersköterskorna. Redan idag finns en hel del forskning, både om ledarskap generellt och om äldreomsorgens ledarskap, även om det inte gäller just Västerviks kommun. Vi utgår i huvudsak från denna tidigare forskning, därför vet vi inte om delar av det vi kommer fram till redan tillämpas i det dagliga ledningsarbetet i Västervik. Genom en sådan litteraturstudie menar vi att vi kan ge en generell bild av ledarskapets krav och förutsättningar, och se möjligheter för framtiden.

1.5 Metod

Vi har använt oss av både litteraturstudie och intervjuer som metod i vårt arbete. Här beskriver vi kort metoderna för att läsaren ska få en förståelse för vårt tillvägagångssätt. En utförligare beskrivning av våra metoder i arbetet och varför vi valt dessa finns i bilaga 3³. Litteraturstudien omfattar rapporter om andras forskning och intervjuerna omfattar samtal med sex⁴ av drygt 900 anställda undersköterskor i äldreomsorgen i Västerviks kommun (intervjuguide se bilaga 4), samt även några kommunanställda arbetsledare som vi intervjuade vid vår förra studie 2004. Vi har också intervjuat Ulf Öennerhag, framtidsstrateg vid Region Blekinge, för att få en ökad förståelse för framtidens

² I efterhand anser vi att en studie av arbetsledarnas syn på sitt arbete också bör göras, men så pass omfattande att den inbegriper en större del av de arbetsledare som arbetar inom kommunens äldreomsorg. En sådan studie bör också ta upp både chefernas egen tro om det framtida ledarskapet och vad de tror krävs för att ta på sig en ledarroll i framtiden. Detta ser vi som ett förslag till kommande studenter på denna utbildning i ledarskap och organisation.

³ Efter diskussioner med vår handledare och vår opponent vid förseminariet i april fann vi det lämpligt att lägga metodbeskrivningen i en bilaga. Alternativen var dels att ha det som kapitel 8, men där kom det för sent och bryter också av i uppsatsens text; dels att lägga hela metodbeskrivningen i detta inledningskapitel men vi anser det då som alltför dominerande. För att få en utförlig förståelse av våra metodval bör alltså bilaga 3 läsas i sin helhet.

⁴ För en beskrivning av de intervjuade, med fingerade namn, se sid 5 i bilaga 3.

äldreomsorg. Intervjuerna med undersköterskorna och arbetsledarna använder vi delvis i de kapitel där vi beskriver kontexten till studien men framför allt i kapitel 8 om ledarskap, som underlag för scenarierna i kapitel 9 och i resultat- och analyskapitlen.

Vid fältarbetet har vi valt att spela in intervjuerna och skriva ut dem ordagrant för att kunna gå till den ursprungliga källan och inte bara våra egna tolkningar av vad som sagts.

Att bedriva forskning där man själv verkar i andra sammanhang kräver insikt om den ställning forskaren har i förhållande till respondenterna. Vi är båda två medvetna om vår relation till dem vi intervjuat. Anne-Catherine är anställd inom kommunorganisationen och Eva är journalist på lokaltidningen. Den förförståelse som detta innebär kan vi inte tänka bort men genom medvetenhet om dess existens och vad den kan innebära tror vi att detta inte påverkat vårt arbete negativt. Vi har betonat för dem vi intervjuat att inget av det som sägs under intervjun kan användas på annat sätt, framför allt inte i våra andra respektive jobb, och de intervjuade har efter detta samtyckt till att medverka. De intervjuade har gett oss intrycket av att de anser intervjun värdefull för dem och att den gett dem tillfälle att reflektera över sitt arbete.

Att analysera handlar om att kategorisera den information man samlat in i syfte att beskriva vad man hittat (Halvorsen 1992). Alvesson och Sköldberg (1994) påpekar också att undersökaren bör inse att det vi kan se är en del av verkligheten "här och nu" och reflektera över vad denna kunskap säger oss. Den reflexiva tolkningen innebär bland annat att vi inte tror oss ha fått fram någon entydig sanning om äldreomsorgens villkor idag utan att den kunskap vi skaffat oss är en tolkad kunskap som kan se annorlunda ut genom andras ögon. Detta har vi i åtanke framför allt i scenarioskrivningen, som helt bygger på vår tolkning av nutiden. I kapitel 9 har vi använt den kunskap vi fått i vårt arbete, tolkat och analyserat den och format detta i tre scenarier. Av de tekniker för framtidsstudier som Lundblad (2000) beskriver ser vi scenariotekniken som mest användbar för att spåna om äldreomsorgens framtid. Han menar att man med framtidsstudier kan visa:

- det som är sannolikt.
- det som är möjligt.

- det som är önskvärt.

Detta har vi utgått från i vår tolkning och analys där vi format *kreativa, analytiska* och *beskrivande* scenarier enligt Lundblads framställning (se vidare i bilaga 3 för närmare beskrivning av framtidsstudiemetod).

För att kunna studera framtiden krävs kunskap om historien och nuet. Redan nu kan vi identifiera förändringsprocesser som kan vara avgörande för framtiden. Därför har vi i vår uppsats gett en omfattande beskrivning av äldreomsorgens kontext, för att försöka fånga upp de flesta av de förändringsfaktorer som är viktiga för framtiden.

Vår uppsats riktar sig till både berörda i äldreomsorgen och i kommunledningen i Västervik, liksom i andra kommuner, andra intresserade inom det forskningsfält vi valt och till kursledning och kurskamrater.

1.6 Tre scenarier

Vår analys utmynnar i tre scenarier 20 år framåt i tiden, år 2025 i Västervik: ett bästa, ett mittemellan och ett värsta, utifrån ett omsorgsperspektiv. Redan här vill vi göra läsaren uppmärksam på dessa tre scenarier, för att lättare kunna förstå vårt arbete. I bästa fall blir det attraktivt att arbeta inom äldreomsorgen och arbetskraften räcker till för att fylla kommande behov. I värsta fall står vi inför att äldreomsorgen klaras av genom tvingande samhällstjänst som grund. Däremellan finns ett brett spann med både möjligheter och problem.

Det vi vill visa med scenarierna är hur situationen inom äldreomsorgen i Västervik kan komma att se ut, vilka problem och farhågor som kan skönjas, hur dessa kan bemötas och hur de kan komma att påverka äldreomsorgens ledarskap. Vi studerar ledningsarbetet i äldreomsorgen som socialt fenomen, i relation till de underställda, för att försöka identifiera vilka insatser som behövs för att ge det framtida ledningsarbetet i äldreomsorgen så goda förutsättningar som möjligt.

Bästascenariot innebär att befolkningstrenden vänt till inflyttning som ger mer skattekrönor till äldreomsorgen och fler unga som vill jobba. Med hjälp av IT har hemtjänsten utvecklats och de unga gillar att jobba för de får både friskvård, fortbildning, hygglig lön och tid att bry sig. Kommunen ger en god äldreomsorg men privata och kooperativa alternativ finns. Många äldre har efter pensionen bosatt sig i 55-pluskollektiv eller i de kommunala seniorboenden som etablerades redan åren strax före 2010. Här identifierar vi *den delegerande coachens* ledarskap.

Mellanscenariot innebär att den nuvarande befolkningsminskningen har fortsatt något men planat ut. Samhällsekonomin är ansträngd men inte katastrofal. Andelen äldre i regionen är fortfarande hög men medicinsk utveckling och ökad anhörig- och värvård lättar på trycket i äldreomsorgen. Den kommunala äldreomsorgen har en hygglig utveckling tack vare satsningar på ledarskap, rekrytering och IT-utveckling. Här identifierar vi *den kreativa husmoderns* ledarskap.

Värstascenariot innebär att Västervik är en liten håla i utkanten av det mesta. De få i arbetsför ålder som stannat kvar får dra ett tungt lass. Äldreomsorgen är högst basal och klaras genom samhällstjänst för ungdomarna. Anhöriga får ta hand om sina anhöriga äldre och gamlingar skickas till låglöneländer i det forna Östeuropa för vård. Här identifierar vi *den hårdföre basens* ledarskap.

Skälet till att vi valt scenariometoden är att vi i ett tidigt skede sett det som en fungerande och intressant metod att beskriva framtiden. Vi förutsåg att genom att sätta in äldreomsorgens ledarskap i ett större sammanhang och granska det noga, skulle vi kunna presentera tre möjliga scenarier, utifrån påståenden som ”om det och det och det händer då kan ledarskapet i äldreomsorgen komma att se ut så här och så här”. Den kontext vi utgår ifrån är demografiska förhållanden, arbetsvillkor, den offentliga sektorns organisering, ungas och befintliga anställdas attityd till arbete i äldreomsorgen och äldreomsorgens förutsättningar. Denna allmänna kontext beskriver vi därför i kapitel 2-6 och avgränsar den till Västerviks kommun i kapitlet efter.

Scenariobyggande ger också lite utrymme åt fantasin, inom givna ramar, vilket har känts roligt att arbeta med. Dessutom menar vi att det är en bra metod för att kunna ge alternativa bilder av en möjlig framtid och att både kunna se det värsta och det bästa, inte bara en sida. Med uppsatsen vill vi peka på hur framtiden kan komma att gestaltas och hoppas att detta möjligen kan ge impulser till insatser i ledarskapsutvecklingen i Västerviks kommun.

1.7 Disposition

Uppsatsens disposition innebär att vi börjar med bakgrunden idag och går vidare mot framtiden. Bakgrunden utgörs av kapitel 2-7 där vi börjar med de demografiska förutsättningarna och slutar i Västerviks kommun. Vi ser det som att vi går från det större sammanhanget till det allt mindre, från befolkningssiffrorna på nationell nivå via arbetsmarknaden, den offentliga sektorn som en del av arbetsmarknaden, ungdomars och anställdas attityder till offentlig sektor som en viktig faktor på arbetsmarknaden, äldreomsorgen i Sverige som en del av den offentliga sektorn och till sist Västerviks kommun där alla dessa delar sammanstrålar lokalt.

Kapitel 2 innehåller många siffror, nämligen befolkningens storlek och sammansättning idag och de prognoser som vi tagit del av. Befolkningsstrukturen menar vi är den grundläggande faktorn för framtidsspaning om äldreomsorgen; för att kunna ha någon uppfattning alls om denna krävs kunskap om hur stora de olika åldersgrupperna är och vilka följder detta får. Här redogör vi också för hur man kan forska om framtiden utifrån Niklas Lundblads bok "Fönster mot framtiden" (2000).

Kapitel 3 handlar om arbetets villkor och förutsättningar i äldreomsorgen, både om möjlig tillgång på arbetskraft och om andra viktiga faktorer som ohälsa, arbetsgivarnas krav, möjlig invandring, arbetsmiljö med mera. Ämnet för vår uppsats är det framtida ledarskapet och i detta kapitel redogör vi för en rad arbetsrelaterade faktorer som sannolikt kommer att påverka detta.

Kapitel 4 tar upp pågående utredningar om det offentliga Sveriges framtid, med störst vikt vid den statliga Ansvarsutredningen. Vi ser det som avgörande vem som kommer att vara huvudman för äldreomsorgen i framtiden, om det blir stat, landsting, kommun eller regionförbund. Huvudmannaskapet är kopplat till tillgången på pengar och därmed utvecklingsmöjligheter i framtidens äldreomsorg. Förändringar kan komma att ske som avgör hur och i vilken omfattning utjämningspolitik kommer att bedrivas, något som i högsta grad påverkar Västerviks kommun med sin förhållandevis höga andel äldre jämfört med riket i övrigt.

Kapitel 5 är en redogörelse för hur ungdomars och anställdas attityder till offentlig sektor och äldreomsorg kan avgöra tillgången på arbetskraft i framtiden. Attityder förändras över tid och vårt material visar att ungdomar idag är mindre benägna att attraheras av arbete i offentlig sektor. En faktor som också kan avgöra tillgången på arbetskraft är hur de idag anställda ser på sitt arbete och den bild de förmedlar till andra. Ledarskapet ser vi som ett viktigt redskap för att påverka attityder.

Kapitel 6 är en kort bakgrund om äldreomsorgen. För att kunna blicka framåt måste vi känna till historien och nuläget, vilket vi berättar om här. Det handlar både om olika synsätt i arbetet, de ekonomiska och personella förutsättningarna och behovet av förnyelse.

Kapitel 7 beskriver Västerviks kommuns befolkning, geografi, samhällstruktur och utvecklingsfaktorer. Bilden visar en förhållandevis hög andel äldre, glesbygd, utflyttning, en vikande arbetsmarknad och ett läge vid sidan om allfarvägarna.

Kapitel 8 handlar om ledarskapet, det vill säga studiens teoretiska ram med exempel på olika samtida ledarstilar samt empirin både från våra egna intervjuer och från andras studier. Vi beskriver den komplexa och delvis problematiska sats som äldreomsorgens arbetsledare har.

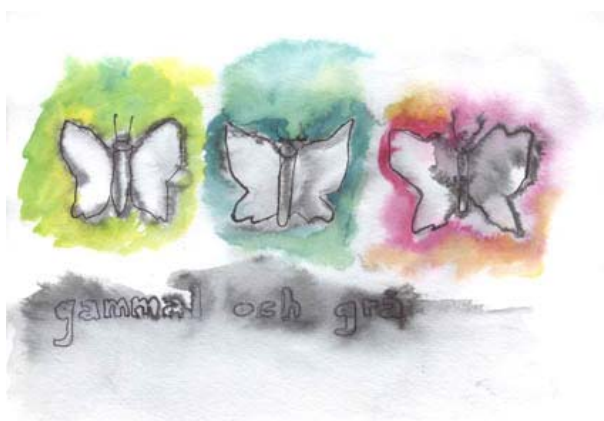
I kapitel 9 beskriver de tre olika scenarier vi ser som möjliga: ett önskvärt, ett sannolikt och ett befarat. De utgår framför allt från demografiska förhållanden, men också andra faktorer spelar in.

Kapitel 10 innehåller vår analys av vilka sorters ledarskap vi tror blir möjliga i de tre scenarier vi målar upp i kapitel 9 samt vår slutsats av studien. Vi ser *den delegerande coachens* ledarskap som önskvärt för framtiden.

Kapitel 11 är ett avslutande diskussionskapitel.

2 Bakgrund

Under de närmsta decennierna kommer en stor andel av kommunernas personal inom äldreomsorgen att lämna sina anställningar. Nya behöver anställas för att klara av behovet av omsorg om de äldre. Även om medicinska landvinningar och en förbättrad folkhälsa gör att mindre andel av de äldre behöver vård och omsorg är ökningen i antal på sikt så stor att behovet knappast minskar. Om 20 år har andelen äldre över 80 år ökat med en tredjedel mot i dag⁵. Under samma tidsperiod kommer de unga som är födda på 1980-talet att komma ut på arbetsmarknaden, en grupp som är relativt sett liten, och om 10–15 år kommer babyboomens barn ut på arbetsmarknaden i större utsträckning. Det gäller för kommunerna att både kunna rekrytera arbetskraft, behålla den och hålla de anställda friska. Det vill säga att framstå som en attraktiv arbetsgivare.



2.1 Demografi

En obalans mellan äldre och yngre befaras i framtiden, orsakad av att de äldre åldersgrupperna ökar i storlek, att medellivslängden ökar och att andelen unga inte ökar i samma takt, och förväntas minska på 2020-talet⁶ på grund av periodvis minskande barn- och ungdomskullar. Här redogör vi för idag kända demografiska förhållanden och prognoser för framtiden. För att kunna förstå möjligheter och problem i framtidens äldreomsorg anser vi krävs kunskaper om hur befolkningsstrukturen ser ut idag och hur

⁵ Källa: SCB.

⁶ Prognos enligt SCB.

den troligen kommer att förändras i framtiden, där den viktigaste faktorn är den växande gruppen gamla.

2.1.1 Allt fler äldre

Enligt Statistiska Centralbyrån⁷ beräknas Sveriges befolkning öka till 9,9 miljoner år 2025. Det är framför allt grupperna utanför arbetskraften som ökar mest, de äldre och de yngre. Dessa tros öka med 70 procent år 2020 (v Otter 2004b). Den del av arbetskraften som då är störst är de i åldern 55-64 år, det vill säga 60-talisterna, varför det blir av allt större vikt att äldre kan fortsätta arbeta. Förändringar sker inte bara i antal personer i de olika åldersgrupperna, utan också i livslängd, hälsa och andra livsstilsfaktorer.

I dag är fem procent av befolkningen 80 år och äldre⁸. När den stora generationen fyrtioåringar kommer in i denna åldersgrupp på 2020-talet växer den som mest och beräknas öka med en tredjedel. Samtidigt ökar också gruppen invånare i arbetsför ålder men inte i samma utsträckning. Ökningen för gruppen 20-64 år beräknas bli en femtedel.⁹

Tabell 1. Befolkning den sista december 2004 och prognos.

Riket 31 december 2004, antal och andel av befolkningen:

65 år och äldre varav	80 år och äldre
1 554 335 (17 %)	482 337 (5,3 %)

Prognos för Sverige, antal och andel av befolkningen:

År	65 år och äldre	varav 80 år och äldre
2010	1 719 800 (18,5 %)	485 800 (5,2 %)
2015	1 912 000 (20,2 %)	482 000 (5,1 %)
2020	2 043 400 (21 %)	519 400 (5,3 %)
2025	2 154 600 (21,7 %)	639 600 (6,4 %)

Källa: SCB

Livslängden ökar genom förbättrad folkhälsa. I dag är medellivslängden för kvinnor 82,5 år och för män 78,1 år¹⁰. År 2025 beräknas den ha ökat till 84,6 respektive 81,4 år. Det vill säga att de äldre lever i medeltal två till tre år längre än i dag. Männens ökar sin

⁷ http://www.scb.se/templates/Product____14495.asp

⁸ Den 2004-12-31, enligt SCB.

⁹ Enligt prognos från SCB.

¹⁰ Källa: SCB.

livslängd snabbare än kvinnorna. Enligt sociologen Peter Öberg¹¹ är det friska år de äldre lägger till livet och det förskjuter i så fall ålderdomsrelaterad sjuklighet och behovet av äldreomsorg, men det finns delade meningar om detta. Thorslund och Larsson (2002) beskriver tre hypoteser:

- 1) Komprimerad sjuklighet innebär att vi lever längre genom sundare livsstil. Kroniska sjukdomar förskjuts till högre upp i ålder. Den tid de äldre behöver insatser av service och vård blir kortare (komprimeras).
- 2) Uppskjuten sjuklighet innebär att den genomsnittliga livslängden ökar och samtidigt förskjuts tidpunkten för insjuknandet högre upp i ålder. Vårdbehovet blir detsamma men förskjuts.
- 3) Expanderad sjuklighet innebär att äldre kommer i framtiden att vara sjuka ännu mer än idag. Den gemensnittliga tiden med allvarliga sjukdomar ökar.

Fruksamheten i Sverige har ökat från 1,55 barn per kvinna år 2000 till 1,7 år 2003 (Lundström 2004). Framtidsprognoser från SCB bygger på ett antagande att fruktsamheten fortsätter stiga något och nå 1,85 år 2050. Detta antagande gör man utifrån attitydundersökningar bland svenska ungdomar som säger sig vilja ha två-tre barn.¹²

2.1.2 Fyrtioalisterna

Fyrtioalistgenerationen kan på flera sätt ses som ett problem i detta sammanhang, på grund av sin storlek. De börjar nu i år (2005) att gå i ålderspension. Många har dock redan lämnat arbetsmarknaden i förtid, och gör så fortfarande, genom sjukrelaterad förtidspension eller arbetsmarknadsrelaterad pension. Detta innebär att under de kommande åren ska en snabbt växande grupp pensionärer försörjas genom pensionsutbetalningar från den offentliga pengapåsen. Gruppen personer i arbete ökar inte i sådan takt att det genom skatteinkomster kompenserar pensionsutgifterna för

¹¹ Peter Öberg är äldreforskare och docent vid Uppsala universitet, och höll ett föredrag i Gamleby 2005-03-04 om hur framtidens ålderdom troligen ter sig.

¹² Det innebär att folkmängden enligt SCB:s prognos ökar till 10,6 miljoner år 2050. Samma år förväntas gruppen invånare 65 år och äldre ha ökat från dagens drygt 1,5 miljoner till cirka 2,5 miljoner. I SCB:s prognos ingår antagandet att nettoinvandringen till Sverige från det utvidgade EU-området ökar något, till omkring 10 000 personer per år¹² från 2010 och framåt (källa: SCB, http://www.scb.se/templates/Publikation____84395.asp#BM1)

kommunerna. Fyrtioalisterna är dock en generation som är förhållandevis välbärgad, i jämförelse med tidigare pensionärsgenerationer, och många har egna besparingar som troligen innebär en fortsatt relativt hög konsumtion av varor och tjänster, som i sin tur ger skatteinkomster, men inte i samma utsträckning som om de hade förvärvsarbetat.

2.2 Framtiden

Om framtiden kan vi bilda oss en uppfattning utifrån vad vi idag vet, och därifrån dra ut tendenser. Vissa idag okända faktorer kan komma att påverka framtiden på ett sätt vi nu inte kan ana och historien har otaliga exempel på det. I vår studie har vi i huvudsak utgått från framtidsforskaren Niklas Lundblads bok "Fönster mot framtiden" (2000) eftersom den känns relevant för vårt arbete. Där skriver han bland annat om de yttre och inre drivkrafter som kan komma att dominera i den framtida utvecklingen, faktorer som vi använt oss av i vårt arbete. Dessa faktorer kan betraktas ur ett historiskt perspektiv, nulägesperspektiv samt ett framtidsperspektiv. Faktorerna som är viktiga är:

- Förändringstakten
- Den tilltagande globaliseringen
- Utveckling mot en alltmer kunskapsbaserad ekonomi
- Teknologiska landvinningar
- Idéströmningar och kreativa riktningar
- Värdningsförskjutningar – förändringar i människans psykologi
- Utveckling av nya organisationsformer
- Utveckling av nytt ledarskap
- Utveckling av ett nytt arbete
- Framväxten av olika orosmoln.

Att spana på omvärlden genom att identifiera trender och tendenser som har betydelse för framtiden behöver ingå i en organisations fortlöpande arbete. Man bör spana framåt 5–15 år, enligt Lundblad. Själva har vi dock valt att spana 20 år framåt eftersom det är då de största demografiska omvälvningarna kommer. Man bör spana in hela omvärlden, inte bara den närmaste omgivningen, och inte bara marknaden och konkurrenterna. Därför ger vi i vår uppsats en bred bakgrund till våra scenarier där vi tar upp inte bara ledarskapet

utan även en rad andra faktorer som tillgången på arbetskraft, ekonomiska och demografiska förutsättningar, de anställdas egen syn på det framtida arbetet med mera.

Lundblad skriver att vi verkar gå mot ett ökat medinflytande och en minskad kontroll, men i dagens äldreomsorg kan vi se motsatta tendenser i det som de äldreomsorgsanställda vi intervjuat uppger om sina arbetsförhållanden. Vid båda intervjuerna med undersköterskorna kom de in på detta och berättade för oss om minskat ansvar och minskad delegering uppifrån i arbetet och att kontrollen av deras arbete är större idag än när de medelålders intervjuade var yngre. En av de yngre berättar som exempel att de måste fråga sjuksköterskan på enheten om de får ge värktabletter till en boende.

Lundblad (2000) tror att de traditionella regelstyrda hierarkierna rivs i framtiden. Nyckelorden blir i stället arbetskraft, nätverk, teamarbete och koalitioner. En strävan sker mot en småskalighet för att möjliggöra en stor flexibilitet och samtidigt en storskalighet för att möjliggöra konkurrenskraft, skriver han och exemplifierar med begrepp som projektorganisation och imaginära och virtuella organisationer. En strävan blir att lägga ut många funktioner till underleverantörer men man behåller en stark kärna, vilket är innebörden av den outsourcing som delvis sker i industrin idag och som vi anar också kan komma inom äldreomsorgen. Se vidare avsnitt 3.1.2.

2.3 Sammanfattning

En avgörande fråga för kommunerna kommer att vara hur de ska rekrytera personal för att klara behovet av omsorg för de äldre i framtiden när det råder obalans mellan yngre och äldre. Allt färre barn föds samtidigt som livslängden ökar. Alltfler människor uppnår hög ålder genom förbättrad hälsa. Mäns medellivslängd ökar snabbare än kvinnors. Enligt prognos från SCB ökar Sveriges befolkning till 9,9 miljoner år 2025 och det är grupperna utanför arbetskraften som ökar mest, de äldre och de yngre. 2005 närmar sig 40-talisterna pensionen och de ska försörjas genom pensionsutbetalningar, som inte kompenseras av ökade skatteintäkter.

Det är viktigt att bevaka omvärlden genom omvärldsanalyser skriver Niklas Lundblad och han anser att man bör spana 5–15 år framåt i tiden. Spaningen handlar om att identifiera trender och tendenser för organisationen. Enligt Lundblad rivs de regelstyrda hierarkierna i framtiden och uppgifterna blir i stället att bygga koalitioner, samarbeta i nätverk, att skaffa rätt arbetskraft samt att ha en positiv inställning till teamarbete. Detta resonemang, om villkor och förutsättningar för det framtida arbetet, kommer vi till i nästa kapitel.

3 Arbetets villkor och förutsättningar

Arbetet i äldreomsorgen omfattar en mycket stor grupp människor och förväntas sysselsätta än fler i framtiden, trots knappa offentliga resurser. En befarad arbetskraftsbrist riskerar att försvåra äldreomsorgens tillgång på arbetskraft. Svårigheter med kompetensöverföring och generationsväxling kan bli följderna när många unga ska ersätta fyrtioåringarna. Det är inte heller självklart att de unga finns tillgängliga som en arbetskraftsreserv när de behövs, eftersom de väntar allt längre med sitt utträde på arbetsmarknaden.

Kanske måste också andra än de unga ta ett nytt steg in i äldreomsorgens arbetskraft, för att fylla behovet. En ökad flexibilitet i form av möjlighet att trappa ner arbetstiden på äldre dagar för att kunna stanna kvar som anställd är något som diskuteras, liksom andra flexibla lösningar. Ohälsa på grund av fysiskt tunga jobb och bristande psykosocial arbetsmiljö är ett stort samhällsproblem idag. För att få fler människor till arbetskraften krävs att få bukt med detta. En möjlighet är att anställa fler invandrare i äldreomsorgen. En ökad arbetskraftsinvandring kanske sker i framtiden.

3.1 Arbetsmarknaden

I dag arbetar omkring en kvarts miljon människor inom kommunal äldreomsorg i Sverige (Kommunförbundet 2004). En stor del av dessa är fyrtioåringar och lämnar arbetsmarknaden de närmaste åren men avgång sker kontinuerligt med en ständig rekrytering som följd. Bristen på arbetskraft kommer sannolikt att bli stor i framtiden.

”Utan att rekrytera en stor mängd nya medarbetare blir verksamheten omöjlig i framtiden och utan att utveckla befintliga medarbetare blir verksamheten dålig.” (Wallenberg 2004, sid 3)

Bristen på arbetskraft är i allra högsta grad en väsentlig faktor för äldreomsorgens framtid. Att stora skaror människor i arbetsför ålder plötsligt skulle börja strömma till äldreomsorgen bara för att de behövs där, det förefaller inte rimligt. Därför ser vi en kommande arbetskraftsbrist som ett reellt hot mot framtidens äldreomsorg.

Eftersom kommunerna haft anställningsstopp i besparingstider har inte 50- och 60-talister anställts i någon större omfattning och därmed saknas till stor del länken mellan äldre och yngre anställda. Därför blir växlingen och kompetensöverföringen ett problem. Det har fört med sig en åldersklyfta med skillnader i attityder och tänkande (Andrén 2003).

Fyrtiotalisterna är fler i den offentliga sektorn än i den privata. Inom vissa yrkesområden försvinner hälften av arbetsstyrkan under de kommande åren. Detta innebär stora rekryteringar av nya medarbetare både i offentlig och privat sektor, med stora rekryteringskostnader som följd. En betydande andel av personalbudgeten kan komma att användas för detta, pengar som i dag inte avsätts för dessa kostnader. Kommer det att föra med sig andra inskränkningar som kompensation? Ett bekymmer är den kompetensförlust som fyrtiotalisternas utgång innebär, då unga nyanställda utan erfarenhet med svårighet kan kompensera detta. Särskilda insatser kan komma att krävas för att avhjälpa den kompetensförlusten. När yngre generationer tar över efter fyrtiotalistgenerationen påverkas arbetsplatsens kultur. Kommer morgondagens medarbetare kanske att utvecklas på ett annat sätt än många medarbetare gör idag?

Nätverken ökar i betydelse. Förr var kontakterna utanför kommunens gränser (externa nätverk) till för ett fåtal personer inom kommunen. Genom införande av ny teknik (datorprogram, intranät med mera) går personalen idag på fler kurser än tidigare för att hålla sig uppdaterade och har troligen mer kontakter än tidigare. Som bonus träffar man också andra människor och därigenom får man ett utökat kontaktnät. Att utbyta erfarenheter och dra nytta av andra, utanför den egna gruppen, som redan prövat de saker man står inför är oftast en fördel då man på detta sätt kan slippa en del "barnsjukdomar". Ett ökat nätverkande kan komma att påverka kommunens framtida arbete.

3.1.1 De unga

Arbetsmarknaden i Sverige har förändrats betydligt på senare år. Påtagligt är att dagens unga väntar allt längre med sitt utträde på arbetsmarknaden (Arnell Gustafsson 2003). 1976 arbetade hälften av alla män mellan 16 och 19 år, liksom 40 procent av alla kvinnor. År 2000 hade siffrorna sjunkit till elva procent respektive åtta. En förklaring är att över 90 procent av dessa ungdomar i dag går på gymnasiet. 1972 gick bara 39 procent av 18-

åringarna på gymnasiet. Allt fler ungdomar studerar också efter gymnasiet, och allt längre. Ungdomarna väljer också i större utsträckning idag att ta sabbatsår under studietiden och resa utomlands. Sociologen Ulla Arnell Gustafsson skriver att omkring tio procent av de unga mellan 16 och 24 år är inaktiva på arbetsmarknaden; de varken studerar, arbetar eller söker arbete, gör sin värnplikt eller är föräldralediga (Arnell Gustafsson 2003). De avstår från att söka arbete när de inte hittar det arbete de vill ha. Den tillgängliga arbetskraften ökar alltså inte i samma takt som befolkningsökningen i dessa åldersgrupper, om trenden håller i sig även i framtiden. Arbetskraften krymper från båda håll, genom att de äldre går i pension och att de unga inte fyller på underifrån i samma takt. De unga i dag tenderar också att i allt mindre grad välja att utbilda sig till jobb i äldreomsorgen. Många unga utbildar sig till yrken där det inte finns jobb (v Otter 2004b). Måste de sedan omskola sig och missar ytterligare arbetsår? De unga skaffar sig först utbildning, sedan jobb, sedan barn. De ska alltså bort från arbetslivet till och från i 30-40-årsåldern.

Dessa beteenden ser vi som oroande för framtidens äldreomsorg, när och om det i framtiden finns gott om jobb att välja på och de unga ändå väljer att göra annat än jobba i unga år. Hur de ska kunna lockas till jobb i äldreomsorgen blir en avgörande nöt att knäcka. Ett utvecklat ledarskap kan vara en avgörande faktor.

3.1.2 Flexibilitet och rationalisering

I dag framhävs ofta behovet av ett flexibelt arbetsliv, både numerär och funktionell flexibilitet (Håkansson 2002, Grönlund 2004). Med detta menas att arbetsgivaren kan anställa medarbetare utifrån kortsiktigt behov genom tidsbegränsade anställningar, och att de anställda klarar av flera olika arbetsuppgifter. Redan i dag har vården och omsorgen en förhållandevis hög andel tidsbegränsade anställningar, bland annat många timvikarier som arbetar vid behov, även om numerär flexibilitet är vanligast i privata företag.

I sitt framåtblickande skriver Lundblad (2000) om flexibilitetsdoktrinen, som han kallar arbetsgivarnas strategi att hantera en osäker omvärld, då olika grupper av anställda knyts mer eller mindre fast eller löst till organisationen, för att kunna möta ökat eller minskat

tryck från omvärlden. Detta ser vi idag som en realitet på arbetsmarknaden. Mest i privata företag, men det kan säkert också komma att användas i den framtida äldreomsorgen. Lundblad utgår från både arbetsgivarens och arbetstagarens perspektiv på flexibilitet i anställningsformer (tillfälliga och begränsade), arbetstid (efter individuella önskemål), arbetsuppgifter (kombination av olika specialiteter) och organisationen (projekt- och nätverksorganisationer). Även om det främst är aktuellt i den privata sektorn än kan vi ana att det sprids i allt högre grad även till omsorgsjobben. Inom äldreomsorgen har till exempel timvikarier länge varit ett vanligt sätt att tillämpa flexibilitet. Vid en av intervjuerna i vår studie kommer vi in på flexibilitet och en av de yngre säger att flexibilitet ”*inte bara ska vara på arbetsgivarens villkor utan riktig flexibilitet, så att de gamla kan få välja vad de vill göra*”. Vi ser att flexibiliteten kan bli en viktig faktor i framtidens arbetsliv, en ödesfråga för framtiden (Grönlund 2004). I sin studie av flexibilitetsfenomenet i tre branscher¹³ har Grönlund funnit att det inte är de anställdas behov som styr flexibiliteten utan arbetsgivarens behov och att kvinnor har mindre flexibel arbetstid än män, men också att den som ställer upp på arbetsgivarens krav på flexibilitet också får större möjlighet till flexibilitet efter egna behov, som en belöning. Grönlund (2004), liksom Lundblad (2000) tror på ökade krav på arbetsgivarstyrd flexibilitet i framtidens arbete.

En för arbetsgivarna flexibel arbetsmarknad är möjlig i större utsträckning vid lägre efterfrågan på arbetskraft, som vid mitten av 90-talet. Vi går i dag mot en ökande arbetslöshet igen, bland annat orsakad av en ökad utflyttning av industrin till låglöneländer. På så sätt ökar arbetskraften men frågan är i vilken utsträckning den kan tillföras äldreomsorgen under kommande år. En omfattande samhällelig utbildningsinsats torde då vara nödvändig. Arbetslivsforskaren Casten von Otter skriver att denna omställning kommer att vara så stor att det krävs en kedja av arbetsbyten för att överbrygga gapet (2004b). Detta kan vi se bli möjligt i Västervik i en snar framtid, när fyrtialisterna i äldreomsorgen gått i pension. I dag har vi en stor grupp arbetslösa före detta industriarbetare i Västervik sedan fem industrier lagts ner, bland annat Electrolux med 520 anställda. Nu, år 2005, finns det ingen större mängd lediga jobb i äldreomsorgen men troligen kommer vakanserna alltmer de närmaste åren. Hur matchningen på

¹³ vården, finansbranschen och verkstadsindustrin

arbetsmarknaden då ska ske återstår att se, men ett scenario med arbetsbyten i flera led som v Otter (ibid) beskriver ser vi som troligt. Det kan komma att påverka arbetsvillkoren för cheferna i äldreomsorgen på så sätt att det sannolikt är annorlunda att leda en kader av medelålders omskolade industriarbetare än unga nyutbildade kvinnor.

Flexibelt arbetsliv kan också innebära flexibilitet på arbetskraftens villkor, till exempel att kunna flytta mellan olika jobb efter kompetensutveckling, även högre upp i åldrarna än vad som är vanligt i dag. v Otter (ibid) skriver om flexibilitet, inte i meningen av ryckigt och planlöst utan anpassat efter de anställdas behov och förmåga och förändrade produktionskrav. Han menar att framtidens arbetsliv kommer att innebära att arbetsgivarna tvingas att i större utsträckning anpassa arbetsvillkoren till arbetskraftens krav. Orsakerna är både samhällsliga och individuella. Strukturförändringarna i samhället ställer nya krav, liksom individernas utveckling. Utifrån den ovan uppmålade bilden av framtidens arbetsmarknad drar vi slutsatsen att han kan ha rätt.

Alla nya människor på arbetsmarknaden kan inte gå till offentlig sektor. Därför måste äldre kunna stanna kvar i jobbet, och invandrare måste få jobb. Sysselsättningsgraden har ökat från 61 till 70 procent i åldersgruppen 55-64 år mellan 1997 och 2002 (ibid). Till år 2020 behövs 120 000 nya jobb till vård och omsorg enligt v Otter. Ett så stort nyrekryteringsbehov kan komma att pressa upp löneläget. Troligen kommer privata företag att få ta över vissa tjänster och de blir då mer resurseffektiva, produktiviteten kan ökas genom rationaliseringar och teknisk utveckling tror v Otter. Han tror också att den mänskliga kontakten får en mindre betydelse i omvårdnaden. Hans resonemang verkar rimligt, och vi tar upp detta i våra scenariobeskrivningar i kapitel 9, där vi skissar på framför allt en teknisk utveckling där teknik kan komma att ersätta människan på ett annat sätt än idag.

3.1.3 Ohälsan

Ohälsan är idag ett stort samhällsproblem, med en på senare år gigantisk ökning av antalet långtidssjukskrivna. Att få bukt med den och få ut dessa stora grupper i arbete är en viktig uppgift för arbetsmarknadens parter. Under åren 2000-2003 motsvarade

sjukfrånvaron och förtidspensionen i antal dagar 14 procent av arbetskraften, och kostade staten 110 miljarder kronor år 2003. Samma år var antalet icke ålderspensionärer för första gången över en halv miljon människor¹⁴. Ohälsan är en faktor som redan idag spelar en stor roll för arbetet i äldreomsorgen, och troligen än mer i framtiden, då arbetsgivarna kan tvingas att motverka ohälsan mer aktivt för att kunna behålla anställda.

Fler kvinnor än män är sjukskrivna och andelen kvinnor har ökat på senare år¹⁵. 2002 var kvinnornas sjuktal 77 procent högre än männens (Lidwall 2004). När arbetslösheten är låg är sjukfrånvaron hög och vice versa. Detta tolkas dels som att hög arbetslöshet innebär högre disciplin och sjuknärvaro för den enskilde eftersom man är rädd för att förlora jobbet, dels som att de individer som har hög sjukfrånvaro slås ut från arbetslivet under perioder med hög arbetslöshet, då är det bara de friska som jobbar. Ytterligare en tolkning är att högkonjunktur innebär en hög arbetstakt där många inte orkar med stressen i jobbet.

Sjuktalet skiftar mellan olika åldersgrupper och stiger med högre ålder (ibid). Mest sjukfrånvarande är kvinnor i åldersgruppen 55-59 år, följt av gruppen 60-64 år. Skillnaden gentemot männens sjuktal är dock störst i åldersgruppen 25-39 år vilket delvis förklaras av graviditeter. Kvinnornas långtidssjukskrivningar är störst i åldersgruppen 45-54 år. I framtiden beräknas en allt större grupp äldre ingå i arbetskraften eftersom behovet av arbetskraft ökar väsentligt. Därför kan man dra slutsatsen att sjuktalet kan komma att vara fortsatt höga om inte extraordinära åtgärder vidtas (ibid). Detta tror vi kan bli särskilt märkbart i äldreomsorgen som huvudsakligen sysselsätter kvinnor.

De psykiska diagnoserna ökar, bland annat stress och utmattning¹⁶. Forskningsresultat visar att orsaker bakom stress i arbetslivet är brist på uppmuntran och kontroll över det egna arbetet, upplevelse av motstridiga värderingar i arbetet, utsatthet och ensamhet, en

¹⁴ Uppgifter från Folkhälsoinstitutet på http://www.fhi.se/templates/Page_1011.aspx hämtad 2005-01-06

¹⁵ Statistik från Försäkringskassans hemsida <http://uppsol.forsakringskassan.se/templates/Page.aspx?id=3779> hämtad 2005-01-06

¹⁶ Uppgifter från Stressmottagning vid Karolinska Institutet på hemsidan <http://www.stressmottagningen.nu> hämtad 2005-01-06

utglesad gemenskap och upplevda orättvisor. Här ser vi tydligt urskiljbara faktorer som vi tror kan påverkas genom ett utvecklat ledarskap.¹⁷

Upplevs inte arbetsmiljön som bra av den anställde kan det vara lättare att lämna jobbet om det finns många jobb att välja på. För att behålla arbetskraften kan kommunerna tvingas att arbeta mer med arbetsmiljön, både den fysiska och den psykosociala. En redan stor, och ökande, del av äldreomsorgen sker i de gamlas egna hem, där brister i arbetsmiljön kan förekomma och där intressekonflikt ibland kan råda mellan anpassning av arbetsmiljön och de gamlas önskan om hur deras hem ska vara beskaffat. Ett exempel på detta är en konflikt i hemtjänsten i Västervik som refererats i lokaltidningen¹⁸ några gånger. En personalgrupp på nio personer avstängdes från arbetet hemma hos en vårdtagare efter att de kritiserat arbetsförhållandena. I hemmet är det trångt och hjälpmedel saknas eftersom det är så trångt. v Otter konstaterar (2004a) att vi inte kommer att ha råd med en fortsatt utslagning på arbetsmarknaden, som i dag, och därför måste jobben anpassas till arbetskraftens krav.

Den psykosociala arbetsmiljön upplevs som försämrad under 1990-talet, de flesta har högre förväntningar än vad som infrias (v Otter 2004a). v Otter relaterar till en engelsk undersökning där man identifierat sju riskrelaterade faktorer för upplevd stress i arbetslivet. Dessa är stöd från ledningen, relationer med arbetskamrater och chefer, den anställdes roll och kunskap om vad som förväntas, organisationsförändringar och graden av delaktighet i dessa, samt kultur på arbetsplatsen och hur stress och individualism uppfattas. Att stöd från chefen är en viktig friskhetsfaktor framgår av flera undersökningar, bland annat en gjord av Arbetslivsinstitutets två forskare Gunnar Aronsson och Tomas Lindh (2004). De har undersökt vad det är som gör att vissa människor är långtidsfriska, vilka arbetsförhållanden som fungerar som friskfaktorer, det

¹⁷ Under perioden 1999-2002 var psykiska sjukdomar orsak till 28 procent av kvinnors sjukskrivningar i 90 dagar eller längre (Lidwall 2004), och 23 procent för männen. 1979-1994 var förhållandet det omvända mellan könen. Lika stor andel bland både män och kvinnor, 37 procent, utgjorde diagnosen rörelseorganens sjukdomar (1999-2002), som också är den största enskilda sjukorsaksgruppen. Diagnosen psykiska sjukdomar innefattar det vi i dagligt tal kallar utbrändhet.

¹⁸ Jennekvist, Lennart. "Vi känner oss kränkta", Västerviks-Tidningen 2004-11-19, sid 4

vill säga hur goda arbetsplatser utformas¹⁹. De menar att hälsa inte bara är frånvaro av sjukdom. De fann att bland undersköterskor var 16 procent långtidsfriska och bland vårdbiträden 22 procent. De som har högre ekonomisk status är friskare än de som har lägre status. Ju större antal personer på en arbetsplats, ju högre sjukfrånvaro. Om man upplever att det finns tydliga mål för arbetet är det en friskhetsfaktor, främst för kvinnor. För kvinnorna är det också viktigare att ha stöd från chefen än för männen, något som är en stark faktor över huvud taget och relevant för äldreomsorgens ledarskap.

Att vara nöjd med kvaliteten på arbetet som utförs är också viktigt. Kvinnorna visar en större osäkerhet här och författarna (Aronsson och Lindh 2004) reflekterar över om det faktum att kvinnor generellt befinner sig lägre ner i makthierarkin gör dem mer utsatta för kritik och därmed får mindre värderande återkoppling i arbetet. Detta ställer vi oss tveksamma till som ett entydigt faktum eftersom den som befinner sig högt upp i hierarkin också är utsatt för kritik, inte minst kvinnor i ledarposition. Aronsson och Lindh drar slutsatsen att ledningssystem som innebär stöd till anställda vid svårigheter bör skapas, och balans mellan resurser och arbetskrav. De konstaterar att den psykosociala arbetsmiljön är starkt relaterad till långtidsfriskhet. Dessa resultat ser vi som mycket viktiga i arbetet i äldreomsorgen där så många kvinnor arbetar på olika nivåer. Att stöd från chefen uteblir togs upp som en brist av framför allt kvinnor i vår studie förra året (se avsnitt 3.3.2), där kvinnorna riktade kritik till kommunledningen för bristande stöd och intresse för den utbildning de gick. För den framtida äldreomsorgen gäller det att på alla möjliga sätt förbättra ledarskapet för att göra jobben attraktiva och både dessa forskares resultat och vår egen studie tyder på att stöd från chefer till underställda är en viktig framgångsfaktor.

Oro för jobbet och att vara mentalt upptagen av jobbet har fördubblats sedan 1984 och tar sig bland annat uttryck i sömnsvårigheter och svårigheter att koppla tankarna från arbetet

¹⁹ De har gjort en enkät år 2000 och 2001, som ett komplement till SCB:s AKU-undersökningar. Första gången svarade närmare 5000 personer, andra gången 4 300. Långtidsfriska är de som endast en gång under det här året gått till jobbet med sjukdom och bara har en sjukfrånvaro på högst fem dagar under året. Efter uteslutningar från de totalt 9300 ansågs 641 personer som långtidsfriska.

(v Otter 2004a)²⁰. Kvinnor oroas mer av jobbet, kanske för att de har andra jobb än männen? Den upplevda egna kontrollen över arbetstakten har minskat på hela arbetsmarknaden sedan 1989 och är näst lägst i kommunal verksamhet, jämfört med landstingsverksamhet, statliga jobb och privata²¹. Högst egenkontroll upplever de privatanställda. Att den är minst i offentlig verksamhet innebär att kvinnor är mest utsatta. Känslan av sammanhang är grundläggande för människans välbefinnande. Den upplevda minskade kontrollen över sitt arbete ser v Otter som problematisk i detta perspektiv, sedan en gammal konsensus (Saltsjöbadsandan) inte längre gäller på jobben i folkhemmet. Han skriver om vikten av värdegrund i arbetslivet och gemensamt ansvar, som viktiga inslag i ledarskapet.

Inläsningen i det moderna arbetslivet kan vara problematisk, framför allt i offentlig verksamhet med sina mer formella krav på utbildning snarare än värdering av arbetslivserfarenhet. Karriärbyten gynnar en könsblandning i både skola, vård och omsorg menar v Otter som förespråkar en mer flexibel syn på meriter vid anställning. På det här området tror vi att man säkert i framtiden tvingas till en mer öppen syn, för att få tillräckligt många anställda. Då innebär det för cheferna att kunna leda mer differentierade grupper av anställda än idag.

Mål- och resultatstyrning, som är den rådande trenden i offentlig verksamhet, innebär att produktionsmålen sätts av någon som inte berörs av arbetet direkt och arbetsledare är lika underordnade målen som de underställda. Den offentliga sektorn påverkas särskilt på grund av budgetstyrning och att man då inte definierar vilka kvalitetsförluster som kan accepteras vid besparingar (Lundquist 1998, v Otter 2004a). Detta ses som ett ledningsproblem.

3.1.4 Invandrarna

Fortfarande råder betydligt större arbetslöshet bland människor med invandrarbakgrund än bland etniska svenskar. År 2000 var 17 procent av de utomnordiska medborgarna i

²⁰ v Otter hänvisar till arbetsmiljöstatistik under 1984-2001

²¹ Skalan är från lägst till högst: landsting, kommun, stat, privat verksamhet.

Sverige arbetslösa (Höglund 2002) medan arbetslösheten bland svenska medborgare var 4,2 procent.

SCB:s befolkningsprognos för åren fram till 2050 beräknar en något minskad nettoinvandring per år, från 29 000 år 2003 till cirka 23 000 per år vid prognosperiodens slut (Lundström 2004). Vår slutsats är att invandrarna, främst från EU-området, snarare kommer att få en mycket stor betydelse för den svenska äldreomsorgen i framtiden. Sannolikt kommer det också att påverka ledarskapet när kulturkrockar uppstår. Efter EU-utvidgningen 2004 räknade man med en betydande arbetskraftsinvandring men så har inte skett i större grad. Däremot ses de nya EU-länderna som en arbetskraftsreserv i framtiden (Arbetslivsinstitutet 2004). Statsvetaren Maritta Soininen²² menar att vi måste sluta att på olika sätt diskriminera invandrare i arbetslivet eftersom vi inte kommer att ha råd med det i framtiden, alla kommer att behövas. Fenomenet illustreras i Arbetslivsinstitutets publikation med en artikel om Alina Steponaviciene från Litauen som flyttat till Norrtälje där hon pluggar svenska och fått arbete som vårdbiträde på ett sjukhem, efter att kommunen aktivt sökt arbetskraft i Baltikum. Hon är egentligen utbildad till socialarbetare och vill i framtiden arbeta med det och menar att det känns orättvist att den utbildningen inte gäller i Sverige i dag.

3.2 Sammanfattning

Ungefär en kvarts miljon människor arbetar idag inom kommunal äldreomsorg i Sverige och fler behövs i framtiden. Med all sannolikhet blir det brist på arbetskraft när den krymper från båda håll. Stora grupper går i pension men ungdomarna som ska ersätta dem kommer ut på arbetsmarknaden allt senare i livet, och utbildar sig inte efter arbetsmarknadens behov. En viktig fråga blir därför hur de unga ska lockas till att jobba i vården.

Arbetsgivarstyrd flexibilitet kan bli en nyckelfråga för framtiden, då kraven på detta ökar generellt på arbetsmarknaden. En annan viktig faktor i framtidens arbete är vilka som kommer att arbeta i äldreomsorgen. Idag flyttas industrijobben till låglöneländer och

²² Maritta Soininen är docent i statsvetenskap vid Stockholms universitet.

omskolade industriarbetare kan bli dem som behövs för att klara äldreomsorgens behov. En stor grupp människor med invandrarbakgrund är idag arbetslösa, betydligt större andel än svenska medborgare. Men äldreomsorgen kan bli beroende av en växande grupp invandrare för att klara arbetskraftsbehovet. Ohälsa är en annan viktig faktor för arbetskraftstillgången i framtidens äldreomsorg. Kvinnor är idag sjukskrivna i högre utsträckning än män. Brister i den psykosociala arbetsmiljön är en orsak till sjukskrivningar. Kvinnor upplever mer oro över jobbet än vad män gör. Oron för jobbet och att vara mentalt upptagen av jobbet har fördubblats under 1984–2001.

Hur arbetet i äldreomsorgen kommer att se ut i framtiden är också beroende av hur det offentliga arbetet i Sverige organiseras i framtiden. Kanske blir det en överföring av ansvar till regioner i större utsträckning, vilket vi tittar närmare på i nästa kapitel.

4 Den offentliga sektorns framtid

Den framtida organiseringen av den offentliga verksamheten i Sverige är oviss. Dagens uppdelning i kommuner, landsting och län är inte längre självklar och nya arbetssätt diskuteras. De på senare år genomdrivna och permanentade regionförsöken står i fokus. Huvudmannskapet kan få en avgörande betydelse för äldreomsorgens framtid. Verksamheten styrs av socialtjänstlagen som är tvingande när det gäller vad kommunerna måste bistå de gamla med. Men pengarna ska tas från den totala kommunala budgeten, en budget som ska räcka till all annan kommunal verksamhet också. Detta kan bli problematiskt i tider av minskad ekonomisk tillväxt. Utjämning kan då ske med statliga medel men om finansieringen av äldreomsorgen helt lyfts bort från den kommunala budgeten kan ett eventuellt tryck från andra verksamheter elimineras. Å andra sidan kan en mer central styrning innebära mindre autonomi, eller mer, beroende på politiska beslut. Att förstatliga eller lägga över verksamhet på regionala organ är en viktig politisk fråga för framtiden, och som redan diskuteras.

Här redogör vi för de utredningar som görs och gjorts i frågan om hur Sveriges offentliga verksamhet ska organiseras i framtiden. Vi ser det som en viktig faktor för ledarskapets framtid och framför allt chefernas möjligheter att utveckla verksamheten. En ökad privatisering av äldreomsorgen tror vi starkt kommer att påverka ledarskapets villkor, och återkommer till detta i våra tre scenarier.

4.1 Ansvarsutredningen

En statlig utredning pågår nu om hur Sverige ska organiseras i framtiden. Utredningen görs av den av regeringen tillsatta Ansvarskommittén. Arbetet beräknas ta flera år till och ska redovisas först i februari 2007. Ett delbetänkande från kommittén kom i december 2003 (SOU 2003:123). I denna redovisas nuvarande förhållanden, brister och förtjänster, men ges inte något förslag för framtida organisation.

Vad som diskuteras i den här frågan i det offentliga Sverige i dag, enligt media, är frågan om en framtida regionalisering av landet. Det vill säga att dela in Sverige i ett antal större regioner och till dessa föra över ansvar från landsting och länsstyrelser, men även från kommuner. I Ansvarskommitténs delbetänkande anges att kommittén vill arbeta med bland annat en fördjupad samverkan mellan kommuner, snarare än sammanslagningar av kommuner och landsting, och se över hur alternativa driftformer påverkar välfärdstjänster. I klartext handlar det senare om privatisering av vård och omsorg. Arbetet går alltså in på områden med starka politiska ståndpunkter.

I delbetänkandet framhålls medborgarperspektivet i arbetet, att likvärdig service till och likvärdig behandling av alla medborgare är den rådande principen. Idag är skillnaderna stora mellan olika kommuner och olika landsting i ambitionsnivå, tillgänglighet och kvalitet. Utredarna konstaterar också att medborgarnas efterfrågan på offentlig service växer, till exempel på grund av den växande andelen äldre människor, men också genom den tekniska utvecklingen som innebär att anspråken på en allt mer sofistikerad vård ökar. Samtidigt sägs att kommunerna inte kommer att klara av detta utan skattehöjningar, de kommer inte ens att kunna bibehålla dagens nivåer. Minskade resurser genom en utplanad tillväxt blir därför ett bekymmer. Nyckeln är att få ut fler på arbetsmarknaden än idag, både arbetslösa, sjukskrivna och förtidspensionärer. Kommitténs omvärldsanalys visar att den ökade globaliseringen av ekonomin innebär att Sveriges självständighet blir allt mer kringskuren, framför allt när det gäller skatter, vilket minskar finansieringsmöjligheterna. Det är alltså en svår sits att utgå ifrån.

I en presentation av regionaliseringstanken anges att redan idag växer kommunernas samarbete med varandra och ett regionalt perspektiv läggs redan på infrastrukturens utbyggnad²³. Olika delar av det offentliga Sverige går in i varandra och påverkar varandra. I kommitténs uppdrag ingår att undersöka om en renodling av uppgifter och styrning kan ske. Framtidens nyckelfråga är dock personalförsörjningen i den offentliga sektorn när rekryteringsbehoven ökar.

²³ Ett exempel på detta är Västerviks kommuns pågående samarbete med Åtvidabergs och Linköpings kommuner om järnvägsutbyggnaden mellan Linköping och Västervik.

I betänkandet skriver författarna att vi generellt har en bild av en fortgående decentralisering av offentlig verksamhet men att det i verkligheten pågår en centralisering av verksamheter från kommun och landsting till staten. Här uppmärksammas också den stora förändring av den offentliga verksamheten som skett under 90-talets sociala nedrustning, men också utbyggnaden av utbildning, liksom den växande obalansen mellan behov och resurser genom befolkningsutvecklingen. Kopplingen mellan ansvar och resurser framhålls och två scenarier, som båda renodlar detta, beskrivs i delbetänkandet:

- Statligt ansvar för den offentliga välfärden
- Ökad självständighet i kommunerna

4.1.1 Äldreomsorg

Ansvarskommittén tar både 40-talistgenerationen och 70- och 80-talsgenerationerna och dessas livsmönster som utgångspunkt i resonemanget kring framtidens äldreomsorg. 40-talisterna förväntas ställa höga krav på vård och omsorg, högre än tidigare generationer äldre, precis som de vant sig vid när det gäller barnomsorg och utbildning. 70- och 80-talisterna har växt upp under 90-talet som upplevde den största ekonomiska krisen i Sverige sedan 30-talets depression, med samhällsnedskärningar och minskade resurser. Detta har sannolikt minskat den här åldersgruppens förtroende för och solidaritet med samhället, vilket kan leda till motsättningar mellan äldre och yngre.

Redan idag märks att de äldre förbrukar alltmer av samhällets resurser. De äldre över 65 år har en ökande konsumtion av vård. Ett exempel: en fördubbling av andelen operationer har skett under de senaste tio åren för gruppen 85 år och äldre, tack vare medicinsk-teknisk utveckling.

Två lagar styr vården och omsorgen: socialtjänstlagen vars beslut kan överklagas, och hälso- och sjukvårdslagen vars beslut inte kan överklagas. Trots beslut enligt socialtjänstlagen om till exempel boende eller annat stöd har man i flera kommuner inte följt besluten på grund av bristande resurser. Denna lag trots ger en rättsosäkerhet för medborgarna menar Ansvarskommittén. Både staten och länsstyrelserna har

tillsynsansvar för lagarnas efterlevnad. I Ansvarskommitténs betänkande resoneras om å ena sidan att alla äldre ska garanteras en viss standard oavsett bostadsort och å andra sidan äldreomsorgens ökade tryck på kommunerna. Det innebär skiftande krav på de olika kommunerna.

Detta sammantaget framställs äldreomsorgen idag som svåröverskådlig och med stora krav på brukare och anhöriga. Därmed blir kraven stora även på äldreomsorgens anställda och dess chefer enligt vår bedömning.

4.2 Äldrevårdsutredningen

I juni 2004 presenterades Äldrevårdsutredningens betänkande (SOU 2004:68) om hemtjänsten för äldre där utredarna föreslår att en huvudman, kommunerna, ska ha ansvaret för hemsjukvården (fram till läkarnivå) så att alla insatser i hemtjänsten sköts av den kommun man bor i. Skälet anges vara den enskildes behov av en enkel hantering, att bara behöva vända sig till en myndighet, och att säkerställa vårdens kvalitet genom en huvudman för att komma ifrån revirstrider och konflikter. Både dagverksamhet och korttidsplatser föreslås ingå i den sammanhållna hemvården. Avtal om detta finns redan i många kommuner²⁴.

Samverkan mellan kommun och landsting anges som en förutsättning. Den medicinska kvaliteten ska säkerställas genom att landstingen får ansvar för läkarinsatserna men samtidigt blir skyldiga att tillhandahålla läkarresurser för hemvården, genom avtal med kommunen. När någon behöver vård och omsorg ska en vård- och omsorgsplan upprättas för den enskilde, med sociala och medicinska insatser och möjlighet för anhöriga att medverka i planeringen. En kommunal kontaktperson ska utses för varje individ. Redan idag är stora delar av detta genomfört och vi tror att systemet kan underlätta delegering till anställda, med ökat ansvar som följd.

²⁴ Enligt uppgift från Eva Wikström, utvecklingsledare på FoU Kronoberg 2005-04-08

4.3 Det nya Region-Sverige

Ska Sverige få fem regioner i stället för län och landsting? Den frågan diskuteras på flera nivåer i de offentliga organisationerna²⁵. En sammanställning från landstingsstyrelserna i Sverige visar en möjlig regionindelning med sex regioner. Utgångspunkten är universitetssjukhusen. En av regionerna finns redan:

- *Västra Götaland*.

De andra är

- *Region Syd* (Skåne, Halland och Blekinge),
- *Region Öst* (Småland, Öland och Östergötland),
- *Region Stockholm/Gotland, Mellanregionen* (Dalarna, Gävleborg, Värmland, Örebro, Västmanland, Uppland och Sörmland) och
- *Region Norr* (Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland och Jämtland).

Denna indelning bygger i stort på ett redan idag existerande sjukvårdssamarbete.

Indelningen är inte reservationslös. En socialdemokratisk politiker i Skåne tycker till exempel att den nuvarande Skåneregionen är stor nog. Professor Johan Calltorp förespråkar fyra regioner och LO sex till åtta regioner.

I en debattartikel i DN²⁶ tas välfärdens organisering upp av Anna Fransson och Irene Wennemo, utredare respektive näringspolitisk chef på LO. De förespråkar att sjukvård, äldreomsorg och skola läggs över på nationell nivå i stället för på kommunnivå som idag, vilket måste tolkas som en överföring till staten. Här hänvisas till en Sifundersökning som visar att 70 procent av Sveriges invånare tycker att det är viktigare att sjukvård, äldreomsorg och skola är lika för alla än att kommunerna har ansvar för den.

Undersökningen ligger som grund för deras argumentation som också bygger på att det kommunala självstyret redan kringskurits väsentligt genom maxtaxor och villkorade statliga bidrag. De menar att Sverige måste gå mot antingen ökat kommunalt självstyre eller ökat ansvar för staten när det gäller välfärden.

Framtida kommunsammanslagningar ses som oundvikliga i en rapport från Kommunförbundet (Westholm m fl 2004), på grund av det ökande behovet av

²⁵ Se artikeln "Det nya Sverige växer fram" i Dagens Samhälle nr 4/2005

²⁶ Artikeln "Samma välfärd i hela landet..." DN 2004-11-05

äldreomsorg och som en följd av ett ökat samarbete kommuner emellan. Sammanslagningar ger som regel administrativa rationaliseringsvinster med minskade kostnader. Ökad kommunal samverkan ses också som ett alternativ till sammanslagningar, men knappast tillräckligt. Samverkan kan dock vara ett sätt att komma över problemet med var gränser mellan kommuner ska dras i framtiden, genom att samverkan kan ske mellan olika kommuner på olika områden och vara mer uppgiftsrelaterad. Till exempel att fler kommuner i ett område samverkar när det gäller utbildning än när det gäller räddningstjänst. I rapporten tar man upp ett problem i samverkan och nuvarande regionsamarbete; att det kan bli svåröverblickbart och löst sammanknutet när det bara är en fråga som är den sammanhållande länken. Ett annat problem är demokrati- och ansvarsaspekten; att olika samarbetsorgan inte är politiskt styrda. Genom kommunsammanslagningar kan man motverka detta. I denna utredning föreslås också att staten i framtiden kan ta över vissa delar av kommunernas ansvar, som utbildning och äldreomsorg, vilket skulle minska samverkansbehovet.

Vi ser det som svårt att överblicka konsekvenserna av ovanstående olika förslag men med denna redovisning vill vi visa de tankar och idéer som finns i dag kring organiseringen av den svenska välfärden och vilka förändringar som kan komma till stånd i framtiden. Att lyfta ut äldreomsorgen från kommunorganisationen kan uppenbarligen bli verklighet, något som i allra högsta grad också kan komma att påverka ledarskapets villkor i denna verksamhet. I vår scenarioskrivning återknyter vi till dessa idéer.

4.3.1 Danmark

I Danmark väntas en radikal förändring i landet ske inom några år. I januari 2004 presenterades ett reformförslag²⁷ som innebär att Danmarks tretton landsting blir fem och de 271 kommunerna blir 100 om det genomförs som planerat 2007. I Danmark menar man att det krävs minst 750 000 invånare för att en region ska vara konkurrenskraftig och de fem storregionerna i det danska förslaget får alla minst en miljon invånare. Regionerna ska styras av direktvalda politiker men verksamheten finansieras genom statlig skatt, lika

²⁷ Artikeln "Bara hundra kommuner..." DN 2004-01-23

stor för alla invånare i landet²⁸. Regionerna tar hand om sjukvården och kommunerna sköter förebyggande vård och rehabilitering. De små kommunerna slås ihop så att ingen kommun blir mindre än 30 000 invånare, den genomsnittliga folkmängden blir 54 000 och drygt en miljon i regionerna. I dag har kommunerna i Sverige en genomsnittlig folkmängd på närmare 31 000 invånare och drygt 425 000 i våra 21 landsting. I DN-artikeln²⁹ uttalar sig ordföranden i Danmarks kommunalanställdas fackförbund och menar att reformen kräver att man ger de anställda mer inflytande om den ska genomföras. Detta menar vi måste också vara en förutsättning i Sverige för att inte riskera en ökad alienation hos de anställda.

4.4 Ekonomin

Hur pengarna ska användas och vad de ska räcka till kommer att vara avgörande för framtidens äldreomsorg. Ett arbete med bristande resurser ställer andra krav på cheferna än ett arbete där pengar finns till mer än det som är nödvändigt. En del av chefens arbete är kontrollfunktionen, och den kan bli problematiskt stor om bristen på pengar är stor. Å andra sidan kommer det knappast ens i de bästa av världar att finnas obegränsade resurser till äldreomsorgen och hushållning av de offentliga medlen får aldrig försummas. Men att enbart och alltid ha för lite pengar till sin verksamhet tror vi är tärande på ledarskapet generellt.

Flera långtidsutredningar har gjorts på senare år. Här har vi valt att närmare titta på två av dem, statens och Kommunförbundets, som vi bedömer som de mest relevanta för vår uppsats. Båda utredningarna har ett ekonomiskt perspektiv, med fokus på skatter och skattefinansierade samhällstjänster.

4.4.1 Statens långtidsutredning

Den statliga Långtidsutredningens betänkande (SOU 2004:19) ger en bild av den framtida offentliga ekonomin, fram till 2020 och den visar att hur framtiden än blir så blir den ekonomiskt problematisk. Man har utgått ifrån att resurserna är desamma som idag per

²⁸ Artikeln "Danmark skrotar..." DN 2004-04-28

²⁹ Artikeln "Bara hundra kommuner..." DN 2004-01-23

invånare men att den offentliga sektorn väntas växa betydligt, i takt med en ökad ekonomisk tillväxt. När så sker ökar också efterfrågan på offentliga välfärdstjänster. Men en effektivisering på detta område är inte möjlig i samma utsträckning som i industrin, och man räknar inte med någon skattehöjning.

Fyra alternativ beskrivs:

1. *Höjda skatter:* skattehöjningar kan troligen accepteras i takt med att inkomsten höjs. Men då måste det som önskas levereras. Utredarna tror inte på detta som en möjlig väg att utveckla de offentliga välfärdstjänsterna.
2. *Ökad tillväxt:* Genom produktivitetsökning: när lönerna höjs i den privata sektorn måste de också höjas i den offentliga, för att kunna rekrytera och behålla personal. Ökad ekonomisk tillväxt medför ökade samlade resurser i samhället. Genom ökad sysselsättning: ger en mer positiv effekt på samhällsresurserna och de offentliga utgifterna minskar så att det blir pengar över till utveckling av välfärdstjänsterna. Idag går trenden mot minskat arbete.
3. *Ökad produktivitet:* Man kan inte förutse hur men teknisk utveckling, ökad konkurrens och förbättrade metoder tros vara förändringsfaktorer.
4. *Alternativ finansiering:* Antingen finansiering med avgifter eller privatisering. Utredningen konstaterar att det är särskilt svårt att höja avgifterna på barnomsorg och äldreomsorg. Höjda avgifter innebär också en minskad efterfrågan. Inte heller tror man på en ökad privatisering av välfärdstjänsterna. Att ta bort dem helt diskuteras, liksom att avgränsa så att man har ett skattefinansierat basutbud och köp av övriga tjänster som komplement, något som anses strida mot våra ideal av jämställdhet och solidaritet.

Slutklämmen är att det krävs en rad olika åtgärder och förändringar för att möta framtidens problem, och att det knappast finns några möjligheter till ökade ekonomiska resurser.

4.4.2 Kommunförbundets långtidsutredning

Kommunförbundets långtidsutredning från 2003 ger en liknande bild, men där poängteras behovet av framtida skattehöjningar än mer. Utredarna har dragit ut dagens trender i

samhället 50 år framåt, och använt de demografiska prognoser som finns tillgängliga på SCB. Här antas att behoven av kommunal service kommer att öka med tio procent men att resurstillskottet blir sju procent. Detta kommer att leda till svårigheter för kommunerna att hålla ett löneläge jämförbart med övriga arbetsmarknaden. Höjningar av lönerna gör gapet ännu större och detta tror vi blir en kritisk faktor för äldreomsorgens ledare i framtiden, med krav på ett starkt förbättrat ledarskap som kompensation för låga löner i större utsträckning än idag.

Ökade statsbidrag ses inte som någon reell lösning utan i stället förordas skattehöjning, avgifter och privatisering av verksamheter. En kommunal skattesats på över 40 procent förutses om tjugo år. Äldreomsorgens anställda kommer då att drabbas dubbelt, både av låga löner och högt skatteuttag, vilket kan minska rekryteringsmöjligheterna och öka trycket på ledarskapet och chefernas förmåga att motivera sina underställda. I utredningen räknar man också med en ökad efterfrågan av kommunal service jämfört med idag, i takt med en ökad ekonomisk tillväxt i samhället.

4.4.3 Reflektion

Vi måste ha i åtanke vilka som är beställare bakom dessa två utredningar, där den ena inte räknar med någon skattehöjning medan den andra pläderar för en skattehöjning. Kommunförbundet, har att tillvarata kommunernas intressen och därför kan det ligga i beställarens intresse att tidigt lobba för möjligheter till skattehöjningar. Förbundet är rimligtvis en stark maktfaktor vars syn på samhällsutvecklingen säkerligen beaktas på regeringsnivå där det å andra sidan krävs politisk acceptans för höjd skatt.

4.5 Sammanfattning

Staten har tillsatt en ansvarskommitté för att utreda hur Sverige i framtiden ska organiseras. Uppdelningen i kommuner, landsting och län är inte längre självklar. Idag är skillnaderna stora mellan olika kommuner och olika landsting i ambitionsnivå, tillgänglighet och kvalitet. I ansvarskommittén diskuteras om alla invånare i Sverige ska

vara garanterade en viss standard oavsett bostadsort samtidigt som det resoneras om äldreomsorgens ökade tryck på kommunerna.

En fråga som diskuteras är om Sverige i framtiden ska få fem regioner istället för län och landsting. Landstingsstyrelserna visar en möjlig regiondelning med sex regioner där utgångspunkten är universitetssjukhusen. Danmark har uppdelningen i regioner och här tar de hand om sjukvården medan kommunerna sköter förebyggande vård och rehabilitering.

I äldrevårdsutredningen 2004 föreslår utredarna att en huvudman, kommunerna ska ha ansvaret för hemsjukvården (fram till läkarnivå). Utredningen föreslår krav på samverkan mellan landsting och kommun. Ökad effektivitet och samverkan diskuteras i utredningen.

En avgörande fråga för framtiden är hur pengarna ska användas och hur de ska räcka till i framtidens äldreomsorg. Bristande resurser ställer krav på kompetensen hos cheferna. Den statliga långtidsutredningen har till syfte att analysera utmaningar och möjligheter för den svenska ekonomins framtid. Fyra alternativ lyfts här fram: höjda skatter, ökad tillväxt, ökad produktivitet och alternativa finansieringsmetoder. Även i Kommunförbundets långtidsutredning diskuteras behovet av framtida skattehöjningar. Här tror man på en ökad efterfrågan av kommunal service jämfört med idag i takt med en ökad tillväxt.

Oavsett hur det offentliga arbetet är organiserat kommer arbetskraft att behövas. Men undersökningar visar att attityden till att vara offentliganställd inte alltid är så positiv, vilket vi berättar mer om i nästa kapitel.

5 Attityder till arbete i offentlig sektor

Hur kommunerna framstår som arbetsgivare anses som mycket viktigt i kommunernas arbete med sin framtida arbetsgivarroll. Ungdomars attityder till ett framtida arbete inom kommunerna är avgörande för samhällets framtid. Därför tar vi upp detta område i vår uppsats med utgångspunkt i att äldreomsorgens ledare genom sitt agerande ska få verksamheten att se sig attraktiv att arbeta i, både för unga och äldre. Med detta kapitel vill vi visa på de attitydproblem som finns redan idag, och som vi återkommer till i scenarierna.

5.1 Ungdomar

De ungas attityd till kommunen som arbetsgivare och till att arbeta i äldreomsorgen har undersökts på senare år. Samstämmiga rapporter visar på problem eftersom många unga uppenbarligen inte ser offentliga jobb och att ta hand om de gamla som attraktivt.

Ungdomars attityder formas av den tid de växer upp i och den generation de lever i (Bohlin 2003, Fürth 2004, Lundblad 2000) snarare än att unga människor i generation efter generation har samma typ av preferenser och attityder, och varje ny ung generation idag har alltmer postmateriella värderingar.

”En människas primärupplevelser av ett område påverkar värderingarna inom detta område mest, och att de första formbara åren upp till 20–25-årsåldern därmed har störst betydelse för formandet av en människas värderingar.” (Lundblad 2000, sid 171).

Det innebär att de som växer upp med god materiell standard värderar andra aspekter högre, som frihet och personlig utveckling. När de materiella behoven är tillgodosedda blir immateriella värden viktigare³⁰. Denna inställning följer åldersgrupperna genom livet och därför förändras de anställdas inställning till arbete mellan generationerna även om betydelsen av arbetet ökar med åldern. Därför måste också arbetsgivaren förstå olika generationers attityder och få dem att samsas med varandra.

³⁰ Detta stämmer överens med Abraham Maslows teori om behovstillfredsställelse. Hans fem behovsnivåer är 1. kroppslig, 2. trygghet, 3. gemenskap och tillgivenhet, 4. uppskattning, 5. självförverkligande.

De som är unga idag är värdeomedvetna och har postmateriella värderingar (Lundblad 2000). De sätter etik och moral högt, de är individualister med krav på att få uttrycka sin personlighet, de är välutbildade och tidigt mogna dagisbarn som vuxit upp med ett materiellt överflöd. Många är skilsmässobarn. Stora grupper saknar vuxna att se upp till och vänder sig i stället till kompisar och media.

Svenska värderingsstudier visar följande värderingar hos den yngre, postmaterialistiska generationen:

- *Miljöengagemang*. De unga känner som regel ett starkt miljöengagemang och de prioriterar miljöfrågor mer än den äldre generationen.
- *"Glokalitet" och världsvana*. De unga har rest mycket och har världen vid sina fötter genom Internet. De har intresse för globala frågor. De oroar sig för växthuseffekten, svälten i Afrika och dollarkursen. Faktorer som bostad, familj och personlig utveckling står också högt.
- *Individualism och självförverkligande*. En ökad strävan mot individuell utveckling och självförverkligande, att njuta av livet och konsumera njutningsbara upplevelser. Den individuella friheten är viktigare än materiell status och välstånd. Det är viktigt att vara någon och att synas. De prioriterar arbetet lägre än vad den äldre generationen gör och de prioriterar relationen till vännerna, familjen och det goda livet högre.

Vi ser ingen entydig indikation på om detta kan gynna eller missgynna ett kommande arbete i äldreomsorgen men vår gissning är attityderna spelar roll, kanske åt båda håll. Ett allmänt intryck är att den individualistiska inriktningen kan vara en negativ faktor på så sätt att ungdomarna hellre väljer jobb som ger mer individuell belöning, men att ökade postmaterialistiska värderingar kan innebära att man väljer att arbeta med det som gör gott, till exempel att hjälpa till att ta hand om de gamla. För äldreomsorgens ledning kan det innebära att man i framtiden får locka med andra belöningar än idag, en tanke som vi har med oss i scenarioskrivningen, och som vi också ser i attitydundersökningar nedan.

5.1.1 Attityden till arbete

Resultat från flera undersökningar ger tillsammans en bild av att dagens unga generation lägger mindre vikt vid arbete och att de till stor del ratar offentliga jobb eftersom dessa anses tråkiga. De undersökningar vi hänvisar till här är gjorda av statliga Ungdomsstyrelsen (Bohlin 2003), trendanalysföretaget Kairos Future (Fürth 2004)³¹ och Arbetslivsinstitutet (v Otter 2004a) samt en studie vid Göteborgs universitet (Ekström 2001). Dessutom har vi läst en artikelserie i DN som vi bedömer som intressant, trots att den inte går på djupet men för att den förmedlar unga människors röster just idag, senhösten 2004. Här redovisas flera röster från ungdomar mellan 20 och 32 år, men även referenser till etnologiska och sociologiska forskare i ämnet. Rösterna från de unga visar en mångtydig bild; både ett bristande intresse för arbete, krav på ett engagerande och flexibelt arbete med möjligheter till periodvisa avbrott för annan sysselsättning, attityden att man får skapa sin egen tillvaro och att man är mer lojal mot sig själv än mot andra, det vill säga att jobbet kommer i andra hand, och att man inte nöjer sig med jobb man inte trivs med. En 32-årig kvinna i DN-artikeln säger att hon vill att en chef ska se till att använda hela hennes kompetens och hennes engagemang, att hon vill bli uppskattad för vad hon kan och förmår.

Trevliga arbetskamrater är viktigt för de unga liksom att jobbet ska vara roligt och intressant (Bohlin 2003, Fürth 2004, v Otter 2004a, Ekström 2001). Relationen till chefen ses också som viktigt liksom hög lön men lönen har inte lika stor prioritet. Fritiden värderas högre än arbete. Hälften tycker att fast anställning är viktigt och drygt hälften vill arbeta. Av de unga som har ett arbete är två tredjedelar nöjda, men med lägst andel bland dem som har "mindre kvalificerade jobb" (Bohlin 2003: 59).

Något som alla undersökningarna visar är de ungas krav på att ett arbete ska vara intressant. Det ska upplevas som meningsfullt och självständigt, det ska ta tillvara den enskildes kompetens och innebära personlig utveckling och ge möjlighet till personligt engagemang. Jobbet blir också något man lever mer integrerat med, inte bara något avgränsat i tid och rum. Man slutar inte tänka på jobbet för att klockan är fem och en tydlig attityd är att en trevlig relation är en del av jobbet. Numera söker man mer

³¹ Hos båda dessa är ungdomar liktydigt med gruppen 16-24 år. I övriga är gränserna flytande.

bekräftelse på sin personlighet och egen roll genom jobbet, förr skedde det mer genom samhällsklass och samhällsställning (v Otter 2004b). Andelen som värderar faktorn ”bidra till en mänskligare värld” har ökat markant sedan 1997 och framför allt kvinnorna värderar högt att arbetet också är viktigt för andra (Bohlin 2003).

Jobbet ska vara fritt och ge möjlighet till avbrott. De unga vill kunna göra annat ett tag när de känner för det. Fürth (2004) skriver om homo zappiens som zappar mellan olika virtuella världar, om en tilltagande individualisering där man ”röstas med fötterna” det vill säga går om det inte passar, om kräsna och svårflörtade individer på grund av sin ökade utbildning.

I DN:s artikelserie ovan ser vi att den unge intervjuade menar att jobbet kommer i andra hand men i de undersökningar vi refererar till anges att jobbet är något man lever integrerat med, vilket vid en första anblick kan tyckas vara en motstridig bild. Men säkert kan det upplevas som så att jobbet kan komma i andra hand till förmån för fritidsintressen men att det också kan vara så att jobbet inte upplevs som bundet till tid och rum (inrutad arbetstid och arbetsplats) utan mer en del av livet. Detta behöver inte vara motsägelsefullt, men kan naturligtvis också vara det. Den intervjuade i DN-artikeln är bara en röst men i samtliga refererade undersökningar här anges fritiden som viktigare än jobbet. Det tyder på en förskjutning i värderingarna av arbetet i den yngre generationen, jämfört med tidigare generationers.

Fürth urskiljer fyra typer av människor:

- *Medarbetare*: vill ha engagemang och trygghet
- *Volontär*: vill ha engagemang och frihet
- *Legoknekt*: vill ha belöning och frihet
- *Arbetslagare*: vill ha belöning och trygghet

Kvinnor på yrkesförberedande utbildning (som t ex omvårdnadsprogrammet på gymnasiet) är *medarbetare* enligt Fürth. En fjärdedel av de unga kvinnorna är beredda att arbeta inom vård och omsorg men lika många säger absolut nej till detta, och bland männen är 8 procent villiga till sådant arbete men 41 procent säger absolut nej (Bohlin 2003).

Ekströms studie (2001) visar att av 262 studenter³² var det 72 procent som hade för avsikt att i första hand söka jobb i privat näringsliv efter utbildningen. Hälften kan tänka sig att arbeta i en kommun. Författarna ställer sig frågan om inte de som är kommunanställda borde kunna vara mer stolta över sin arbetsgivare och verka som ambassadörer, en tanke som bekräftas i de intervjuer vi gjort och som vi återknyter till i våra scenarier. Studenternas svar visar att merparten av dem menar att kommunen saknar större framåtanda och förändringsbenägenhet, det vill säga att kommunen som arbetsgivare uppfattas som oflexibel och byråkratisk. Studenternas uppfattning är också att kommunala jobb är tråkiga och dåligt avlönade. Det som ses som positivt med dessa jobb är möjligheten att få hjälpa andra människor. Studenterna menade att kommunala jobb främst står för en trygg och säker anställning, att arbetet tillför samhället något positivt och att arbetet tillför andra något positivt.

Etnologen Åke Daun säger i en av DN-artiklarna³³ att det inte råder någon tvekan om att det redan skett ett skifte i folks inställning till arbetet; att vi allt mer lämnar luthersk plikt moral bakom oss. I stället vill vi ha innehåll och spänning i våra liv. Man skriver om den postmaterialistiska inställning vi numera har, som innebär att arbetet inte bara ska ge materiell standard utan även upplevelse som belöning. Enligt sociologen Tomas Berglund³⁴ är denna attityd vanligare idag i Sverige än i något annat land i Västeuropa, och allra mest bland 60- och 70-talister. Det skulle kunna innebära att den som har ett jobb som inte känns tillräckligt engagerande kan lätt lämna det och söka efter ett annat och bättre. Åke Daun konstaterar också att de unga i dag lever ungdomsliv längre än tidigare generationer och väntar med familjebildning och att skaffa ett fast jobb, något som ses som tecken på obenägenhet att ta ansvar. Sociologen Jan Carle menar³⁵ i stället att det är ett uttryck för en ökad handlingsfrihet. Sandro Scocco på Ams kritiserar det och menar att det bara visar attityden när frågan ställs. En attityd idag är att ungdomar vill bli sedda, de vill vara någon i stället för att vara något. Vårt välfärdssystem har skapat den

³² Från Göteborgs universitet och Chalmers Tekniska Högskola

³³ Artikeln *Jobba? Nä, hellre resa och ha kul*, publicerad 22 november 2004 på <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=531&a=346383>

³⁴ *ibid*

³⁵ *ibid*

här attityden menar Tomas Berglund. Kristina Ohlson på Mercuri Urval säger³⁶ att de unga i dag inte är så karriärinriktade och är inte ute efter en trygg arbetsplats utan jobbet kommer allt mer i andra hand. Hon beskriver många unga som egocentrerade som har svårt att ta in omvärlden. Beteendevetaren och jämställdhetskonsulten Ingemar Gens säger³⁷ att de som är unga i dag har fått en fostran som innebär att de bör sträva efter lycka i stället för status och materiell standard.

Här ser vi olika tolkningar av vad ungdomars attityder innebär, något som vi tolkar som ett tecken på att man kan inte plocka in alla unga i ett fack och påstå att "sådana här är dagens unga" utan att ungdomsgruppen består av flera olika attitydriktningar.

Genomgående tycker vi oss ändå se en ökad individualisering där arbetet ses mer som ett individuellt än ett kollektivt projekt och att ungdomar värderar andra belöningar än pengar i högre grad än tidigare generationer.

5.2 Kommunanställda

Enligt sociologerna Berger och Luckman (1966) är vår verklighet en social konstruktion, det vill säga att vår uppfattning om den organisation vi befinner oss i är en verklighet som vi skapar tillsammans med andra i organisationen. Denna verklighet skapar vi genom vårt sätt att tänka, agera och använda språket. Hur en organisation framställer sig själv blir därför viktigt i de anställdas uppfattning om verkligheten, men den bild av en kommuns arbetsplats som målas upp utåt måste också finnas i verkligheten (Andrén 2003). Därför behöver man arbeta med den interna kulturen i verksamheten och inte ge falska förespeglningar i sin marknadsföring när syftet är att locka fler till jobb i äldreomsorgen. Språket är det viktigaste verktyget i detta verklighetsskapande.

Många kommunanställda känner inte stolthet över att vara kommunanställd, eller ser några fördelar med det, och för många är en privat anställning mer önskvärt. Detta framkommer i en studie gjord av Kommunförbundet (Carlsson 2001) där drygt 2800

³⁶ *Chefer fast i gamla synsätt*, publicerad 1 december 2004 på <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=531&a=349847>

³⁷ *"Flickor förväntas göra karriär"* publicerad 2 december 2004 på <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=531&a=350236>

anställda i kommuner och privata företag utfrågats om sina attityder. Samma förhållanden uppfattar forskaren Maria Tullberg³⁸ som har studerat ett antal visionsrapporter från 32 kommuner för att undersöka vilka självbilder kommunerna förmedlar (Tullberg 2000). I arbetet ingår också de problemrapporter som tagits fram i dessa kommuner³⁹. Hon skriver om de många motstridiga budskap som sprids i kritiken av kommunerna som arbetsgivare, till exempel brist på tydlig ledning men också alltför styrande ledning, och hon uppfattar de kommunanställdas bild av sig själva som offer och att de saknar självkritik i rollen som anställd. Ledningen i kommunen anses ansvara för alla problem. Hon konstaterar att de kommunanställda här anser att det bara är de som inte vågar eller orkar sluta som stannar kvar i kommunens tjänst. Därmed odlas ett förakt för den egna ledningen och det förstärks underifrån, liksom ett förakt för de egna arbetskamraterna. Tullberg menar att en sådan uppfattning som den beskrivna gör att kommunerna generellt uppfattas som dåliga arbetsgivare eftersom den också sprids utanför organisationen, enligt devisen ”det blir som du tänker”. Med detta vill vi visa på faktorer som vi tror är avgörande för äldreomsorgens framtid. För att få arbetskraft i framtiden krävs att arbetet uppfattas som attraktivt, jämfört med andra jobb. Det finns inga indikationer på att höga löner någonsin blir verklighet varför andra faktorer måste kompensera för det; en god arbetsmiljö, bra ledning och intressanta arbetsuppgifter.

Ett bra framtida kommunalt arbete beskrivs av de anställda med en bild av arbetsvillkor tvärt emot den upplevda verkligheten, nämligen ett arbete som är välavlönat, ger delaktighet och inflytande, möjligheter till karriär- och kompetensutveckling, innebär arbetsglädje, en god psykisk och fysisk arbetsmiljö, förkortad arbetstid och en ledning med tydliga mål och goda visioner (Tullberg 2000). Alltså ett arbete som den anställda kan vara stolt över. I kommunernas visionsrapporter finns betydligt fler exempel på hur man ser de kommunanställda som stolta över sin arbetsgivare, både som arbetsgivare och som offentlig myndighet, och där anställda och medborgare är delaktiga i kommunens utveckling genom delaktighet och engagemang konstaterar Tullberg. Där presenteras ideal som troligen är en tolkning av den bild som kommunledningarna har av sin egen

³⁸ vid Handelshögskolan i Göteborg

³⁹ De 32 kommunerna deltog 1999-2000 i Svenska Kommunförbundets projekt ”Strategiska Arbetsgivarfrågor” och genomförde egna seminarier i forma av framtidsverkstad.

kommun som attraktiv arbetsgivare. Tullberg påpekar dilemmat mellan de anställdas krav på tydligare mål från sin ledning och kommunledningens egna visioner om en underifrån kommande delaktighet i den egna kommunens utveckling, och de anställdas dubbla roller som både anställd och kommuninvånare och brukare av kommunal service. Även i Västerviks kommun, som vi studerar, är utgångspunkten att göra kommunen till en attraktiv arbetsgivare, och med referatet om Tullbergs studie vill vi visa att arbetsmiljö och arbetskultur måste förändras så att visioner och verklighet stämmer överens, i de fall det inte gör det. Utlovar man till exempel demokratiska värden och gott kamratskap på en arbetsplats måste det också vara en realitet, inte bara en vision som man har som mål att uppnå (Johansson och Liljequist 2003, Andréén 2003).

5.2.1 Ylvapengarna

I september 2004 presenterade äldreomsorgsminister Ylva Johansson en regeringssatsning på utbildning av personal i äldreomsorgen, Kompetensstegen⁴⁰ (eller de så kallade Ylvapengarna). En miljard kronor avsätts under åren 2005-2007, pengar som kan sökas av kommunerna för fortbildning och annan kompetensutveckling, till exempel aktiviteter i samarbete med anhörig- och pensionärsorganisationer. IT och ledarskapsutveckling nämns som särskilda områden, något som vi tagit fasta på i våra scenarier eftersom vi menar att just dessa två områden blir prioriterade områden i framtidens äldreomsorg. Enligt en artikel i DN⁴¹ görs satsningen för att locka fler anställda till äldreomsorgen och säkerställa vårdens kvalitet. För att få folk till vården i framtiden tvingas kommunerna anställa utbildade och Ylvapengarna kan då användas till att utbilda dessa. Att öka utbildningskraven ska också vara ett sätt att höja de redan anställdas status.

5.3 Sammanfattning

Att bli attraktiv som arbetsgivare är viktigt för kommunernas framtid. En avgörande fråga är hur kommunerna kan lyckas rekrytera ungdomar till äldreomsorgen. Flera rapporter visar på att ungdomarna inte ser de offentliga jobben som attraktiva. Enligt svenska

⁴⁰ Information på socialdepartementets hemsida <http://www.kompetensstegen.se/> hämtad 2005-02-26.

⁴¹ "Ny snabbkurs ska få fler till vården", DN 2004-09-09

värderingsstudier prioriterar den yngre generationen individuell utveckling och har ett behov av självförverkligande. De anser att den individuella friheten är viktigare än materiell status och välstånd. Ungdomarna vill bli sedda och att vara någon. Vänner, familjen och livet är viktigare än vad arbetet är anser de. De unga vill att jobbet ska vara fritt, roligt och intressant och de vill ha trevliga arbetskamrater. De kommunala jobben anses som tråkiga och dåligt avlönade men anser att jobben står för en trygg och säker anställning. Även många av de redan anställda i kommunerna är kritiska till sitt arbete och känner inte stolthet över att vara kommunanställda. Hur arbetet i äldreomsorgen ter sig och under vilka förutsättningar det sker beskriver vi i nästa kapitel.

6 Den svenska äldreomsorgen

Äldreomsorgen är en del av kommunernas obligatoriska uppgifter. Här ger vi en beskrivning av verksamheten så som den är organiserad i Sverige och under vilka villkor och förutsättningar den bedrivs. Dels handlar det om rena fakta, dels om olika synsätt. För att kunna blicka framåt i scenarier krävs kunskap om detta varför vi ger det relativt stor plats i uppsatsen.

6.1 Arbetet

I Sverige är det framför allt de som är 80 år eller äldre som behöver bistånd från äldreomsorgen. 38 procent, eller 239 000 personer⁴², av den här gruppen får någon form av hjälp. Åldersgruppen beräknas öka från 482 000 till 639 000 personer från år 2004 till år 2025, enligt SCB, främst de över 85 år. Fram till år 2010 behöver kommunerna i Sverige rekrytera 180 000 anställda till vård och omsorg enligt Kommunförbundet. Många vårdas också av anhöriga i hemmen, 60-70 procent av dem som behöver hjälp, enligt Ansvarskommittén (SOU 2003:123), till allra största delen av make eller maka.

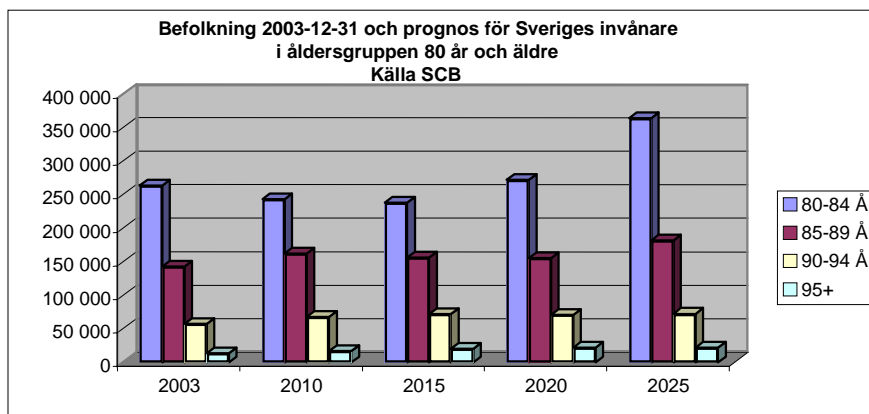


Diagram 1: Statistiska Centralbyråns prognos för åldersgruppen 80+ fram till 2025.

⁴² Lägesrapporten *Vård och omsorg om äldre* från Socialstyrelsen mars 2005

6.1.1 Personalen

Enligt Socialstyrelsen⁴³ fanns det 258 800 anställda i kommunal vård och omsorg år 2003. Det är en ökning med 17 procent sedan 1995. De sysselsatta, det vill säga de som var i arbete, var 218 400⁴⁴ personer. Andelen heltidsanställda har ökat till 43 procent, men i praktiken är det bara 37,5 procent eftersom en del heltidsanställda arbetar deltid, till exempel småbarnsföräldrar. Men de ökar successivt. 2003 hade 60 procent av de tidigare anställda och hälften av de nyrekryterade en omvårdnadsutbildning⁴⁵.

92 procent av de anställda är kvinnor men andelen män ökar (Astvik 2003). 22 procent av de anställda är 55 år och äldre. Andelen invandrare bland de nyrekryterade har fördubblats från 1995 till 2003, från 10 procent till 20 procent. Äldreomsorgspersonal har högre frånvaro (17 procent var borta minst en månad) än i barnomsorg och skola (12 procent). Frånvaro beror på fysiskt tung arbetsmiljö och, enligt de anställda själva, bristande inflytande över den egna arbetssituationen skriver Astvik. Detta ser vi som en viktig faktor för framtidens ledarskap.

6.1.2 Relationsarbete

Relationen till de äldre är en viktig del av arbetet, både i positiv och negativ bemärkelse. Vårdbiträdena och undersköterskorna ser i allmänhet som positivt att arbetet i äldreomsorgen innebär att få hjälpa människor (Astvik 2003) och som negativt att man inte kan göra tillräckligt för att hjälpa. Astvik har studerat hur de anställda hanterar relationerna i svåra situationer, deras copingstrategier. De delas upp i konstruktiva och icke konstruktiva. De konstruktiva strategierna används av den anställde för att skydda sig och kunna göra jobbet, trots problem. Exempel på handlande är att öka sina kunskaper för att nå ökad förståelse, dela ansvaret med andra anställda, förstå vad som skiljer de egna känslorna från den äldres känslor, modifiera sina krav på arbetsinsatsen, ställa rimliga krav på resurser och reflektera över sin egen roll. De ickekonstruktiva strategierna innebär att den anställde förnekar verkligheten och situationen förvärras. Exempel på sådan strategi är att regler och den anställdes villkor styr arbetsuppgiften, moralisering,

⁴³ *Aktuellt om äldreomsorgen*, rapport från Svenska Kommunförbundet oktober 2004

⁴⁴ Bland de anställda ingår även lediga och sjukskrivna.

⁴⁵ *Aktuellt om äldreomsorgen*, rapport från Svenska Kommunförbundet oktober 2004

bagatellisering, ransonering, distansering, ansvarsundvikande, och en reducerad och förenklad människosyn. Det här menar vi är viktiga kunskaper om arbetet i äldreomsorgen, med tanke på hur ledare ska agera för att leda sin personal på bästa sätt. Med en ökad press på äldreomsorgen, som blir fallet inom de närmaste decennierna med allt fler äldre, kommer sannolikt relationsarbetet att påverkas.

6.1.3 Olika syn på äldreomsorg

Forskaren Peter Westlund⁴⁶ skriver om två olika synsätt i äldreomsorgen i Sverige, det sociala synsättet och det medicinska synsättet (Westlund 2002). *Socialt synsätt* innebär att utgångspunkten är att en kronisk sjukdom ger ett visst handikapp och att man får den hjälp man behöver för att kunna leva med detta handikapp. Vardagslivet ska kunna fungera och vara meningsfullt även för den som är sjuk, och som också ska ha inflytande över sin tillvaro. Det handlar för personalen om att lyssna, tolka och förstå de enskildas behov. Sjukvårdande insatser är tillfälliga, när de behövs. *Medicinskt synsätt* innebär att den som är sjuk ska få vård och behandling med syfte att bli bättre. Man förväntar sig att se ett resultat av de medicinska insatserna. Det är ett mer vetenskapligt synsätt. Dessa två synsätt har alltid funnits, i större eller mindre utsträckning och omfattning.

I en artikelserie i Västerviks-Tidningen våren 2003 skrev jag (Eva) bland annat om dessa synsätt. Jag intervjuade då kommunens utvecklingsledare inom äldreomsorgen, Bengt Ericsson, som menar att arbetet behöver reformeras enligt det sociala synsättet. Citat från artikel i Västerviks-Tidningen⁴⁷:

- ” – Där [i det sociala synsättet] ser man var och en mer som unika individer med individuella och specifika behov. I det medicinska synsättet kanske man inte beaktar det individuella aspekten på samma sätt.
Individen har själv ansvar för sitt liv, och måste få ta det ansvaret menar han.
- I äldreomsorgen i dag har man fastnat i en vision om trygghet men glömt bort rätten till ett eget val, även i småsaker i vardagen. Jag tycker inte att man har rätt att göra våld på den enskildes egna vilja, även om han eller hon är omtöcknad och sjuk. Är det svårt att göra sig förstådd, så bör det finnas någon som för hans eller hennes talan. Gärna en utsedd god man.
- Med ett medicinskt synsätt hjälper personalen till med uppstigning, påklädning och frukost så att de är ”klara”. Klara för vadå? Kanske för att doktorn ska komma.

⁴⁶ Peter Westlund är fil.dr., verksam vid Fokus Kalmar län, en forsknings- och utvecklingsenhet vid Regionförbundet i Kalmar län.

⁴⁷ Johansson, Eva: *Två olika synsätt i äldreomsorgen*, artikel i Västerviks-Tidningen sid 16-17 2003-05-12 http://www.vt.se/GEN_Utmatning.asp?ArticleID=269958

- Vardagslivet på en enhet med ett medicinskt synsätt består mycket av väntan. Väntan på maten. Väntan på syster eller på doktorn. Väntan på att se resultat av olika behandlingar. I en verksamhet som genomsyras av ett socialt synsätt ställer personalen frågan till den boende hur just den här dagen skall se ut.
 - Den frågan kan ge svar som kan vara svåra att hantera för det kräver en flexibel personal som är beredd att möta behoven.
- Bengt Ericsson menar att den politiska ledningen måste besluta sig för vilket synsätt som ska råda eftersom det också får konsekvenser i organisationen. I Västervik är äldreomsorgen uppdelad i tre administrativa områden. I dessa finns båda de olika synsätten representerade, mer eller mindre.
- Sjukvården står som förebild för en stor del av äldreomsorgen. Kommunerna tog över sjukhemmen genom ädelreformen men de fungerar fortfarande ungefär som i landstingets regi, konstaterar han.
- I det särskilda boendet är skillnaden mellan de olika synsätten märkbar.
- Där inordnas individen i ett kollektiv och den privata sfären minskar. Med ett medicinskt synsätt får man ett totalt omhändertagande och kan till exempel få sova på kommunens lakan. Med ett socialt synsätt är det en fullständig självklarhet att man får sova mellan egna lakan och själv vara med och bestämma hur tillvaron ska se ut, säger Bengt Ericsson." /Slut på artikelcitat.

Det han framförde är viktiga reflektioner, i enlighet med allmän etik och den syn som alltmer förespråkas idag då valmöjlighet är en förutsättning i vår vardag. I våra tre scenarier ser vi olika möjligheter till förnyelse enligt ovanstående resonemang. Vi tror att fyrtyotalisterna, den grupp som är gammal och omsorgsbehövande år 2025, kommer att ta valfriheten för självklar och inte nöja sig med mindre. Det kan komma att ställa höga krav på ledarna att jämka ihop sådana krav med försämrad ekonomi och krav på rationalisering men kan också utgöra stora möjligheter till förbättrade relationer mellan anställda och gamla.

6.2 Framtida problem

Många gamla, minskande andel invånare i arbete och många unga som flyttar från landsbygdskommunerna ger en minskad skatteinkomst och samtidigt ökar behovet av äldreomsorg.

6.2.1 Ekonomin

Äldreomsorgen står för 20 procent av kommunernas kostnader. Kostnaderna har ökat med 11 procent de senaste tio åren, efter att man tagit hänsyn till inflationen, och uppgick

2003 till 78 miljarder kronor⁴⁸. Två tredjedelar av kostnaderna går till särskilt boende. Att vårdas hemma är mycket billigare än i särskilt boende, ungefär halva kostnaden enligt Kommunförbundet. Enligt Kommunförbundets prognos⁴⁹ beräknas de närmast kommande åren att innebära stora försämringar av det ekonomiska resultatet för många kommuners äldreomsorg, på grund av minskat skatteunderlag och kostnader för avtalspensioner. Problemet innebär att pengar som skulle gå till verksamhet måste gå till att betala pensioner till tidigare anställda. Glesbygdskommunerna har större skulder i förhållande till antalet invånare än storstadskommunerna. I glesbygdskommunerna är andelen äldre större än i storstadskommunerna. Så är fallet i Västervik med 21,6 procent över 65 år mot rikets 17 procent⁵⁰.

Många prognoser utgår från att bara demografin förändras och inte andra faktorer, och att det finns pengar till löner. Lönerna måste öka för att kommunerna ska kunna rekrytera, konstaterar forskaren Daniel Rauhut i en rapport från Institutet för tillväxtpolitiska studier (2003). Detta talar också våra intervjuade om när vi frågar dem vad som krävs för att de själva (de tre unga) ska stanna kvar i arbetet och för att kunna rekrytera nya. Högre lön och mer personal är vad de efterlyser. Att knäcka den nöten i framtiden blir mycket svårt är vår slutsats då inga ekonomiska prognoser ger vid handen att mer pengar ska kunna tillföras äldreomsorgen om Kommunförbundets prognos slår in (se även avsnitt 4.4).

6.2.2 Framtidens äldre

Kommer de äldre att kräva mer omsorg eller mindre i framtiden? Ger en bättre hälsa minskade krav på omsorg eller en högre efterfrågan på grund av ökade krav? Forskningen ger olika svar på frågan. Bättre metoder kan ge ökad efterfrågan i stället för tvärtom (v Otter 2004b). Enligt Långtidsutredningen (LU 2003/04) kommer mer frivilliga insatser att behövas i framtiden för att kunna tillgodose behoven av omsorg. De nya EU-länderna, kan de ge arbetskraft till äldreomsorgen? Det undrar v Otter (ibid) men menar att det viktigaste ändå är att minska utslagningen från arbetsmarknaden. Idag är möjligheten att trappa ner jobbet på äldre dar en klassfråga, de som behöver det har inte råd. Än mer

⁴⁸ Lägesrapporten *Vård och omsorg om äldre* från Socialstyrelsen mars 2005

⁴⁹ *Aktuellt om äldreomsorgen*, rapport från Svenska Kommunförbundet oktober 2004

⁵⁰ Uppgiften är från 30 december 2004.

problematiskt kan det bli när äldreomsorgen behöver anställa fler. Vi återknyter till v
Otters reflektioner i våra scenarier där vi menar att all arbetskraft kommer att behövas,
men att det kan lösas på olika sätt beroende på förutsättningarna i de tre scenarierna. Se
kapitel 9.

6.2.3 Behovet av förnyelse

Motsatta bilder finns av äldreomsorgens verksamhet, beroende på vem som granskar den.
Politiker och högre chefer framställer det här området som en bild av traditionell
förvaltning som styrs av budget och regelverk (Wallenberg 2004)⁵¹, medan
undersökningar av arbetsplatserna visar ett mer mänskligt inriktat arbete som styrs av
empati och förnuft⁵². Här råder alltså olika bilder av verkligheten, men inte entydigt.
Kommunernas ideal idag har blivit det empatiska medan förvaltarperspektivet också finns
kvar i verksamheten. Wallenberg ser också tecken på en starkare utbredning av taylorism
och effektivitetsstyrning.

Samverkans- och utvecklingsavtal kan användas för att främja utvecklingen för anställda.
Kommunerna har ett samverkansavtal (U-92) om lokalt utvecklingsarbete och att öka de
anställdas möjlighet till delaktighet och inflytande. Men hur fungerar det i praktiken?
Wallenberg (2004) är tveksam och skriver att det som sägs i kommunledningarna om ett
ökat medbestämmande i liten grad motsvarar de verkliga förändringarna.

Samverkansavtalet tog vi upp vid intervjuerna i fokusgrupperna och där framkom en hel
del kritik. De unga kände i stort sett inte till det och två av de tre äldre menar att förslagen
kommer uppifrån, inte i samverkan mellan chefer och underställda.

Lundquist (1998) klassificerar personalen i offentlig verksamhet i två kategorier:
generalister och specialister. Generalisterna har allmänna lednings-, kontroll-, och
administrationsuppgifter och specialisterna förväntas kunna lösa sina uppgifter eftersom
de har expertkunskap.

⁵¹ enligt sociologerna Ferdinand Tönnies begrepp *gesellschaft* och Jürgen Habermas begrepp *system*,
(Andersen/Kaspersen 1999).

⁵² enligt Tönnies begrepp *gemeinschaft* och Habermas begrepp *livsvärld* (Andersen/Kaspersen 1999).

Arbetet i äldreomsorgen har av tradition inneburit låga krav på skolutbildning. De anställda är därmed generalister i stället för specialister och generalisternas arbetsvillkor är sämre än specialisternas enligt Astviks (2003) studie av arbetsvillkoren för vårdbiträden i Stockholms kommun. Hon tar upp tanken om ökad professionalisering som en väg till förbättring (se vidare avsnitt 8.6), vilket också görs av dem som vi intervjuat.

6.3 Ett nordiskt perspektiv

Här gör vi en historisk tillbakablick och en utblick i övriga Norden, där vi ser att andra modeller används, modeller som kan komma att användas i den svenska äldreomsorgen i framtiden.

Hemtjänstutbyggnaden i de skandinaviska länderna under andra hälften av 1900-talet bidrog sannolikt till en valfrihetsrevolution för kvinnor med hjälpbehövande föräldrar, då döttrar tidigare fått ta på sig ansvaret i stor utsträckning. Förvärvsarbetet ökade bland medelålders kvinnor samtidigt som hemtjänsten byggdes ut. År 1960 förvärvsarbetade en tredjedel av svenska kvinnor i åldern 55–59 år, 1996 var närmare 80 procent förvärvsarbetande (Szebehely 2003). Idag är andelen förvärvsarbetade kvinnor i dessa åldrar högre i Norden än resten av Europa (Eurostat 2000).

Utbyggnaden av hemtjänsten skapade också ett nytt yrke i Norden, hemhjälpare. I Sverige fanns hemhjälp för gamla redan år 1952 i mer än en tredjedel av landets kommuner. Verksamheten baserades på hemmafruar som avlönades för ett par timmars arbete per dag. För att arbeta med hemhjälp till de äldre ansåg man att det inte behövdes någon särskild utbildning, vanligt husmorsvett ansågs räcka. Fast anställning gällde inte, timanställning var normen långt fram i tiden. I Sverige rådde arbetskraftbrist och det ansågs därför viktigt att den nya verksamheten inte skulle dra till sig kvinnor från andra yrken och därmed försämra villkoren. Ett särdrag som skiljer hemhjälparyrket i Sverige och Norge från flertalet andra länder är att det under de första decennierna efter hemtjänstens tillkomst var ganska vanligt att anhöriga anställdes som hemhjälpare. Vid mitten av 1980-talet var 25 procent av hemhjälparna i Norge och 11 procent i Sverige

anställda anhängvårdare. I Danmark var motsvarande siffra 2 procent och i Finland fanns inte detta alls (Szebehely 2003).

En tendens i alla länder är att den husliga hjälpen och det sociala stödet har minskat och den kroppsliga omvårdningen ökat enligt Szebehely (2003). En studie visar att gemensamt för de nordiska länderna är att det kommunala åtagandet för den husliga hjälpen har minskat och ansvaret för den medicinskt inriktade hjälpen är intakt eller ökande. Städningen har minskat, hjälp med inköp och matlagning har ersatts av matdistribution (färdiglagad mat).

Antal hjälptimmar per hemhjälpstagare (genomsnitt per vecka).

Danmark 5,4

Finland 1,5–2

Norge 2–3

Sverige 6,6

Källa: Szebehely 2003

I Danmark är hemtjänsten gratis och kommunerna har skyldighet att upplysa äldre om vilka tjänster som kan erbjudas. I Danmark har en fjärdedel av de äldre hemhjälp vilket är betydligt fler än i Sverige där var tionde får hjälp, en stor minskning sedan 80-talet. Ändå är inte kostnaderna märkbart högre i Danmark än i Sverige tack vare att de riktigt sjuka vårdas på sjukhem och de mindre skröpliga i hemmet. Marta Szebehely säger i en intervju⁵³ att den minskade omsorgen i Sverige kommer att kräva mer insatser från anhöriga vilket kan öka relationsproblemen mellan yngre och äldre och öka klassklyftorna när de mer välbeställda äldre har råd att köpa sig service i stället för att förlita sig på anhöriga. I våra scenarier återknyter vi till detta. I Sverige har folkpartisten och riksdagsledamoten Helena Bergholtz utgått från denna jämförelse mellan Sverige och Danmark och i en riksdagsmotion⁵⁴ föreslår hon att en äldrepeng införs, en summa pengar som följer den gamle oavsett boställningskommun och som kan användas i både offentlig och privat äldreomsorg, samt en omsorgsgaranti.

⁵³ Bergström, Håkan: *Mer hemtjänst i Danmark – och den är gratis*, Hallands Nyheter 2004-03-05 hämtad på http://www.hn.se/m_arkiv_sok.php?id=279983&avdelning_1=109&avdelning_2=294&page=0

⁵⁴ Motion till riksdagen nr 2004/05:So565

Både i Danmark och Norge tillämpas ”lösa tider” gentemot hjälptagarna (Szebehely 2003). Hjälptagarna tilldelas specifika sysslor och tiden utgör endast en formell vägledning för administrationen. När det gäller tidsplaneringen ger man hjälpen en ungefärlig tidsangivelse. I den beräknade tiden ska inrymmas spontana tjänster hos den enskilda hjälptagaren. Hemtjänstledaren förklarar:

”Nyckelordet är flexibilitet i uppgiftslösningen. Vi går efter Odensemодellen, som anger att en del av tiden ska vara flexibel, så att hjälptagaren får möjlighet att välja vissa sysslor. Man avtalar vissa fasta uppgifter, till exempel städning, tvätt och inköp, och utöver det får hjälptagaren själv bestämma vad hon eller han vill ha gjort. Det verkar rimligt; vi vet att vi ofta gör något (mer), syr i knappar eller något sådant. Och det ska finnas utrymme för sådant.” (Szebehely 2003, sid 260).

Här ser vi en annan inriktning på arbetet än i dagens äldreomsorg i Sverige men vi tror att detta exempel kan ligga till grund för kommande förändringar. Önskan om en ökad flexibilitet, där flexibiliteten är till de gamlas favör, tas upp av ett par av dem som vi intervjuat.

6.4 Offentlig verksamhet

Att sörja för sina gamla ingår i ett humanistiskt och demokratiskt samhälle. Äldreomsorgen är en samhällelig angelägenhet och bedrivs som regel i offentlig regi med kommunerna som huvudmän, men privat äldreomsorg förekommer också. Ansvaret för äldreomsorgen vilar på kommunerna enligt socialtjänstlagen men själva omsorgsarbetet kan utföras i privat regi under kommunens tillsynsansvar. Äldreomsorgen är alltså en del av den politiskt styrda verksamheten i Sverige, med kommunernas socialnämnder som lokalt ansvarig facknämnd.

I samhället finns olika styrsystem och Lundquist (2001) skriver om tre av dessa:

<i>Politiskt System</i>	<i>Socialt System</i>	<i>Ekonomiskt System</i>
allmänintresse	gruppintresse	egenintresse
samverkan	gemenskap	konkurrens
öppenhet	privatlivets helgd	anonymitet
behov	behov	efterfrågan
medborgare	medlem	kund
pol. institution	förening	företag

Figur. Idealtyper för styrsystem

De offentliga budgetarna som till exempel för vård, omsorg och skola kan förekomma i vilket som helst av de tre systemen. Systemen är inte isolerade utan överlappar varandra. Demokrati förekommer i samtliga tre system. Demokratins innebörd är folkmakt och inkluderar ett beslutssystem som ombesörjer samhällets gemensamma angelägenheter där medlemmarna betraktas och behandlas jämlika. Kraven på individuella rättigheter, rättsäkerhet samt maktindelning är viktiga delar i demokratin. Lundquist tar också upp frågan om att uppgifter i det politiska systemet ska föras över till civilsamhället, vilket vi ser som en faktor i framtidens äldreomsorg, om den kan komma att privatiseras i högre grad än idag.

Etik och värderingar är viktiga delar av arbetet i äldreomsorgen. Lundqvist (1998) beskriver ett antal etiska värden som är specifika för den offentliga verksamheten. Dessa värden bör vara styrande i all offentlig verksamhet. Vårt offentliga etos är ett samlingsbegrepp som består av demokrati- och ekonomivärden. Varje ämbetsman (offentliganställd) har skyldighet att beakta samtliga värden i vårt offentliga etos. Han beskriver ett ökat intresse för de ekonomiska värdena och att demokrativärdena alltför ofta sätts på undantag i debatten.

Demokrativärden

Politisk demokrati
Rättsäkerhet
Offentlig etik

Ekonomivärden

Funktionell rationalitet
Kostnadseffektivitet
Produktivitet

Med ekonomivärdena väljs de åtgärder som leder till de uppsatta målen (funktionell rationalitet). Kostnaderna ska reduceras så mycket som möjligt (kostnadseffektivitet) och resursåtgången för varje åtgärd ska vara så låg som möjligt (produktivitet).

Ekonomivärdena måste alltid sammankopplas med demokrativärdena argumenterar Lundquist. Demokrativärdena innebär:

- det offentliga ska tillgodose kraven från den politiska demokratin,
- rättsäkerhet (förvaltningen ska beakta allas likhet inför lagen)
- offentlig etik (den offentliga makten och dess relation till omgivningen och förvaltningsetiken är en del av denna).

I förvaltningskulturen som vuxit fram under de senaste decennierna markeras ekonomiska värden och framförallt kostnadseffektivitet mycket starkt. Lundqvist ser det som ett stort problem att demokrativärdena nonchaleras. Det ökade intresset för ekonomivärdena har benämningen *the new public management*. Ekonomismen ser samhällsmedlemmarna som brukare eller kund istället för medborgare. Den svenska demokratin befinner sig därför i kris menar Lundquist. Det beror på att många verksamma i förvaltning, politiker och ämbetsmän, tycks vara omedvetna om de krav som demokrativärdena ställer. Med ekonomismens fortsatta framträngande blir okunnigheten allt djupare. Krisen går att påverka till en del genom utbildning, diskussion och preciserade sanktioner. Hans resonemang ser vi som högst intressant när vi blickar framåt mot äldreomsorgen om 20 år. Ska dagens ekonomism ha skuffat undan de etiska och demokratiska värdena så att vården av våra gamla mer ses som en affärsidé eller som en samhällsplikt? Om det ekonomiska klimatet hårdnar, hur står sig då de etiska värdena? Vi befarar problem, som vi beskriver mer i vårt scenariokapitel.

6.5 Sammanfattning

Antalet äldre ökar och detta för med sig ökat behov av anställda i äldreomsorgen. Enligt Kommunförbundet ökar gruppen äldre (80+) med 157 000 personer i Sverige mellan åren 2004 och 2025. Kommunerna kommer att behöva rekrytera 180 000 anställda till vård och omsorg redan till år 2010.

Arbetet i äldreomsorgen är ett relationsarbete och en studie visar att vårdbiträden och undersköterskor i allmänhet har en positiv syn på arbetet i äldreomsorgen då de i detta arbete kan hjälpa människor. Den negativa sidan av arbetet är att man inte kan göra tillräckligt för att hjälpa. Två olika synsätt i äldreomsorgen tillämpas: det sociala synsättet och det medicinska synsättet. Det sociala synsättet innebär att man arbetar utifrån de äldres individuella behov. Det medicinska synsättet innebär att man arbetar utifrån regelsystemen. En fråga som är svår att svara på är om äldre i framtiden kommer att kräva mer resurser än idag. Frivilliga insatser från anhöriga, släkt och vänner kan komma att behövas i framtiden.

Äldreomsorgens moderna historia i Sverige börjar på 1950-talet med hemhjälp, då hemmafruar avlönades för några timmars arbete per dag. I Danmark är hemtjänsten gratis och betydligt fler har där hemtjänst. I Sverige har kommunerna enligt socialtjänstlagen ansvaret för äldreomsorgen. En viktig del av demokratin är kraven på individuella rättigheter och rättsäkerhet. Etik och tydliga värderingar är viktiga kriterier i äldreomsorgens arbete. Ett problem är att när kostnadseffektivitet också vägs in kan de demokratiska värdena komma att nonchaleras.

Även i Västerviks kommun är äldreomsorgen en komplex verksamhet. Om detta och övriga faktorer som spelar roll i Västerviks kommuns framtid och den lokala äldreomsorgens framtid skriver vi i nästa kapitel.

7 Västervik

Västerviks kommun är den geografiskt största kommunen söder om Dalälven, förutom Gotland. Det är en kommun med ökande arbetslöshet, en minskande befolkning och en ökande andel äldre. Kommunen tillhör Kalmar län och är länets nordligaste utpost mot Östergötland. I detta kapitel presenterar vi Västerviks kommun, för att ge en detaljerad faktabaserad bakgrundskunskap inför de scenarier vi beskriver i kapitel 9, scenarier som är specifika för Västerviks kommun. Vi menar att både befolkningsstruktur, arbetsmarknadens struktur, tillväxtfaktorer, attityder, hälsotillståndet hos befolkningen och det geografiska läget kan ha betydelse för den framtida utvecklingen av äldreomsorgen i kommunen.

7.1 Geografiskt läge

Västervik ligger cirka 30 mil från Stockholm och drygt tio mil från Linköping och Norrköping men tillhör Kalmar län, med residensstaden Kalmar 15 mil bort. Kommunen har bristande infrastruktur då här saknas flygförbindelser och den enda tågförbindelsen är med Linköping, resan tar en timme och tre kvart. Detta arbetar kommunledningen nu för att förändra genom kontakter med Banverket. Målet är en restid på under en timme genom upprustning av banan, för att ge Västerviksbor möjlighet att pendla till jobb i Linköping och även göra kommunen mer attraktiv för inflyttare.

Västerviks kommun är drygt sju mil lång och fyra mil bred och har en omfattande skärgård med några tusen öar. Ett fåtal av dessa är bebodda året om och de som stannat kvar är företrädesvis medelålders och äldre med tyngdpunkt på pensionärer. Utflyttningen till skärgården är minimal men förekommande. Många skärgårdsbor har lägenhet inne i stan eller i Loftahammar eller Gunnebo. Någon samhällsservice i form av skolor eller äldreboende finns inte i skärgården.

7.2 Befolkning

Västervik hade 36 566⁵⁵ invånare den sista december 2004. För 30 år sedan var siffran omkring 42 000 invånare. Minskningen har varit stadig sedan mitten av 90-talet.

Kommunledningens senaste prognos tyder på en folkmängd på 36 806 invånare år 2020.

Kommunens centralort Västerviks stad har 21 548 invånare⁵⁶. 44 procent av kommuninvånarna bor utanför centralorten. Näst störst är Gamleby med omkring 3 500 invånare. De gamla bruksorterna Överum, Edsbruk, Ankarsrum och Gunnebo har en minskande befolkning, i vissa fall drastiskt minskande. Ett antal mindre tätorter finns och företrädesvis i de södra småorterna ökar inflyttningen något medan tendensen är den motsatta i norra delen av kommunen. På landsbygden bor också många utanför tätorterna, framför allt äldre som stannar kvar i byn när den avfolkats på unga.

7.2.1 Stor andel äldre

Åldersgruppen 80 år och äldre utgör en större andel av befolkningen i Västervik än vad den gör i riket som helhet. Befolkningen i arbetsför ålder i Västervik, det vill säga 19-64 år, är däremot lägre.

Tabell 2. Västerviks befolkning och rikets år 1973, 2004 och prognos

Västervik	19-64 år	80+ år	
1973:	23 474	1 015	4,3 % av 19-64 år
2004	20 720	2 451	11,8 % av 19-64 år
2020	19 371	2 664	13,7 % av 19-64 år
2025	18 900	3 314	17,5 % av 19-64 år
Riket	19-64 år	80+ år	
1973:	4 830 300	210 700	4,4 % av 19-64 år
2004	3 773 000	482 300	12,7 % av 19-64 år
2020	3 886 000	519 900	13,4 % av 19-64 år
2025	3 951 000	639 400	16,2 % av 19-64 år

(se även diagram 2 och 3 på nästa sida).

⁵⁵ Uppgifter från SCB, http://www.scb.se/templates/tableOrChart_117343.asp hämtad 2005-02-10

⁵⁶ Västerviks församlings invånarantal den 31 december 2004

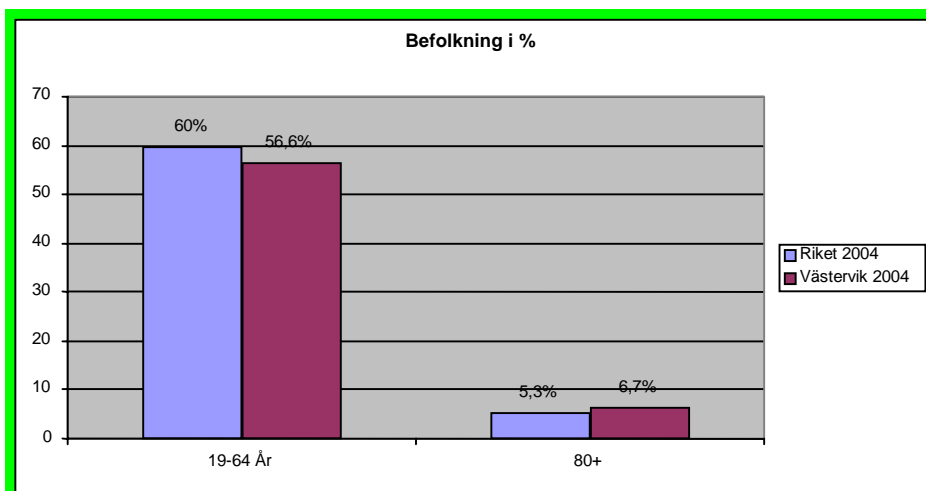


Diagram 2: År 2004 utgör arbetskraften 60 procent av invånarna i Sverige och 56,6 procent i Västerviks kommun. Samma år utgör de 80 år och äldre 5,3 procent av invånarna i Sverige men 6,7 procent av invånarna i Västerviks kommun.

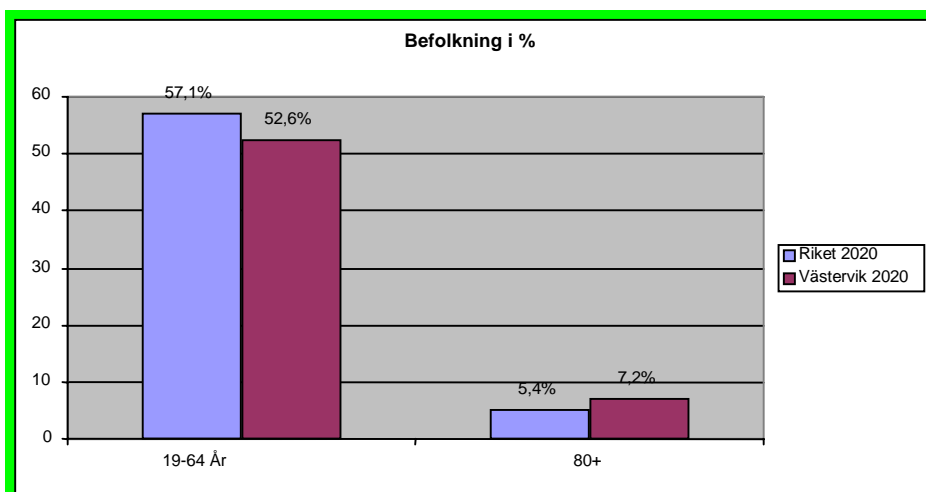


Diagram 3: SCB:s prognos för år 2020 visar att arbetskraftens andel av invånarna i Sverige sjunkit till 57,1 procent medan de 80 år och äldres andel ökat till 5,4 procent. För Västerviks kommun minskar andelen arbetskraft till 52,6 procent medan den äldre gruppen ökar till 7,2 procent. I Västervik råder alltså en än större obalans år 2020 än idag.

Medelåldern i Västervik är idag 43,7 och i riket 40,7 år. Antalet fyrtingalister i Västervik är cirka 5 590, vilket motsvarar en fjärdedel (24 procent) av den arbetsföra befolkningen. Riksgenomsnittet är 22 procent⁵⁷.

⁵⁷ enligt Sveriges nya geografi, rapport från Arena för tillväxt 2004

7.2.2 Färre unga

Under tiden efter 1970 är det framför allt de unga i åldersgruppen 20-29 år som minskat, och minskningen har varit stadig under denna period och har halverats⁵⁸. Orsaken är både befolkningsminskning i stort och vikande födelsetal men en förklaring är också att många ungdomar flyttar för att utbilda sig på orter där eftergymnasial utbildning erbjuds. Med en vikande arbetsmarknad, framför allt från början av 90-talet, har möjligheten att flytta tillbaka efter avslutad utbildning inte sett sig så attraktiv. Främst är det de unga kvinnorna som flyttar. Mellan 1973 och 2003 har andelen kvinnor i åldersgruppen 20-29 år minskat med 54 procent medan andelen män i samma ålder minskat med 46 procent. Tittar man på de senaste åren går det att se spåren av flyttning tydligare. Från 1998 till 2003 minskade den här åldersgruppen med en tredjedel⁵⁹. Här syns också en tydlig könsfördelning. Kvinnorna har minskat med 37 procent, medan männen minskat med 29 procent. Detta är intressant i vår studie eftersom kvinnor utgör 92 procent av arbetskraften i äldreomsorgen. Idag arbetar cirka 900 personer inom äldreomsorgen⁶⁰ vilket motsvarar 4,4 procent av Västerviks befolkning i arbetsför ålder. Med bibehållen vård skulle det krävas 1200 personer år 2025⁶¹, vilket då skulle motsvara 8 procent av den arbetsföra befolkningen.

Efter babyboomens år för cirka 15 år sedan har antalet barn också minskat betydligt, delvis som i övriga Sverige, men också för att de unga som bildar familj minskat i antal markant under denna period. I Västervik ser vi en minskning av barn med 40 procent på 15 år. År 2003 bestod åldersgruppen 0-4 år av 1584 personer medan åldersgruppen 10-14 år bestod av 2676 personer. År 2025 befinner sig de nu minsta barnen i den åldersgrupp som flyttar mest, en redan liten grupp som alltså då troligen minskar.

⁵⁸ Uppgift från SCB.

⁵⁹ 1998 hade Västervik 2292 invånare i åldern 15-19 år⁵⁹. År 2003, när den här gruppen blivit fem år äldre, visar statistiken att i åldersgruppen 20-24 år har Västervik 1541 invånare, vilket innebär en minskning med 751 personer, eller 33 procent.

⁶⁰ Enligt årsredovisning 2003 Västerviks kommun, äldreomsorgen

⁶¹ enligt prognosen på föregående sida

7.3 Arbetsmarknad och samhällsstruktur

Västervik har ökande problem på arbetsmarknaden. Kommunen har i flera decennier haft en av de högsta andelarna arbetslöshet i Kalmar län, framför allt på grund av bruksnedläggningar.

7.3.1 Dagens arbetsmarknadsproblem

Sedan slutet av 2003 har närmare 800 anställda varslats om uppsägning från sina anställningar. De flesta av dessa, 520 personer, arbetade på Electrolux som i februari 2005 lagt ner sin dammsugarfabrik i Västervik. Beskedet om eventuell nedläggning kom den 12 februari 2004 och sedan dess har också underleverantörer fått vidkännas neddragningar och nedläggningar. Arbetslösheten är idag 8,2 procent, varav 4,9 procent öppet arbetslösa⁶². Detta är den högsta siffran bland länets kommuner. För länet som helhet är siffrorna 5,9 respektive 3,3 procent.

De varsel som hittills skett är lagda inom privat näringsliv. Kalmar läns landsting har aviserat omfattande besparingar och indragning av 700-800 jobb i hela länet men har hittills löst avgångarna genom avtalspensioner. Det är jobb som försvunnit och som enligt planerna inte ska återbesättas. Under 2004 har nya jobb kommit till genom ett nytt fängelse i Västervik, med cirka 75 nya tjänster. Dessutom planeras för byggandet av ett större fängelse, klart tidigast 2008, med omkring 100 anställda, ytterligare 50-100 möjliga nya jobb i en mineralutvinningsindustri och möjligen några fler jobb på andra arbetsplatser.

Problemen på arbetsmarknaden bekräftas av Institutet för tillväxtpolitiska studier, ITPS (Johansson 2004) där man menar att ett flertal av de små och medelstora LA-regionerna⁶³ löper risk att få både ökad arbetslöshet och ökad brist på arbetskraft genom en felmatchning på arbetsmarknaden där tillgång och efterfrågan inte går ihop. Områden där industrier försvunnit, som till exempel på bruksorterna, präglas av depression och

⁶² Uppgift från arbetsförmedlingen 2005-05-30

⁶³ En LA-region är definierat som lokala arbetsmarknadsregioner baserat på rådande pendlingsstatistik över kommungränser. I dag finns det c:a 90 sådana regioner. Uppgift från v Otter 2004b

stagnation, vilket blir en hämmande faktor för inflyttning av både företag och invånare enligt Johansson.

Permanent obalanser kan uppstå i många mindre kommuner där det är för få som jobbar och för många äldre (von Otter 2004b). Bara två procent av flyttningarna i Sverige sker över kommungränsen efter ungdomsåren. Pendlingen ökar i stället och därför minskar också antalet lokala arbetsmarknadsregioner (LA-regioner). Omkring 100 000 jobb krävs i en LA-region för att klara av arbetslöshetschocker som större industrinedläggningar. I Västervik, som är en egen LA-region, är antalet jobb betydligt färre, omkring 16 000⁶⁴. De regioner som inte har så många jobb är beroende av regionalpolitik och arbetsmarknadspolitisk stöd. v Otter menar att 90-talets arbetsmarknadskris satt djupa bestående spår i många av dessa mindre regioner och kommuner men konstaterar att flyttningarna från en region/kommun brukar var större under högkonjunkturer då jobb på annat håll drar till sig folk, än under lågkonjunkturer då folk ändå väljer att stanna kvar hemma. Men han skriver att allt fler unga väljer att flytta från glesbygd till storstad för att studera (v Otter 2004a), precis som verkar ske i Västervik, och att de unga kommer ut på arbetsmarknaden allt senare i livet.

7.3.2 Tillväxtfaktorer

ITPS och Nutek har kartlagt olika tillväxtfaktorer i landets kommuner 2002⁶⁵. Här framgår att Västervik är en LA-region med både flyttningsunderskott och födelseunderskott 1996-2001. Utbildningsnivåerna i kommunen är i den näst lägsta gruppen (av fyra) vid en jämförelse med övriga kommuner. Västervik jämförelses med Norrlands inlandsregioner när det gäller befolkningsminskningen. Västervik har en jämförelsevis låg utbildningsnivå. 11 procent av den vuxna befolkningen har en eftergymnasial utbildning kortare än tre år och lika stor andel har en eftergymnasial utbildning på minst tre år. Motsvarande siffror för hela riket är 14 procent respektive 18 procent.

⁶⁴ Uppgift från SCB

⁶⁵ *Rapport om den regionala utvecklingen i Sverige*, Rapport A 2002:006, Institutet för tillväxtpolitiska studier i samarbete med Nutek 2002

Ekonomiskt går vi mot allt större regionala skillnader i landet enligt organisationen Arena för tillväxt⁶⁶. I rapporten från Arena för tillväxt kan vi läsa följande om Västerviks kommuns struktur i jämförelse med övriga kommuner. Kommunerna delas in i fyra olika klasser i varje kategori.

- Kategorin *Befolkningsförändring*: näst sämst klass
- Kategorin *Andel pensionärer*: näst störst klass
- Kategorin *Skatteunderlag*: näst lägst klass
- Kategorin *Kommunens verksamhetskostnad*: näst högst klass
- Kategorin *Lönetillväxt 97 - 02*: näst lägst klass
- Kategorin *Arbetslöshet 2002*: näst högst klass
- Kategorin *Andel nya företag 1999-2001*: lägst klass
- Kategorin *Företagens konkurrenskraft i LA-regioner*: sämst klass

En något senare rapport från samma organisation⁶⁷ visar att andelen sysselsatta i Västerviks kommun av hela befolkningen är bland de näst minsta i landet, i samma klass som i de flesta Norrlandskommuner och Svealands inlandskommuner.

I slutet av 2004 fattade Regionförbundets styrelse beslut om bredbandsutbyggnad till 100 procent i hela Kalmar län. Detta ska vara klart den 15 september 2005 men redan i sommar sker en utbyggnad i Västerviks kommun, som blir en av de första kommunerna i landet med heltäckande bredband. Hur det kan påverka tillväxten är ännu oklart.

Ekonomiskt innebär de många pensionärerna en ökande utgift för kommunen i framtiden, då en stor del av dessa har varit kommunalt anställda. Västerviks kommunorganisation hade 2004 en kostnad för utbetalda pensioner på 69 miljoner kronor, vilket är drygt fem procent av den kommunala budgeten på 1,3 miljarder kronor. Det motsvarar en fjärdedel av budgeten för äldreomsorgen. År 2020⁶⁸ beräknas den kommunala pensionsskulden ha nått upp i närmare 117 miljoner kronor per år. Detta är en betydande summa som sannolikt kommer att påverka avsättningen av medel till annan kommunal verksamhet.

⁶⁶ Rapporten *Lokal och regional attraktionskraft*, rapport nr 1/03 från Arena för tillväxt 2003. I organisationen ingår Svenskt Näringsliv, Svenska Kommunförbundet, Landstingsförbundet och Förenings sparbanken.

⁶⁷ *Sveriges nya geografi*, rapport från Arena för tillväxt 2004

⁶⁸ Så långt fram som vi kunnat få en prognos från kommunens ekonomichef.

Om så stora summor går till pensionsutbetalningar och till äldreomsorgen att annan kommunal verksamhet blir påtagligt lidande kan man befara att det underblåser motsättningar mellan olika samhällsgrupper.

7.3.3 Bruksanda

I Västerviks kommun råder bruksandan. Vi som bor här är medvetna om det och det framgår också av forskning (Jørgensen 2004). Kommunen har fyra gamla bruksorter (Överum, Edsbruk, Ankarsrum och Gunnebo) där bruken som i vår tid övergått i moderna industrier, dominerat arbetsmarknaden och samhällslivet i en lång rad generationer. Västerviks stad har också på 1900-talet haft industrier av brukskaraktär, på senare tid framför allt Electrolux dammsugarfabrik som haft upp mot tusen anställda under sin storhetstid. Fabriken startades 1948 och vid nedläggningsbeslutet i maj 2004 var detta fortfarande stans största privata arbetsplats. Electrolux har i Västervik under flera decennier haft en liknande funktion som ett traditionellt bruk, det vill säga att det funnits jobb att få där kontinuerligt, att det varit vanligt att flera generationer i samma familj arbetat där samt att bostäder inrättats i närheten av fabriken. Västerviks arbetsmarknad har i hög grad varit beroende av Electrolux under en lång tid. I dag är Gunnebo Industrier med omkring 300 anställda i två bolag (f d Gunnebo bruk) den största privata arbetsgivaren. I kommunen finns i dag nio övriga företag med omkring hundra eller fler anställda.

Bruksandan tar sig uttryck i en dämpad entreprenörsanda och en inställning att någon annan ska komma med lösningar och ta hand om den enskilde. Kring en stor arbetsgivare och det lokala arbetarkollektivet skapas gemensamma normer och värderingar (Forsberg 2002, Jørgensen 2004) och en intressegemenskap där bruket tar hand om sina anställda och andra konkurrerande företag anses onödiga, arbetarna ska vara beroende av bruket. Detta har historiskt varit mer markant i de fyra bruksorterna i kommunen men många hänför även föreställningarna kring Electrolux som en bruksanda som mentalt har dämpat nyföretagandet i stan. Jørgensen (2004) har i sin forskning studerat Västerviks utveckling sedan tidigt 70-tal och konstaterar att den tunga tillverkningsindustrin i kommunen skapat en bruksanda. Under industrikriser och tidigare nedläggningar på 70-, 80- och 90-talen

(flera stora arbetsgivare försvann då i Västervik) har förlorade arbetstillfällen inte återtagits i nya företag utan i stället har befolkningen minskat. Ett rimligt antagande är att denna trend nu fortsätter, då historisk tradition och gamla strukturer utgör hinder för kommunens nutida utveckling. Jörgensen konstaterar att Västervik befinner sig i en ond cirkel, en neråtgående spiral med minskande barnkullar och minskande antal jobb.

7.3.4 Ohälsa och pension

Västerviks arbetande befolkning hade i genomsnitt 45,3 sjukskrivningsdagar i september 2004⁶⁹. De tio kommuner i Sverige som har lägst antal sjukskrivningsdagar ligger på under 30, för dem som har högst⁷⁰ på 70. Den nya myndigheten Försäkringskassan har som mål att minska sjukskrivningarna betydligt och i stället få ut folk i arbete. I Kalmar län är Erik Kärnekull chef för Försäkringskassan sedan början av 2004 och han är en av de första länsförsäkringscheferna som aktivt driver detta. Han har bland annat tagit initiativ till en utredning där han påvisar hur många förtids- och ålderspensionärer som finns i vardera länets tolv kommuner och presenterar höga andelar som problem som behöver åtgärdas⁷¹. Västervik är en av de kommuner med högst andel pensionärer.

7.4 Kommunens organisation

Den kommunala organisationen består av två delar: den politiska delen med de folkvalda politikerna som ledare samt verksamhetsdelen med förvaltningarna och de kommunala bolagen (se bilaga 2). Totalt i Västerviks kommun finns sex förvaltningar: barn- och utbildnings-förvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen, miljö- och byggnadskontoret, social-förvaltningen, teknisk service samt överförmyndarnämndens kansli. Dessutom finns flera bolag varav de största är Västerviks Bostads AB, Västerviks Kraft Elnät AB samt Västerviks Värmeverk AB. Totalt sysselsätter den kommunala organisationen cirka 3 300 anställda. Omkring 1000 av dessa beräknas gå i pension under de närmaste tio åren⁷².

⁶⁹ Enligt Riksförsäkringsverket www.rfv.se (hämtat 2004-12-19)

⁷⁰ Rapporten *Lokal och regional attraktionskraft*, rapport nr 1/03 från Arena för tillväxt 2003.

⁷¹ Johansson, Eva: *Inflyttade pensionärer ses som ett hot*, Västerviks-Tidningen 2004-11-04 hämtad på nätet 2005-01-24 <http://www.vt.se/>

⁷² Västerviks kommuns personalredovisning 2003.

7.4.1 Äldreomsorgen

Den kommunala äldreomsorgen i Västervik sysselsätter idag 949⁷³ anställda (varav 400 arbetar heltid och 856 är fast anställda). De arbetar på 16 enheter⁷⁴. På dessa finns plats för 609 äldre i särskilt boende, vilket innebär servicelägenheter, ålderdomshemsplatser, sjukhemsplatser, gruppboende för dementa och demensenheter samt korttidsplatser. Den sista december 2004 hade 618 äldre hjälp i hemmet från hemtjänsten. Störst enhet är Tjustgården i Västervik med plats för 64 boende. Av de 621 äldre i särskilt boende 2004 var 44 procent 85 år och däröver.

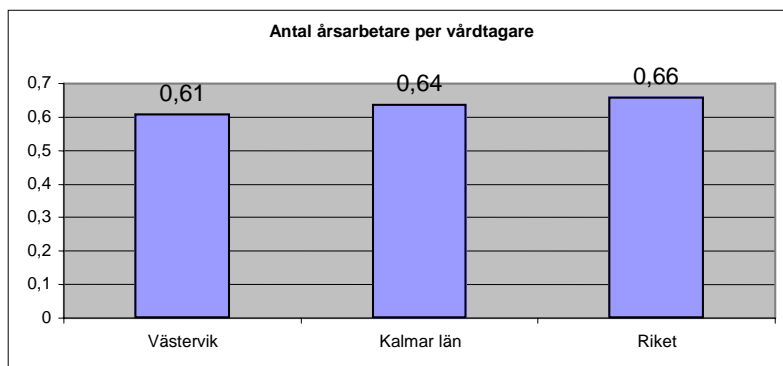


Diagram 4: Västerviks kommun har färre anställda i äldreomsorgen per vårdtagare än länet som helhet och riket. Uppgift från Kommunförbundet.

Av äldreomsorgens fast anställda år 2004 var 46 procent 50 år och däröver. Endast 6 procent var under 30 år. Antalet män anställda i äldreomsorgen var 35 och den genomsnittliga sjukfrånvaron 2004 var 48 dagar per anställd och år.

Västerviks kommun beräknas få ett ökat framtida behov av ung arbetskraft när fyrtiotalisterna försvinner. Redan idag sker stora avgångar bland kommun- och landstingsanställda men besparingar hindrar nyanställningar i motsvarande grad. Inom tio år kommer närmare en tredjedel av kommunens nuvarande anställda att ha gått i pension⁷⁵, bland annat 297 undersköterskor. De största avgångarna sker från och med år 2008. Idag är bara nio procent av de anställda på de kommunala förvaltningarna under 30

⁷³ uppgift från april 2005, socialförvaltningen

⁷⁴ uppgifter från äldreomsorgens årsredovisning 2003, dokument från Västerviks kommun.

⁷⁵ Västerviks kommuns personalredovisning för 2003

år. Ungdomsarbetslösheten ökar alltmer men samtidigt är det också svårt för äldre 50-plussare att byta jobb och hitta ny anställning. Detta kan tyckas som en motstridig bild av framtidens arbetsmarknad jämfört med den som förespeglas av kommunledningen.

Kommunledningen konstaterar i sitt strategiska plandokument 2004⁷⁶ att behovet av äldreomsorg kommer att öka i takt med en allt äldre befolkning och att allt större krav kommer att ställas på personalens kompetens. Nytankande och utbildning ses här som viktiga strategier för framtiden.

Enligt äldreomsorgens årsredovisning har flera olika utbildningsinsatser skett under året, och sker regelmässigt varje år. Under 2003 genomfördes en organisationsförändring i Västervik på så vis att biståndshandläggarna organiserades i en egen enhet, för att skilja på myndighetens beslutsfattande och verkställighet. I slutet av samma år förändrades också ledningsorganisationen. Efter två år av delat ledarskap gjordes tjänsterna om till en chef för äldreomsorgen och en biträdande chef, ett omstritt beslut⁷⁷. Innan dess hade äldreomsorgen varit indelad i tre geografiska områden (centralorten, södra landsbygden och norra landsbygden) som slagits ihop till en gemensam enhet med de två cheferna. Enligt de två äldreomsorgscheferna är de anställdas möjligheter till kompetensutbildning en viktig rekryteringsfaktor⁷⁸. För omsorgspersonalen fanns en miljon kronor avsatta till en utbildningsinsats med start till hösten 2003. Arbetsgrupperna i både boenden och i hemtjänsten arbetar självständigt och fördelar själva arbetstid och ansvar, och gör scheman. Vårdtyngden styr bemanningen. Vid intervjuerna vi gjort i de två fokusgrupperna framkommer att de sex anställda i äldreomsorgen menar att arbetet idag är stressigt, framför allt vid vissa tidpunkter på dygnet. De säger till exempel att bemanningen är för liten på mornarna när de gamla ska upp till frukost. Exempel på bemanning är fyra och ibland fem personal på sjutton gamla, varav några är dementa. Även två personal på tio boende och tre personal på tjugo boende förekommer.

⁷⁶ *Strategisk plan inklusive budget 2004-2007* Västerviks kommun, fastställd av kommunfullmäktige 2004-06-17

⁷⁷ Alvarsson, Ulrik: *Nu ska ledarduon säras*, Västerviks-Tidningen 2003-11-07 sid 5

⁷⁸ Uppgifter från intervju med Kicki Johansson och Harriet Hveen-Hugosson i april 2003, båda var då chefer för äldreomsorgen. Intervjun skedde till artikeln Johansson, Eva: *Arbete med många villkor*, Västerviks-Tidningen 2003-04-23

För att arbeta i äldreomsorgen ska man vara minst 18 år och ha körkort. För att få en tillsvidareanställning krävs minst undersköterskeutbildning.

Förutom den kommunala äldreomsorgen finns en privat driven enhet, Lindögården som drivs av Riksbyggen i form av aktiebolag. På Lindögården arbetar 41 personer som tar hand om 40 äldre i särskilt boende och hemtjänst för 65 personer. Kostnad för verksamheten var 16 miljoner kronor år 2003⁷⁹. Verksamheten sker på entreprenad och tjänsterna köps av kommunen.

I genomsnitt kostar en äldreomsorgsplats 340 000 kronor netto per år i särskilt boende och ungefär hälften per person som får hjälp av hemtjänsten, vilket är något lägre genomsnittskostnad än i länet och i riket. Nettokostnaden för äldreomsorgen var 307 miljoner kronor 2004. Tre fjärdedelar av den kommunala äldreomsorgsbudgeten är personalkostnader.

7.5 Sammanfattning

Västervik är en kommun med problem: ökande andel äldre, minskad befolkning, ökad arbetslöshet och en förhållandevis låg utbildningsnivå. Sammantaget ger detta en bild av Västervik som en kommun med risk för ökade problem i framtiden. Om trenden håller i sig kommer befolkningen att fortsätta minska, vilket för med sig en arbetskraftsbrist och brist på offentliga medel genom minskade skatteinkomster och ett ökande behov av äldreomsorg.

Av Västerviks befolkning är idag 6,7 procent 80 år och äldre, en grupp som kan komma att öka med en tredjedel på 20 år. Fyrtioåringarna motsvarar en fjärdedel av den arbetsföra befolkningen och kan jämföras med riksgenomsnittet som är 22 procent. Andelen unga fortsätter minska. I äldreomsorgen i Västervik arbetar cirka 950 personer varav cirka 300 beräknas gå i pension inom tio år.

⁷⁹ Källa: Västerviks kommuns årsredovisning 2003

I maj 2004 kom nedläggningsbeslutet för Electrolux som varit stans största arbetsplats i flera decennier. Flera andra industrier har följt i samma spår och omkring 750 anställda har varslats om uppsägning sedan slutet av 2003 och arbetslösheten är nu den högsta i länet. Andra faktorer som också kan påverka Västerviks kommuns framtid är bruksandan och brister i infrastrukturen med svårigheter att pendla till andra arbetsmarknadsregioner, men också att Kalmar län och Västervik blir bland de första områden i landet med heltäckande bredband.

För att stärka äldreomsorgen i Västervik för framtiden kan ett utvecklat ledarskap vara en avgörande faktor. I nästa kapitel redogör vi för forskning om och teoretiska modeller för ledarskapet, både generellt och i äldreomsorgen.

8 Ledarskap

Alla arbetsgrupper har en ledare, formell eller informell. En formell ledare har mandat uppifrån, en informell ledare har mandat nerifrån. Forskning om ledarskap innebär oftast att man riktar in sig på ledarens egenskaper, ledarens stil och ledarens roll. Här redogör vi för vår studies teori och empiri kring ledarskap.

8.1 Teori och empiri

Ett gott ledarskap kännetecknas av (Jacobsen/Thorsvik 1998):

- ansvar (ge och ta, stimulera andra att ge och ta)
- delaktighet (hur gör vi tillsammans?)
- förståelse för helheten
- tydlighet (även om målen)
- kommunikation (verbal, ickeverbal, symbolisk)

Forskningen om ledarskap har pågått under en lång tid och en rad olika ledarstilar har identifierats. De mest kända är Taylors vetenskapliga ledarskap, Webers karismatiske och byråkratiske ledare och Fayols administrativa ledare. Dessa teorier fick stor betydelse i början av 1900-talet och är i modifierade former fortfarande aktuella. Senare har andra ledarstilar beskrivits, till exempel den individorienterade ledaren och den situationsanpassade ledaren. I forskningen framkommer att det är skillnad i vissa avseenden mellan olika ledarpositioner.

8.1.1 Teoretisk ram

Framför allt använder vi oss av litteratur om offentligt ledarskap och om första linjens ledarskap. Lundquists (1993, 1998), Berg och Jonssons (1991) och Gustafssons (2001) arbeten tar vi upp här eftersom de belyser det offentliga ledarskapet ur synvinklar som vi ser som intressanta för helhetsbilden, inte minst Lundquists och Gustafssons arbeten om etik. Arbetet i äldreomsorgen innebär i högsta grad att ett etiskt förhållningssätt är nödvändigt och med ett större tryck på cheferna befarar vi att etiska aspekter kan komma

att åsidosättas om etik inte är en naturlig och viktig del av ledarskapet. Lind Nilssons (2001) arbete utgår från ett ledarskap i organisationer under omställning och förändring, vilket vi bedömer kommer att fortsätta att vara en verklighet inom äldreomsorgen under all överblickbar framtid. Befolkningsförändringar, befarad brist på arbetskraft och tillgång på ekonomiska resurser säger oss detta. Här har vi också valt att titta närmare på hur ledarskapet kan fungera strategiskt i klämsituationer och omställning, med exempel från offentlig verksamhet. Vi ser det som möjliga utgångspunkter i vårt arbete med scenarioskrivningen, där vi ger en bild av under vilka omständigheter vi tror att framtidens ledare kommer att arbeta, vilka krav som kan ställas och vilka möjligheter som kan ses för de framtida ledarna utifrån studiens syfte att främja rekrytering av arbetskraft i framtidens äldreomsorg. Richards (1997) arbete har vi valt för att det säger mycket om den speciella klämsits som arbetsledare befinner sig i och att det innefattar hemtjänsten och andra närbesläktade organisationer, en klämsits som spelar roll både nu och i framtiden.

Kulturen i organisationen är en betydelsefull faktor för ledarskapet och de anställda. Det är viktigt enligt Alvesson (2001) att förstå ledarskap som en komplex social process. Ledarskapet är starkt förknippat med kulturen både på organisations- och på samhällsnivå. Ledarna påverkar genom sitt sätt vad som är viktigt och påverkar därmed organisationen. Ett förståelsebaserat och lärande ledarskap (Senge 2001, Sandberg och Targama 1998) är en av den senare tidens managementmodeller, och som vi tycker oss se som en viktig modell för framtiden.

8.1.2 Empiri

Empirin i vår studie består dels av en litteraturstudie av andras forskning, dels av egna intervjuer med sex undersköterskor i äldreomsorgen i Västervik och med åtta andra kommunanställda i en tidigare studie. I litteraturstudien har vi tagit del av rapporter från studier som gjorts både om chefer och anställda i äldreomsorgen på flera håll i landet, av andra kommunanställda och rapporter från viss övergripande arbetslivsforskning. Främst är det 14 studier som vi valt att använda oss av i vårt arbete, i dessa ingår både kvalitativa

och kvantitativa undersökningar inom spannet från intervjuer med sex personer till enkäter med 4500 personer. (Se bilaga 3 för en närmare beskrivning.)

Av den stora mängd rapporter om äldreomsorgs- och arbetslivsforskning som vi tagit del av är detta de vi funnit mest relevanta genom att de undersöker arbetsförhållanden empiriskt på den nivå vi själva arbetar med. Säkert finns det mycket mer att ta del av inom detta område men någon fullständig överblick har det inte varit möjligt för oss att skaffa på den begränsade tid vi har till vårt förfogande. De 14 vi valt anser vi ger både bredd och djup genom både kvalitativa och kvantitativa metoder. Med redovisningen av dessa studier vill vi visa hur arbetsledare och anställda idag själva ser på sin arbetssituation för att ur detta material kunna blicka framåt. Det vi tar upp i vår redovisning här är sådana faktorer som vi tror blir än mer betydelsefulla i framtidens äldreomsorg och som behöver tas i beaktande för att utveckla framtidens ledarskap.

Vi skriver här om både arbetsledare och underställda. Begreppet chef är i vår rapport liktydigt med arbetsledare, även benämnt första linjens chef, om inte annat anges. Begreppen anställda och personal står i vår text för underställda till arbetsledarna, om inte annat anges. Där vi vid något tillfälle skriver om ”anställda i kommuner” eller liknande inbegriper det både chefer och underställd personal.

8.2 Ledarstilar

Teorier om ledarskap lyfter oftast fram den demokratiska ledaren som den bästa ledaren ur anställdas perspektiv men forskare ser också att olika ledarstilar är effektiva i under olika förutsättningar. Även de anställda själva har delvis motstridiga krav på ledare, till exempel både demokratisk och auktoritär, eller både bestämd och lyhörd; krav som i ett gott ledarskap sannolikt kan förenas.

8.2.1 Hur en bra chef ska vara

För att kunna rekrytera personal till äldreomsorgen i framtiden krävs ett modernt ledarskap som får arbetet att te sig attraktivt för framför allt de unga, enligt kommunledningens syn på framtidens rekryteringsproblem. För att få veta hur ett bra

ledarskap bör vara enligt de anställda, har vi frågat undersköterskorna och andra kommunanställda vi intervjuat i Västervik om detta och även undersökt hur andra anställda ser på det genom den litteraturstudie vi gjort. Vi ser att det som kommer fram anknyter till välkända ledarteorier som vi refererar i detta avsnitt, som en generell teoretisk bakgrund om ledarskap.

De sex undersköterskorna i Västervik fick svara på frågan om hur en bra chef bör vara. Svaren var varierande men flera nämnde följande:

- insatt i mycket
- inte vara kompis
- inge förtroende
- ta tag i lite svårare saker
- rättvis
- lyhörd
- både demokratisk och auktoritär
- ej konflikträdd
- ta ansvar och fatta beslut, vara bestämd
- ta över när det blir konflikter med anhöriga
- tydlig
- inte alltid vara alla till lags
- delaktig i arbetet

Vid diskussioner om hur en chef bör vara menade en av de intervjuade:

”Det här med personligheten, det är viktigt hur de socialt fungerar med människor. Att de inte är de här administratörerna bara, utan det måste vara en kombination.” (Gun)

I vår förra studie (se bilaga 1) intervjuade vi bland andra två enhetschefer i äldreomsorgen i Västervik. Så här tyckte de att en bra chef bör vara:

1. ”Min bild av hur en bra ledare ska vara är att en bra ledare ska kunna lyssna. Det finns en orsak till varför man har två öron och en mun”.
2. ”En bra ledare är en inspiratör. En som coachar laget och ser till att vi kommer framåt åt rätt håll. Jag anser att man även måste vara intresserad av sina medarbetare. Det spelar in vilken värdegrund man har. Vi kanske borde börja jobba med att se om vi har en gemensam värdegrund i vår verksamhet.”

Andra då intervjuade arbetsledare nämnde:

- vara lyhörd och ha en öppen dialog med sina anställda
- vara demokratisk men stå för de beslut man gör
- driva utvecklingen framåt och våga fatta beslut
- delegera på de områden som går att delegera till
- lyssna mer än man pratar
- ha tid för eftertanke
- ibland vänta ut saker, på sikt kanske det löser sig utan att behöva gå in och peta i detaljer
- inte ge favörer till en anställd
- vara generös och våga tänja på gränserna, hitta en flexibilitet i regelverket och använda det med förstånd
- finnas till hands och vara på plats
- se till att beslut blir förankrade
- ge klara besked
- ha lite distans till medarbetarna
- få medarbetarna att känna arbetsglädje
- vara målmedveten
- tydliggöra var man står
- tala om när något går bra och när inte något går så bra, det är viktigt att bekräfta.

Svaren vid våra intervjuer bekräftas i flera av undersökningarna i litteraturstudien.

Tillgänglighet, att känna sin personal och bry sig om den, lojalitet med personalen, tydliga mål och organisationsförmåga framhålls när vårdbiträden tillfrågas om hur de vill att cheferna ska vara (Hjalmarsson 2004). Cheferna själva lyfter i samma studie fram lyhördhet, tydliga regler och delaktighet som viktigt. De lägger sig också vinn om att vara ute i verksamheten så mycket att de kan känna sig trovärdiga som arbetsledare.

Ledaren ska vara bra på att hantera relationer, vara socialt utåtriktad och kunna sprida positiva känslor och tankar till sina underställda (Åkerblom 1999) enligt en studie där mellanchefer själva ger sin syn på hur en idealisk ledare ska vara. De ser en person som

engagerar sig i och inspirerar sina anställda, en som är rak och ärlig, inger förtroende och kan bedöma både framtida hot och möjligheter.

En balans mellan närhet och distans, en överensstämmelse mellan teori och praktik, och att fler än chefen fungerar som ledare är viktiga faktorer i det goda ledarskapet (Utbult 2004). Utbult refererar en ännu ej publicerad studie av chefer i äldreomsorgen gjord av Maria Tullberg, civilekonom, psykolog och forskare på Handelshögskolan i Göteborg. Hon såg en paradox i de anställdas krav på cheferna; att både vara tillgängliga och ge uppmuntran och beröm; och att delegera och ge plats för självständigt agerande.

I det ovanstående ser vi att de anställda har ganska skiftande och ibland motsägelsefulla krav på sina chefer och att cheferna själva har höga ideal i sitt ledarskap. I forskningen om ledarstilar känner vi igen delar av resultatet från vår egen och andras studier. Här nedan beskriver vi modeller för ledarstilar som vi funnit i den studerade litteraturen, och som anknyter till kraven på goda ledare, men också delvis visar vilka motsatser som finns.

8.2.2 Samtida ledarstilar

Organisationspsykologen Rensis Likert är en av dem som forskat mest om ledarstilar under 1900-talet, framför allt om arbetsledare (Jacobsen och Thorsvik 1998). Hans forskningsresultat visar att ledare kan delas in i:

- arbetsorienterade (som främst ser till arbetets struktur och formella mål)
- personorienterade (som främst odlar goda relationer med sina anställda)

Han fann att de anställda nästan alltid värderar sina ledare utifrån två förutsättningar:

- uppmärksamhet mot sina anställda och att de utvecklar goda relationer till dem
- hur ledarna strukturerar arbetet för att nå det gemensamma målet.

Dessa båda värderingar är inte motsatser till varandra utan två olika dimensioner av synen på ledarskap. Likert kom fram till att de mest effektiva anställda finns på avdelningar där ledaren visar stort intresse för sina anställda som individer. De mindre effektiva anställda finns på avdelningar där ledaren värderar produktionsresultatet högre än de anställdas välbefinnande.

Likert klassificerar fyra olika ledarstilar:

- *Den auktoritäre:* beslut på hög nivå, kontroll av anställda, kommunikation neråt
- *Den välvilligt auktoritäre:* en viss delegering av beslut, kommunikation huvudsakligen neråt
- *Den konsulterande:* mer delegering, kommunikation både uppåt och neråt
- *Den demokratiska:* alla anställda är med i beslutsprocesser kommunikation åt alla håll och ekonomiska belöningar som motivation.

Den demokratiska ledaren menar Likert är den bästa ledarstilen och den mest effektiva eftersom denne ledare får de anställda att arbeta bra tillsammans med varandra i lösandet av arbetsuppgifterna.

Lewin, Lippit och White har i sin forskning funnit tre ledarstilar (Granberg 2003):

- *den auktoritäre ledaren*, en ledare som sätter målen, ger noggranna instruktioner, kontrollerar och utvärderar
- *den demokratiska ledaren*, en ledare som diskuterar både mål och uppgifter med de underställda
- *låt-gå-ledaren*, en ledare som finns till hands och svarar på frågor.

Blake och Mouton utgick från Likerts person- och uppgiftsorientering, och vidareutvecklade den i ett ruttmönster i en fyrkant med två axlar (Granberg 2003).

Ledarstilarna utgår ifrån ledarens intresse för produktionen respektive de anställda.

- 9,1-ledaren, är starkt inriktad på produktionen och inte särskilt mån om de anställda.
- 1,9-ledaren, har ett svagt intresse för produktion men desto större för de anställda. Han eller hon vill att alla ska må bra och trivas, och slätar över konflikter.
- 1,1-ledaren, fixar varken produktion eller att de anställda trivs.
- 5,5-ledaren, kompromissledaren, är den med medelstarkt intresse för båda kategorierna.
- 9,9-ledarstilen, den demokratiska ledaren, anser de också är den bästa. Den innebär starkt intresse för både produktionen och människorna och leder till att de

anställda har en stark känsla för sin arbetsplats, tar ansvar och är effektiva i sitt arbete.

Dessa undersökningar från mitten av 1900-talet och framåt tyder på att ledaren behöver vinna sina anställda för saken, det vill säga bry sig så mycket om de anställda att de i sin tur bryr om jobbet. Men den ledarstilen är inte alltid den bästa i alla situationer.

Tannenbaum formade teorin om den situationsbetingade ledarstilen, en teori som senare utvecklats av Hersey och Blanchard (Jacobsen och Thorsvik 1998). De menar att situation och sammanhang spelar en stor roll för vilken ledarstil som är mest lämplig. Den som leder omotiverade och okunniga behöver styra mer än den som leder kunniga och motiverade. Det kallas tredimensionellt ledarskap och bygger på Blake och Moutons teori. Den är uppdelad i fyra fält i ett koordinatsystem där mognaden hos de anställda avgör ledarskapsstilen:

- *låg relationsgrad/låg strukturgrad vid hög mognad*, vilket kräver en 1,1-ledare som kan delegera helt och inte behöver ingripa
- *hög relationsgrad/låg strukturgrad vid något mindre hög mognad*, vilket kräver en 1,9-ledare som kan behålla en god stämning hos de nu ganska mogna medarbetarna
- *hög relationsgrad/hög strukturgrad vid ännu lägre mognad*, vilket kan fungera med en 9,9-ledare som både driver på produktionen och skapar gott samarbete hos de anställda
- *låg relationsgrad/hög strukturgrad vid låg mognad* vilket kan fungera med en 9,1-ledare som fokuserar på att instruera de anställda.

Relationsgraden anger ledarens individorientering gentemot sina anställda.

Strukturgraden anger ledarens produktionsinriktning. Mognaden hos de anställda är deras grad av kunskaper och ansvarstagande. Teorin går ut på att ju mer de anställda kan och förstår ju mindre behöver chefen styra dem.

Att chefen är viktig för de anställda framkommer vid våra intervjuer och i litteraturstudien. De intervjuade menar att de anställda på en arbetsplats förmedlar till

utomstående en bild av hur det är att jobba där. Så här säger en av de yngre anställda som vi intervjuat:

”Ledarskapet är väl viktigt på så sätt att om vi har en bra chef så är vår arbetsplats en frisk arbetsplats och då tar vi tag i konflikter. Vi ser till att alla anställda mår bra. Då har vi en frisk arbetsplats. Då går vi hem och talar gott om vår arbetsplats. Är det någon bekant eller släkting så tänker de: Gud vad kul de har där. När vi har en frisk arbetsplats då har vi också en chef som är bra som inte är för auktoritär och inte för demokratisk. Då tror jag att man kan locka folk.” (Malin)

I SKTF:s (2004) stora studie med 4500 respondenter framkommer att en fjärdedel av dessa anser att en bra chef är det viktigaste för trivseln på en arbetsplats men hälften tycker att bra arbetskamrater är viktigast. Nästan tre fjärdedelar⁸⁰ anser att chefens roll är mycket viktig för arbetsmiljön.

Granberg (2003) är skeptisk till att chefen försöker efterlikna ledarstilar i olika modeller eftersom de inte tar hänsyn till sammanhanget. Han menar att både chefens personlighet och situationen i organisationen, till exempel kulturen, är avgörande för chefens beteende. Även Bo Hagström, forskare och chef för Arbetslivsinstitutet i Malmö⁸¹, anser att man bör undvika en övertro på stereotypa ledarskapsstilar. Han anser att idag söker man en ledarskapsstil med en generell giltighet och positiv effekt på arbetshälsan istället för det tydliga ledarskapet. En första linjens chef med medarbetare mellan 60 och 100, som i äldreomsorgen, klarar inte ett individanpassat ledarskap. Hemligheten med ett bra ledarskap är en individuell ledarstil.

8.3 Problematiskt ledarskap

I de undersökningar vi studerat ser vi att chefer och andra arbetsledare i äldreomsorgen har i många stycken en pressad arbetssituation med stort personalansvar, avsaknad av administrativt stöd, svårt att få tid för kompetensutveckling, rekryteringssvårigheter och allmänt knappa resurser. Hagström (2003) skriver att första linjens chefer på senare tid tvingats nedprioritera sina arbetsledande uppgifter till förmån för utökade chefsuppgifter, eftersom många mellanchefer rationaliserats bort. Han använder äldreomsorgen som

⁸⁰ 72 procent

⁸¹ Källa: <http://www.arbetslivsinstitutet.se>

exempel på alltför många underställda för att kunna vara både chef och en tillgänglig arbetsledare. Hagström menar att bristen på mellanchefer måste åtgärdas. I våra framtidsscenarier återkopplar vi till detta resonemang i våra visioner om hur framtidens arbete kommer att organiseras. Antalet underställda per chef ser vi som en av flera kritiska faktorer för ledarskapets utveckling.

8.3.1 För mycket att göra

Åtta av studierna i vår litteraturstudie gäller chefer i någon form eller både chefer och underställda. Bristen på tid på grund av för många underställda och för många arbetsuppgifter är ett genomgående problem. Det finns chefer som har upp emot hundra anställda (Karlsson 2002b, SKTF 2001). Detta för med sig att man har svårigheter att vara så tillgänglig för sin personal som man önskar. Cheferna har svårt att hinna med utvecklingssamtalen på grund av att de har så många underställda eller att kunna ta sig tid med praktikanter och elever (Hjalmarsson 2002, SKTF 2004, Wallenberg 2004). I en studie berättas att flera chefer gått över till bärbara telefoner för att vara mer tillgängliga för sin personal men detta upplevs också som ett stressande moment (Westerberg 2000)⁸². Här uppges också att 70 procent av arbetstiden för äldreomsorgens chefer upptogs av sociala kontakter. Hjalmarsson (2004) konstaterar att arbetsledarna i äldreomsorgen har sönderhackade dagar på grund av många telefonsamtal och möten.

Mintzberg (1973, 1989) har studerat hur chefer använder sin tid. Ledare säger själva att de sysslar med planering, organisering, samordning och kontroll. Men när man studerar dem kan det verka som om de gör allt möjligt annat. Hans studier visar att ledaren hoppar från uppgift till uppgift, beroende på det omedelbara behovet som uppstår. Ledaren har många plikter som styr arbetet, uppgifter som måste göras. Även om Mintzbergs studier främst handlar om företagsledare tror vi att det också är tillämpligt på ledare inom äldreomsorgen.

⁸² Westerberg har gjort flera studier av mellanchefer i äldreomsorgen. Här refereras huvudsakligen till två av dessa, den ena med 245 mellanchefer, den andra med drygt 300.

Mintzberg⁸³ fann fem olika sorters dagar:

- 1) *Komma-ifatt-dagar* oftast när ledaren återkommit efter en resa och sitter vid skrivbordet för att besvara brev och telefonsamtal och vara tillgänglig för de anställda.
- 2) *Krisdagar* när ledaren får lägga det mesta åt sidan till förmån för att lösa plötsliga problem.
- 3) *Fria dagar* när få möten är inplanerade, gamla brev besvaras och andra ärenden som legat länge behandlas.
- 4) *Högbelastningsdagar* med fullt upp av möten, då ledaren bara besvarar de viktigaste samtalen och breven.
- 5) *Normala dagar* då ledaren ägnar sig åt en normalmängd av samtal, korrespondens och möten.

Dessa studier gjordes för några decennier sedan. Idag är organisationerna i många fall mer slimmade än då och kanske har de normala och de fria dagarna minskat och kris- och högbelastningsdagarna ökat, vilket vår studie tyder på. Mintzberg (1973) fann att ledarna ägnar förhållandevis kort tid åt de flesta aktiviteter. Ofta avbröts en pågående arbetsuppgift av telefonsamtal eller besök. I sin förklaring till detta skriver han att det kan bero på att ledaren är väl medveten om hur mycket han har att göra och ska hinna med, men också att han tar på sig en stor arbetsbörda för att visa hur viktig han är för organisationen. Han konstaterar också att ledare ägnar en stor del av sin tid åt att reagera, ofta ganska snabbt, på uppkomna situationer. Störande moment uppkommer i varje ledares arbetsvardag. I hans undersökning var det bara en av 14 möten och samtal som var planlagda, resten berodde på tillfälle och plötsligt behov. Mellan hälften och en tredjedel av tiden för verbala kontakter involverade underställda i organisationen. Arbetet för äldreomsorgens mellanchefer handlar om att koordinera och organisera en rad olika aktiviteter under arbetsdagen, konstaterar Westerberg (2000) och beskriver äldreomsorgens mellanchefer som en spindel i välfärdsnätet.

Sjukdom kan bli följderna av alltför pressande arbetsvillkor och en problematisk psykosocial arbetsmiljö. Kan man inte förändra till det bättre kan man i stället välja att söka nytt jobb och lämna den problematiska organisationen. En fråga i SKTF-studien tog

⁸³ Mintzberg Henry: *The nature of managerial work*, Longman, New York, 1973

upp chefernas sjukskrivningar och det visade sig att 5,9 procent varit sjukskrivna mellan 14 och 60 dagar och att 12,3 procent av cheferna varit sjukskrivna mer än 60 dagar under det senaste året. Det ger ett totalt sjukskrivningstal på 18,2 procent. I en kommun var alla tio chefer utom en sjukskrivna i mer än 60 dagar. I en annan kommun finns bara två chefer i äldreomsorgen och båda hade mer än hundra direkt underställda; den ena var sjukskriven, den andra på väg att sluta. I kommentarerna till svaren framkom också att flera arbetsenheter i stället för höga sjukskrivningstal har en mycket hög omsättning av chefer; att säga upp sig används som en lösning på en ohållbar arbetssituation⁸⁴. SKTF är en organisation som företräder cheferna och som i rapportkommentaren kommenterar situationen så här:

"Cheferna inom äldreomsorgen är en viktig yrkesgrupp som har ansvar för verksamhet, ekonomi, rekrytering och personal. Själva chefsrollen kan jämföras med chefer på ett mellanstort företag. Ofta har man många anställda men har trots detta ett minimalt administrativt stöd. Lönen ligger också lägre än för motsvarande personalansvar inom andra verksamheter. Det ger en signal om att denna chefsroll inte tas riktigt på allvar. För att kunna rekrytera människor till ledande positioner inom äldreomsorgen måste de erbjudas en attraktiv lön, men också bra förutsättningar, i form av kontinuerlig vidareutbildning och administrativt stöd. Men chefernas roll måste också göras tydligare. Idag saknas helt enkelt förutsättningar för ett målinriktat och tydligt ledarskap. Om cheferna ges förutsättningar att vara goda chefer kommer det med all sannolikhet verksamheten till godo."

Ovanstående studie sätter fingret på viktiga synpunkter som vi tar fasta på i våra scenarioskrivningar där vi tittar på konsekvenserna av bland annat de faktorer som lyfts fram här.

Även de anställda i Västervik upplever tidsbrist som ett problem, både för cheferna och i det dagliga arbetet. En av dem pekar på chefernas allt för stora personalansvar med för många underställda som en orsak till att de inte hinner lära känna alla. De intervjuade berättade om stress och tidsbrist i sitt eget arbete och svårigheter att hinna med de gamla:

1. "Det är ju den här tiden som inte finns. Det är så slimmat. Du ska jobba och jobba hela tiden. Sitter du ner och pratar för att de [gamla] ska få i sig sin mat så räknas inte det som jobb. Då är det inte något aktivt. Så pratar de om att äldre ska få välja själva och det ska vara så fint och de ska få göra... Men för att få göra måste det finnas resurser och man måste ju få den tiden annars är det väl ingen idé att ha den här valfriheten." (Inger).

⁸⁴ Detta bekräftas i Västervik av en enhetschef som jag (Eva) intervjuade för en artikel våren 2003 i Västerviks-Tidningen. Den intervjuade enhetschefen berättade då att hon redan sagt upp sig och valt att återgå till sitt gamla jobb inom landstinget, av skälet att hon i äldreomsorgen hade omkring hundra direkt underställda, vilket hon såg som alltför många för att ha en hanterlig arbetssituation.

2. "Sedan får man ju börja lägga dem efter middagen i sina sängar för att man ska hinna med att lägga alla. Det blir tidigt sänggående. Tyvärr, så är det så. Man känner ju att man vill hinna med att göra alla sina arbetsuppgifter för kvällen för i annat fall så får nattpersonalen göra detta. De är ju också där för att jobba men man känner ändå så att jag inte vill lämna för mycket till natten." (Malin).

I en intervju sa en av respondenterna att hon av tidsbrist tvingas arbeta emot reglementet. Som exempel berättar hon om hur hon hjälper en dement till toaletten men är tvungen att gå ifrån och lämna den demente där själv, vilket inte ska ske.

8.3.2 Klämsits

Arbetet som första linjens chef är en klämsits och en balansakt (Richard 1997). En av de organisationer som Richard har undersökt är hemtjänsten, en verksamhet som med all sannolikhet kommer att öka i framtiden. Därför är den här avhandlingens innehåll intressant och vi återknyter till den i vår scenarioskrivning. Här visar hon bland annat att första linjens ledarskap kan vara en problematisk roll även utan framtidens befarade bekymmer. Hon fann⁸⁵ att arbetsledarna har två gemensamma problem i alla tre undersökta organisationer⁸⁶ :

- Att vara en buffert på arbetsplatsen (mellan högre ledning och underställda)
- De ständiga brandkårsutryckningarna (oplanerade arbetsuppgifter)

De intervjuade arbetsledarna berättade också att de ofta fick ta itu med delar av verksamheten som de inte hade inflytande över. För att hantera dessa problem används de *formella och informella regelsystemen* på arbetsplatsen. Även organisationens *historiska arv* är en form av regelsystem för tolkning av ledning och ledarskap, och hur detta växt fram, därför tar vi också upp som bakgrund äldreomsorgens historiska arv (se avsnitt 6.3). Vi drar slutsatsen att för äldreomsorgen kan regelsystemen och det historiska arvet innebära intressekonflikter mellan personal och vårdtagare.

Första linjens chefer befinner sig mittemellan de underställda och förvaltningsledningen, med krav från båda håll och dubbla lojaliteter, både med arbetskamraterna och med arbetsgivaren. Samtidigt hör de inte hemma någonstans i dessa grupperingar. Richard (1997) fann i sin studie att arbetsledarna därför måste balansera mellan många olika

⁸⁵ Källa: Föreläsning i Växjö 2002-09-07

⁸⁶ Studien gällde första linjens chefer i tre olika organisationer: Samhall, hemtjänst och sjukhuslinnik.

faktorer som påverkar deras arbete. Alla arbetsledares uppgift är att få jobbet gjort på arbetsplatsen, och för att uppnå detta mål måste personalen hanteras så att de utför sitt jobb. Arbetsledaren behöver en handlingsstrategi för att kunna göra detta, och för det krävs egna resurser, ett handlingsutrymme. Richard beskriver det som en autonomi, det vill säga en självständighet i arbetet. Hon fann tre faktorer som är viktiga för att förklara hur en organisation ter sig:

- Kunskaper och regelsystem
- De konkreta handlingssituationer i vilka regelsystemen tillämpas
- Åtagande och motivation att tillämpa

Lundquist (1993) ser flera olika delar i det offentliga chefskapet, bland annat dilemmat att både ta ansvar neråt för sina underställda och uppåt mot sina överordnade. Han menar liksom Richard, att toppcheferna kan vara mindre autonoma än första linjens chefer.

Richard (1997) fann också i sin studie tre olika former av arbetsledning:

- Det *medvetna* arbetsledarskapet
- Det *avskurna* arbetsledarskapet
- Det *motvilliga* arbetsledarskapet

I samtliga undersökta organisationer finns motsägelsefulla situationer där arbetsledaren kommer i kläm mellan olika krav. De problem som är organisationsspecifika har samband med de olika regelsystem som tillämpas i de olika organisationerna. I alla tre undersökta organisationer visade sig det historiska arvet ha betydelse. Alla tre organisationer är sprungna ur den gamla fattigvården.

8.3.3 Otydligt ledarskap

Det är viktigt att ledningen uppfattas som legitim (Berg och Jonsson 1991, Hagström 2003) och att uppfattningen om vad som är legitimt inte skiljer sig internt och externt. Ledningen behöver ha sina anställda med sig för att öka sina handlingsmöjligheter och öka organisationens trovärdighet externt. Berg och Jonsson skriver att man behöver skilja på regelsystemet för att säkra politisk insyn och inflytande från det interna regelsystemet som utvecklats för att göra verksamheten mer effektiv. En ledare kan ge de offentliganställda en känsla av stolthet för sin organisation, sin professionella roll och

sina arbetsuppgifter. Då menar de behövs ett medvetet ledarskap med en stark vision. Ledningens uppgifter blir att återskapa de politiska visioner som ligger till grund för verksamheten.

Mellancheferrollen kan vara dunkel och leda till rollkonflikt menar Schartau (1993). Ledaren kan känna sig osäker på vad som förväntas av henne. Mellanchefer i offentlig verksamhet lever ibland med motsägelsefulla krav på sig och kan då tvingas välja att identifiera sig med antingen de underställda, eller den högre ledningen. Oftast är hon lojal med sin enhet snarare än med hela organisationen. Den som identifierar sig mer med sina överordnade tenderar att inte vara lika autonom i sitt arbete som den som identifierar sig med sina underställda. Den klivna rollen och den reducerade makten kan också innebära att det är svårt för mellancheferna att uppnå organisationens mål.

Ett otydligt ledarskap ses som ett problem både av de undersköterskor vi intervjuat och i de studier vi läst. Tullberg (2000) iakttar i sin studie en brist på tydlig ledning och vid en av våra intervjuer konstaterar ett par av de äldreomsorgsanställda i Västervik att ”vi har ett otydligt ledarskap i kommunen”. Flera intervjuade tog upp behovet av ett tydligare ledarskap. En beskrev sin chef som snäll och bra att prata med men ”inte så mycket chef”. En annan berättade om en chef som är osäker i sin ledarroll. En tredje menade att cheferna generellt har en otydlig roll med ett verklighetsnära ledarskap ena minuten och att i nästa driva utvecklingsfrågor, och såg det som en motsättning: ”Man kan inte ha både och. Då blir det pannkaka av allting.” Hon tyckte också att cheferna allmänt sett är dåliga på arbetsrätt. En fjärde såg chefen som obenägen att fatta beslut.

Två av de medelålders anställda i fokusgruppen i Västervik diskuterade kvinnors ansvarstagande. De menar att många av den stora mängden medelålders kvinnor som arbetar i äldreomsorgen tar på sig för mycket ansvar, ansvar som egentligen är chefens, och inte säger ifrån när det blir för mycket. En anledning till att detta sker menar de är en otydlig ledning och otydlig arbetsfördelning liksom att kvinnorna inte kan se att någon [en vårdtagare] lider utan att försöka göra något åt det. Även Pelle sade att han tar på sig mer ansvar när chefen inte ger tillräckligt stöd.

Ledaren kan ge sina underställda stor frihet att själva utforma sitt arbete på bästa sätt, så att deras engagemang och ansvarskänsla tas tillvara (Sandberg och Targama 1998). Då blir chefens uppgift att vägleda och uppmuntra de underställda, ett *konsultativt ledarskap*, som är ett förståelsebaserat ledarskap. Den konsultative ledaren ska förse medarbetarna med relevant information, få dem att känna sig engagerade och intresserade, och få dem att förstå det fria val de har. Men det kräver ärlighet av de anställda. Problemet för ledaren blir här att få något att hända, inte att bestämma om vad som ska hända. Det konsultativa ledarskapet är delvis en följd av att ansvar uppifrån generellt delegerats ner i organisationen så att arbetsledare och mellanchefer idag har fått mer ansvar, bland annat budgetansvar. Enligt Sandberg och Targama leder detta till en ökning av konsultativt ledarskap. Det ingår då att få de underställda att förstå varför arbetsuppgifter ska göras och att genom förståelse motivera de anställda. Genom förståelsen kan en gemensam syn på meningen med arbetet uppstå, och chef och underställd kan känna att man strävar mot gemensamma mål. Förståelsen är också grunden i kompetensutvecklingen och lärandet.

Att det behövs gemensamma mål i arbetet, tydligt formulerade mål och tydliga rutiner, menar de anställda enligt flera av de studier vi granskat (Hjalmarsson 2002, Kjellgren och Larsson 2004, Carlsson 2001, Karlsson 2002b). En av de intervjuade i Västervik berättade om erfarenheter av bristande ledarskap:

”De börjar alltid så högt upp. De har sådana vyer. Man måste kanske börja där nere och gå en liten bit upp istället för tvärtom och det tycker jag att de har väldigt svårt för många gånger. Det är så väldigt stora planer och det ska gå så fort och det ska fungera och hej och hå.” (Inger)

Ledning kan ses som en process där en organisation skapar och formar idéer, värderingar och handlingar (Berg och Jonsson 1991). I processen ingår att det strategiska tänkandet formuleras, förs ner i organisationen och omsätts i handling. Strategisk ledning i offentlig verksamhet handlar om två strategiska processer: en extern med inriktning på opinionsbildning som har till syfte att positionera organisationen och dess åsikter på en konkurrensutsatt marknad, samt en intern förankringsprocess där det gäller att skapa ett starkt ledningsmandat så att organisationen anses trovärdig.

8.3.4 Behovet av stöd

Att få stöd av sin chef är viktigt i arbetet, oavsett om man själv är chef eller anställd utan chefsansvar. Samstämmiga uppgifter i sju av litteraturstudierna tyder på detta. Här inbegriper vi också uttryck för behovet att bli sedd och få uppmuntran. I Hjalmarssons studie (2002:15) konstateras att ”generellt sett ansåg personalen endast i liten utsträckning att de fick uppskattning av den närmaste arbetsledningen. Stöd/bekräftelse saknades även från ledningen högre upp i organisationen” och brist på uppskattning nämns relativt ofta. I Karlssons (2002a) studie säger arbetsledarna att de inte får tillräcklig feedback uppifrån. Struck (2003) uppger i sin studie att undersköterskorna upplever att chefer talar till dem på ett förminsande sätt på grund av deras ungdom. I SKTF:s (2004) rapport konstateras att de anställda som inte är intresserade av att byta arbete är de som säger sig ofta få bekräftelse av sin chef, och här påtalas utvecklings-samtalet som ett redskap för chefen att ge bekräftelse. Även i Kommunförbundets studie (Carlsson 2001) görs slutsatsen att medarbetare måste få erkännande för det de gör och få sina arbetsinsatser uppmärksammade, för att känna sig värdefull, behövd och respekterad. Bara en fjärdedel av respondenterna i denna studie instämmer i ”min chef får oss att växa i vår yrkesroll” och ”min chef visar ett uppriktigt intresse för mina utvecklings-möjligheter”. Uppmuntran och beröm från chefen för med sig engagemang från den underställda konstaterar Kjellgren (2004). Flera undersköterskor i Lefflers (2000) studie tyckte att deras chefer är dåliga på att berömma, men också på att ge kritik.

De chefer som Lind Nilsson (2001) intervjuat beskriver stödjande faktorer som underlättar hanteringen av kritiska situationer och händelser: möjligheten att få samtala med någon man har förtroende för som bollplank, diskussionspartner eller rådgivare, samt att tillhöra en grupp eller ett nätverk där chefen vågar vara sig själv. I fråga om stöd är de vanligaste grupperna av samtalspartner följande:

- Närmaste chef, styrelseordförande eller förtroendevald
- Ledningsgruppen eller chefskollegor
- Personalansvarig, internkonsulter
- Medarbetare, externkonsulter
- Mentor
- Familjen

Brist på tid gör att cheferna åsidosätter egen utveckling (Hjalmarsson 2002, 2004). De vill ha mer tid för till exempel utbildning, handledning och mentorskap. Ingen av dem gav sig tid för egen handledning i ledarskap eller att ta del av nya forskningsrön eller att diskutera metodutveckling med kollegor. Behovet av kontakter med kollegor i nätverk på skiftande nivåer kommer upp i tre av rapporterna (Karlsson 2002a, Orwén 2002, Westerberg 2000). I Westerbergs studie visade sig nätverk ha stor betydelse, och används i flera situationer. Nätverkskontakterna skedde på den egna nivån. Hon konstaterar att nätverket är ett viktigt verktyg i mellanchefernas arbete och existerar inom det hierarkiska systemet. Datorn användes inte för nätverkskommunikation och hon diskuterar den möjligheten. Denna studie gjordes alldeles i slutet av 1990-talet och idag är sannolikt datorn, både e-post och intranät, ett viktigt verktyg som underlättar nätverkande.

Ett sätt att avhjälpa bristen på tid för cheferna är ett ökat stöd, till exempel administrativt stöd till cheferna. Hjalmarsson (2002) skriver att samtliga chefer i studien hade för lite stöd i relation till sina ansvarsområden och de flesta saknade helt administrativt stöd (även Carlsson 2001). Stöd uppifrån är viktigt för mellanchefer (Schartau 1993). Om det uteblir kan det leda till minskat självförtroende och svårigheter att utöva ledarskap över de underställda.

Flera av deltagarna i vår förra studie⁸⁷ vittnade också om bristande stöd från de egna cheferna. Ledarutbildningen kom till på förvaltningschefernas initiativ men efter att beslutet fattats uteblev ett kontinuerligt intresse och stöd från dessa chefer, enligt resultatet i studien. Kvinnor framhävs ofta som den nya tidens ledare och att typiskt kvinnliga ledaregenskaper (i den mån sådana finns) kommer att bli det som efterfrågas hos framtidens ledare. Man pekar då på så kallad social kompetens och ”mjuka värden”. Ändå ser vi upplevda brister i de kommunala förvaltningschefernas stöd till de kvinnor som gått ledarutbildningen.

⁸⁷ Se bilaga 1

8.3.5 Andra tar över

En organisation blir framgångsrik om den utvecklas till en lärande organisation menar Peter Senge (2001). Den lärande organisationen är en decentraliserad organisation där självstyre bör utvecklas så långt som möjligt. Befogenheter bör ligga så långt från toppen som möjligt. Senge beskriver en organisation där alla har handlingsfrihet med frihet att testa idéer och ta ansvar för resultaten, både tänka och handla. Den lärande organisationen fordrar en ny inställning till ledarskap. Chefernas nya ledningssätt är här att vara formgivare, förvaltare och lärare. Det gäller för ledaren att utveckla organisationer där människor ökar sina insikter i inlärningsdisciplinerna⁸⁸. Genom ledarskapet tar man då ansvar för utvecklingen menar Senge. Självstyre och chefernas nya ledningssätt är utmaningar i en lärande organisation. Han har funnit sju inlärningshandikapp i organisationer. Ett av dem är villfarelsen att vi lär av våra erfarenheter: det är genom erfarenheter lärandet sker men ibland kan vi inte se konsekvenserna av vårt handlande, till exempel de beslut som fattas. Avdelningar utvecklas till små påvedömen som inte samverkar, beslut som tas på en avdelning kanske berör flera avdelningar.

Lundquist (1993) skriver om följarna, de underställda som gör en chef till ledare genom sitt val att följa chefen eller inte. Därför kan också en annan än den egentlige chefen bli ledare i en organisation. Man kan inte vara ledare utan att ha underordnade. Om man blir ledare avgörs av hur de underställda värderar både chefens roll, personlighet och verksamhet, det vill säga vad hon representerar, gör och säger. Om chefen blir ledare hänger på hur den underställda reagerar på sin chefs styrning, och både viljan och förståelsen. Vid intervjuerna i Västervik diskuterades en ökad självständighet i arbetslagen och en av respondenterna menade att det gärna blir informella chefer, till exempel när schemalaggningen delegeras. En annan av de intervjuade berättade om hur hon menar att det är när man har en chef som inte är bra:

"Då är det liksom de andra som tar över och då blir det ju kaos. Det har man också varit med om också för länge sedan. Då blir det ju som man hade det på 80-talet. Det blir andra som tar över när inte chefen säger ifrån." (Ulla).

⁸⁸ De fem disciplinerna är Systemtänkande, Personligt mästerskap, Tankemodellen, Gemensamma visioner och Teamlärande.

De underställda i Lefflers studie⁸⁹ säger sig nästan inte ha någon kontakt med sin chef utan de får klara sig själva. De ger exempel på informellt ledarskap där några få starka personer tar på sig ledningen över de andra, ”på ett ganska otrevligt och hotfullt sätt” (Leffler 2000:5).

8.4 Kultur

Kultur innebär en speciell livsform eller livsstil som kännetecknar en grupp, ett folk eller ett samhälle (Hatch 1997). Därför brukar organisationskultur som begrepp också handla om organisationens livsstil. En kultur kännetecknas av gemensamma innebörder, uppfattningar, värderingar, åsiktssystem och kunskaper. En förklaringsmodell delar upp kulturen i tre nivåer:

- osynlig nivå/taget för givet (grundläggande uppfattning och antaganden).
- högre grad av medvetenhet (värderingar och normer).
- synlig nivå (manifestationer som är synliga, påtagliga och ljudmässiga yttringar).

Kulturen ses i termer av ”hur man gör saker och ting” i organisationen – det formella handlandet (Alvesson 2001). Alvesson menar att det är viktigt att skilja på kultur och social struktur. Kultur ses som sammanhängande system av betydelse och symboler, medan social struktur ses som ett mönster av handlingar i det sociala samspelet. Gemensamma arbetserfarenheter kan leda till att det utvecklas gemensamma föreställningar om arbetet. Då uppnår organisationsmedlemmarna en känsla av delade erfarenheter.

Att det ska vara högt i tak och en öppen och tillåtande atmosfär på en arbetsplats är honnörsord idag. Kulturen i organisationen har studerats i några av studierna vi granskat och här finns tecken på det motsatta. I Hjalmarssons (2002) studie konstateras ”Vid samtliga enheter var det endast en minoritet av de anställda, som upplever att det var högt i tak och att man kunde komma med kritik” (sid 15) medan de intervjuade i Kjellgrens (2004) studie visar att samtliga känner delaktighet och anser att de kan framföra sina

⁸⁹ Leffler har intervjuat 20 personer som alla arbetar i äldreomsorgen i tre västsvenska kommuner och samtliga är under 30 år.

åsikter fritt på jobbet. Här nämns också vikten av att en ledare förstår och accepterar att det finns andra lösningar än de egna på olika problem i arbetet. Den officiella kulturens öppenhet ska även innebära frihet att kritisera ledning och företeelser inom organisationen (Kunda 1992). Men det kan finnas tydliga men osynliga gränser för denna frihet. Självrensning kan råda i de interna kommunikationerna. Öppenhet kan också innebära att ledningen ibland kan kritisera sig själva vid till exempel ett möte, men oftast på ett skämtsamt och avvärjande sätt, som för att visa att "vi är också mänskliga". Men också utmana anställda att föra fram kritik, dock inte i vilken omfattning som helst. Man får inte ifrågasätta organisationens intressen. Kunda visar genom exempel hur kritiska frågor och diskussioner omvandlas till skämt eller avledande manövrar, eller vänds till beröm i stället, när de blir för allvarliga. På liknande sätt hanteras konflikter vid gruppmöten och andra mer informella möten.

Vi frågade undersköterskorna i Västervik om de har någon dialog med sina chefer, om de kan prata om och diskutera problem och kritik utan svårigheter. De äldre menar att de kan diskutera mycket med cheferna med en av de yngre berättade att hon känt sig avvisad efter kritik mot chefen. En annan av de yngre medgav att hon inte alltid säger vad hon tycker eftersom hon inte har fast jobb. Pelle menade att det är en annan situation för honom som har fast tjänst. Det är lite mer trygghet då. Innan kände han samma som sin vikarierande kollega:

"Innan jag fick fast tjänst daltade jag med. Jag var så snäll. Jag gick ju med på alla villkor. Så fort de ringde för jobb så kom jag."

Undersköterskorna i Västervik diskuterade också organiserade arbetsplatsträffar kontra kafferastmöten och menade att beslut ibland kan fattas vid en kafferast när deltagandet är slumpmässigt, i stället för vid en i förväg aviserad arbetsplatsträff för alla i arbetsgruppen. Detta sätt att fatta beslut kritiserades vid intervjun.

Precis som klass kan ålder vara en särskiljande faktor. Ehn och Löfgren (2002) skriver om klassperspektivet, om hur hierarkier och beroendeförhållanden uppstår mellan grupper när sociala, ekonomiska och kulturella resurser fördelas. Kulturskillnader mellan yngre och äldre personal diskuterades vid intervjuerna. Man medgav att sådana finns men ser det mer som jargong än verkliga skillnader, att det beror på hur man är som person,

inte hur gammal man är. Det viktiga för dem är att tänka på att det som sägs är för de gamlas bästa, att det ska bli så bra som möjligt för dem. Då kan de ta jargongen på ett professionellt sätt och inte personligt, menar de. En av de unga uttryckte att det är bra att ha stödet från de äldre arbetskamraterna i trängda situationer med vårdtagarna. Så här sa en av de unga:

”Oftast om du kommer på en avdelning då tas ofta, ja ska inte säga alla, men en del egenskaper och viljor tas ju bort för då kommer man ju till avdelningens rutiner.” (Pelle).

Han fick svaret från av de medelålders kollegorna:

”Sedan tror jag också att som du säger att de är så gamla och vi är så inrutade all personal som är i vår ålder. Det ska vara på ett visst sätt. Jag tänker lite på det här om ni såg Solbacken. Där kom det ju lite yngre personal som ville ändra lite. De kunde ju få gå ut och lite så här. Men det sitter långt in för gamla. Det behövs nog att det kommer in lite mer yngre.” (Gun).

En annan av de medelålders sa att hon tycker att de yngre anställda kommer med bra idéer och att det är viktigt för alla att förnya sig och lyssna på andra. Hon poängterade att arbetsgrupper med både äldre och yngre medarbetare, och både män och kvinnor, är de bästa att arbeta i. Lefflers (2000) studie visar att de unga undersköterskorna ser de äldre kollegorna som bromsklossar och här uttrycks i några fall en önskan om större flexibilitet i arbetssättet. Denna studie visar att de som arbetar i hemtjänsten har en större frihet i sitt arbete än de som arbetar på särskilt boende.

8.5 Etik i offentligt arbete

Att ha ett etiskt förhållningssätt och en gemensam värdegrund som arbetet bygger på ingår idag i många organisationers ledarskap, inte minst i de offentliga. (Hjalmarsson 2002, Kjellgren och Larsson 2004, Carlsson 2001, Karlsson 2002b). Jormfeldt och Thörn (2002) har gjort var sin studie bland arbetsledare och personal om etik i äldreomsorgen. De lyfter fram etiken i arbetet i äldreomsorgen och arbetsledarens roll för att föra ner de etiska frågorna bland sina anställda, eftersom de utifrån sina studier menar att etiken diskuteras för lite. Medvetenheten om ett etisk förhållningssätt i arbetet ser vi som en av flera kritiska faktorer i framtidens äldreomsorg, framför allt om bristande resurser riskerar att avhumanisera omsorgsarbetet när allt färre anställda kan komma att få ta hand om allt fler äldre och sjuka.

Lennart Lundquist har i många år forskat om arbete i och organisering av offentlig sektor, bland annat om etik (Lundquist 1998). Etik innebär både att göra gott och att inte göra det onda. I regler och förordningar sägs hur man ska undvika att göra fel, att göra gott är inte reglerat lika tydligt. För en offentliganställd finns allmänna krav på ärlighet, integritet och lojalitet, förbud mot bedrägeri, nepotism, lögner, maktövergrepp, att ta mutor, lämna ut konfidentiella uppgifter etc. Den offentligt anställda ska lyda lagen, vara lojal mot överordnad och visa samhällsmedlemmarna hänsyn. Kommer dessa krav i konflikt med varandra krävs att tjänstemannen arbetar i enlighet med ett offentligt etos⁹⁰. För den offentliganställda kan det vara problematiskt att vara lojal mot överordnad och samtidigt lyda lagen. Detta ser vi exempel på i de intervjuer vi gjort där äldreomsorgsanställda medger att det inte går att följa socialtjänstlagen i alla situationer på grund av underbemanning, jobbet måste hinnas med trots att man egentligen inte hinner.

Lundquist (1998) beskriver två förvaltningsskolor: *Public administration* och *Public management* där den offentligt anställda ledaren har olika positioner. Public management innebär det privata näringslivets ideal och att den anställda har lojaliteten hos sina överordnade. I public administration är ledarens uppgift att slå vakt om de offentliga värdena.

Bengt-Åke Gustafsson (2001) skriver om tre olika värddimensioner, varav den tredje är den etiska, det vill säga gott och ont, rätt och fel, moral, normer och värderingar. Han redovisar flera olika teorier med kriterier för etiskt ledarskap. Till exempel:

- Etiska värderingar ska tjäna som styrmedel för både chefens handlingar och organisationens strategi, visa handlingsmönster för nyanställda, visa krav från intressenter, öka tilltron med mera (Connock/Jones).
- Miljöhänsyn, personalpolicy, ärlighet, ansvarstagande både i organisationen och ut mot samhället och med respekt för mänskliga rättigheter (Koskinen/Profilgruppen).
- Nöjda kunder, betrakta människor som den viktigaste resursen, skapa bästa möjliga kvalitet, god utdelning, uppmuntra entreprenörskap (Philips Electronics).

⁹⁰ Ett samlande begrepp för demokratiska och ekonomiska värden, se avsnitt 6.4

- Det transformativa ledarskapet där alla medarbetare leds i en riktning mot djupare etiska värden. Detta ledarskap skapar stark motivation (Burns/Trollestad).

De anställda kan reagera på olika sätt mot situationer som strider mot vårt offentliga etos: uppmärksamma sina överordnade på problemet eller informera massmedierna (Lundquist 1998). Det är viktigt att den offentliganställda har civilkurage och står för det rätta och goda. Han pekar på ett antal förhållanden som främjar civilkurage:

- reservationsrätt och -skyldighet,
- meddelarfrihet och -skyldighet,
- anställningstrygghet,
- automatisk löneutveckling,
- att befordringsvägen avgörs utanför myndigheten,
- personligt mod, kunskap om vårt offentliga etos,
- sakkunskap/yrkesstolthet,
- oberoende av yttre intressen.

Men det finns risk för att lojalitetskravet mot överordnade tar överhand på bekostnad av de övriga kraven, och därmed hotas vårt offentliga etos.

Berg och Jonsson (1991) skriver om arbetet i politiskt styrda organisationer. De identifierar fyra problemområden där *identitetskrisen* är ett. Identitetskrisen innebär att många organisationer inte har en klart utmejslad verksamhetskärna utan ser ut som ett lapptäcke av olika verksamhetsområden och har därför svårt att finna sin identitet. Äldreomsorgen består av många enheter i både hemtjänst och särskilt boende och de anställda arbetar både geografiskt och verksamhetsmässigt skilt från varandra. Personalen har många gånger större lojalitet mot den egna professionen än mot organisationen konstaterar Berg och Jonsson. Detta bekräftas vid intervjuerna med de anställda i Västervik, då det framkommer att de ofta tar mer hänsyn till vårdtagarna än till organisationen, men också till arbetskamraterna. Det är när reglerna säger en sak men verkligheten är en annan som detta blir tydligt. Vårdbiträdenas och undersköterskornas klämsits mellan anhöriga och chef/organisation kommer också upp i flera av de undersökta studierna. De anställda vill göra gott, de vill i möjligaste mån hjälpa de gamla

på det sätt dessa själva önskar och ibland går det stick i stäv med regler och normer för arbetet eller med direktiv från chefen. Här finns flera vittnesmål som tyder på att de anställda ibland åsidosätter arbetsmiljö- och arbetsrättsliga krav för att hjälpa vårdtagarna. I Strucks (2003) studie framkommer att de intervjuade undersköterskorna känner ett tryck på sig från de anhöriga, särskilt efter de senaste årens avslöjanden om missförhållanden i äldreomsorgen. De vill inte stöta sig med de anhöriga och sväljer förtreten när konflikter uppstår. De tycker inte heller att de gamla får en tillräcklig livskvalitet och de egna idéer de har om att kunna höja denna inte tillvaratas.

I dag förutsätter man de anställdas autonomi i arbetet, men det handlar också om de äldres autonomi, det vill säga rätt att fatta egna självständiga beslut. Inom äldreomsorgen är det problematiskt eftersom man har att göra med svaga och ibland förvirrade gamla. De anställda i Västervik talade om rätten för de gamla att kunna duscha när man vill, själv bestämma när man ska gå upp, att få sällskap ibland och någon att tala med en stund, att ibland kunna vara med och laga maten när man orkar, att det inte ska vara så regelstyrt. Till exempel att få ta ”en tuting till eftermiddagskaffet. Man tycker så synd ibland om de gamla att de inte ska få fortsätta med det här.” (citat från Inger, som här hänvisar till anhörigas krav). En av de yngre intervjuade menar att detta skulle vara en verklig flexibilitet (till skillnad mot tolkningen att flexibilitet innebär att ”jobba jättemycket till låg lön”). Jormfeldts och Thörns (2002) studier visar att drygt hälften av de anställda menar att de äldres autonomi bör begränsas i olika situationer, och att det saknas ett gemensamt förhållningssätt. I några fall går det till och med emot socialtjänstlagen. Därför krävs en stor förståelse hos de anställda. De menar att personalen kan ha motstridiga intressen: de äldres och organisationens, och att de därför kan hamna i ett dilemma när arbetsledaren främst ser till organisationens mål. Arbetsledaren kan misslyckas när hon vill göra personalen delaktig i arbetets utformning utifrån organisationens mål. Författarna skriver att man bör diskutera dessa frågor mer öppet och reflekterande, vad som är rätt och fel. Arbetsledaren är de anställdas förebild och ska stå för de värderingar och den etik som finns i arbetet, därför behövs denna öppna dialog, helst utifrån konkreta situationer i arbetet menar de båda författarna. Vi ser ovanstående resonemang som mycket viktigt för framtidens äldreomsorg och som ställer höga krav på dess ledare.

De anställda hänvisar både till tidsbrist och till regler när de berättar om otillfredsställelse i arbetet med de gamla. Att tvingas ha bråttom för att hinna med allt som ska göras, även om det sker enligt reglerna, upplevs frustrerande när de vet att vårdtagaren kanske bara vill ha sällskap och att den praktiska hjälpen bara är en förevändning för att få kontakt. Det kan leda till känslökyla, är en erfarenhet:

”Man blir kanske lite känslökall. Det blir som ett arbete på något vis. Man tänker naturligtvis att man jobbar med människor men ändå så ...” (Gun)

En av de andra undersköterskorna berättar att de lärt sig att skärma av sina känslor i arbetet men att det kan upplevas som att de är hårda och nonchalanta, särskilt när det kommer in nyanställda:

”Vi känner ju de gamla ganska bra och ibland kanske man ber någon: Nu får du faktiskt vara tyst annars så får du sitta på ditt rum. Att man kan säga det åt dem och då tycker de [nya]: Nej, men Gud hotar de med att köra in henne på rummet och de tycker de är jätteförskräckligt. Den här människan kanske sitter och gapar hundra gånger om dagen och stör alla andra. Man orkar inte, du blir så slut i huvudet mot eftermiddagen. De behöver komma iväg någon annanstans.” (Inger)

Samtliga fyra vid detta intervjutillfälle menade att attityden blir ett sätt att skärma av och orka med jobbet känslomässigt. En av dem uttryckte att de äldre måste ha rätt till ett socialt liv också och att vårda själen försvinner, kroppen är det primära.

8.6 Strategiskt, kommunikativt och personligt ledarskap

De senaste decennierna har inneburit omställningar i den offentliga sektorn, med återkommande sparbetning och omorganiseringar. Det finns ingen anledning att tro att så inte skulle bli fallet i framtiden, utan snarare tvärtom. Framtidens äldreomsorg kan förväntas möta stora förändringar som för med sig omställningar i arbetet. Omställning kan liknas som ett normaltillstånd av förändringar och därigenom ses det som ett mer positivt sätt än begreppen kris och kaos. Kaos är ett tillstånd mellan omställning och ordning (Lind Nilsson 2001). Cheferna i hennes studie⁹¹ uppfattar kaos som både negativt och positivt och anser att kaos går att hantera eller lösa. Det kan till och med uppfattas som ett önskvärt tillstånd för att åstadkomma kreativitet och nytänkande. Kaos

⁹¹ Hon har intervjuat 20 chefer i företag och offentliga förvaltningar.

kan också leda till handlingsförlamning och kompetensbrist istället för utvecklingsmöjligheter. Kris är det mest laddade begreppet i studien. Särskilt då krisen är akut eller oförutsägbar och då chefen inte kan hantera den. Krisen kan vara en följd av omvärldsförändringar, omställning, kaos i organisationen eller samarbetssvårigheter. Webers karismatiske ledare har makt genom sin utstrålning och styrka (Ritzer 2000). En karismatisk ledare kan få sina anställda att inte bara gå med på utan också backa upp förändringar som en annan ledare inte kan genomföra, därför att ledaren har de anställdas tillit. I moderna organisationer kan man tillsätta en karismatisk ledare inför en förändring och sedan byta ut denne när förändringen är gjord. Weber menar att en ledare måste ha auktoritet för att kunna fungera som ledare och få de underställda att acceptera ledarens beslut.

Enligt de intervjuade 20 cheferna i Lind Nilssons (2001) studie styr olika faktorer i organisationen möjligheter att hantera kritiska situationer och händelser:

- Det är viktigt att chefen har förmåga att agera i kraft av sin person.
- Det är viktigt att medarbetarnas kompetens, förhållningssätt och vilja möter nya krav och förväntningar på arbetets innehåll och utförande.
- Förutsättningar att lyckas i organisationen ökar om cheferna har tydliga mandat från sina uppdragsgivare. Mellan ansvar och befogenheter måste det råda överensstämmelse.

När cheferna beskriver hur de agerar vid kritiska situationer syns tre sätt enligt Lind Nilsson:

- strategisk handling
- kommunikativ handling
- personlig handling

I det strategiska ledarskapet gäller framåtblickande, att driva utvecklingsfrågor och förändringsarbete och att delegera neråt så att de anställdas kapacitet kommer till användning så mycket som möjligt. I det kommunikativa ledarskapet gäller att nå gemensam förståelse och cheferna beskriver sig själva som personalinriktade. I det personliga ledarskapet är det eget engagemang (ibland så stort att det är svårt för dem att distansera sig) och självinsikt som dominerar.

Att de underställdas kunskaper inte tas tillvara och bristen på eget ansvar är det mest frekventa problemet i vår granskning av andras forskning. I sju av studierna anges detta som ett problem, på så sätt att de underställda menar att de kan mer än de får visa och använda i sitt arbete och att de vill ha mer ansvarsfyllda arbetsuppgifter genom delegering. Intervjuade undersköterskor säger att de vill ha mer meningsfulla arbetsuppgifter där de "får använda sig själva, växa som människor och odla goda relationer" (Struck 2003:32). Mer sjukvårdande uppgifter efterlyses liksom att få mer kunskaper om demenssjukdomar, psykiska sjukdomar och bemötande vid dödsfall (Leffler 2000). Att få arbeta med sjukvårdande uppgifter ses som viktigt. De intervjuade undersköterskorna i Västervik talar också om brist på delegering av ansvar och arbetsuppgifter, både för att det kan främja rekrytering och för att det kommer att krävas en ökad kompetens hos de anställda i framtidens äldrevård:

"Äldreboendet kommer att bli mer och mer sjukhem där man behöver syrgas och sådana saker och då måste vi kunna få ta hand om det. Hade jag jobbat på landstinget, på sjukhuset, hade jag fått sätta kateter och tagit prover och sådana saker. Det får man inte göra om man jobbar inom kommunen och det tycker jag är lite slöseri med resurser."
(Malin)

Både de yngre och de äldre undersköterskorna är överens om att det är roligare att få ta ansvar och få ta sig an svårare arbetsuppgifter. Inger talar om en förändring på 90-talet som om de anställda då "idiotförklarades".

I Kommunals utvecklingsavtal med arbetsgivaren regleras samverkansformer i arbetet. Alla de vi intervjuade kände inte till det och de som gjorde det menar att det inte efterlevs utan att de flesta förändringar initieras uppifrån, trots initiativ nerifrån. När de kommer med något förslag till cheferna erkänns det inte utan kan i stället återkomma långt senare, som ett förslag från ledningen.

Brist på delegering ses också som en form av kontroll. Både av dem vi intervjuat och i andras studier framkommer en känsla av brist på kontroll över det egna arbetet och en önskan om en större delegering. En av de intervjuade i Västervik berättar om ökad

kontroll sedan den nya masen⁹² anställts. Till henne måste de ringa och be om lov om de till exempel ska ge en värktablet. Att begära lov för sådant ses också som kränkande för vårdtagaren, plus att det är ytterligare ett arbetsmoment av många. Arbetsledarna i Hjalmarssons studie (2004) ser också delaktighet hos personalen som viktigt men bara en tredjedel av de kommunställda anger att "min chef är bra på att tillvarata vår kompetens" (Carlsson 2001:25)⁹³. De anställda som har lägre utbildning menar i högre grad att deras kompetens tas tillvara jämfört med anställda med högre utbildning (SKTF 2004) och här konstateras att cheferna är de som tycker sig ha de bästa arbetsförhållandena genom en hög grad av inflytande. Bara 40 procent⁹⁴ anger att de kan påverka när det gäller förändringar av verksamhet och organisation.

En möjlig framtida utvecklingsväg för äldreomsorgen är en ökad professionalisering (Astvik 2003) med ökad specialisering för vårdbiträden och undersköterskor. Astviks studie bland vårdbiträden i Stockholms kommun visar att generalisterna har de sämsta arbetsvillkoren, med störst obalans mellan krav och resurser i arbetet. De hade de högsta kraven på sig, eftersom de inte kunde avgränsa sitt arbete, men saknade stöd från arbetsgivarna i samma omfattning. Vid specialisering förbättrades villkoren, de både hann bättre och uppnådde högre upplevd kvalitet. Vårdbiträdena specialiserade sig på vissa klientgrupper, fördjupade sina kunskaper och fick en större kontinuitet i sitt arbete. Några av dem vi intervjuade i Västervik förespråkade en specialisering, det vill säga en uppdelning av arbete så att till exempel mer praktiskt arbete (städning nämndes) sköts av vissa och omsorgsarbete av andra. I flera kommuner i Sverige finns Fixar-Nisse anställd, en vaktmästartjänst som innebär praktisk hjälp till äldre i hemmet, till exempel att byta glödlampor eller laga en trasig stol. I Västervik ska detta prövas inom kort.

⁹² MAS = Medicinskt Ansvarig Sjuksköterska, en kommunal kontrollfunktion, en sjuksköterska som är anställd av kommunen för att ha det medicinska ansvaret i äldreomsorgen

⁹³ En studie av Kommunförbundet där 2840 kommun- och privatanställda tillfrågats om hur det är att vara anställd i respektive organisation.

⁹⁴ SKTF:s studie omfattar 4500 medlemmar, både chefer och underställda, inom alla kommunala verksamheter.

8.7 Rekrytering och krav för att stanna kvar

Vid intervjuerna tog vi upp framtidens rekryteringsbehov och idéer för att lösa problemet, eftersom detta är syftet med vår studie. Att redan nu planera för ett kommande arbetskraftsbehov sågs som angeläget av dem vi intervjuade, att rekrytering kommer igång innan behovet är akut. Samtidigt menade alla att arbetets status måste höjas, för att få ungdomar att välja arbete i vården, genom att ge de anställda ökat ansvar i arbetet. Vi frågade de yngre av de intervjuade: Vad krävs för att du ska stanna kvar och jobba i äldreomsorgen i kanske tjugo år till? Svaren är samstämmiga:

- Fler anställda
- Bättre lön
- Fler män i vården

Alla de intervjuade i Västervik menade att mer personal behövs i äldreomsorgen, både ökad grundbemanning och fler vikarier, både för att själva hinna göra ett bra jobb och för att förbättra för de gamla.

”Vi har haft lite extra hjälp nu av en praktikant och det är stor skillnad. Då hinner man med allt ordentligt och hinner sitta och prata med dem. Sådana saker som är viktigt egentligen. En tjänst till eller kanske en halv tjänst till skulle kanske räcka så blir det ju på ett annat sätt.” (Ulla)

De anställda är väl medvetna om behovet av rekrytering, det har de pratat om i flera år ute i organisationen. Undersköterskorna berättar om ledningens inställning, att den är ”det får vi ta när det kommer” och menar att man då är för sent ute, då finns inga utbildade undersköterskor att tillgå. När bristen på pengar till att rekrytera i förväg kommer upp i diskussionen sägs att man måste hitta pengar ändå, om gamlas rättigheter och hjälpbehov ska kunna tillgodose. Undersköterskorna ser den i deras ögon bristande planeringen som nonchalans mot de gamla. En av dem menade att det troligen blir ett glapp när ”vi fyrtotalister” slutar eftersom de som utbildats i väntan på dessa jobb har hunnit flytta härifrån.

Det är viktigt hur man som anställd bemöter vårdtagare och anhöriga. Det sprids rykten om det är bra eller dåligt på arbetsplatsen konstaterade Malin vid en av intervjuerna och

berättade också att hon var på väg att flytta från stan för att plugga vidare, som så många andra ungdomar.

”Jag undrar hur pensionsavgångarna kommer att vara? Jag tror att det kommer att sluta med att man kommer att anställa folk och ta in timvikarier. Jag tror att många ungdomar kommer att jobba inom äldreomsorgen men de kommer inte att vara utbildade. Det är ju synd för vi har jättemånga som läser till undersköterskor här i Västervik och varför kan vi inte ta hand om dessa nu? Är det inte slöseri med resurser och utbilda massa folk för det kostar ju pengar. Utbilda dem och sedan använder de sig aldrig av sin utbildning. Jag tror att kommuner och staten ser budgeten att det här är riktat till detta och till detta. Detta tror jag är ett stort problem.” (Malin)

Att få in ungdomar i vårdarbetet ser de som angeläget, för de äldre anställda för att någon ska ta över och för de yngre att få arbetskamrater när de äldre går i pension. Praoperioder för högstadieelever diskuteras, bra handledning, ett år för ungdomar att prova på olika yrken mellan grundskola och gymnasium föreslås. En åsikt var att börja slussa in ungdomar i äldreomsorgen, till exempel som ett alternativ till att stämpla för den som är arbetslös.

Arbetstiden kan vara ett instrument för att göra arbetsplatsen attraktiv. Att arbeta heltid var de intervjuade överens om är för tungt för de flesta, även om heltidstjänster behövs för att försörja sig. Ett lagförslag om rätt till heltid antas vara på väg till hösten, något som redan prövas i äldreomsorgen i Piteå kommun⁹⁵. 3-3-schemat lyfts ibland fram som framtidens melodi, och har också prövats i äldreomsorgen i Västervik. 3-3-schema innebär att man arbetar tre dagar och är ledig tre dagar oavsett om det är helg eller vardag. Under ett år ingår ett visst antal dagar som kan läggas in fritt under de lediga perioderna för att uppnå heltid. Detta system är ett exempel på förnyelse och används med framgång i både offentlig och privat verksamhet. Ett exempel är Norrtälje kommun där systemet prövats för att få ner sjukfrånvaron, vilken minskade med 61 procent under ett års tid i tre äldreomsorgsenheter⁹⁶. Bland de intervjuade i Västervik fanns både förtjusning och skepsis till sådant schema. Någon gillar att jobba flera dagar i sträck och få vara ledig flera dagar också, för att då kunna vila upp sig. Någon tröttnade på det för att det blev många helger, de fick arbeta flera helger i sträck innan de fick en helt ledig helg. En var helförtjust och vill gärna arbeta enligt 3-3-schemat.

⁹⁵ *Rätten till heltid skärps*, DN sid 8 Ekonomidelen 2005-05-03

⁹⁶ Enligt Carlström, S och Svensson, S: *Moderna arbetstider – en lönsam satsning?*, magisteruppsats vid Företagsekonomiska institutionen på Stockholms universitet 2003.

2004 presenterade omsorgsminister Ylva Johansson ett åtgärds paket för att öka kompetensutvecklingen för äldreomsorgsanställda (se avsnitt 5.2.1). I den ena intervjun i Västervik diskuterades Ylvapengarna och då föreslogs att de också borde användas till att anställa personer med invandrabakgrund, för att matcha behovet av vård till äldre invandrare. Att vårda ett ökande antal äldre med invandrabakgrund sågs som ett bekymmer, på grund av framför allt språk- men också kulturskillnader.

8.8 Sammanfattning

Sedan 1900-talets början har forskning om och teorimodeller för ledarskap utvecklats och presenterats och flera olika riktningar finns, allt ifrån Taylors vetenskapliga ledarskap, Webers karismatiska och byråkratiske ledare och Fayols administrativa ledare till dagens lärande och relationsinriktade ledarskap.

En bra chef ska vara lyhörd, rättvis, tydlig och bestämd, kunna ta ansvar och delegera, vara tillgänglig men ändå ha en viss distans. Många andra önskemål på en god ledare framkommer, i både vår egen studie med sex undersköterskor i Västerviks äldreomsorg, kommunala ledare i Västervik och i flera forskningsstudier från senare år.

En kritisk faktor för ledarskapets utveckling tycks antalet underställda vara. I flera litteraturstudier som gjorts visar att chefer oftast har för många anställda, en del upp mot hundra direkt underställda. Behovet av ett tydligare ledarskap kom fram i vår studie, liksom andra problematiska delar av ledarskapet och de anställdas behov av stöd från chefen. Men chefen själv behöver också stöd visar vår litteraturstudie. Framtidens äldreomsorg kommer med all sannolikhet att möta stora förändringar och omställningar i arbetet, vilket ställer sina särskilda krav på en ledare. Men redan idag är arbetet som första linjens chef en klämsits där ledaren är en buffert mellan underställda och överordnade och med krav på att hantera ständiga brandkårsutryckningar.

I vår studie frågade vi de yngre vad som krävs för att de ska stanna kvar och jobba i vården i framtiden och de svar vi fick var samstämmiga: Fler anställda, bättre lön samt

fler män i vården. Hur framtiden kan komma att se ut i Västervik beskriver vi i tre scenarier i nästa kapitel, som ett verktyg för att undersöka hur ett framtida ledarskap i äldreomsorgen kan komma att se ut och vad som krävs för att utveckla det.

9 Framtidsscenarier

I detta kapitel redovisar vi de tre scenarier vi skrivit för den framtida äldreomsorgen i Västerviks kommun; ett bästa, ett värsta och ett mittemellan där både äldreomsorgens anställda och de gamla och deras anhöriga är målgruppen. Det bästa förutsätter en folkökning, mellanscenariot innebär att vi drar ut dagens trender till en stagnation, värstascenariot innebär svårigheter att driva verksamheten på ett humant sätt. Vi har utgått ifrån de förhållanden som är kända idag, både lokalt i Västervik och i samhället i övrigt. Framför allt har vi dragit ut trender och spånat kring vad som skulle kunna vara möjligt, i ljuset av humanism och medmänsklighet i det moderna samhället.

Innan vi kommer fram till scenarierna ger vi en beskrivning av metoden för scenarioskrivning för att visa hur vi arbetat systematiskt. Sedan kommer ett avsnitt där både anställda i äldreomsorgen och en framtidsstrateg ger sin syn på en framtida utveckling, för att visa vad vi bygger våra tankar på. Både teknisk utveckling och sociala förändringar liksom livsstilsförändringar ser vi som viktiga för hur framtiden kommer att se ut, och beskriver därför detta före scenarioavsnitten.

9.1 Scenariometod

I scenarioskrivandet har vi använt oss av kreativitet och fantasi, enligt teorimodeller beskrivna av Lundblad (2000) och Denvall och Salonen (2000), där just fantasirikedom och ett kreativt tänkande lyfts fram som komplement till en berättande analys. Ett scenario bör ge flera motsägelsefyllda alternativa bilder av framtiden (Denvall och Salonen 2000) så som vi gör här, och bör innehålla osäkra faktorer. Scenarioskrivning innebär att ge en bild av det som är sannolikt, det som är möjligt och det som är önskvärt (Lundblad 2000). Vi ser alla tre scenarierna som möjliga. Vi tror att mellanscenariot är det mest sannolika, vi hoppas på bästascenariot men befarar att värstascenariot kan komma att bli verklighet.

Bästascenariot förutsätter en folkökning. En sådan är inte sannolik men möjlig. Vårt scenario ligger 20 år framåt i tiden och mycket kan hända. Tittar vi 20 år bakåt i tiden

hade Västervik 40 000 invånare och ytterligare tio år bakåt 42 000 invånare. Den nuvarande utvecklingen med en stadig befolkningsminskning är inte allom given utan kan vända under vissa förutsättningar. Dessa är nya jobb och bättre kommunikationer. Bredbandsutbyggnaden som sker idag kan vara en viktig faktor liksom en ökad invandring.

Mellanscenariot bedömer vi som det mest sannolika, där en viss stagnation i samhällsutvecklingen medger en någorlunda hyfsad utveckling. Förutsättningarna är att några nya jobb kommer till i kommunen efter de 700 som försvunnit sedan årsskiftet 2003/04 och att bredbandsutbyggnaden och järnvägsförbättringen genomförs. Det tror vi kommer att ske.

Värstascenariot är mindre sannolikt men möjligt. Det förutsätter en accelererande befolkningsminskning, något vi befarar om inga nya jobb kommer till och järnvägsutbyggnaden läggs på is tills vidare.

I scenarioskrivandet har vi utgått från Lundblads punkter (se avsnitt 2.2 Framtiden)

- *Förändringstakten.* Vi ser olika snabba förändringstakter i de tre scenarierna, den snabbaste i värstascenariot.
- *Den tilltagande globaliseringen.* Vi tror att en export av äldreomsorgen kan komma att ske i värstascenariot och en ökning av arbetskraften genom invandring i de två andra scenarierna.
- *Utveckling mot en alltmer kunskapsbaserad ekonomi.* Ökad och allt mer sofistikerad kunskap tror vi ingår i kraven på både äldreomsorgens ledare och deras underställda i framtiden, oavsett scenario.
- *Teknologiska landvinningar.* IT-utvecklingen kommer att ha stort inflytande på äldreomsorgens framtid oavsett scenario.
- *Idéströmningar och kreativa riktningar.* I alla tre scenarier finns exempel på kreativt nytänkande, exempelvis nedtrappningssystemet på arbetsmarknaden i bästascenariot, mellansceniots äldrecentra för kulturkonsumtion, och exporten av gamlingar till Ukraina i värstascenariot.

- *Värderingsförskjutningar – förändringar i människans psykologi.* Vi tror att äldreomsorgens anställdas attityder och värderingar kan komma att förändras på flera olika sätt i framför allt värstascenariot.
- *Utveckling av nya organisationsformer.* Kommuner, län och landsting kan vara på väg bort till förmån för regionalisering. Huvudmannaskapet för äldreomsorgen förändras troligen i framtiden.
- *Utveckling av nytt ledarskap.* Här gäller det att vara innovativ och tänka nytt tror vi, i alla scenarier.
- *Utveckling av ett nytt arbete.* Framtidens äldreomsorg kommer att betyda nya arbetsvillkor, oavsett vilket scenario som blir mest verkligt.
- *Framväxten av olika orosmoln.* Orosmolnen är minskad ekonomisk tillväxt och därmed brist på pengar till välfärdstjänsterna, en allt större grupp gamla och sjuka och en minskande arbetskraft.

Våra föreställningar om framtiden förändras hela tiden, ju mer av framtiden vi lägger bakom oss. Lundblad⁹⁷ menar att det idag finns behov av:

- Att utmana mentala kartor, etablerade perspektiv och rigida organisations- och samhällsstrukturer.
- Att se och utnyttja kraften i den mänskliga kreativiteten och betrakta den ur ett ekonomiskt resursperspektiv.
- Att komplettera det interna fokus som finns i organisationer med ett externt, omvärlds- och framtidsorienterat fokus.
- Att lära oss att leva med kaos och ständig förändring.
- Att utveckla ett nytt ledarskap som i första hand är fokuserat på innovation, det vill säga kreativitet och skapande.

Allt detta menar vi kan komma att behövas i framtidens äldreomsorg, och som vi tar upp i våra scenarioskrivningar, med tanke på de utmaningar som äldreomsorgen troligen ställs inför när och om fler ska tas om hand av färre.

⁹⁷ Lundblad 2000, sid 254

9.2 Tro om framtiden

Vid intervjuerna har vi frågat de sex undersköterskorna i Västervik om vad de tror om framtiden; både om hur de vill leva själva och hur de tror att äldreomsorgen kommer att utvecklas i framtiden. Vi har också intervjuat framtidsstrateg Ulf Önnerhag från Region Blekinge om hans tro om framtiden.

9.2.1 Önskedrömmar

De tre medelålders äldreomsorgsanställda fick frågan om hur de själva vill ha sin ålderdom i framtiden. Svaren handlar om personlig frihet, att kunna känna sig trygg och närhet till vänner. Ett exempel:

"Jag vill bo i ett hus jag och fyra väninnor. Vi ska ha ett gemensamt kök och allrum. Fast var sitt sovrum. Det ska vara ganska nära centrum. Vi ska kunna gå ut. Vi ska inte ha en massa trappor. Vi ska ha närhet och kunna gå ut med våra rollatorer. Så länge vi kan så hjälper vi varandra. När detta inte fungerar då vill jag ha någon som bara kommer hem och hjälper mig med det som mina kamrater inte klarar av. Jag ska dricka min konjak till kaffet på kvällarna och röka när jag vill. Vill jag gå ner till puben och ta en öl så ska jag göra det. Har jag druckit för mycket och inte kan gå hem då ska jag ha rätt att någon kommer och hämtar mig med färdtjänst och kör hem mig. Vill jag sitta uppe till två halvtre så ska någon komma hem och hjälpa mig till sängs. Laga mat själva ska vi göra. Vi ska inte ha någon mat som är beställd utan vi ska själva laga mat och vi kan få lite hjälp med det om vi behöver också som ett storkök någon gång om vi vill det." (Inger)

9.2.2 Pessimism

De vi intervjuade var samstämmiga om att allt fler äldre kommer att få bo kvar hemma i framtiden. Detta talade de intervjuade om som en självklarhet, men som ett bekymmer:

"De flesta [gamla] är lite smådeppade. Då tänker man på det här scenariot framför sig när alla ska bo hemma. Alla äldreboenden ska bort. Vi vet ju redan idag att det är många som är deprimerade. De vill inget hellre än att komma in på ett hem där det finns personal dygnet runt och andra äldre också. De söker den här sociala gemenskapen. De blir fort jättedåliga, det går blixtnabbt. De slutar upp att äta och dricka och allting och de ligger på klockan. Man hinner inte gå ut och stänga dörren och gå därifrån. Du hinner inte ut på gatan så larmar de igen och de vill egentligen ingenting. De säger: Men Gud har jag ringt igen. De är tydliga tecken på att de inte mår bra. De vill inte vara ensamma." (Inger)

De intervjuade menar att det krävs insatser för att motverka problemen. En talar om kompetensutvecklingen för personalen, men befarar samtidigt att den kommer att bli eftersatt, och att för lite personal innebär minskad delegering. En annan ser framför sig ökade krav på anhöriga och vänner, för att samhällets äldreomsorg inte kommer att ha pengar till det som behövs. Ulla som arbetat i snart 40 år befarade fler vårdfall på grund av hemmaboendet, genom att en åldrig make får ta över den vård som idag ges av

samhället och att det då blir för tungt. En av de andra medelålders intervjuade tror på en höjd pensionsålder och ser framför sig en bild av att de äldre anställda, liksom de boende, kommer att gå omkring med var sin rollator med olika färger. Den som jobbar får ha en grön och de som ska ha hjälp får ha en röd, tror hon.

9.2.3 Framtidsstrateg

Ulf Öennerhag är framtidsstrateg i Region Blekinge. Vi har intervjuat honom och då ställt frågor om hans syn på det framtida samhället. Här redogör vi punktvis för delar av hans svar, det som vi fann mest relevant för denna studie och mest intressant för vårt scenarioarbete. Punkterna ska läsas som citat.

Samhällsutveckling:

- Allianser innebär att flera kommuner går samman och får bärkraft och det ser vi nog mer av i framtiden. Spanska trappan är ett begrepp som innebär att om en kommun i Spanien har 10 000 invånare har de ett visst antal uppgifter att göra. Det de inte kan sköta det tar staten hand om, eller regionen. Ju större kommun ju mer egna uppgifter.
- Turismen kan vara avgörande för Västerviks framtid. Det som kan byggas ut är till exempel skärgårdsturism och vildmarksturism. Man ser inte tillgången idag. Turismen genererar pengar till den kommunala servicen.
- Infrastrukturen är nyckeln till allt. Varje satsning i infrastrukturen som gör att pendlingsavstånden krymper vidgar arbetsmarknaden. Det har vi sett i Blekinge där man har byggt ut järnvägen. Detta är inte könsneutralt. Kvinnor har en mindre geografisk arbetsmarknad än män. Det handlar mycket om dygnetruntjobb i hälso- och sjukvården. Mindre orter är väldigt sårbara.
- Vad är det som gör att Kina har valt Kalmar län för en expansion i Västeuropa? Man har suttit och läst kartorna och tänkt: här ligger Östersjön och där finns det så många hundra miljoner invånare med hög köpkraft och då har man landat i Kalmar län. Sådant kan sätta fart på infrastrukturen.

De äldre

- De som är 65-74 år är generellt friskare än de i gruppen 55-64 år. Kvinnorna är sjukare än männen i den yngre gruppen men blir friskare än männen i den äldre gruppen. Den trenden skulle förstärkas när 40-talisterna går i pension. (Önnerhag refererar till en undersökning från Kairos Future). Medicinsk teknik utvecklas, till exempel starroperationer och nya leder som gör folk aktiva.
- Hälften av 40-talisterna är beredda att flytta utomlands. 40-talisterna kommer att sätta sprätt på varenda krona. Det är inga arv som sparas till efterlevande. Hur för man in ett sådant tänk i kommunen? (Referens till samma undersökning)

Arbetet

- Det kommer att behövas arbetsledare som kan ruska om lite. Alla klarar inte av det här med kaos men ur detta kanske det kommer något som man inte sett som kan vara utvecklande, till exempel arbetsrotation.
- Det behövs ett tillåtande klimat där folk får tänka kreativt och där det är tillåtet att göra fel. Då kommer det fram mer egna initiativ. Det behövs fler kompetenta chefer och mer öppna regelverk.
- Attityder kan bita sig fast. Men är man i en verksamhet med hög professionalitet och en stor grupp då blir det ett nytänkande också.
- Bilden av omvårdnadsprogrammet var ju väldigt attraktivt från början. Sedan när landstingen började spara då dalade intresset för omvårdnadsprogrammet. Här är ett vakuum idag som gör att man behöver jättemycket folk men de finns alltså inte. Men man kan rekrytera med annan bakgrund. Jag tror mycket på kvalificerade yrkesutbildningar. I vårt yrkessystem har vi fokuserat mycket på högskolan. Vi gör för lite för de 50 procent som inte går till högskolan. Där kan KY-utbildningen bli ett instrument. Finland har en yrkeshögskola och där finns professionsyrken som vård- och undersköterskor. Jag tror att man ska fokusera mer på de 50 procent som inte går till högskolan, till exempel inom äldreomsorg.

Äldreomsorg

- I ledarskapet kommer man att få möta mycket kulturella skillnader. Vi får se mer och mer arbetskraftsinvandring. Vi har ju sett de polska läkarna som bryter isen.

Snart kommer sjuksköterskor och sedan vårdbiträden. Vad drev grekerna hit på 60-talet? Drivkrafterna då var ju att man tjänade så pass bra så att de kunde skicka hem pengar till familjen.

- Äldreomsorgen kan komma att läggas till något lågkostnadsland. Man blir tvingad att se andra lösningar. 7 av 10 företag i västra Götaland kan tänka sig att lämna Sverige av olika skäl.
- Ideellt arbete kommer att öka i omfattning. Det finns ju en nyttoaspekt, pengarna spelar inte så stor roll.
- Det måste till olika lösningar i privata alternativ. Det blir förskjutningar mellan kommuner, regioner och staten. I framtiden kommer vi att få se olika lösningar i offentligt och privat. Kooperativen kommer tillbaka.
- En kollega har en genial lösning: äldreboendet som en rymdstation där det finns en kärna med tjänster. Man ska kunna äta där och bo där. Runt kärnan finns en bostadsdel och den bostadsdelen ska vara tudelad. Det ska vara en ingång mot kärnan och en utgång mot samhället. Sedan avgör jag som individ med min integritet om hur jag ska nyttja det ena eller andra. Behöver jag tas om hand där ska de bara komma in i ett rum i min bostad. Det andra är mitt.

(Slut på citat av Ulf Önnerhag)

9.3 Scenario 1: Bästervik fram till år 2025



Befolkningstrenden har vänt med ökad inflyttning i kommunen som ger mer skattekronor till äldreomsorgen och fler unga som vill jobba. Cheferna är välutbildade, både i

professionen och i ledarskap, de har var och en högst 25-30 anställda under sig. Med hjälp av IT har hemtjänsten utvecklats och de unga gillar att jobba för de får både friskvård, fortbildning, hygglig lön och tid att bry sig. Kommunen ger en god basomsorg som kan utökas med tjänster från flera privata och kooperativa entreprenörer. Många äldre har efter pensionen bosatt sig i 55-pluskollektiv eller i de kommunala seniorboenden som etablerades redan åren strax före 2010.

9.3.1 Allmänt

Vi har bra kommunikationer; långfärdsbussar, snabbtåg, bra vägar, snabbt bredband. Folk flyttar hit. Västerviks kommun har expanderat till drygt 40 000 invånare. Gruvindustrin är igång, det nya fängelset är byggt och småföretagen blomstrar, framför allt båtindustrin. Andra nya jobb finns på Saabs flygdivision som byggt ut här, och i de många serviceföretagen och den nya generationens IT-företag. Högskolecentrum har expanderat och växt till en egen högskola där man kan utbilda sig till sociala omsorgsyrken, kriminalvårdare, industriell designer och andra tekniska utbildningar, med anknytning till både de nya och de gamla jobben. Forskning pågår. En hantverksskola har startat för hantverksyrken. Den utbildningen har gett en kår av välutbildade hantverkare som behövs i de många servicefirmor som blomstrar sedan Västervik blev ett pensionärsparadis. Boende för inflyttade pensionärer har lett till en mindre byggboom i kommunen, vilket bidragit till sysselsättningen.

Den regionala organisationen har tagit över ansvaret för vård och omsorg och på så sätt jämnat ut ekonomin. Län och landsting är borta som administrativa enheter och i stället har kommunerna fått en starkare ställning. En kommunreform har genomförts som inneburit färre och större kommuner. Eftersom Västervik redan är så stort skedde ingen förändring här.

Statens medel till äldreomsorg pytsas ut via regionerna och politiska kommunutskott. Västervik ingår i Östra Götalandsregionen som omfattar Småland, Öland, Blekinge och Östergötland. För varje kommun finns ett politiskt utskott i regionledningen, utskottet ska ansvara för vård och omsorg i den egna kommunen och står för tillsynen även i den

privata äldreomsorgen. Pengarna fördelas av staten med hänsyn till demografin, det vill säga i förhållande till andelen äldre. En viss fördelning sker också med hänsyn till geografin, det vill säga att områden med stora avstånd kompenseras eftersom hemtjänsten ökat och det kostar mer att åka långt till gamlingarna ute i skogarna.

I Västervik leds det politiska utskottet av två framsynta och starka politiker som länge samarbetat över de numera utsuddade blockgränserna: före detta centerpartisten Camilla Gustafsson, 60-talist och tidigare enhetschef i äldreomsorgen, som återvände till Västervik i början av 2010-talet, och Angelica Katsanidou, 80-talist, tidigare socialdemokrat, med många års erfarenhet från socialt politiskt arbete, andragenerationsinvandrare och en stark förankring i landsbygden.

Västervik och Kalmar län blev först med bredbandsutbyggnaden i landet vilket gett ett försprång med utvecklingen på IT-tjänsteområdet. Västervik blev särskilt populärt för de nya IT-företagen på 2010-talet, både tack vare den nya högskoleutbildningen för utveckling av nätbaserade samhällstjänster som startade 2005 och bredbandsutbyggnaden i länet samma år. Möjligheten att få tillgång till företagslokaler i skärgårdsmiljö har också bidragit starkt. Detta har till exempel lett till en expansion på Hasselö som nu har flera IT-företag, dagliga båtförbindelser året om och ett seniorboende i kooperativ⁹⁸ där skärgårdsborna själva har företräde genom tidigt bosparande. När den nya statliga Internetmyndigheten etablerades lokaliserades den till Västervik och har nu ett 50-tal anställda. Inom äldreomsorgen i regionen pågår flera försöksverksamheter på IT-området.

9.3.2 De äldre

En ökande ström 40-talister och 50-talister har flyttat till Västervik efter pensioneringen under 2010- och 2020-talet. Inflyttningen har främst skett i villaboende på gräddhyllan i Piperskärr, på Stickanområdet och Gertrudsvik men också vattennära på Gränsö och Solbergsudde, bostäder som sedan delvis övergetts till förmån för 55-pluskollektiv⁹⁹.

⁹⁸ Ett önskemål som framfördes under en intervju med en grupp Hasselöbor i maj 2003 (Eva)

⁹⁹ Det har lett till att fler attraktiva bostäder kommit ut på marknaden och bidragit till inflyttningen

Fortfarande är många av 40- och 50-talisterna pigga och friska och klarar sig med liten eller ingen organiserad hjälp. Livslängden har ökat med några år men det är friska år man lagt till¹⁰⁰, den krassliga tiden i livets slutskede är fortfarande förhållandevis kort. Pensionärerna är många men utgör bara en något större andel av invånarna än i riket i övrigt, eftersom en hel del 40-talister flyttat utomlands. De äldre har politiskt inflytande i alla samhällsorgan och har starka egna organisationer, med politiska utskott. 40-talisterna har fortsatt höga krav och förväntar sig fortfarande kunna styra och påverka samhället. Pensionärsföreningarna är lika mycket en social träffpunkt för de äldre och erbjuder en hel del gemensamma aktiviteter. Det finns flera föreningar, med ett visst samarbete, eftersom pensionärerna har lika många olika intressen som vi andra. De odlar sina intressen både i vinprovarklubbar, på rockkonserter och golfresor, i studier och på communities på nätet.

Medelklassen dominerar i Västervik men det finns också en större grupp arbetarklasspensionärer som inte har det lika bra ställt. Dessa får också tidigare behov av omsorg och vård eftersom många är utslitna i kroppen efter ett långt arbetsliv i industrin och i äldreomsorgen. Tack vare en god lokal samhällsutveckling finns acceptans för en solidarisk fördelning av välfärden, precis som idag. Genom att sysselsättningen ökat har också många av dessa kvar sina anhöriga på hemorten, vilket lättar trycket på äldreomsorgen. Många pigga äldre hjälper varandra i 55-plusboende och kollektiv. Bromsmediciner för demens och andra medicinska framsteg har bidragit till att minska behovet av äldreomsorg.

9.3.3 Äldreomsorgen

Kommunens äldreomsorg håller hög klass. Hemtjänsten har ökat men också dagverksamheten. Äldreboende finns för dem som inte klarar sig själva. Alla äldreboenden är moderna och håller en hög kvalitet efter den stora upprustning som skedde före 2010. Då gjordes stora kommunala satsningar på äldreboendet, med syftet att

¹⁰⁰ Uppgifter från äldreforskaren och docenten vid Uppsala universitet, Peter Öberg, från ett föredrag i Gamleby 2005-03-04. Detta är dock omstritt, se avsnitt 2.1.1

göra Västervik känt i Europa, vilket också lyckades¹⁰¹. Tack vare en ökad inflyttning av framför allt nyblivna och välbärgade pensionärer har skattepengar kunnat avsättas till äldreomsorg och äldreboende under de senaste decennierna, och den goda standarden har kunnat behållas.

I äldreomsorgen tillämpas ett socialt arbetssätt. Man lyssnar av vad de gamla vill ha och tillämpar en individuell omsorg. De äldre behandlas med respekt, de behandlas som människor och inte som objekt. De äldre är med och bestämmer både boendet, aktiviteter och annat. Det är inte längre sömnad, vävning, snickerier och liknande som är gångbart i dagverksamheten utan vinprovning, bio, pubaftnar, promenader med mera. Husdjur finns på vissa avdelningar, andra är allergisanerade och man kan välja var man vill bo om man bor i särskilt boende.

Västerviks position i tätén när det gäller demensvården står sig. Det stora kunnande som grundlades redan på 1990-talet har utvecklats och välutbildade demensspecialister ingår i äldreomsorgens personal, där några också bedriver egen forskning.

9.3.4 Rekrytering

Redan 2010 började man rekrytera personal under en överlappningsperiod. Samtidigt infördes en veckas prao i äldreomsorgen för alla åttondeklassare. Varje skola har sitt kontakthem eller sin kontakthemtjänstgrupp. Ungdomar som väljer att arbeta i äldreomsorgen kan till exempel få sitt körkort betalt och subventionerad hyra i det kommunala bostadsbolagets ungdomsboende. Alla får fri tillgång till arbetskläder¹⁰², vip-kort på de offentliganställdas semesteranläggning vid Medelhavet eller andra förmåner, som till exempel betald kvalificerad utbildning upp till kvartsfart på betald arbetstid.

¹⁰¹ Planer som presenterades av Västerviks kommuns socialchef och kommunala bostadsbolagets vd vid invigningen av Äldreveckan den 2005-02-28

¹⁰² Ett förslag som kom upp i den ena intervjun var att återgå till arbetskläder som arbetsgivaren står för. Uppenbarligen är kläder ett problem 2005, både att hålla dem rena eftersom många tvättar sliter på kläderna, och kravet att byta mellan olika sorters skyddskläder beroende på arbetsuppgift. Det ses oftast som alltför omständligt att byta från en sorts skyddskläder vid hjälp med toalettbesök till en annan sorts skyddskläder vid andra arbetsuppgifter, eller att över huvud taget ta på sig skyddskläder.

Eftersom många industrijobb försvunnit under årens lopp är det numera många män som arbetar i vården. De har fått grundutbildning som arbetsmarknadspolitisk åtgärd och kontinuerlig fortbildning i arbetet. Tack vare IT-utvecklingen i äldreomsorgen och att de numera är ganska många har attityden ändrats och det anses inte längre som omanligt att vårda äldre utan är i stället ett attraktivt arbete. Nu finns män på de flesta arbetsplatser i äldreomsorgen vilket lett till förbättrad psykosocial arbetsmiljö.

Flera nationaliteter jobbar tillsammans, t ex från Baltikum och Polen, asiatiska och afrikanska länder, men med svenska avtal. Gästarbetarna är välutbildade, liksom de många invandrare i både första och andra generationen som arbetar i äldreomsorgen. Nu finns det en hel del äldre av annan etnisk härkomst än svensk och för dessas behov försöker man hitta anställda från samma kulturella och språkliga bakgrund.

9.3.5 Arbetsvillkor

Satsningen på äldreomsorgen är så märkbar att de anställda känner att arbetet är viktigt. I hemtjänsten har man betydligt förbättrade hjälpmedel och även bra avlastning och hjälp till anhöriga¹⁰³. Tillgången på arbetskraft i äldreomsorgen är relativt god och skattepengar finns. Eftersom en stor del av den svenska tillverkningsindustrin flyttat till låglöneländer finns det många som vill arbeta i den offentliga sektorn.

Nätverkande gäller, både för chefer och andra anställda. Nätverk finns både inom den lokala äldreomsorgen och inom äldreomsorgen i stort i Sverige. Intranät används flitigt av de anställda på alla nivåer för att kommunicera och lära av varandra, men också intressegrupper av olika slag, som till exempel för dem som vill fördjupa sig i demensvård eller i någon viss terapiteknik. Även sociala sammankomster är vanliga för de anställda.

De anställda får en bra friskvård i förebyggande syfte och arbetsmiljön har förbättrats på många sätt. För de anställda finns ett nedtrappningssystem för dem som fyllt 55 så att en

¹⁰³ Ett par av de intervjuade tog upp behovet av ett tätare samarbete med reahabteamet så att de äldre kan få bättre tillgång till olika hjälpmedel som underlättar för dem själva och för de anställda.

del av dem orkar jobba fram till 70¹⁰⁴. Arbetstiden har minskat till sextimmarsdag och tack vare det är sjuktagen låga och de långtidssjukskrivna få.

Jobben har specialiserats och professionaliseringen ökat. Arbetet är mer självständigt, med utökat IT-stöd. De gamla kan beställa service och mat hemifrån, eller från dagverksamhetscentra, via datorn och har stora valmöjligheter. Äldreomsorgen samarbetar med förskolan och det är vanligt att barn och gamla äter ihop. Personalen blir inte tillfredställd med sitt arbete förrän de boende verkligen trivs och de därmed kan visa sin uppskattning. För att de äldre verkligen ska trivas så baseras verksamheten på de boendes förväntningar och krav på service. Det anses viktigt att äldreboende inte ses som en institution utan som ett hem för de äldre, där de boende kan känna att det är deras hem.

Fortfarande är lönerna relativt sett låga men löneutvecklingen har ändå kunnat hålla jämna steg med övrig arbetsmarknad. En bra ledning och ett bra arbetsklimat kompenserar delvis för låga löner. Tack vare fördjupade satsningar på attitydförändringar och kompetensöverföring mellan generationerna har klyftor mellan äldre och yngre arbetskraft kunnat överbryggas och en tillåtande atmosfär råder.

9.3.6 Alternativ

Ett alternativ till den traditionella offentliga äldreomsorgen är de kommunalt drivna antroposofiska anläggningarna¹⁰⁵ med ljusa färger och naturmaterial, ekologiskt byggande, vindskyddad uteplats till alla lägenheter, simbassäng, massagerum, konst, musik, umgänge, gemenskap och omtanke, och stor frihet för de boende att själva utforma sin miljö. Här finns genomtänkta terapeutiskt anlagda trädgårdar där de gamla som orkar och vill kan vara med och odla eller bara sitta i skuggan under björken på sommaren. Hit är det en viss kö med väntelista.

¹⁰⁴ Redan idag, 2005, pågår i Västervik ett arbete i kommunledningen kallat "Äldreprojekt" med syfte att underlätta för de äldre anställda att vara kvar i jobbet längre och med bibehållen hälsa. Här talas om en flexibel och anpassad verksamhet med hänsyn till personalens ålder och förutsättningar, enligt den förstudie som presenterades i april. Här gäller det alla anställda över 50 år, vilka utgör 43 procent av Västerviks kommuns samtliga anställda. Fyra enheter inom äldreomsorgen år 2005 har mer än hälften av sin personal i ålderskategorin 50-65 år.

¹⁰⁵ Idén kommer från Vigs Ängar i Ystad, se <http://www.husberg-arkab.se/vigs/vigs2.html>

Ett annat alternativ till offentlig äldreomsorg är privata äldrehem med all den service man kan tänkas vilja köpa sig, inklusive medicinsk vård. Detta finansieras med offentliga medel upp till en nivå som motsvarar den offentliga omsorgen, och i övrigt genom avgifter. Det bidrar till ett vidare spann av arbeten i äldreomsorgen och en hel del unga arbetar några år här. Villkoren är goda men 80- och 90-talisterna är inte nöjda med att arbeta under hög kontroll i slimmade organisationer så länge varför genomströmningen blir förhållandevis stor men detta gynnar rörligheten på arbetsmarknaden.

Dessutom finns flera kooperativa alternativ för både hemtjänst och särskilt boende, drivna i privat regi där äldre och anhöriga gemensamt står för resurserna. Dessa finansieras också med offentliga medel upp till en nivå som motsvarar den offentliga omsorgen. I ett kooperativ kan man gå med som medlem och ”äldrespara” inför ålderdomen, både genom pengar och arbetsinsats.

De alternativa formerna gör att arbetet i äldreomsorgen blivit mer attraktivt eftersom variationen på jobb är stor och olika professioner utvecklas, framför allt inom medicin, IT och terapi.

Kommentar [EJ1]:

9.4 Scenario 2: Mellanvik fram till år 2025



Avflyttningen har fortsatt något men planat ut. Samhällsekonomin är ansträngd men inte katastrofal. Nya reformer, satsningar på ledarskap och rekrytering tillsammans med IT-utvecklingen har gett en hygglig utveckling av äldreomsorgen. Andelen äldre i regionen

är fortfarande hög men medicinsk utveckling och ökad anhörig- och vänvård lättar på trycket i äldreomsorgen.

9.4.1 Allmänt

Västervik har krympt något till 34 000 invånare och stagnerat där. De jobb som försvann i början av 2000-talet ersattes delvis av nya när mineralbrytningsindustrin, båtindustrin, det nya storfängelset etablerades under åren 2005-2010. Nya jobb finns också i tjänste- och serviceföretag, framför allt i branscher med personlig service till den ökade gruppen äldre och inom turistnäringen.

Många yngre har flyttat härifrån till utbildning och jobb, liksom en del medelålders. Men de unga barnfamiljerna tenderar att återvända, för miljön skull, och en viss entreprenörsanda råder. Den tidiga bredbandsutbyggnaden i Västervik har gett ett visst försprång med utvecklingen på IT-tjänsteområdet. Möjligheten att få tillgång till företagslokaler i skärgårdsmiljö har också bidragit, men IT-jobben är fortfarande inte särskilt omfattande i antal. IT-branschens utveckling (inte minst i äldreomsorgen) har dock varit starkt bidragande till att befolkningsminskningen byttes i stagnation.

Infrastrukturen har förbättrats med snabbtåg och vägutbyggnad som medger pendling till Linköping och Norrköping för jobb och studier, vilket gör att en hel del väljer att bo kvar i bygden. Tack vare detta och IT-utbyggnad har inte landsbygden avfolkats i samma takt som i andra glesbygdsregioner.

Regionorganisationen har tagit över ansvaret för vård och omsorg vilket delvis lett till en utjämning av samhällsekonomin. Län, landsting och kommuner är borta som administrativa enheter och i stället är det de stora regionerna som gäller, efter en reform på 2010-talet. Västervik ingår i en region med Småland, Blekinge, Östergötland och Öland. Lokala politiska utskott med en stark självständighet finns på flera områden, bland annat det sociala, och som förvaltar skattemedlen lokalt. Resurser tilldelas enligt en formel där man väger in antalet invånare, befolkningens åldersstruktur, geografiska

avstånd, infrastruktur etc. En administrativ ledningsorganisation finns lokalt för varje verksamhet, liksom flera samverkansorgan.

Mer samarbete sker inom och mellan regioner, bland annat inom sjukvården, som på så sätt kan effektiviseras. Då finns inte så mycket dubbelfunktioner utan var och en specialiserar sig och man nyttjar varandras resurser. En basverksamhet med akutvård finns kvar i Västervik, plus specialistvård på flera områden. Planerad verksamhet som inte är så tidskritisk sker delvis på andra orter.

9.4.2 De äldre

Andelen pensionärer är fortfarande förhållandevis hög, cirka 30 procent av den nuvarande kommunens invånarantal och de som är 80 år och äldre utgör strax under tio procent. En hel del 40-talister flyttade hit på 2010-talet och som nu är så gamla att de i stället börjar behöva omsorg och vård, en omsorg som de delvis får köpa sig till. De gamla 40- och 50-talisterna har organiserat sig i äldreråd med både lokalt och regionalt politiskt inflytande och styr själva en stor del av äldreomsorgsverksamheten i samråd med yngre. Aktiviteterna i pensionärsföreningarna är livliga och de utgör en viktig gemenskap för de äldre, framför allt för de många som inte har anhöriga i närheten. Många pensionärer bor i 55-plusboenden med tillgång till god service för den som har råd. Genom de offentligt finansierade (tidigare kommunala) seniorboendena har också de med begränsade ekonomiska resurser tillgång till anpassade bostäder, vilket gör att fler kan bo kvar hemma längre. En obligatorisk äldreomsorgsförsäkring som alla pensionärer avkrävs (den är inkomstrelaterad) gör att den enskilde garanteras en basal omsorg vid behov och ger också pengar till pensionärskollektivet för solidarisk fördelning.

En relativt stor grupp välmående äldre har påverkat det lokala samhället på olika sätt. Här finns äldrecentra där man erbjuder kulturkonsumtion och blodtryckskontroll i samma hus, trottoarerna är avfasade så att man lätt tar sig fram med rollator, ett äldreråd har utverkat pengar till en privat firma som åker runt och plockar upp hundbajset på stan eftersom de äldre inte alltid orkar böja ryggen, det finns fler golfbanor och simhallar än fotbollsplaner och fler fotvårdare än skolor i stan, serviceutbudet är ganska stort och många äldre har råd att köpa sig service.

Av dem som passerat 65 är det ett flertal som valt att fortsätta arbeta, genom nedtrappning och anpassade arbetsplatser. Många äldre håller kontakten med sina anhöriga via chattprogram och annan nätbaserad kommunikation, vilket gör att de anhöriga, även om de inte finns i rumslig närhet, har bra koll på sina gamla föräldrar och andra släktingar.

9.4.3 Äldreomsorgen

Det offentliga står för en basomsorg i äldreomsorgen och man kan köpa sig mer service av privata och halvprivata företag, vilket också sker. Kooperativ och kollektiv är vanligt, där gamla hjälper varandra. Seniorboende erbjuds också genom det offentligägda bostadsbolaget, ett boende som innebär en anpassad egen lägenhet (nedre botten eller med hiss, plats för rullstol, bekväma kök etc) i anslutning till ett servicecentrum. I detta servicecentrum finns gemensamma samlingslokaler, servering av mat, butik, hemtjänsthjälp som man i viss mån får köpa sig till liksom hantverks- och vaktmästarhjälp.

Allt särskilt boende har blivit sjukhem. Det är bara de sjuka och dementa som får bo i särskilt boende. Det ställer högre kompetenskrav på de anställda, men ändå handlar det ofta om att ta upp, klä på, mata och få i säng de gamla, på grund av underbemanning. En avlastning sker genom frivillighjälp av yngre pensionärer som framför allt tar sig an den sociala delen av arbetet.

9.4.4 Rekrytering

Äldreomsorgen håller fortfarande en förhållandevis bra standard och antalet anställda är bara något färre per vårdtagare än 20 år tidigare, trots en viss arbetskraftsbrist. De anställda får en kontinuerlig utbildning och handledning. Man lyckas rekrytera en hel del unga till äldreomsorgen, tack vare tidig prao, kontakter mellan skola och äldreenheter och äldreomsorgsambassadörer ute i skolorna. Även invandrare rekryteras i större mängd, både på korttidsvikariat och på fasta tjänster.

För att få arbetskraft till vården erbjuds också alla 55-plussare att övergå till arbete i hemtjänst på hel- eller deltid mot en lön som motsvarar sjukpenning. Detta är en rätt som alla åtnjuter, oavsett om man har anhöriga äldre eller ej, men frivillig. Detta har visat sig lockande för många, framför allt inom tjänstemannayrken som vill göra en insats i samhället. Attityden har ändrats så att det anses självklart att ta sin del av anhörigvården sedan flera starka opinionsbildare genom sina insatser breddat vägen.

Anhörigvården har ökat betydligt också tack vare ett ökat stöd, genom nätverk och samarbete. Anhörigvårdare har samma möjligheter som övriga 55-plussare och tack vare deltiden kan ibland flera äldre syskon dela på vården av de gamla föräldrarna. Möjligheterna till avlastning för anhöriga har ökat som en nödvändighet, men bara i det egna hemmet. Ett fåtal korttidsplatser finns för dem som är tillfälligt sjuka men inte får vara på sjukhus.

9.4.5 Arbetsvillkor

Hemtjänsten har växt jämfört med äldreboendet och de allra flesta gamla bor kvar hemma. De allra flesta hjälpbehövande gamla får hjälp genom hemtjänsten, delvis tack vare ett sofistikerat övervaknings- och larmsystem som sparar personal. Systemet innebär att ett antal kameror och sensorer installeras i den gamles hem. Via trådlöst internet skickas signaler till en sambandscentral i stan eller i centralorten i närheten. Ute i bygden finns mobila team med personal som kan dirigeras runt beroende på vad systemet indikerar. De finkänsliga sensorerna kan läsa av t ex puls och andhämtning hos de personer som befinner sig i det övervakade hemmet och kan larma vid avvikelser. Då kommer med automatik bilderna från kamerorna i samma hem upp på datorns skärm i sambandscentralen. Tvåvägskommunikation är möjlig så att den gamle kan prata direkt med personalen på sambandscentralen. För att få hjälp av hemtjänsten krävs medgivande till att övervakningssystemet installeras. För att inte inkräkta på personlig integritet och den enskildes privatliv kan kamerorna stängas av från hemmet men inte sensorerna för andning och puls. I systemet ingår också att kunna läsa av blodtryck, blodsocker och andra medicinska kontroller.

Den tekniska utvecklingen har lett till att fler män sökt sig till äldreomsorgen och könsuppdelningen är inte längre så markant. Många invandrare arbetar i äldreomsorgen, både som fast anställda och som tillfällig personal.

Efter att flera olika scheman prövats infördes 3-3-systemet på 2010-talet och det har nu satt sig i organisationen, sedan det också införts på många andra arbetsplatser utanför äldreomsorgen.

9.4.6 Alternativ

Vid sidan om den offentliga äldreomsorgen finns privata och kooperativa alternativ i varierande former. Ett är en ny form av äldreboende som har utvecklats, där yngre äldre ingår i "vårdapparaten", genom ideellt icke avlönat arbete. Detta jobb gynnar i sin tur dem själva till en bättre äldreomsorg när de själva blir äldre äldre. De yngre pensionärerna ses som en resurs. Detta äldreboende kan drivas som en förening, kollektiv eller kooperativ och samordnas med den offentliga verksamheten. Medmänsklighet och medverkan är ledorden. De yngre äldre har förståelse för de lite äldre eftersom "de talar samma språk". Man behöver inte bo tillsammans. De yngre äldre kan till exempel hjälpa varandra med att handla och andra praktiska saker. Genom nätverk tar man hand om varandra. Nätverket tillhandahålls genom den offentliga äldreomsorgen och cheferna fungerar då även som samordnare för den frivilliga verksamheten.

Ett annat alternativ är äldreomsorg i mindre skala i etniska förenings regi. Grekiska föreningen, bosniska föreningen och chilenska föreningen har var sitt kooperativ i stan där de egna medlemmarna får hjälp och omsorg av personal från samma kulturområde men också genom frivilliga insatser. Verksamheten finansieras huvudsakligen med offentliga medel, men också genom avgifter och anhörigas arbetsinsatser.

Vid sidan om dessa finns också helt privat och affärsmässigt driven äldreomsorg med både hemtjänst och särskilt boende. Här kan man köpa sig den service man vill ha och den bekostas till viss del genom offentliga medel. Sådan privat verksamhet finns till exempel i skärgårdsmiljö och på Helgerums slott som tagits över av en privat stiftelse. Även i anslutning till Ekshagens golfklubb finns ett litet privat äldreboende.

9.5 Scenario 3: Dystervik fram till år 2025



Västervik är en liten håla i utkanten av det mesta. De få i arbetsför ålder som stannat kvar får dra ett tungt lass. Äldreomsorgen är högst basal och klaras genom samhällstjänst för ungdomarna. Anhöriga får ta hand om sina anhöriga äldre och gamlingar skickas till låglöneländer i det forna Östeuropa för vård.

9.5.1 Allmänt

Västervik har minskat sitt invånarantal till närmare 23 000 invånare. Andelen 65 år och äldre är mycket hög, omkring 40 procent¹⁰⁶ och gruppen 80 år och äldre utgör närmare hälften av dessa. Det är mest medelålders och äldre som stannat kvar. Inflyttningen är minimal, bara en och annan hemvändande pensionär från utlandet och någon IT-företagare som nappar på samhällsubventionerade erbjudanden om skärgårdsetablering. Vi har brist på skattepengar och brist på arbetskraft. Tillverkningsindustrin i Västervik har totalt tynat bort. De unga har flytt. Det tidigare så framgångsrika blomstrande kroglivet har dött ut så när som på släkten Åhman som driver stadens enda korvkiosk och restaurang.

Vi lever i ett 80/20-samhälle där klyftorna ökat, liksom socialbidragsberoendet. Precis som för 20 år sedan har folket i bygden, de som bor kvar, generellt lägre utbildning än i landet i övrigt, och svårt att hävda sig på arbetsmarknaden. Det har aldrig blivit intressant

¹⁰⁶ 21,6 procent den sista december 2004.

att etablera nya större företag här. Eftersom varken väg eller järnväg förbättrats nämnvärt de senaste decennierna ligger Västervik i skuggan.

Av regionaliseringen blev det pannkaka på 2010-talet. Kommunreformen 2012 innebär att regionförbunden tog över ansvaret för vård och omsorg. Kalmar läns regionförbund lever kvar och samarbetar med Östsam och Växjö-Jönköpings regionförbund. Men de röststarka storstadsborna har inte släppt till resurser till landsbygdens offentliga service så Kalmar län med så stor andel äldre och en tynande arbetsför grupp ligger illa till. Kalmar med sin högskola lägger beslag på det mesta av pengarna och en svag politisk ledning i Västerviksutskottet, som fungerar som en enda nämnd, har inte kunnat hävda bygdens behov. Den svaga ledningen beror både på den minskade självständigheten och att ingen vill ta på sig ansvaret för en bygd i kräftgång. Polariseringen mellan stad och landsbygd har lett till att landsbygdsborna är än mer illa utsatta än de i stan. De få skolorna som finns kvar på landet har blivit privata.

I stan finns en liten klick av en ekonomisk elit som bor här under sommarhalvåret i avskilda skärgårdsreservat. Det nya storfängelset som stod klart 2009 har lett till att många interner på permission och efter frisläppandet håller sig kvar i trakten och skapar oro, framför allt hos de gamla. Kriminaliteten har ökat betydligt, poliserna har blivit färre, vi har fått en hel del hemlösa i samhället och fler med missbruksproblem. Rädslan hos de gamla försvårar hemtjänstarbetet. Långtidssjukskrivningar och förtidspensionärer har ökat och inneburit många påfrestningar för staden. Alla jobbar nu 45-timmarsvecka. Semestern har förkortats med en vecka.

9.5.2 De äldre

Den förhållandevis stora gruppen pensionärer består av 40- och 50-talister som flyttade hit som nyblivna pensionärer, de som återvänt från utlandet när de blivit gamla och i behov av vård men också de som alltid bott här, och många av de senare har valt att fortsätta att arbeta upp i hög ålder för att kunna leva ett hyggligt liv. De kommunala seniorboendena som etablerades 2006-10 finns kvar men har inte underhållits på grund av brist på pengar och börjar nu bli ganska nedslitna. Av servicecentra återstår nu bara privat

verksamhet till hög kostnad. De äldre har politisk makt men inga resurser eftersom skattemedlen uteblir. Många av de välbärgade 40-talisterna satte sprätt på sina pengar tidigt under pensionärstiden och de som har pengar kvar tvingas lägga den på personlig service för att kunna leva ett drägligt liv i sina inhägnade pensionärsghetton i Piperskärr och på Gränsö. Många av de gamla är oroliga, de är rädda för att bli sjuka och ännu mer beroende, och det skapar en hel del ångest som försvårar arbetet i äldreomsorgen.

9.5.3 Äldreomsorgen

Äldreomsorgen är ytterst basal och sker huvudsakligen genom tillsyn av de gamla i hemmen. Ytterst få gamla får plats på särskilda boenden, bara de sjuka och riktigt dåliga och de dör snart eftersom vården är undermålig, och många menar att det knappast finns någon äldreomsorg längre. Väntelistan till boenden är ändå lång och en och annan hinner dö redan innan de får plats på hemmet.

Äldreomsorgen exporteras också till de billigare länderna i Baltikum dit en fjärdedel av de gamla forslas, företrädesvis dementa och gamla med andra sjukdomar men utan anhöriga här hemma som ställer krav å deras vägnar. Där är förhållandena något bättre än i Västervik ur personalsynpunkt, eftersom man får mer för pengarna där.

Genomströmningen av gamla i den exporterade äldreomsorgen är stor på grund av vantrivsel, inte så mycket på grund av brister i den faktiska omsorgen utan på bristen på kontakter med hemorten och gamla vänner.

Alla yngre äldre (70-75 år¹⁰⁷) som inte själva är sjuka, uppmanas arbeta i äldrevården några timmar i veckan. För detta får man pliktpoäng som används för att dra nytta av äldreomsorg när de själva blir äldre. Den som inte gör sin samhällstjänst riskerar att hamna utanför skyddsnätet och bli hänvisad till Röda Korsets soppkök.

9.5.4 Rekrytering

För att klara av den mest basala äldreomsorgen krävs samhällstjänst, det vill säga värnpliktiga ungdomar som tvingas till ett år i hemtjänsten efter gymnasiet i stället för

¹⁰⁷ Pensionsåldern höjdes till 70 år i Sverige år 2012

försvarsplikt. Det gäller både killar och tjejer och flera av dem kommer från storstäderna. Eftersom det är tvingande är det ytterst få som frivilligt väljer omvårdnadsprogrammets utbildning. De allra flesta som jobbar i äldreomsorgen är utbildade, både unga och äldre, svenskar och gästarbetare. Äldreomsorgsarbetet är till 70-80 procent ett genomgångsjobb. Bland dem som arbetar i äldreomsorgen finns också en grupp för detta industriarbetare som tvingats in i arbetet eftersom bristen på andra jobb är så stor. Trots utbildning blir det ändå en hel del kulturkrockar mellan de olika grupperna av motvilligt anställda, med både öppna och dolda konflikter som följd. De många invandrare som arbetar i äldreomsorgen drabbas särskilt av dessa kulturkrockar och de flesta stannar bara några månader eller ett halvår, så länge att de hinner tjäna ihop en slant så att resan hit lönar sig. Det är gästarbetare, företrädesvis från afrikanska länder och med god hand med de äldre men bristande språk- och kulturkunskaper som också leder till konflikter.

9.5.5 Arbetsvillkor

Den personliga kontakten med de äldre i äldreomsorgen här hemma har till stor del ersatts av övervakningskameror och rörelsesensorer. Om den äldre inte svarar på det dagliga telefonsamtalet från den automatiska uppringningscentralen går ett larm till den bemannade servicecentralen. Servicepersonalen gör då ett hembesök för att se hur den gamle mår, om man hinner. Ibland blir väntetiderna långa.

De anställda som arbetar 2025 möter döden betydligt oftare än 2005, och både livet för de gamla och döden är många gånger inte värdig. Det gör att de anställda blir cyniska och känslökalla, för att orka med, eller likgiltiga och orkar inte bry sig. En Gislaved-stress inträder och många gamla far illa och det påverkar de anställda psykiskt. De anhöriga har flyttat härifrån efter industrinedläggningarna i början av 2000-talet och kan varken slåss för dem på distans, eller ta hand om dem hemma, som statsmakterna räknat med skulle ske.

9.5.6 Alternativ

Ett brett utbud av privata alternativ finns inom äldreomsorgen, från exklusiva lyxbetonade inhägnade boende- och serviceghetton till billigare varianter. Äldreomsorgen har blivit en lukrativ bransch eftersom den offentliga välfärden till stor del har raserats.

I exklusiva äldreboenden lever man avstängd från samhället i övrigt, bakom skyddande staket och med vakter som en del av personalstyrkan. Några stora anläggningar finns i kustbandet, med egen strand, golfbana och vinkällare och ett brett utbud av terapi. Andra är mindre lyxiga och det finns också de som drivs i privat regi men med undermålig service. Klasskillnaderna är också tydliga bland de anställda, både beroende på var man jobbar och vilket arbete man har. De privata företagen är oftast uppbyggda med en strikt hierarki och den som är chef för ett lyxboende åtnjuter själv stora privilegier medan städaren eller köksbiträdet har löner i nivå med existensminimum och problem förekommer med anställda som lurar och stjälar från de gamla. Personalomsättningen är stor.

Kooperativ och kollektiv är också vanliga, drivna av anhöriga och äldreorganisationer, och till stor del med hjälp av frivilliginsatser.

9.6 Förklaring till framtidsscenarier

Att skriva tre tänkbara scenarier för framtidens äldreomsorg har ett problem: det är svårt att avgränsa. Vissa delar av det bästa scenariot kan också finnas med i mellanscenariot och det är inte klockrent vad som är bäst, mittemellan och sämst. Vi har emellertid valt att ta upp olika delar i de olika scenarierna för att inte hamna i en situation där vi försöker redovisa allt. Det som beskrivs i scenarierna ska alltså ses som belysande *exempel* på hur samhället och äldreomsorgen kan te sig i en framtid, och inte som en helhetsbild av respektive scenario.

9.6.1 Utvecklingen

Redan idag kan vi se tecken i skyn som berättar om framtiden. I Västervik diskuteras offentligt idag till exempel ett organiserat 55-plusboende bland en grupp medelålders som vill inrätta ett sådant i en större fastighet. I kommunledningen diskuteras hur man ska kunna underlätta för de över 50 år att arbeta kvar inom kommunen. I socialnämnden och i ledningen för det kommunala bostadsbolaget vill man rusta upp de befintliga äldreboendena så att standarden förbättras och socialchefens och bostadsbolagets chefs vision är ett äldreboende som får uppmärksamhet i hela Europa. Anhörigvården av äldre ökar och förväntas öka ännu mer. EU:s nya arbetsdirektiv ger en vink om ökade arbetstider till lägre löner i framtiden, för att främja konkurrensen på den europeiska arbetsmarknaden. Läkarbrist har lett till en riktad import av polska läkare till sjukvården i Kalmar län, något som kan vara en början på betydligt större arbetskraftsinvandring. Inom äldreomsorgen kommer invandrarna att behövas i framtiden, för att få tillräckligt med arbetskraft, och man kommer sannolikt att komma med riktade insatser för att de ska bli mer intresserade av utbildning som gynnar äldreomsorgens behov.

Något som vi kan vara ganska säkra på är en regionalisering av den offentliga verksamheten. Den stora statliga ansvarsutredning som pågår nu är ett tydligt tecken på det och flera regionförsök har redan permanentats, bland annat i Kalmar län. Det som fortfarande är osäkert är hur en regionalisering kommer att se ut, hur stora regioner det kan bli och vilken del av den offentliga verksamheten som regionerna får ansvar för.

Troligen kommer också en ökad privatisering av äldreomsorgen att ske, men det är inte lika säkert. Inom socialdemokratien finns ett starkt motstånd mot privatisering av vård över huvud taget, och hur denna utveckling blir beror på hur det politiska styret i Sverige ser ut i framtiden.

9.6.2 Teknisk utveckling

Den tekniska utvecklingen vet inga gränser och vi förutsätter att mycket kommer att ske som vi idag inte kan föreställa oss. Vi har dock avhållit oss från alltför science fictionartade fantasier men ändå delvis lyft in ny teknologi i våra scenarier.

Men hur kan den tekniska utvecklingen komma att se ut? Vad är omöjligt idag men möjligt i framtiden? Vi tror att om det finns en teknisk lösning på ett problem så kommer den att testas, och användas tills den inte visar sig fungera. Kommer vi i framtiden kanske att ha utvecklat robotar som kan programmeras för logiskt tänkande och bete sig som oss människor? Robotar som i framtiden städar våra hem, lagar vår mat, sköter våra äldre och så vidare. Robotar kan då utföra många monotona arbetsuppgifter men det negativa är att arbetstillfällena försvinner. Robotar blir aldrig sjuka, de kräver ingen lön och inga rättigheter. Idag finns robotar i sjukvården, till exempel den japanska sälliknade roboten Paro som används på Astrid Lindgrens sjukhus i Stockholm¹⁰⁸. Sälen Paro skapades för att ta hand om dementa och barn. Paro är en liten vit mjuk sälunge som kan känna av olika värden från patienten samtidigt som den fungerar som sällskap. Klappar man Paro så gnyr han och vänder nosen mot dig. Paro har testats i olika länder (Amerika, Norge, Japan, Korea och Italien) och i testerna ger den samma resultat som ett levande djur och är mycket omtyckt av patienterna.

Utvecklingen går i dag snabbt framåt. Forskaren Rodney Brooks¹⁰⁹ tror att vi omärkligt kommer att glida in i framtiden med robotar – och in i robotkroppar. Många jobbar idag intensivt med att bygga människoliknande robotar med mänskligt utseende, känslor och att de ska ha förmågan att kommunicera på en tvärkulturell nivå. Kanske kommer roboten att om 20 år vara en medlem i familjen eller arbetslaget. Om robotar sköter många av sysslorna i äldreomsorgen, till exempel duschar de gamla på löpande band, kan de anställda istället ge den mänskliga servicen. Samspelet mellan människa och maskin kan bli väldigt viktigt i framtiden. Hur intelligent en robot kan bli går inte att svara på idag. Datorer kan i framtiden fungera som assistenter till oss och att de hjälper oss att hålla reda på saker och att vi kanske till och med i framtiden kan ha en dialog med en robot. Kanske kommer gränsen mellan människa och teknologi att suddas ut. I värstascenariot kan vi tänka oss att vi i framtiden slåss om jobben med robotar. Om folk anställs måste vi också jobba som robotar och orka lika mycket.

¹⁰⁸ Källa: <http://www.tekniskamuseet.se/templates/Page.aspx?id=2459>

¹⁰⁹ Han är chef för AI-labbet på MIT, Massachusetts Institute of Technology (grundare av företaget iRobot och författare till boken *Flesh and Machines: How Robots Will Change Us*), källa: <http://130.242.42.136/robotics/rframtiden/brooks.htm>

Vi har länge talat om Reservdelsmänniskan i Sverige. Teknikens utveckling och läkares och vårdpersonalens förbättrade kompetens ger människor bättre livskvalitet och sjuka människor kan hållas vid liv längre. Redan idag har människor med nedsatt hörsel implantat som har direkt förbindelse med nervsystemet och därmed kan de höra. En del människor har reservdelar i kroppen och det blir allt vanligare att vi har maskindelar i vår kropp.

Frågan är vad vi människor kommer att acceptera. Det kan bli avgörande för framtidens äldreomsorg om vi accepterar ett mer maskinellt och tekniskt styrt arbete i äldreomsorgen eller om vi gör uppror mot en sådan inriktning och styr in utvecklingen på en annan väg. För tio år sedan kunde vi inte ana internets och e-postens utveckling och fortfarande finns det människor som menar att datorn är en låtsasmanick och inte till för användning ”på riktigt”.

9.7 Sammanfattning

I vår studie presenterar vi tre alternativa scenarier för äldreomsorgen i Västerviks kommun: ett bästa, ett mittemellan och ett värsta. Vi utgår framför allt från Lundblads (2000) teorimodell om ett kreativt och fantasifullt tänkande vid scenariobyggnad. Syftet är inte att exakt beskriva vad som kommer att hända utan att försöka att hitta hur framtiden utvecklas i olika riktningar. Oavsett vilket scenario som Västerviks kommun står inför år 2025 tror vi att IT-utvecklingen har stort inflytande på äldreomsorgen. Hur den tekniska utvecklingen i framtiden kommer att se ut är omöjligt att svara på. Kanske kommer robotar att finnas i framtiden som hjälp i hemmet och framförallt i vården. Sköter robotar äldreomsorgens sysslor kan de anställda istället ge den mänskliga servicen till de äldre. En viktig fråga är vem i samhället som ska ha ansvaret för de äldre och här tror vi på att en förändring sker i huvudmannskapet. Det gäller att anpassa ledarskapet till olika situationer och oavsett scenario behövs en utveckling av ett nytt ledarskap och nytt arbete med ändrade arbetsvillkor i äldreomsorgen, inte minst i takt med en ökande hemtjänst.

Vi intervjuade sex undersköterskor i Västervik om framtiden, hur de vill leva och hur de tror att äldreomsorgen kommer att utvecklas. Samtliga tror på att fler äldre kommer att få bo kvar hemma i framtiden. Vi har även intervjuat framtidsstrateg Ulf Önnerhag i Region Blekinge om hans syn på framtiden. Han blickar framåt och uppmanar oss att tänka nytt och fritt.

Scenario Bästervik år 2025:

- Här tror vi att folk flyttar hit och jobben har byggts ut.
- Kommunens äldreomsorg har en hög kvalitet.
- Det finns god tillgång på arbetssökande till äldreomsorgen och skattepengar finns.

Scenario Mellanvik år 2025:

- Här satsas på nya reformer, ledarskap, rekrytering och IT-utveckling.
- Kommunen tillämpar en basomsorg och service utöver denna får man köpa antingen av privata eller halvprivata företag.
- Endast de sjuka och dementa får bo i särskilt boende.
- Äldreomsorgen har ett sofistikerat övervaknings- och larmsystem för att spara personal.

Scenario Dystervik år 2025:

- Äldreomsorgen högst basal och klaras genom samhällstjänst.
- Äldreomsorgen sker i huvudsak genom tillsyn av de gamla i hemmen.
- Den personliga kontakten med de äldre finns knappast utan har ersatts av övervakningskameror och rörelsesensorer.

10 Analys

Vi ser i vår studie att ledarskapet i framtidens äldreomsorg kommer att påverkas av en rad viktiga faktorer på skiftande områden:

- Att göra jobbet attraktivt för de unga.
- Vara ledare för en rad olika nationaliteter.
- De anställda kommer att arbeta med en större andel sjukare gamla och allt oftare möta döden i arbetet.
- Troligen större krav på god arbetsmiljö.
- Vara ledare för medelålders och äldre arbetskraft som tidigare arbetat i industrin.
- Vara ledare för människor som inte valt att arbeta i äldreomsorgen för att arbetsuppgifterna lockar utan för att det är detta jobb som finns, det vill säga hantera frustration hos anställda som inte får göra som de vill eller inte får använda den kompetens de har.
- Vara ledare för människor som tidigare varit sjukskrivna på grund av stress, utbrändhet, fysisk utslitenhet mm och som återvänt till jobbet för rehabilitering.

10.1 Ledarskapet i framtiden

Även om de tre scenarierna skiljer sig betydligt åt ser vi flera gemensamma delar och faktorer i det framtida ledarskapet. Att IT-utvecklingen kommer att få stor betydelse för äldreomsorgens ledarskap, oavsett scenario, ser vi som sannolikt, liksom att den tendens till kaos och omställning vi redan idag lever med kommer att fortsätta.

Klämsitsen för första linjens chefer består, det verkar vara inbyggt i rollen. Det innebär att även i framtiden kommer arbetsledare att vara en buffert mellan anställda och högre ledning (så som beskrivs i avsnitt 8.3.2), men det kan hanteras på mer eller mindre bra sätt beroende på omständigheterna. Ledarskapet behöver också bli tydligare (se avsnitt 8.3.3) för att inte haverera i framtiden och tappa legitimitet.

Framtidens ledarskap kommer sannolikt att ge en förskjutning mot ledarskap som profession. Visserligen krävs fackkunskaper för att uppnå legitimitet men även ökande krav på professionell ledning. En sådan utveckling anar vi kan tvingas fram genom fortsatt kaos och omställning, där höga krav ställs på chefens ledarförmåga men som kan underlättas av kreativ förmåga (se avsnitt 8.6). Då kommer det knappast att finnas plats för den chef som blir handlingsförlamad vid kriser. I stället krävs att chefen kan driva utvecklingsfrågor och hantera förändringsarbetet i positiv riktning. Vi ser även en ökad professionalisering hos de underställda, där deras kunskaper tas tillvara bättre än idag, både på det medicinska och det tekniska fältet. Vi tror inte att man i framtiden har råd att avstå från det, och behov av delegering finns i alla tre scenarier.

I forskningsstudier om hemtjänstens arbetsvillkor betonas att hemtjänstarbetet är ett fysiskt och ofta också ett psykiskt tungt arbete som är både lågavlönat och ensamt (Szebehely 2003). Känslor av otillräcklighet är vanliga i detta yrke, varför vi ser behov av ökat stöd från arbetsledare som nödvändigt. Då krävs insatser på flera plan, både organisatoriskt så att cheferna får färre direkt anställda, och i utbildningsinsatser för både chefer och underställda.

För att chefen ska kunna vara mer ledare än chef tycks administrativt stöd behövas i större utsträckning än idag. Mintzbergs bild av ledaren (avsnitt 8.3.1) består men kan tvinga fram en modell med administrativa ledare vid sidan av verksamhetsledarna, för att splittringen inte ska bli destruktiv. Inte bara administrativt stöd behövs utan även stöd i form av mentorer och nätverk (se avsnitt 8.3.4), oavsett scenario.

Vi tror också att det blir nödvändigt att mer nogsamt följa arbetsmiljölagen och ge efter för kraven på god arbetsmiljö när arbetet i äldreomsorgen i allt högre utsträckning sker i hemmen i framtiden, för att kunna behålla arbetskraften. Det kommer att vara ett fortsatt dilemma att jämka ihop arbetsmiljökrav med de äldres krav på sin hemmiljö, med krav på innovativa och kreativa lösningar.

I samtliga scenarier gäller att cheferna måste kunna hantera en mångfald av anställda, det vill säga kunna ha förståelse för olika synsätt och ta tillvara de mest skiftande

erfarenheter. Eftersom behovet av arbetskraft ökar kommer arbetsstyrkan att bestå av en än mer skiftande skara individer än idag; unga och äldre, invandrare från många kulturer, akademiker och före detta fabriksarbetare som omskolats och alla ska de jämkas ihop i en fungerande arbetsorganisation. Det tror vi kan ske på mer eller mindre fruktbara sätt, beroende på omständigheterna.

I scenario Bästervik beskriver vi den idealiske ledaren, som verkar i en omgivning med möjliga förutsättningar för ett sådant ledarskap. I scenario Mellanvik och Dystervik är förstås också idealet detsamma som i Bästervik men vi tror att förutsättningarna inte medger detta. Men inom en så stor verksamhet som äldreomsorgen finns förstås en mängd olika ledartyper representerade, och även i Mellanvik och Dystervik kan förhoppningsvis exempel på det ideala ledarskapet utvecklas.

10.1.1 Bästervik år 2025

I Bästervik är ledarskapet i äldreomsorgen komplext och varierande. I detta scenario ser vi ledarskapet som en profession som kvalitetssäkras och underhålls. Ledarna har en ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen som är tydligt kopplad till verksamheten. Här finns den professionella ledaren som ger utrymme åt goda samtal som präglas av dialog. Denna ledare eftersträvar ett demokratiskt, lärande och kommunikativt ledarskap. Ledaren stödjer en kultur som präglas av samarbete och en professionell hållning till uppdraget samt gynnar entreprenörskap och nytänkande. I detta scenario kan ledaren balansera rollen som ledare utifrån egna styrkor och leder organisationen i ett livslångt lärande. Här bidrar ledaren till en öppenhet och tydlighet i verksamheten. Genom aktiv spaning är ledaren öppen för förändringar i omvärlden och medverkar bland annat till att nätverk skapas för att därigenom utveckla nya former för samarbete över gränserna. Yrkesrollen för dessa chefer har tydliggjorts och konkreta mål och riktlinjer finns för arbetet.

Cheferna har utvecklat ett nära ledarskap där de bekräftar personalen och ger dem det stöd och den vägledning de behöver. Här lever den goda arbetsplatsen och verksamheten utvecklas. Cheferna är betydligt fler än 2005, ingen arbetsledare har mer än 35 anställda. Chefstjänsterna är flexibla på så sätt att delat ledarskap är möjligt, med uppdelning på till

exempel omvårdnad, personalansvar och administration med en ledningsgrupp på varje större enhet med gruppleddare för arbetsgrupperna. Ledningen kan också bestå av en chef och en biträdande chef där fördelning av arbetsuppgifter kan göras individuellt. Bland cheferna finns både en hel del män och personer med invandrarbakgrund. I kommunen satsar man på att rekrytera mellanchefer och att kompetensutveckla dessa.

En kontinuerlig satsning på fortbildning för chefer på alla nivåer har skett och fortgår. För att bli chef krävs en professionell utbildning i ledarskap med bland annat arbetsrätts- och IT-utbildning, och de får kontinuerlig fortbildning. En viktig del av utbildningen är personlig utveckling och psykologi där tonvikten ligger på förståelse av sig själva, av de enskilda individerna i personalstyrkan och av andra kulturer liksom att stå för och följa upp personalsatsningar.

Cheferna får kontinuerlig handledning av psykolog/beteendevetare och varje chef har sin egen mentor med schemalagda träffar minst varannan månad så länge man själv önskar. Genom traineeprogram är rekryteringen på chefsnivå framgångsrik. Dessutom finns organiserade nätverk, framför allt via intranät och mailinglistor men också träffar i verkligheten, både i anslutning till utbildningar och bara för att träffas. Nätverken finns både med chefer på samma nivå i andra enheter och med chefer i andra delar av landet. De fackliga organisationerna har stärkt sin ställning genom samarbete och samförstånd med arbetsgivaren om hur utvecklingen bör se ut.

Den delegerande coachen

Enligt de intervjuade anställda, både i Västervik 2005 och i övriga studier, ska en bra chef vara både lyhörd, tydlig, auktoritär och demokratisk, delaktig i arbetet, klara av konflikter och kunna fatta beslut. Vi ser det som ett behov av *den delegerande coachen*, det vill säga en ledare som uppmuntrar och ger beröm genom ett konsultativt ledarskap (se avsnitt 8.3.3, enligt Sandberg och Targama), som kan delegera både arbetsuppgifter och ansvar och visar tillit till sina anställda, som lyssnar och tar intryck och därefter fattar beslut, en som kan knuffa på när det känns motigt och få sina underställda till stordåd och hjälteisatser och att känna stolthet över sin arbetsinsats och organisationen. För *den delegerande coachen* är relationerna viktiga, en utvecklande kraft att använda till

organisationens fromma och de anställdas utveckling. Hon arbetar med värdegrundande gemenskap och positiv mental påverkan för att stärka känslan för laget men ändå lyfta den enskilde. Hon har förmågan att få jobbet att vara roligt för de anställda, genom att ta vara på deras idéer och skapa en atmosfär av nytänkande och kreativitet. Det är *den delegerande coachens* roll att strukturera och utveckla de underställdas idéer, sätta dem i verket och på så sätt ge tillbaka till verksamheten så att det gagnar både vårdtagarna och de anställda. Detta är det hälsosamma ledarskapet¹¹⁰ där ledaren kan utveckla sin individuella ledarstil.

10.1.2 Mellanvik år 2025

Av arbetsledarna i Mellanvik krävs att de ska vara tulipanarosor¹¹¹, men tack vare satsningar och utveckling är arbetsklimatet hyggligt på de flesta ställen. För cheferna i äldreomsorgen gäller att kunna hantera kontakter med många olika intressenter. Inte bara de anställda och de anhöriga ställer krav, utan också pensionärsorganisationerna med sina äldreråd och de äldres vänner som fått större inflytande än tidigare. Professionalism krävs av ledarna för att kunna hantera kraven från den stora och starka 40-talistgruppen. Trycket är ganska hårt, både utifrån och inifrån den egna organisationen. Men tack vare sin storlek har också äldreomsorgen blivit en karriärmöjlighet med större anseende, bland annat genom traineeprogram.

Samarbetet mellan enheterna i äldreomsorgen har ökat och cheferna har utökats något i antal så att ingen nu har mer än 50-60 underställda. Detta kräver en hel del delegering och öppenhet. Cheferna har också fått mer administrativt stöd centralt. Redan 2007 inrättades en extra utvecklingstjänst för äldreomsorgen med inriktning framför allt på ledarutveckling och kvalitet. Det, och en framsynt ledning, har bland annat lett till att man nu har ett beprövat och fungerande kvalitetssäkringssystem, delvis med hjälp av IT.

¹¹⁰ Enligt Bo Hagström forskare och chef för Arbetslivsinstitutet i Malmö, se <http://www.arbetslivsinstitutet.se>

¹¹¹ en blomma som inte finns, dvs vara allt fast det är omöjligt

I Mellanvik är ledarens uppgift att stödja medarbetarna så att organisationens mål nås så effektivt som möjligt. Ledaren fungerar som en koordinator som leder medarbetarna. Ledaren är aktiv och försöker identifiera trender och tendenser i arbetslivet. Ledaren ställer krav på personalen och får lösa problem som uppstår på ett kreativt sätt. Ledarna måste tänka utanför ramarna. Visionen är att alla ska må bra och att personalen utvecklas, en vision som inte alltid går att leva upp till. Här krävs att ledaren har en förståelse för både äldre medarbetare som inte orkar lika mycket längre, och de yngre som får dra ett tyngre lass.

Ett flexibelt sinne krävs för att hantera kontakter med många anställda, äldre och anhöriga, inte minst alla anhörigvårdare. Den ökade hemtjänsten innebär också ett mer distanserat ledarskap där självständiga grupper styrs med hjälp av IT och telefon.

Cheferna medverkar till utveckling av det systematiska arbetsmiljöarbetet, för att kunna behålla personal. Genom IT-satsningar satsar man här på 24-timmarsservice som gör det lättare att få kontakt med kommunen och därigenom få sina tjänster utträttade.

Den kreativa husmodern

I Mellanvik är det *den kreativa husmodern* som ledar personalen i äldreomsorgen. Hon har i grunden en genuin omtanke om medmänniskorna, både de anställda och de äldre, men tvingas av omständigheterna, likt 1900-talets husmoder i folkhemmet, att vara kreativ och innovativ för att få verksamheten att gå ihop. Husmodern vänder på slantarna för att någon gång kunna ge parveln en femtioöring till glass, lappar och lagar för att både make och barn ska ha kläder att gå i, och kokar sylt och korv själv för att kunna både ge sin familj näring och få ekonomin att gå ihop. Överfört till äldreomsorgen 2025 ser vi ett kreativt ledarskap där de krympande resurserna måste användas väl och på nya sätt. Vi menar också att omtanken om vårdtagarna, och om personalen, fortfarande är så stark att en cynisk attityd inte fått fäste, utan *den kreativa husmodern* gör allt som står i hennes makt för att ge ”familjemedlemmarna” de goda villkor hon kan åstadkomma. År 2025 kan det i praktiken bestå av att hitta nya lösningar med hjälp av IT, delegera ansvar och arbetsuppgifter till den ”storasyster” som visar sig extra pålitlig och dem som hon känner väl. Hon har att ta hand om en rad ”fosterbarn” som kommer och går, eftersom

genomströmningen i arbetet troligen ökat under de två decennier som gått, och dessa har hon svårt att släppa kontrollen av. Så som folkhemmets husmor ibland tvingades vara en buffert mellan make och barn, hamnar också ledaren i Mellanvik ofta i klämsitsen mellan anställda och vårdtagare, och mellan anställda sinsemellan när det inre och yttre trycket gör sig påmint. Det är en brokig skara hon har att basa över och som kräver förståelse för alla för att få arbetet att flyta i tider av kaos och omställning. Hon måste ha överblick och kontroll och inte sällan visa auktoritet.

10.1.3 Dystervik år 2025

I Dystervik bedrivs ett ledarskap i en kommun med en mycket besvärlig ekonomisk situation. Skatteintäkterna minskar och kostnaderna för vård och omsorg är mycket höga. Konkurrensen om kvalificerad arbetskraft är hård. Dystervik har svårt att rekrytera utbildade ledare i en kommun vars läge hela tiden försämras. Cheferna i äldreomsorgen är få, och med stor omsättning, och har därför många underställda vilket kräver en auktoritär ledning och stor delegering med inbyggd kontroll. Cheferna får styra med järnhand över några hundra anställda i varje enhet, och som jobbar på löpande band med att lyfta, torka och mata. Här finns flera utpräglat auktoritära ledare, de som säger till sina medarbetare vad som behöver göras, ledare som är mycket resultatnriktade och skjuter åt sidan de mänskliga problemen. Här finns inte tid eller intresse för de anställdas behov och trivsel. I detta ledarskap är det endast ledaren som fattar beslut. Informationen är undermålig.

Bland de anställda som jobbat ett tag uppträder ändå småpåvar som skaffar sig makt eftersom cheferna inte kan ha koll överallt. Vi tror att det finns risk för att andra kan ta över ledarskapet (se avsnitt 8.3.5), när det blir så ansträngt att de få cheferna själva får svårt att hålla ihop situationen. Det ser vi framför oss om framtidens äldreomsorg måste klaras av med samhällstjänst och de människor som är villiga eller tvingade att ta jobbet, oberoende av lämplighet eller utbildning. I ett sådant läge ställs omänskliga krav på en ledare, krav som inte går att leva upp till, och då kan fältet komma att lämnas fritt för andra anställda att ta över ledarrollen. De arbetsplatser där cheferna inte orkar med ledarskapet får problem med utbrändhet och långtidssjukskrivningar, ännu mer än tjugo år tidigare, både bland cheferna och bland de anställda. Även 2025 arbetar många

medelålders kvinnor i äldreomsorgen, vid sidan om de unga. Många av dessa kvinnor tar på sig ett stort ansvar, med problem som följd. De jobbar tills de stupar.

De anställda kommer ofta i konflikt med varandra och med chefen på grund av att de tvingas arbeta i delade pass, med tjänstgöring främst morgon och kväll när det är som mest att göra, och kulturella skillnader mellan olika grupper av anställda. Även konflikter med anhöriga är vanliga eftersom vården är undermålig. IT-utvecklingen har lett till avancerade övervakningssystem, både av personal och gamla, och ledarskapet innebär till stor del kontroll. Ett problematiskt ledarskap blir följden av stora inslag av konflikter och kontrollutövande.

Den hårdföre basen

I Dystervik härskar huvudsakligen *den hårdföre basen* över den mycket brokiga skaran av anställda. Hon styr med hårda nypor och stark kontroll för att i möjligaste mån undvika kaos bland de motvilliga medarbetarna. Hon skaffar sig legitimitet genom sin auktoritet, här finns inte utrymme för tvivel om den egna verksamheten eller att släppa efter för krav på mjuka värden, då skulle strukturen falla sönder. Likt basen på det gamla bruket ställer hon höga strukturella krav på de ofta motvilligt anställda, så att de inrättar sig i ledet snabbt och kommer verksamheten till nytta. Hon styr också genom värdegemenskap och starka värderande normer som innebär att synen på de gamla förskjutits så att det nu gäller att se till att de inte lider fysiskt men att omsorg och tillfredsställelse av själsliga behov sätts åt sidan. *Den hårdföre basen* tar hjälp av specialister, huvudsakligen tekniska specialister och medicinska specialister som får ta mycket eget ansvar men också får makt eftersom hon själv inte kan sätta sig in i allt. Tidigare hade hon kollegor med en mer humanistisk inriktning men de har sållats bort under resans gång i takt med krympande resurser och ökat behov.

10.1.4 Ledarskapsteorier

I kapitel 8 presenterar vi ett flertal av modern tids ledarskapsteorier. Av samtida ledarstilar (se avsnitt 8.2.2) tror vi att följande kan komma att återfinnas i de tre framtida scenarierna:

Bästervik: Likerts demokratiska ledare; Blake och Moutons 9,9-ledare; Hersey och Blanchards ledning vid hög relationsgrad/hög strukturgrad vid lägre mognad.

Mellanvik: Likerts välvillige auktoritära och konsulterande ledare; Lewin, Lippets och Whites låt-gå-ledare; Blake och Moutons 1,9-ledare och 5,5-ledare, Tannenbaums situationsbetingade ledarstil.

Dystervik: Likerts demokratiska och konsulterande ledare; Blake och Moutons 9,1-ledare; Hersey och Blanchards ledning vid låg relationsgrad/hög strukturgrad vid låg mognad.

10.1.5 Både demokratisk och auktoritär ledare

Det är inte helt entydigt att ett utvecklat demokratiskt ledarskap är det enda rätta för att göra äldreomsorgen attraktiv för kommande generationers arbetskraft. Frågan är om den synen delas av alla de anställda. Våra intervjuer med sex äldreomsorgsanställda ger delvis en annan syn där det framkommer att en bra chef ska vara *både* demokratisk och auktoritär.

”Jag skulle vilja ha en chef som är lite mer auktoritär. Inte så att man inte ska få säga. Inte så att hon inte ska höra efter vad vi tycker men ibland så räcker det faktiskt att hon fattar ett beslut. Alla som jobbar på arbetsplatsen behöver inte diskutera det innan. Vill hon ta hjälp kan hon ta hjälp av arbetsplatsombud.” (Malin)

Otto Granberg skriver (2003) att kraven på en ledares sakkunnighet är större ju närmare produktionen ledaren finns och att kraven på de personliga egenskaperna oftast är desamma vid alla undersökningar, och dessa stämmer väl överens med de som kommit fram vid intervjuerna i denna studie. Detta kan leda till att det i en arbetsgrupp kan uppstå två ledare, en i kraft av sakkunskap och en i kraft av personliga egenskaper och relationsinriktning. Att förena dessa två sorters krav är den största utmaningen för en grupps ledare. Granberg menar också att man inte får stirra sig blind på olika etablerade ledarstilar eftersom de är alltför förenklade och statiska. I stället är ledarskapet i högsta grad beroende av både personliga egenskaper och den situation hon befinner sig i, inte minst arbetsplatsens kultur. Därför kan man inte utbilda sig till en viss ledarstil. I stället menar han att ledarna bör ges tillfälle att få utbildning i det de själva vill, snarare än i det som är behövt för ledare i allmänhet.

10.2 Slutsats

Studiens syfte är att komma fram till vilket ledarskap som är önskvärt för att göra äldreomsorgen till en attraktiv arbetsplats i framtiden. Bästervik är det önskvärda scenariot, med goda förutsättningar och ett gott ledarskap, men det bygger också på strukturella förutsättningar som till stor del inte kan påverkas av lokala politiska beslut. Det ledarskap vi förutser för scenario Bästervik är det demokratiska ledarskapet enligt modellen *den delegerande coachen*. Det demokratiska ledarskapet ses som det bäst fungerande av ledarskapsteoretiker (se kap 8). Vi ser dock att en hel del insatser skulle kunna göras för att eftersträva detta även under sämre betingelser än i bästascenariot (se vidare kapitel 11).

Något som vi tycker oss se är behovet av stöd. Inte bara organisatoriskt stöd utan också i form av en mentor för ledaren, något som också förordas av Granberg (2003), liksom individuell handledning. Han menar att chefspositioner är så pass utsatta positioner att en satsning på handledning eller mentor är väl investerade pengar som kan förhindra att chefer går in i väggen.

De intervjuade efterlyser ett tydligare ledarskap och menar att en bra ledare ska få personalstyrkan att sträva efter gemensamma mål. Här ser vi behov av ett mer tydligt värdegrundsarbete där man på alla nivåer i äldreomsorgen tydliggör den gemensamma värdegrund som arbetet och verksamheten ska utgå från.

I de insatser vi tror behövs ligger inte bara att utveckla ledarskapet i positiv riktning utan också att medvetet göra denna utveckling känd så att det blir lättare att rekrytera. Vi drar slutsatsen från de intervjuer vi gjort och andras studier att det också är nödvändigt att strävan efter en förändring är ärlig och sann, det vill säga att man går på djupet med de insatser som krävs, vilket innebär att även resurser avsätts, och att man eftersträvar ett arbete på lång sikt, betydligt längre sikt än en politisk mandatperiod.

Av de tre scenarier vi målar upp förefaller mellanscenariot som det mest sannolika. Men varken bästascenariot eller värstascenariot är enbart fantasiprodukter utan skulle kunna bli verklighet, beroende på hur yttre och inre faktorer påverkar samhällsutvecklingen i

Västerviks kommun i framtiden. Vår slutsats är att man ändå måste utgå från det som går att se och ana och vara aktiv och själv styra utvecklingen i möjligaste mån, i stället för att vänta och se vad som händer. En aktiv omvärldsspaning och kreativa och innovativa insatser ser vi som främjande för ett positivt utvecklat ledarskap.

10.3 Sammanfattning

I analyskapitlet har vi försökt identifiera tre olika ledarstilar som vi ser som de troliga i de tre scenarier för Västervik år 2025 som vi beskriver i kapitel 9. I samtliga scenarier ser vi vissa gemensamma delar: arbetet som ledare innebär till stor del fortfarande att vara i en klämsits, ledarskapet behöver vara tydligare än idag för att inte tappa legitimitet, och vi tror att ledarskapet alltmer blir en egen profession.

De tre ledarskapsmodellerna är:

den delegerande coachen i Bästervik;

- Här finns den idealiske ledaren med förutsättningar för att bedriva ett gott ledarskap.
- Ledarskapet bygger på goda relationer som präglas av dialog.
- Ledaren är öppen och tydlig.
- En ledare som uppmuntrar och ger beröm genom ett konsultativt ledarskap.
- Chefen är demokratisk och delaktig i arbetet.

den kreativa husmodern i Mellanvik:

- Ledaren fungerar som en koordinator.
- En ledare som kan hantera kontakter med anställda, äldre och anhöriga.
- Ledaren löser problemen på ett kreativt sätt och flexibelt sätt.

den hårdføre basen i Dystervik:

- En auktoritär ledning och stor delegering med inbyggd kontroll.
- Ledaren är resultatnriktad och skjuter de mänskliga problemen åt sidan
- Ledaren ensam om att fatta alla beslut.

Eftersom Bästervik är det önskvärda scenariot tycker vi oss se att det demokratiska ledarskapet enligt modellen *den delegerande coachen* bör eftersträvas. För att uppnå detta ledarskap ser vi behov av flera insatser: främst utbildning av nuvarande ledare och presumtiva ledare, administrativt och personligt stöd till ledningsfunktionen för att ge mer tid till ledningsarbete och värdegrundande arbete.

11 Diskussion

Efter att ha arbetat med vår studie ser vi behov av en rad insatser för att möta framtidens krav på ledarskap i äldreomsorgen. Insatserna innebär framför allt ledarutbildning men också arbete med värdegrund, attityder och kultur, och organisatoriska förändringar. Ledarskapet tror vi är oerhört viktigt för att bättre kunna styra framtiden mot en positiv riktning. Vi har förstått att det finns relativt djupgående skillnader mellan olika synsätt i arbetet i äldreomsorgen men också att ett starkt förnyelsearbete sker. Under det år vi arbetat med uppsatsen har fler och fler tecken på detta uppenbarats utan att vi aktivt sökt efter dem. Exempel på det är aktiviteter inom äldreomsorgsarbetet som tagits upp i media. Vi ser det som tecken på en allt mer ökad medvetenhet om den problematik vi orienterat oss i här.

Något som verkar vara viktigt, men som är svårt att komma åt, är arbetsledares personlighet, det som gör den goda chefen. För att få anställda till äldreomsorgen i framtiden krävs säkert en hel del ”fjäskande” för nya generationer arbetskraft, det vill säga att få dem att själva välja ett sådant arbete. Då gäller det att cheferna har en genuin förståelse för människor, den brokiga skara som kommer att utgöra äldreomsorgspersonalen i framtiden. Idag talat de anställda kritiskt om bristen på kontroll över det egna arbetet och chefers bristande uppmuntran. Att förbättra det kan vara en nyckelfaktor i det framtida arbetet. Astvik skriver om copingstrategierna i relationsarbete (se avsnitt 6.1.2) och att hantera det för cheferna kan ställa stora krav på öppenhet och förståelse hos ledaren.

11.1 Möjliga insatser

Vi ser en lång rad insatser som skulle kunna göras för att förändra i positiv riktning. Främst genom utbildning men också annat.

11.1.1 Ledarskapet

Framtidens syn på ledarskap kommer säkert att förändras en hel del, och därmed också ledarskapet. Arbetsrotation, delat ledarskap och att kunna gå in i och ut ur ledarskapet ibland kan bli nya sätt att organisera ledarskapet, för att möta behoven hos de anställda cheferna. På så sätt kan det bli möjligt att ibland göra annat, till exempel studera eller arbeta på andra områden. De som är unga idag verkar visa tecken på detta i sitt sätt att arbeta, och det är ju dem som kommer att utgöra en stor del av cheferna i framtiden. Sådana förändringar kräver att fler tar på sig ledaransvar, periodvis eller i begränsad omfattning, men det leder också till att fler får erfarenhet av ledarskap, cheferna får kollegor som är hemma på området och vet vad man pratar om när man behöver diskutera. En mer aktiv karriärplanering kan ske. Kanske är egna ”bemanningföretag”, det vill säga så kallade resursenheter intressant även för äldreomsorgens arbetsledare. Det fungerar som en vikariepool men där de anställda har en fast anställning i stället för att enbart kallas in vid behov och därmed ha sämre trygghet i jobbet. En sådan vikariepool kan också användas vid arbetsrotation.

Ett genuint stöd uppifrån behövs för arbetsledarna i äldreomsorgen. Idag finns här uppenbara brister. I vår förra studie (se bilaga 1) kunde vi konstatera upplevelsen av bristande stöd uppifrån för enhetscheferna. Vi frågade då de som gått ledarutbildningen om de känner att deras nya kunskaper tas tillvara på arbetsplatsen. Av nio svar från socialförvaltningens anställda var två tredjedelar negativa. De flesta här finns inom äldreomsorgen. Från socialförvaltningens anställda var det också en enda lång rad ”nej” på frågan om utbildningen lett till ny tjänst eller andra arbetsuppgifter. Att ta tillvara de anställda arbetsledarnas ambitioner och förkovran måste göras, om verksamheten ska kunna ha en positiv utveckling.

Fler chefer behövs över lag, för att få ner antalet underställda per chef. De anställda kommer knappast att acceptera att chefen inte ser dem av brist på tid.

Eftersom rollerna biståndsbedömare och enhetschef idag är särskilda är det viktigt att dessa möts regelbundet för att de tillsammans kan skapa bra rutiner för den enskilde. Det

är viktigt med tydlighet i ansvar och befogenheter. Det krävs en tydlig organisation med tydliga rapporteringsvägar. Befogenheterna måste vara kända i organisationen.

Handledning och mentorskap tror vi är av yttersta vikt. En stor anledning är att de psykologiska kraven ökar, kraven på att ledaren ska visa förståelse för och insikt om personalens, anhörigas och de äldres behov. Hur blir det när de krävande fyrtiotalisterna blir åldringar med hjälpbehov? De är vana att få god service och att kunna ställa höga krav och kan säkert komma att upplevas som besvärliga om chefen och de anställda inte har insikt i detta. För att klara detta krävs en stor portion självkännedom för att till exempel inte hamna i låsta positioner vid konflikter. Därför kan det behövas handledning av professionell psykolog eller liknande. Ett annat sätt kan vara att utnyttja äldre chefer som närmar sig pensionen för att överföra kunskap till yngre chefer. Risken kan förstås vara att det leder till en konservering av en rådande kultur.

11.1.2 Ledarutbildning

Det här tror vi behöver ingå i framtidens ledarutbildning för chefer i äldreomsorgen:

Konfliktlösning. Många konflikter kan komma att finnas i deras arbete, konflikt mellan både de äldres och anhörigas krav och vad äldreomsorgen kan bistå med, konflikt mellan nyrekryterade ungas attityder och vad som krävs enligt regelverket, konflikter mellan anställda från olika etnisk bakgrund.

Psykologi, allmänt, grupppsykologi, stresshantering. Att förstå både underställda och anhöriga bättre tror vi blir nödvändigt. Inte minst hur arbetsgrupper fungerar, hur man bygger upp en grupp känsla där de anställda kan känna sig trygga.

Delegering. Större delegering tror vi blir nödvändigt. Kan man lära sig delegera? Kanske genom att föra upp det på dagordningen i en utbildning.

Värdegrundsarbete. De anställda efterlyser tydliga mål. Etiska ställningstaganden blir än viktigare i framtiden när resurserna minskar i förhållande till behovet.

Arbetsrätt och arbetsmiljöarbete. De juridiska aspekterna på arbetet är det som vi sett att chefer själva efterlyser och det som anställda menar att arbetsledarna har brister i.

IT. De tekniska utvecklingen kommer med all säkerhet att bli än mer viktig i framtiden. Fortfarande finns det säkert en stor grupp anställda som är tveksamma till IT-användning

i äldreomsorgen och därför behöver utbildningen vara inriktad på användarvänlighet och nytta.

Kreativitet och innovation. Kan man utbildas i detta tro?

Omvärldsspaning. Att ha koll på vad som händer utanför den egna organisationen kan vara avgörande, inte bara för beslutsfattare utan även långt ner i organisationen.

Samtalsteknik. Utvecklingssamtal är idag något som anställda förväntar sig ska ske med regelbundenhet. Men det krävs teknik för att få det till ett effektivt och utvecklande ledarverktyg.

Rekrytering. Hur gör man för att hitta rätt personer till rätt jobb? En nyckelfråga.

Kanske behövs en lokal högskoleutbildning för äldreomsorgsledare på kvartsfart med föreläsning en dag/månad och studier på betald arbetstid ytterligare tid. En annan utbildningsväg är tvååriga KY-utbildningar i ledarskap för äldreomsorgen, det vill säga tvååriga akademiska utbildningar som kan erbjudas dem som vill yrkesutbilda sig men inte vill läsa på universitet i 3-4 år för att bli sjuksköterska, socionom eller liknande och sedan kunna bli chef i äldreomsorgen. Att hitta en utbildning som ger både en god kompetens och inte är en traditionell akademisk utbildning tror vi är en bra lösning för att få fler att vilja ge sig in på detta område, så som sker ibland annat på yrkeshögskolor i Finland. Ett tredje alternativ är ytterligare satsning på så kallade chefskörkort, en form av kortare utbildning för chefer där vissa delar är obligatoriska och andra frivilliga.

11.1.3 Personal

Tillgång till personal som har lämplig utbildning och kompetens krävs. För att klara arbetsuppgifterna i äldreomsorgen behöver personalen kompetensutvecklas.

Fortbildningsplaner är viktiga för personalen men även för cheferna som måste kunna utveckla både verksamheten och personalen.

Vi tror att kommunen behöver göra en undersökning om vad som krävs för att behålla viktig kompetens hos personalen. Utvecklas personalen så kan äldreomsorgen anpassa sig till de förändringar som sker inom och utanför organisationen. (Vilken kompetens finns? Önskemål med mera?). Medvetna satsningar behövs inom de områden som kommer att

påverka äldreomsorgen utifrån. Till exempel satsning på fortbildning och handledning så att de äldre kan bli mer aktiva i sin vardag. Varje person har en bild av äldre. Hur vi tolkar intrycken beror på vår attityd och inställning. Det är viktigt att vi är öppna för vad de äldre vill oavsett ålder och att vi möter dem med respekt så att de blir sedda.

Enhetschefen behöver ha ett tydligt uppdrag som ger utrymme för att handleda och vägleda utifrån ett socialt perspektiv där de äldres behov tillgodoses (sociala aktiviteter, socialt umgänge), därmed utvecklas kvaliteten. En del äldre invandrare kanske inte haft möjligheten att lära sig svenska och därigenom kan de inte bli förstådda. Äldreomsorgens personal behöver förstärkas med personal som har samma invandrabakgrund som de äldre invandrarna. Personalen behöver även få utbildning i psykologi för att hantera och analysera relationer.

Omvärldsspaningen bör integreras med lärandet i organisationen, och involvera både ledare och medarbetare. Omvärldsspaning och att diskutera alternativa framtider kan vi därför se som en del av kommande utbildningar för äldreomsorgsanställda.

Frågan om den äldre arbetskraften har uppmärksammats i många länder och man talar om begreppet Age Management. I Finland ingår det i ett kunskapsbaserat ledarskap som innehåller fyra hörnstenar:

- Arbetsledningen har en positiv attityd till åldrandet.
- Arbetsledningen ger aktivt stöd åt medarbetarna.
- Förmåga att hitta individuella lösningar och hittar medarbetarnas styrkor och svagheter.
- Förändringar i organisationen kommuniceras på ett öppet sätt.

11.2 Tecken i skyn och idéer

Äldreomsorgen verkar bli mer och mer omdiskuterat. Artiklar med anknytning till det ökade behovet av äldreomsorg i framtiden ser vi mer och mer av, framför allt med koppling till fyrtiotalisterna. Många har samma infallsvinkel som vi har i denna studie, ett framtida problem med att matcha efterfrågan av äldreomsorg och tillgång på arbetskraft. Andra handlar om fyrtiotalistgenerationens livsmönster som skiljer sig från tidigare

generationer äldres. Fyrtioåringarna förväntas leva längre och spendera sina pengar före 80, flytta utomlands så länge de är pigga och friska och sedan komma hem för att få vård. Andra planerar redan idag för seniorboende och en betydande del säger sig vara intresserade av att jobba efter pensionsåldern. Om dessa förutsägelser slår in återstår att se, men kan komma att väsentligt påverka villkoren för den framtida äldreomsorgen.

Ett värdegrundande arbete kan ske på många sätt. Program för sådant finns idag och som används i både offentlig och privat verksamhet. Till exempel i Eslövs kommun¹¹².

Storytelling kan användas för att ge en verksamhet ett särskilt värde både utåt och inåt. För äldreomsorgen tror vi att det kan ske genom en stor öppenhet mot lokala massmedia, att inte vara rädd för att släppa in dem. Då gäller det att vara öppen också när det uppstår problem och öppet ge sin syn om det, för att skapa en bild av öppenhet och högt i tak¹¹³.

I Linköpings kommun används en kokbok för aktiviteter i äldreomsorgen¹¹⁴. Kokboken har sammanställts av två fritidskonsulenter och beskriver olika aktiviteter som kan användas av personalen i äldreomsorgen. En liknande kokbok kan man göra för ledarskapet, det vill säga samla idéer och tillämpningar som andra provat och göra det tillgängligt för cheferna i äldreomsorgen. Inte som en bok utan som en virtuell uppslagsbok på intranätet.

I studiens scenarier har vi tagit fasta på dagens diskussioner om privatisering och alternativ till offentligt driven äldreomsorg. I debatten talas mest om företag som driftform men kooperativ kan ses som ett intressant alternativ. Hos Kooperativa institutet talar man om ”en tredje sektor”¹¹⁵ vid sidan om offentlig och företagarägd vård och omsorg. I denna tredje sektor ingår kooperativ och ideella föreningar som huvudmän för

¹¹² Investors in People (IIP) – en investering i medarbetarna, är en internationellt erkänd standard, vars syfte är att uppmuntra organisationer till att utveckla sina medarbetare. Det gör man genom att stimulera deras kompetensutveckling, delaktighet och inflytande. Alla medarbetare ska få information om och förstå verksamhetens syfte och mål, men även sin egen roll och hur man själv bidrar till verksamhetens resultat. Källa: <http://www.eslov.se/>

¹¹³ Min (Eva Johansson) erfarenhet som lokaljournalist är att det finns en stor öppenhet, men mer högre upp i organisationen än längre ner. Vid konflikter har vi ibland mötts av ”inga kommentarer” vilket jag inte tror gynnar verksamheten.

¹¹⁴ <http://www.linkoping.se/InformationTill/press/prodstyrelsen/kokbok%C3%A4050307.htm>

¹¹⁵ Eliasson och Spånt Enbuske: *Hur möter vi framtidens äldreomsorg?* rapport Oktober 2003

äldreomsorg. Om detta slår in kan det komma att gynna ledarskapsutvecklingen genom en större arbetsmarknad och mer differentierad efterfrågan på både chefer och personal.

11.3 Hur blir framtiden?

Vi utgår i vår studie från det som är synligt om äldreomsorgen idag, till exempel de gängse bilder som visas fram när äldreomsorgen diskuteras. Det finns bland annat teorier om en ökad anhörigvård av äldre i framtiden, eftersom äldreomsorgen helt enkelt inte kommer att räcka till för alla. Samtidigt finns en politisk vilja att få fler grupper i arbete, till exempel de många kvinnor som idag är långtidssjukskrivna. Man talar också om en förlängd arbetstid upp i åren, kanske till 70-årsåldern. Frågan är hur detta ska gå ihop. Fler ska arbeta men fler ska samtidigt vårda sin anhöriga gamla hemma. Av tradition är det kvinnor som står för den här vården, både i hemmen och i den kommunala äldreomsorgen. Hur ska de räcka till överallt? Det kan leda till svårbemästrade förhållanden inte minst för cheferna. Sådana här överväganden gör det svårt att se en möjlig framtid. Tänk om kvinnor i framtiden inte längre nöjer sig med att utnyttjas på detta sätt, när de därtill kommer att få lägre pensioner än män i framtiden? Hur kan männen dras in mer i äldreomsorgens vårdarbete?

En annan orosfaktor är invandrad arbetskraft. Vi förutsätter en arbetskraftsinvandring för att klara framtidens äldreomsorg. Men alla europeiska länder kommer sannolikt att slita i de invandrare som är villiga att invandra för att ta hand om gamla i ett annat land. Vem kommer att vinna den kampen? Vilka länder finns det egentligen som kan komma att ha arbetskraft att avvara?

11.4 Förslag till vidare forskning

Denna studie handlar om hur ledarskapet kan utvecklas för att locka fler anställda till äldreomsorgen, och då menas främst chefernas underställda. Visserligen kommer säkert ett utvecklat och förbättrat ledarskap att även locka fler att bli chefer men man bör nog sätta fokus även på hur man ska få fler att vilja bli chefer. Den aspekten har vi inte gått in på annat än i förbigående men det bör rimligtvis vara minst lika viktigt.

En studie som bör göras är att undersöka hur första linjens chefer inom äldreomsorgen i Västervik själva ser på frågan om hur ledarskapet ska kunna göra arbetet i äldreomsorgen mer attraktivt. Rimligtvis finns hos dessa många egna intressanta idéer om utvecklingsmöjligheter. Under vårt arbete känner vi också att detta är en studie vi borde ha gjort, för att få en djupare förståelse i ämnet.

11.5 Kritik

Här diskuterar vi kort några kritiska aspekter på vår studie.

11.5.1 Prognoser

En svårighet med scenarioskrivning så långt in i framtiden som 20 år är förstås att den är mycket oförutsägbar. Helt oväntade händelser kan inträffa som ställer allt det vi ser idag på ända, kanske främst inom teknisk utveckling men också politiskt i samhället eller till och med naturkatastrofer.

Den befolkningsprognos som finns tillgängliga för Västerviks kommun¹¹⁶ sträcker sig bara fram till år 2020, alltså några år innan de stora fyrtioåriga grupperna kommer in i 80-plusåldern. Dessutom är prognosen ganska optimistisk eftersom den räknar med en folkökning mot idag med cirka 300 invånare, efter en minskning under kommande åren. Vi har själva gjort en framskrivning av den lokala prognosen till år 2025, utifrån beräkningar av åldersgrupperna femårsvis och utifrån SCB:s prognos som sträcker sig långt in i framtiden. Men eftersom vi inte är kunniga i prognostisering blir det en matematisk konstruktion, och frågan är hur värdefull den är. En jämförelse av SCB:s prognos från år 2000 för år 2004 och hur verkligheten blev, visar att det är svårt att göra en rättvisande prognos.

¹¹⁶ Uppgift från SCB.

11.5.2 Skogen och träden

Forskningen på äldreomsorgsområdet är mycket stor och pågår på många forskningsinstitut och med många inriktningar. Ett av de svåraste problemen i vårt arbete har varit avgränsningen. Ju mer vi läst ju mer har vi funnit av intresse och känt att ”det här måste vi ha med”. Det är referenser till andra dokument och vidarereferenser och vi har känt att vi måste i alla fall titta på om det som verkar intressant verkligen är det, eftersom det varit svårt att avgöra vad som är givet att ta med i vårt arbete och inte. Det har varit svårt att sätta stopp. Svårigheten att sova på ett användbart sätt i allt material innebär att vi har läst mer än vad det egentligen funnits tid till inom vår studies ram. Ibland har vi haft känslan av att vi ”inte ser skogen för alla träd” men det har också gett oss en gedigen bakgrundsbild av de förhållanden vi valt att studera. Vi har fått breda kunskaper där vi i efterhand kan tycka att vi borde stannat vid mer djupa kunskaper.

11.6 Slutreflektion

I bakgrundskapitlen har vi tagit med sådant som vi tror kan vara relevant för det framtida ledarskapets villkor men befarar att vi ibland glömt vem vi skriver för. När man lever med en uppgift under nästan ett år kan man lätt bli hemmablind, har vi märkt, och glömma bort att läsaren inte alltid är införstådd med de kopplingar vi själva direkt ser mellan våra egna iakttagelser och dem som andra gjort före oss.

12 Källförteckning

12.1 Litteratur:

- Andersen, H** och **Kaspersen, L B**: *Klassisk och modern samhällsteori*, Studentlitteratur Lund 1999.
- Alvesson, M** och **Sköldberg, K**: *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur Lund 1994
- Alvesson, Mats**: *Organisationskultur och ledning*, Liber Malmö 2001
- Berg, P O**, och **Jonsson, C**: *Strategisk ledning på politiska marknader*, Studentlitteratur Lund 1991
- Berger, P** och **Luckmann, T**: *The Social Construction of Reality*. St Ives 1966
Penguin Books
- Denvall, V** och **Salonen, T**: *Att bryta vanans makt*, Studentlitteratur Lund 2000
- Eriksson, L T** och **Wiedersheim-Paul, F**: *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi Malmö 1999
- Ehn, O** och **Löfgren, O**: *Kulturanalyser*, Gleerups Malmö 2002
- Granberg, Otto**: *PAOU Natur och Kultur* Stockholm 2003
- Grönlund, Anne**: *Flexibilitetens gränser*, doktorsavhandling, Boréa, Umeå 2004
- Halvorsen, Knut**: *Samhällsvetenskaplig metod* Studentlitteratur Lund 1992
- Hatch, Mary Jo**: *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur 1997
- Hellevik, Ottar**: *Forskningsmetoder i sociologi och statsvetenskap*, Natur och Kultur Borås 1996
- Helmer, Olaf**: *Framtidsstudier genom Delphi-tekniken*, Beckman Stockholm 1970
- Jacobsen, D I** och **Thorsvik, J**: *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund 1998
- Jørgensen, Erika**: *Hållbar utveckling, samhällsstruktur och kommunal identitet*, doktorsavhandling Lunds universitet 2004
- Kunda, Gideon**: *Engineering culture*, Temple University Press Philadelphia 1992
- Lind Nilsson, Irene**: *Ledarskap i kris, kaos och omställning*, doktorsavhandling Uppsala universitet 2001
- Lundblad, Niklas**: *Fönster mot framtiden* Uppsala Publishing house Uppsala 2000

- Lundquist, Lennart:** *Ämbetsman eller direktör?* Norstedts Juridik Falköping 1993
- Lundquist, Lennart:** *Demokratins väktare* Studentlitteratur Lund 1998
- Lundquist, Lennart:** *Medborgardemokratin och eliterna* Studentlitteratur Lund 2001
- Merriam, Sharan B** *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund 1994
- Mintzberg Henry:** *The nature of managerial work*, Longman, New York, 1973
- Mintzberg Henry:** *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, The Free Press, New York, 1989
- Reinecker, L. och Jørgensen, P. S.:** *Att skriva en bra uppsats*, Liber Lund 2002
- Richard, Elvi:** *I första linjen*, Lunds universitet, Lund 1997
- Ritzer, George:** *Sociological theory*, McGraw-Hills Singapore 2000
- Sandberg, J. och Targama, A:** *Ledning och förståelse*, Studentlitteratur Lund 1998
- Szebehely, Marta:** *Hemhjälp i Norden*, Studentlitteratur Lund 2003
- Senge, Peter:** *Den femte disciplinen*, Fakta Info Direkt förlag Stockholm 2001
- Thorslund, M och Larsson, K:** *Äldres behov*. Stiftelsen Stockholm läns äldrecentrum. Stockholm 2002
- Utbutt, Mats m fl:** *Ledarskap i kommuner. Forskningsfrukter och tankeföda från chefsberättelser*, Kommunförbundet 2004
- Wetterberg, Gunnar:** *Arbetet – välfärdens grundval*, SNS förlag Stockholm 2004
- Wibeck, Victoria:** *Fokusgrupper*, Studentlitteratur Lund 2000

12.2 Rapporter och artiklar:

Aktuellt om äldreomsorgen, rapport från Svenska Kommunförbundet oktober 2004

Chef inom äldreomsorgen – pressas till utbrändhet och sjukskrivning, SKTF-rapport 3/01 september 2001

Kommunala framtider – en långtidsutredning av behov och resurser till år 2050, Svenska Kommunförbundet 2003, hämtad på internet 2005-03-02 på www.kommunal.se/avtal_avtal2003/Kommunforb_langtidsutr.pdf

Långtidsutredningen 2003/04, SOU 2004:19, statlig utredning hämtad 2005-02-26 på regeringens hemsida: <http://www.regeringen.se/sb/d/361/a/12076>

Lokal och regional attraktionskraft, rapport nr 1/03 från Arena för tillväxt 2003

Lust eller plikt?, artikelserie i Dagens Nyheter 2004-11-22—2004-12-02, hämtad på <http://www.dn.se/> 2004-12-05

Man behövs på något sätt, SKTF-rapport september 2004

Mångfald nödvändig för arbetslivet i ett åldrande Europa, artikel i Arbetslivsinstitutets publikation *Det nya Europa* 2004 utan angivande av artikelförfattare.

Rapport om den regionala utvecklingen i Sverige, Rapport A 2002:006, Institutet för tillväxtpolitiska studier ITPS 2002

Sammanhållen hemvård, SOU 2004:68, betänkande från Äldrevårdsutredningen juni 2004, hämtad 2005-02-26 på regeringens hemsida: <http://www.regeringen.se/sb/d/189/a/26584>

Strategisk plan inklusive budget 2004-2007 Västerviks kommun, fastställd av kommunfullmäktige 2004-06-17

Sveriges nya geografi, rapport från Arena för tillväxt 2004

Utvecklingskraft för hållbar välfärd, SOU 2003:123, delbetänkande från Ansvarskommittén december 2003, hämtad 2005-02-26 på regeringens hemsida: <http://www.sou.gov.se/ansvar/delbetankande.htm>

Vård och omsorg om äldre, lägesrapport Socialstyrelsen 2005 hämtad 2005-03-03 på <http://www.socialstyrelsen.se/Publicerat/2005/8676/2005-131-3.htm>

Årsredovisning 2003, socialnämnden äldreomsorgen Västerviks kommun

Alvarsson, U: *Nu ska ledarduon säras*, Västerviks-Tidningen 2003-11-07 sid 5

Amcoff, Jan: *Regional befolkningsomfördelning bland unga och gamla*, Arbetsrapport från Institutet för Framtidsstudier; 2003:13

Andrén, Jan-Olof m fl: *Kommunsverige – vakna!*, uppsats skriven som bidrag i tävlingen Götapriset 2003, anordnad av Kvalitetsmässan

Arnell Gustafsson, U: *Ungdomars inträde i arbetslivet*, i v Otter, C: *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, rapport 2003:8 från Arbetslivsinstitutet 2003.

Aronsson, G och **Lindh, T:** *Långtidsfriskas arbetsvillkor*, rapport nr 2004:10 från Arbetslivsinstitutet

Astvik, Wanja: *Relationer som arbete*, del av doktorsavhandling, rapport nr 2003:8 i Arbetslivsinstitutets rapportserie *Arbete och Hälsa*

Bohlin, Ingrid m fl: *De kallar oss unga*, Ungdomsstyrelsens skrifter nr 2003:1

Björklund, Marianne: "Ny snabbkurs ska få fler till vården", DN hämtad på internet <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=309485> 2004-09-09

Carlsson, Lage: *Kommunernas attraktionskraft som arbetsgivare*, rapport från Svenska Kommunförbundet 2001

- Ekström, A.** och **Haraldsson, J:** *Attityder till kommunen som potentiell arbetsgivare* rapport från en studie vid sociologiska institutionen, Göteborgs universitet och Göteborgsregionens kommunalförbund, 2001
- Forsberg, Anette** m fl: *Socialt kapital i lokalt utvecklingsarbete*, rapport från Arbetslivsinstitutet nr 2002:8
- Fransson, A** och **Wennemo, Irene:** ”Samma välfärd i hela landet viktigare än lokalt självstyre” debattartikel i DN 2004-11-05, hämtad på nätet den 2005-02-26 på <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=339769>
- Fürth, Thomas:** *Ny generation, nya krav*, rapport från Kairos Future 2004
- Gustafsson, B-Å:** *Värdebaserad organisering och ledning* i Agevall, L. & Zanderin, L. (red.), *Organisation, ledning och miljö*, Växjö universitet 2001
- Hagström, Bo:** *Ett ledarskap för hela organisationen – mellanchefernas återkomst*, i v. Otter, Casten: *Ute och inne i svenskt arbetsliv*, Arbetslivsinstitutets skriftserie Arbetsliv i omvandling 2003:9 Stockholm 2003
- Hjalmarsson, Ingrid** m fl: *Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv*, rapport från Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2004:2
- Hjalmarsson, Ingrid:** *Kunskap finns men används den?* rapport från Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2002
- Hugo, Lars:** *Det nya Sverige växer fram*, Dagens Samhälle sid 6 nr 4/2005
- Håkansson, Kristina:** *Anställningsvillkor och arbetsvillkor*, i Hansen, L. H., och Orban, P: *Arbetslivet*, Studentlitteratur Lund 2002
- Höglund, Sten:** *Invandrarna och arbetsmarknaden*, i Hansen, L. H., och Orban, P: *Arbetslivet*, Studentlitteratur Lund 2002
- Isaksson, Lars:** ”Lägg ner landstingen och skapa nya regioner” debattartikel i DN 2005-02-04, hämtad på nätet den 2005-02-26 på <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=572&a=374374>
- Johansson, Mats,** m fl: *Boendeflyttare och jobbflyttare*, arbetsrapport från Institutet för tillväxtpolitiska studier nr R2004:010, 2004
- Johansson, Andreas** och **Liljeqvist, Magnus:** *Storytelling*, magisteruppsats Stockholms universitet 2003, hämtad på nätet 2005-02-10 <http://www.storytellers.se/se/storytelling.php?action=show&type=news&id=40>
- Jormfeldt, M** och **Thörn, B:** *Etik inom äldreomsorg – bemötande och ledarskap*, i Albinsson, Per m fl: *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*, Tidningen Äldreomsorg/FortbildningsFörlaget Stockholm 2002
- Karlsson, Ingrid:** *Varför inte fler kvinnor i toppen?*, i Albinsson, Per m fl: *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*, Tidningen Äldreomsorg/FortbildningsFörlaget Stockholm 2002a

- Karlsson**, Ingrid: *Vilka faktorer påverkar arbetsledarens arbete?* i Albinsson, Per m fl: *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*, Tidningen Äldreomsorg/FortbildningsFörlaget Stockholm 2002b
- Kjellgren**, C. och **Larsson**, A: *Ledarskap och delaktighet*, D-uppsats i pedagogik, Linköpings universitet 2004
- Kjellberg**, Anders: *Fackliga organisationer och industrial relations*, i Hansen, L. H., och Orban, P: *Arbetslivet*, Studentlitteratur Lund 2002
- Larsen**, Theresa: *Attityder till kommunerna som arbetsgivare*, Svenska Kommunförbundet 2000
- Leffler**, Marianne, *Unga människor i äldrevården*, rapport från Kommunforskning i Västsverige 2000
- Lidwall**, U, m fl: *Utvecklingen av sjukfrånvaron i Sverige*, i Gustavsson, R. och Lundberg, I: *Arbetsliv och hälsa*, Arbetslivsinstitutet Stockholm 2004.
- Lindh**, T. och **Malmberg**, B: *40-talisternas uttåg*, ESO-rapport 2000
- Lundström**, Hans: *Hur många kommer vi att bli?* Artikel hämtad från SCB:s hemsida http://www.scb.se/templates/Product_14495.asp 2004-12-02
- Orwén**, Roger: *En studie om kompetens och lärande, ?* i Albinsson, Per m fl: *Arbetsledaren i den kommunala äldreomsorgen*, Tidningen Äldreomsorg/FortbildningsFörlaget Stockholm 2002
- von Otter**, Casten: *Låsningar och lösningar i svenskt arbetsliv*, trendanalys från Arbetslivsinstitutet 2004a
- von Otter**, Casten: *Aktivt arbetsliv*, forskningsrapport Arbetslivsinstitutet 2004b
- Rauhut**, Daniel: *Den omöjliga ekvationen*, rapport från ITPS (Institutet för tillväxtpolitiska studier) A2003:008
- Struck**, Tobias: *Röster från botten*, D-uppsats i etnologi, Göteborgs universitet 2003
- Svensson**, Ewa: *Bara hundra kommuner i hårdbantat Danmark*, DN 2004-01-23 hämtad på nätet på <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1042&a=226088> den 2004-11-26
- Svensson**, Ewa: *Danmark skrotar landstingen trots hård kritik*, DN 2004-04-28 hämtad på nätet på <http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1042&a=259968> den 2004-11-26
- Tullberg**, Maria: *Visioner om kommunala framtider*. WP 2000:5, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, hämtad på internet på <http://www.handels.gu.se/epc/archive/00001832/01/MT.Stockholm.doc.pdf>
- Wallenberg**, Jan. *Hur kan kommunerna bli bättre arbetsgivare?*, forskningsrapport Arbetslivsinstitutet 2004 (ingår i rapportserien *Arbetsliv i omvandling*, nr 2004:

Westlund, Peter *Socialt synsätt i äldreomsorgen*, Fokus-Rapport 2002:2 Kalmar

Westholm, Erik m fl: *Att leva med befolkningsförändringar*, kunskapsöversikt från Svenska Kommunförbundet nr 9 2004, hämtad på internet 2005-03-02 på <http://www.skl.se/artikel.asp?A=4991&C=408>

Åkerblom, Staffan: *Delade meningar om ledarskap?* Licentiatavhandling vid Handelshögskolan i Stockholm 1999

Sammanfattning av ”Man ska inte vara som en krokodil med små öron och stor käft”. En utvärdering av en ledarutbildning i Västerviks kommun 2001 – 2003, daterad 2004-08-05.

Västerviks kommun kommer att behöva nya chefer inom en snar framtid när fyrtiotalisterna går i pension, både för att ersätta de chefer som lämnar organisationen och för att hitta nya goda chefer som kan göra de kommunala jobben attraktiva för de unga, som idag inte är så benägna att söka kommunala jobb. Detta fick en kommunal ledningsgrupp att 2001 besluta om en ledarutbildning för en grupp kommunala chefer på olika nivåer, i syfte att hitta framtidens goda ledare. Ledarutbildningen, kallad *Ledarakademien*, skräddarsyddes för det kommunala behovet och genomfördes hösten 2001–våren 2003. Den omfattade 20 universitetspoäng och 25 kommunanställda deltog. Vi fick i höstas i uppdrag av personalchefen att göra en utvärdering av denna utbildning.

I en enkät ställde vi frågor till deltagarna om sådant som personalchefen vill veta: hur uttagningen gick till, vilket stöd deltagarna fått från sin egna chefer, vad de tycker om utbildningen, om utbildningen påverkat dem i deras arbete och andra effekter av den, om de vill ha mer utbildning och om de fortfarande är intresserade av ledaruppdrag. Enkäten är gjord, 23 av dem svarade, och vi har gjort en sammanställning av svaren.

Sammanställningen visar att deltagarna i stort sett är relativt nöjda med utbildningen, att de är intresserade av ledaruppdrag och utbildningen varit utvecklande för dem.

Kombinationen av att varva teoretiska studier med praktik anses av kursdeltagarna som ett bra sätt att lära sig ledarskap. I undersökningen framgår att de anser att delkursen ”kommunikation i teori och praktik” var den bästa delkursen, tätt följd av delkursen om förändringsarbete medan juridikdelen var helt klart sämst.

Deltagarna har genom utbildningen fått en ökad förståelse för hur en organisation fungerar men även fått en större förståelse för de anställda och sin roll. De har skaffat sig nya verktyg och anser sig hantera konfliktsituationer på ett bättre sätt än tidigare. De har även lättare att fatta svåra beslut och de förbereder sig bättre till möten idag än tidigare.

Genom utbildningen har de skaffat sig en mer lyssnande roll inför sina underställda och de ger sig mer tid för personalledning. De kommer med mer egna förslag nu än tidigare. Genom utbildningen har de blivit säkrare i sin roll och skaffat sig en bättre förståelse för förändringsprocesser. De har helt enkelt fått en bättre helhetssyn på arbetet och den egna organisationen.

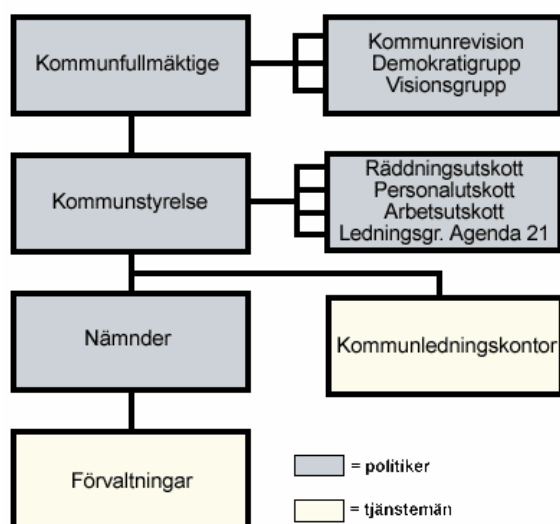
Vi ser tendenser till vissa skillnader i uppfattningen mellan kvinnor och män. Svaren visar att männen i högre grad upplever att de fått stöd av sina chefer under utbildningstiden, jämfört med kvinnorna. Fler kvinnor än män upplever också att ett nätverk skapades under utbildningen och uppger sig även ha haft nytta av det efteråt.

Vi har tagit avstamp i delar av kurslitteraturen i vårt arbete, både litteratur om ledarutbildningar, om utvärderingar och om metodik. Vi har också funnit annan intressant litteratur och forskningsrapporter som vi använt oss av som referenser och förankring i arbetet.

Organisationen inom Västerviks kommun

Den kommunala organisationen består av två delar.

- Den politiska delen med de folkvalda politikerna.
- De kommunala tjänstemännen inom de olika förvaltningarna och verksamheterna.



Beslut som tas i Kommunstyrelsen förmedlas och förankras via de politiska nämnderna ner via förvaltningarna till de utförande (producerande) enheterna. Målen är oftast ekonomiska och kvalitativa. En återkoppling och uppföljning sker därefter för att verifiera att de uppsatta målen uppfylles.

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ med 63 ordinarie ledamöter. Kommunfullmäktiges uppgifter är att besluta om övergripande mål, ramar och riktlinjer för den kommunala verksamheten. Kommunfullmäktige beslutar om nämndernas uppgifter, organisation och deras verksamhetsområden. Fullmäktige utser nämnder och styrelser.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Kommunstyrelsen består av 15 ledamöter och utses av kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen har tre utskott: kommunstyrelsens arbetsutskott, personalutskottet och rådningsutskottet. Kommunstyrelsen leder och samordnar kommunens verksamheter, bereder och lämnar förslag till beslut i ärenden som fullmäktige ska besluta om. Delegerade ärenden från fullmäktige verkställs av kommunstyrelsen.

Kommunledningskontoret

Kommunledningskontoret kan förenklat ses som ett "samordningskontor" med uppgift att koordinera och samorda de olika verksamheterna. Kommunledningskontoret är direkt underställt kommunstyrelsen. Följande enheter tillhör kommunledningskontoret: Ekonomienheten, IT-enheten, upphandlingsenheten, fastighetsenheten, personalenheten, sekretariatet, enheten för samhällsutveckling samt enheten för besöksnäring och information.

Nämnder/förvaltningar

Kommunens nämnder ansvarar för respektive verksamhetsområde och den tillhörande förvaltningen handlägger nämndernas ärenden. Totalt i Västerviks Kommun finns sex förvaltningar: Barn- och utbildningsförvaltningen, Kultur- och fritidsförvaltningen, Miljö- och byggnadskontoret, Socialförvaltningen, Teknisk service samt Överförmyndarnämndens kansli.

Socialförvaltningen

Socialförvaltningen arbetar på uppdrag av socialnämnden inom följande verksamheter: Äldreomsorgen, Individ- och familjeomsorgen samt Handikappsomsorgen.

Äldreomsorgen

Äldreomsorgen erbjuder olika former av social omsorg och särskilt boende. Det gäller personer som är äldre eller har fysiskt eller psykiskt funktionshinder och behöver hjälp och stöd.

Äldreomsorgen omfattar alla insatser till äldre som beviljats bistånd enligt socialtjänstlagen eller kommunala sjukvårdsinsatser enligt hälso- och sjukvårdslagen.

Äldreomsorgen är från och med 2004-02-01 ett verksamhetsområde. I äldreomsorgen finns 16 enheter, fördelat på 8 enheter i centralorten, 4 enheter i norra kommundelen samt 3 i den södra. Därtill kommer Lindögården som drivs av Riksbyggen. Två av äldreomsorgens enheter består av renodlad hemtjänst.

Från och med november 2003 finns en hälso- och sjukvårdsenhet där kommunens sjuksköterskor och rehabiliteringspersonal är samlade. Inom enheten finns 42 tjänster fördelade på 46 tillsvidareanställda.

Områdeskontoren som är enheternas stöd i den administrativa delen, finns kvar i de geografiska områdena. Resurspersoner gällande systemansvar för olika datasystem finns i verksamheten.
(Årsredovisning 2004, Äldreomsorg, Västerviks Kommun)

Individ- och familjeomsorgen

Individ- och familjeomsorgen främjar människors ekonomiska och sociala trygghet, jämlikhet i levnadsvillkor och deras aktiva deltagande i samhällslivet.

Handkappsomsorgen

Handkappsomsorgen omfattar insatser enligt Lag om Stöd och Service (LSS) till vissa funktionshindrade och LASS (Lagen om Assistansersättning). Handkappsomsorgen erbjuder insatser till funktionshindrade enligt socialtjänstlagen, t ex kommunal psykiatri, insatser till funktionshindrade samt kommunala sjukvårdsinsatser enligt hälso- och sjukvårdslagen.

Socialnämnd

Nuläge

Landstingets beslut om omfattande neddragningar i verksamhet som berör de äldres vård och behandling är ett hot mot socialnämndens förbättrade ekonomi. Den sammanlagda effekten av neddragningar i primärvård/ distriktsköterskeverksamhet kommer att ge betydande kostnadsökningar för kommunen.

Den höga arbetslösheten i Västervik – särskilt ungdomsarbetslösheten är hög – kan dock förväntas öka ytterligare på grund av Elektrolux nedläggning och även landstingets neddragningar av verksamhet. Detta kan medföra ökade kostnader för socialbidrag redan hösten 2005 och fortsättningsvis under flerårsplanen. Det kan även förväntas medföra påfrestningar i de familjer där en eller flera medlemmar drabbas av arbetslöshet. Ungdomsproblemen kommer sannolikt att öka.

Framtid

Framtiden för socialtjänsten i Västerviks kommun är beroende av många faktorer. Den viktigaste faktorn är ett nytänkande i ett kommunperspektiv. Vilken roll spelar socialtjänsten för att kommunen ska bli attraktiv och vilka förutsättningar behövs för att socialtjänsten ska lyckas?

En samordning av förvaltningarnas samlade resurser för utveckling av barns och ungdomars uppväxtvillkor bör vara en framtidsatsning.

En offensiv samverkan mellan kommun, arbetsförmedling, försäkringskassa och landsting är även avgörande för en positiv utveckling av Västerviks kommun och socialtjänsten. Det kan innebära mindre arbetslöshet, färre sjukskrivna och en resursstarkare äldreomsorg.

Landstingets kraftiga neddragningar av verksamhet som berör vård och omsorg måste mötas genom ett offensivt arbete för att klargöra ansvarsgränser.

Generellt gäller att omsorgsbehoven ökar, därmed också insatserna i takt med bl. a en äldre befolkning och medicinskteknisk utveckling. Alltmer omsorgsinsatser kan ske i den enskildes hem, eller inom de särskilda boendeformerna inom kommunen för att tillgodose den enskildes behov. Kostnaderna har de senaste åren ökat med 5-6% per år.

Allt större krav på personalens kompetens kommer att ställas i framtiden. Det kan gälla nya diagnosgrupper eller ökade krav från kommuninvånare som är i behov av insatser från socialtjänsten. Nytänkande och satsning på utbildning för personal i socialtjänsten är en viktig strategi för framtiden!

Sammandrag ekonomi och verksamhet

	Bokslut 2004	Budget 2005	Budget 2006	Plan 2007	Plan 2008
Totala intäkter	100,7	92,5	92,5	92,5	92,5
Totala kostnader	671,2	671,0	678,6	678,4	681,6
Därav:					
Personalkostnader inkl PO	436,1	446,8	451,0	451,2	454,4
Nettokostnad	570,5	578,5	586,1	585,9	589,1
Kommunbidrag	568,7	578,5	586,1	585,9	589,1
Årets resultat	-1,8				
Därav:					
Äldreomsorgen	307,4	313,7	317,3	318,1	322,3
Handikappomsorgen	150,9	155,2	156,2	156,2	156,2
Utredningsverksamhet, äldre- och handikapp	6,7	7,3	7,3	7,3	7,3
Individ- och familjeomsorg	98,1	92,4	95,4	94,4	93,4
Central administration	7,4	9,9	9,9	9,9	9,9
Investeringar					

Inriktningsmål

- Samarbetet med landstinget ska utvecklas och ansvarsgränserna tydliggöras.

Speciella uppdrag

Socialnämnden ska, tillsammans med Barn- och utbildningsnämnd och Kultur- och fritidsnämnd, avsätta 0,1 % av bruttobudgeten under planperioden för gemensamma satsningar för barn- och ungdomsarbete. Barn- och utbildningsnämnden är ansvarig för samordningen av de gemensamma satsningar.

Äldreomsorg

Verksamheten omfattar alla insatser till äldre som beviljats bistånd enligt socialtjänstlagen eller kommunala sjukvårdsinsatser enligt hälso- och sjukvårdslagen.

Mnkr, netto	Bokslut	Budget	Budget	Plan	Plan
	2004	2005	2006	2007	2008
Äldreomsorg	307,4	313,7	317,3	318,1	322,3
Särskilt boende	196,0	200,0	201,6	201,8	203,8
Ordinärt boende	111,4	113,7	115,7	116,3	118,5

Inriktningsmål

- Insatserna ska i första hand riktas mot stöd som gör att fler äldre, som så önskar och kan, klarar ett längre kvarboende.
- Det situationsorienterade förhållningssättet ska vara rådande inom äldreomsorgen, vilket innebär att anpassa och flytta resurser dit där människor bor och har sitt sociala sammanhang.

Speciella uppdrag

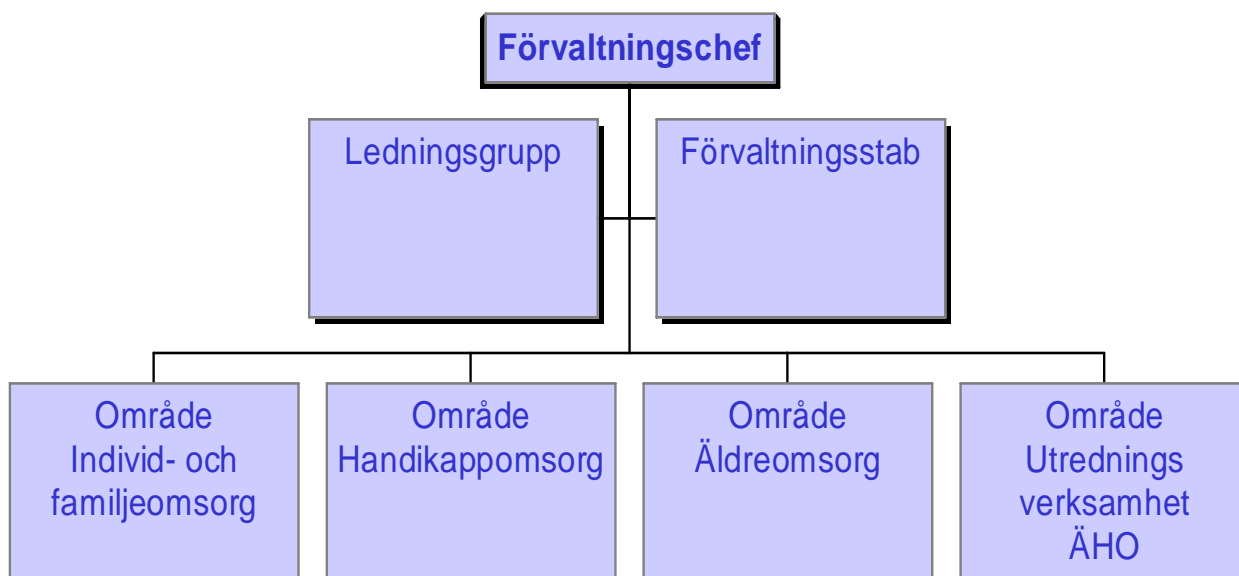
Socialnämnden får i uppdrag att till våromgången 2006 redovisa konsekvenserna av landstingets neddragningar inom primärvården.

Investeringar

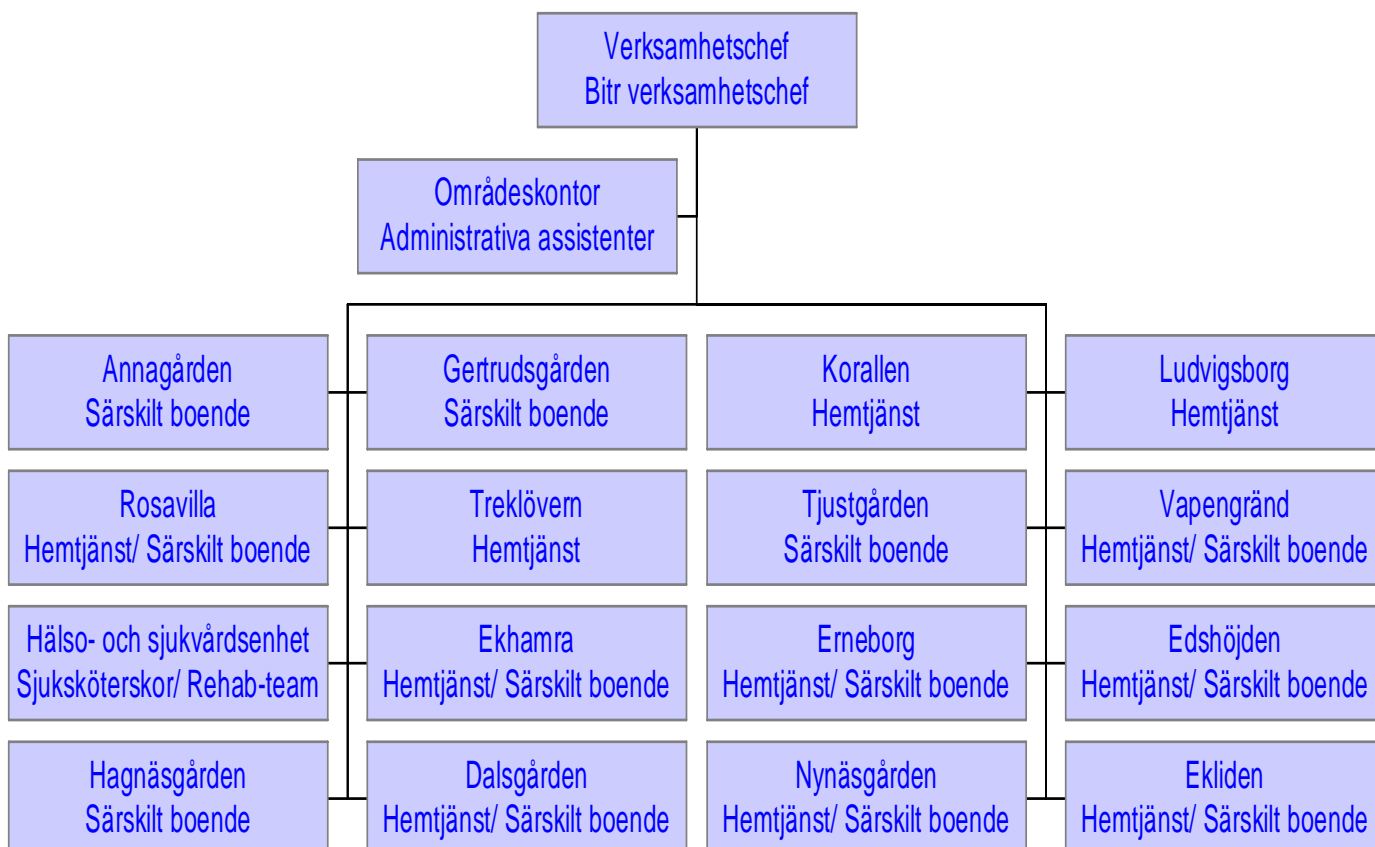
Korttidshem – Annagården

I samband med förändring av Annagården från permanent till korttidsboende behöver vissa investeringar ske. Kostnader beräknas till 2,7 mkr för år 2006.

Organisationsschema Socialförvaltningen



Organisationsschema Äldreomsorgen: Ca 800 årsarbetare



Bilaga 3: En beskrivning av metoden för vår studie

Först har vi funderat på hur framtidens arbete i äldreomsorgen kommer att utformas, vad som krävs och vilka villkor som kan gälla, och sedan studerat detta i litteratur och forskning samt intervjuat äldreomsorgsansställda. Under hela arbetet har vi reflekterat över: hur kan ledarskapet i framtiden komma att se ut utifrån dessa villkor? Syftet är att komma fram till vilket ledarskap som kan komma att behövas för att främja rekrytering av personal till framtidens äldreomsorg. Uppsatsskrivningen har skett växelvis med instudering av litteratur och med intervjuer. Nya infallsvinklar har kommit till under arbetets gång som ibland bekräftat tidigare idéer och kunskap, ibland omkullkastat. För att hitta möjliga svar på alla frågor har vi främst gjort en litteraturstudie men också intervjuer med sex undersköterskor som i dag är anställda i äldreomsorgen i Västervik och frågat dem hur de anser att framtidens ledarskap ska se ut. Vi har också intervjuat Ulf Önnerhag, framtidsstrateg vid Region Blekinge, om han syn på framtidens äldreomsorg och dess ledarskap.

Litteraturstudie

Äldreomsorg och ledarskap är två stora forskningsområden både i Sverige och i världen. Ett flertal forskningsinstitut i Sverige bedriver idag forskning på dessa områden, och i flera fall i ämnet äldreomsorgens ledarskap. Den stora delen handlar dock om historisk forskning, det vill säga det som redan hänt och förhållanden som gällt fram till i går. Men det är ur detta man som forskare tar avstamp in i framtiden. Det vi funnit är både bakgrundsmaterial där vi ser vilka förutsättningar och villkor som gäller idag, och redovisning av empirisk forskning om arbetsvillkoren för både arbetsledare och underställda i äldreomsorgen.

När vi började studera området fann vi ett stort antal rapporter och uppsatser om framtidens arbete, om ungas attityder till arbete i kommuner, om förväntade demografiska förändringar och andra framtidsprognoser. Vi har huvudsakligen hämtat

vår kunskap från forskning på Arbetslivsinstitutet, Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum, Institutet för tillväxtpolitiska studier (ITPS), Institutet för framtidsstudier, Kommunforskning i Västsverige samt enskilda forskare vid universitet och högskolor. Dessutom gör organisationer som Svenska Kommunförbundet och Svenska Kommunaltjänstemannaförbundet (SKTF) och andra fackliga organisationer egna studier av arbetsförhållanden ur olika perspektiv. Vi har också läst flera uppsatser på C- och D-nivå från universitet och högskolor.

Att hitta teoretisk litteratur har emellertid varit något svårare. Den litteratur vi funnit är framför allt på området offentlig organisation, ledarskap i allmänhet, äldreomsorg i allmänhet samt metodlitteratur. Denna litteratur har visat sig användbar, främst i vår beskrivning av bakgrunden till vår studie men även som stöd i vårt scenarioarbete.

För att hitta relevanta rapporter från forskning, utredningar och andra studier har vi använt olika sökmöjligheter på internet, både direkt och indirekt, delvis efter tips från vår handledare. Det indirekta sökandet har skett genom sökmotorer och bibliotekssökning. I början gav det en stor flora av träffar men efter hand har en förfining kunnat ske. Det direkta sökandet har skett på universitets, myndigheters och forskningsinstituts hemsidor med information om både publikationer och pågående forskning. Vi har i stort sett helt valt bort det som publicerats på 1900-talet och i möjligaste mån använt oss av material så nära nutiden som möjligt. Sökningarna har pågått under större delen av vårt arbete. De rapporter och uppsatser vi till slut fastnat för ger både bredd och djup. Här finns mer allmänna och övergripande framtidsprognoser så väl som studier gjorda av mindre grupper anställda i vissa kommuner.

Litteratur- och rapportstudien delades i olika områden:

- Demografi, nutid och prognoser
- Samhällsutveckling, prognoser och omvärldsanalys
- Äldreomsorgens utveckling

- Arbetskraft: ungas attityder, invandring
- Arbetets innehåll
- Ledarskapsutveckling
- Metodstudier

När vi läst litteratur och rapporter har vi samtidigt fört anteckningar och noterat det vi funnit intressant och relevant för vårt arbete, men också antecknat reflektioner som kommit upp under läsningens gång och som sedan legat till grund för scenariebyggandet. Det vi antecknat är betydligt mycket mer än vad som sedan kommit till användning på de olika områdena och det har ibland varit svårt att sätta punkt och välja bort, men nödvändigt.

Följande material ingår i empirin i vår litteraturstudie:

Stockholms läns Äldrecentrum: Två studier om arbetsmiljö och arbetsvillkor av Ingrid Hjalmarsson. Den ena är en kvalitativ studie där hon intervjuat 20 chefer i äldreomsorgen i Stockholm, den andra är enkätundersökning med 13 chefer och 149 vårdbiträden på 13 enheter i äldreomsorgen i Stockholm (Hjalmarsson 2002 och 2004).

FoU-enheten, Region Halland: A. En studie av Ingrid Karlsson och Roger Orwén som består av en enkät med 216 arbetsledare i äldreomsorgen i Halland där man undersökt deras syn på sin arbetssituation (Karlsson 2002a och 2002b, Orwén 2002). B. En studie av Maria Jormfelt och Bo Thörn av 40 anställda i äldreomsorgen och deras syn på etik i sitt arbete (Jormfelt 2002).

Sveriges Kommunaltjänstemannaförbund: SKTF har genom Sifo gjort en enkät bland 4500 medlemmar om chefens roll för arbetsmiljön. I studien ingår även intervjuer i fyra fokusgrupper, med kommunala personalchefer och med arbetsmiljöexperter. (SKTF

2004). En annan studie omfattar 1 467 chefer i 97 kommuner som svarade på en enkät om sina arbetsförhållanden (SKTF 2001).

Svenska Kommunförbundet: En undersökning bland cirka 4 000 kommun- och privatanställda inom yrkesgrupperna lärare, vårdpersonal såsom vårdbiträden, undersköterskor, förskollärare, fritidspedagoger, socialsekreterare, sjuksköterskor och ingenjörer. De har tillfrågats om sin syn på att vara anställd i kommun respektive företag. Svarsfrekvensen är på över 70 procent, dvs drygt 2 800 personer. (Carlsson 2001)

Umeå universitet: Två studier av Kristina Westerberg. Hon har gjort två enkätstudier med dels 245, dels 300 kommunala mellanchefer för att kartlägga deras arbetsförhållanden. I den större studien skuggades sex av cheferna under en dag och 14 av cheferna skrev dagbok för en dag (Westerberg 2000).

Handelshögskolan i Stockholm. En studie av Staffan Åkerblom. Han har gjort en enkät bland 896 personer i det svenska näringslivet om hur en idealisk ledare bör vara. Resultatet redovisar han i sin licentiatavhandling (Åkerblom 1999).

Arbetslivsinstitutet: En studie av Jan Wallenberg. Han har granskat dokument från 32 kommuner i ett projekt med framtidsverkstäder där han undersökt kommunanställdas syn på ledarskapet hos första linjens chefer (Wallenberg 2004). Se även Göteborgs universitet här nedan.

Kommunforskning i Västsverige: En studie av Marianne Leffler. Hon har intervjuat 20 personer, alla yngre än 30 år, som arbetar i äldreomsorgen i Alingsås, Lerums och Göteborgs kommuner, om deras syn på sitt arbete. (Leffler 2000).

Linköpings universitet: En D-uppsats i pedagogik av Carina Kjellgren och Adéle Larsson. De har gjort en studie på två enheter i en kommun i Östergötland om ledarskap och delaktighet, d v s vad i ledarskapet som får anställda att känna delaktighet. De har intervjuat två chefer och åtta underställda på de två enheterna. (Kjellgren 2004).

Göteborgs universitet: A. En D-uppsats i etnologi av Tobias Struck. Han har intervjuat sex undersköterskor i äldreomsorgen i Göteborg om deras syn sitt arbete och den status som jobbet innebär. (Struck 2003). B. En studie av Maria Tullberg som granskat dokument från 32 kommuner i ett projekt med framtidsverkstäder där hon undersökt kommunanställdas självbild och deras bild av ledarskapet samt kommunledningarnas förmedlade bild av desamma (Tullberg 2000). Se även Arbetslivsinstitutet ovan.

Ovanstående rapporter och uppsatser har vi valt för att vi ser att de tillsammans ger en både bred och djup bild av arbetsvillkor för både arbetsledare och underställda i äldreomsorgen. Här finns både enkätstudier av några tusen personer och små fältstudier med intervjuer med sex-åtta personer vilket ger både kvantitativt och kvalitativt resultat.

Intervjuer

Som ett komplement till litteraturstudien har vi gjort intervjuer med anställda i äldreomsorgen i Västervik. De intervjuade har valts ut med hjälp av fackförbundet Kommunals sektion 17 i Västervik. Skälet är att vi ville få fram åsikter om ledarskapet och inte ville att de vi skulle intervjuas skulle väljas ut av enhetscheferna, för att få neutralt sammansatta grupper utan att riskera färgning av ledaren. Ett annat skäl är att vi genom Kommunal lättare kunde få kontakt med personer på olika arbetsenheter. Samtliga intervjuade är undersköterskor och de har valts ut genom de kontakter som Kommunals aktiva i sektionen har med sina medlemmar. De önskemål vi haft är att det bör vara några äldre och några yngre och gärna någon man också. Dessa kriterier har uppfyllts väl.

Intervjuerna har genomförts vid två tillfällen, i Kommunals lokaler i Västervik. Första gruppen bestod av tre kvinnor och en man. Två av kvinnorna är i medelåldern och har arbetat i äldreomsorgen sedan tidigt 70-tal (vi kallar dem Inger och Gun). Mannen är 25 år, har arbetat i fem år och har fast arbete (Pelle). Den tredje kvinnan är 20 år, har arbetat i drygt ett år och går vid intervjutillfället som timvikarie på några enheter i stan (Linda). Andra gruppen består av två anställda i äldreomsorgen. Den ena (Ulla) är fyrtioårig och har arbetat sedan 60-talet, först som skötare i mentalvården och sedan som undersköterska i äldreomsorgen och är nu anställd på ett äldreboende. Den andra (Malin) är drygt 20 år, utbildad undersköterska och har arbetat i fyra år i äldreomsorgen, delvis i en annan kommun. Hon har nu en fast anställning på ett äldreboende.

Vår huvudfråga till de yngre intervjuade är: "hur vill du att din chef ska vara för att du ska stanna kvar i jobbet i framtiden?" och till de äldre: "hur ska en bra chef vara?" men vi har också bett samtliga intervjuade reflektera över hur de tror att framtidens äldreomsorg kommer att se ut.

Vid båda tillfällena har vi berättat om vårt syfte med intervjuerna, att redovisningen sker anonymt och att det som sägs enbart kommer att användas för studiesyfte och inte har något med våra andra respektive arbeten att göra. Detta visade deltagarna att de var helt införstådda med. Vid intervjutillfällena har vi spelat in det som sades med hjälp av ett elektroniskt fickminne. Eftersom vi inte är vana vid att använda sådant fickminne antecknade vi också, för säkerhets skull.

Den metod vi valt är fokusgrupp enligt Wibeck (2000) men med en begränsning. En fokusgrupp består av minst tre personer utöver samtalsledaren. Vid vårt första intervjutillfälle träffade vi fyra anställda. Vid andra intervjutillfället var planen att också träffa fyra personer. En valde redan vid planeringen att avstå på grund av tidsskäl och en blev sjuk på intervjudagen varför bara två återstod. Vi valde att genomföra intervjun

ändå, både för att vi insåg att det skulle varit svårt att samla alla fyra igen med tanke på att de tog av sin fritid för att träffa oss och för att vi anser att intervjuer med sex personer ändå fyller vårt syfte. Vi valde metoden fokusgrupp efter att vi kommit fram till att det skulle vara en lämplig metod genom att samspelet mellan de intervjuade och de diskussioner som uppstår i en grupp kan ge synpunkter som annars inte kommit upp. Vi räknade också med att det skulle ge oss ny information som vi själva inte kände till i förväg, då vi båda två helt saknar erfarenhet från äldreomsorgen, och att respons på det skulle komma direkt i gruppen vid intervjutillfället.

Fokusgrupp är en grupp där ett antal personer samlas under en begränsad tid för att diskutera ett visst ämne som är förutbestämt av forskaren, ett strukturerat gruppsamtal (Wibeck 2000). I gruppen finns en samtalsledare som tar initiativ i diskussionen och styr diskussionen åt vissa håll i de fall då det behövs, till exempel om diskussionen stannar upp eller visar tendens att spåra ur. Diskussionen mellan gruppdeltagarna är fri och det är alltså inte någon gruppintervju där deltagarna enbart svarar på frågor från forskaren. Däremot är det lämpligt med en frågeguide, som ett verktyg att styra upp diskussionen. I en fokusgrupp drar man nytta av den gruppdynamik som uppstår vid diskussionen inom gruppen och synpunkter kan komma fram som forskaren inte tänkt på att fråga efter. Forskaren kan använda sig av fokusgrupp både för att få veta gruppmedlemmarnas åsikter och attityder men också för att studera interaktionen mellan medlemmarna. Vi har enbart inriktat oss på det förra fallet. Wibeck nämner användandet av fokusgrupper som lämpligt vid scenarioplanering, precis som skett i vårt fall.

För oss var detta första gången som vi använt oss av fokusgrupper. Vi konstaterar att det varit lite svårt att behålla koncentrationen på frågorna i intervjuguiden (bilaga 4) men att syftet ändå tillfredsställts. Vi utgick från intervjuguiden från början och lät deltagarna spåna fritt kring hur de tror att äldreomsorgen kommer att se ut i framtiden, och hur de vill att den ska se ut. Ganska snart kom en diskussion igång och intervjun fick mer

karaktären av samtal än intervju, vilket var vad vi eftersträvade, även om vi flera gånger styrkt samtalet med frågor. Våra frågor blev ofta följdfrågor på de områden som kom upp i diskussionen. Vi bedömer att vi trots det ganska fria samtalet fick ut vad vi kände behov av. Intervjuerna tog drygt två timmar vid varje tillfälle och innan vi avslutade gick vi igenom intervjuguiden och tog upp ett par frågor som inte tidigare diskuterats. Eftersom vi inte helt hållit oss till intervjuguiden utan mer utgått ifrån vad de intervjuade själva tar upp har inte enbart exakt samma ämnen diskuterats vid de båda intervjuerna.

I vår undersökning har vi genomfört personliga intervjuer. Den intervjumall vi använt oss av använde vi endast som vägledning och intervjuerna har varit mer som ett samtal. Detta får vi styrkt av Merriam (1994) som anser att ordningsföljden inte behöver följas vid en intervjumall.

Wibeck skriver (2000) om risken för grupptänkande och vikten av att ge akt på om någon är mer dominant än övriga i gruppen eller på annat sätt får övriga deltagare att vara mer odelat positiva till den deltagarens idéer och förslag. Detta tycker vi oss inte ha sett utan intrycket är en ganska jämställd diskussion även om de unga varit något mindre initiativrika än de äldre. Detta har vi balanserat genom att då och då vända oss till de yngre med direkta frågor eller uppmaningar. Vi har inte heller sett tecken på grupptänkande (det vill säga så stor samhörighet att bara en åsikt tillåts i gruppen) utan olika åsikter har framförts. Wibeck konstaterar att en fokusgruppdiskussion underlättas om deltagarna har liknande socioekonomisk bakgrund. Delvis har våra deltagare det, eftersom alla är undersköterskor i äldreomsorgen. Det som skiljer dem åt är åldern, tre är yngre och tre är äldre. Wibeck tar också upp hur olika status kan påverka diskussionen i en fokusgrupp. Eftersom våra grupper har deltagare från två generationer och där några arbetat betydligt mycket längre än de unga kunde det finnas risk att de äldre anger tonen. I vår frågeställning ingår frågor med anknytning till detta, hur unga och äldre bemöter varandra på arbetsplatsen, vilket blev ett naturligt sätt att närma sig och tydliggöra detta

fenomen. Status i fokusgruppen kan också enligt Wibeck innebära att deltagarna upplever en högre status hos samtalsledarna om de ses som experter. Vi klargjorde dock från början att ingen av oss två har egen erfarenhet från äldreomsorgen utan ser på det utifrån och att vi behöver deltagarnas hjälp som experter.

Vårt intryck från de båda samtalstillfällena är att vi mötte människor med stor kunskap och eftertanke och med relevanta och viktiga reflektioner kring sina arbeten, och med en djup empati för och medkänsla med de äldre som de arbetar med men också med arbetskamrater. Wibeck (2000) menar att fokusgrupp är en bra metod för att inge de intervjuade känslan av att någon lyssnar på dem. Detta upplevde vi också i grupperna, att man uppskattade möjligheten att få bistå oss med sin kunskap och sina synpunkter. Wibeck tar upp risken för att deltagare i fokusgrupper säger det som är socialt accepterat snarare än det sanna men vi upplever inte att så skett, snarare tvärtom då deltagare visat prov på stor öppenhet vid tillfällena då vi kommit in på känsliga områden, och framfört motsatta åsikter i gruppen.

Att skriva ut intervjureferat från de två intervjutillfällena var mycket tidskrävande och tog ett par dagar i anspråk, delvis för att det ibland var svårt att höra vad som sas. Det gör också att mycket kraft läggs på sådant som sedan inte kommer till direkt nytta, eftersom allt inte sedan används i uppsatsen. Att gå igenom intervjumaterialet och sammanställa det i uppsatsen har också varit ett mycket tidsödande arbete jämfört med de referat av intervjuer vi använt oss av i tidigare uppsatsarbeten. Vår bedömning är att det är tveksamt om arbetsinsatsen uppvägs av de mer detaljerat dokumenterade intervjuerna, eftersom intervjureferat efter egna anteckningar troligen hade gett samma kvalitativa innehåll.

Utöver de intervjuer vi gjort under våren 2005 har vi också använt oss av några intervjuer med åtta personer, både kommunala chefer i arbetsledarposition och andra kommunanställda i ansvarsställning, som vi gjorde till vår förra studie. Då ställde vi

frågan om hur de anser att en bra chef bör vara, samma fråga som vi nu frågat de anställda undersköterskorna.

Forskningsarbete

För att få djupare förståelse för vår studie valde vi att intervjua ett fåtal undersköterskor. Nackdelen med en sådan fallstudie är att den inte gäller för samtliga undersköterskor i äldreomsorgen utan som i vårt fall endast ett exempel på hur detta ser ut i vår kommun. Enligt Merriam (1994) används fallstudier vid intervjuer och observationer. Syftet är inte att komma till korrekta sanningar utan att undanröja felaktiga slutsatser så att undersökaren får fram den mest sannolika slutsatsen. Det är viktigt att tänka på att fallstudien inte är en redogörelse för helheten.

Merriam skriver om den inre validiteten som behandlar hur resultatet från en underökning stämmer överens med verkligheten (1994). Det är svårt att få en hög inre validitet i en kvalitativ fallstudie. Resultatet från intervjuerna kan påverkas av tillfälliga faktorer och spegla den intervjuades bild av verkligheten. I den kvalitativa studien är det den intervjuades världsbild och värderingar som ges och det finns risk för felkällor. Vi har lyssnat uppmärksamt och ställt de följdfrågor som vi ansett oss behöva för att på så sätt tolka respondentens uppfattningar så bra som möjligt. Det finns heller inga garantier för att studiens resultat garanterar samma resultat om det upprepas. Enligt Merriam kan observationer under längre tid ha större trovärdighet. I vår studie gjordes intervjuerna vid två intervjutillfällen och respondenterna fick samma frågeställningar vid dessa intervjutillfällen. En fråga att ställa sig är om resultaten kan vara representativa. Vi ser de sex intervjuade som exempel på synen hos anställda undersköterskor i äldreomsorgen i Västervik och tror inte att alla andra också har samma syn som dessa sex.

En kvalitativ studie kännetecknas av närhet till forskningsobjektet och ger en helhet till det studerade problemet. En kvalitativ studie kan vara antingen induktiv eller deduktiv. Använder man en induktiv metod ställer man frågor som ger förklarande svar. Induktiva forskare hoppas finna den teori som förklarar den information de har. Använder sig forskare av det deduktiva sättet utgår de från teorier och sedan testar de dessa på verkligheten. Vår undersökning är både induktiv och deduktiv eftersom vi gjort bådadera, och denna mellanform benämns abduktiv. Den abduktiva formen inbegriper förståelse och tolkning av empiriska data under arbetets gång (Alvesson/Sköldberg 1994). Parallellt med vår litteraturstudie och arbetet med intervjuerna har vi tolkat och analyserat.

1.1.1 Noggrannhet och vetenskaplighet

Det är viktigt att visa stor noggrannhet och omdömesförmåga i allt vetenskapligt arbete, för att resultatet ska vara tillförlitligt och bibringa ny och användbar kunskap (Hellevik 1996). Att välja metod har också föregåtts av noggranna övervägningar (Halvorsen 1992). I vår litteraturstudie och i vårt arbete med intervjuerna har vi haft detta som rättesnöre och därför läst och granskat betydligt mer än vad som sedan kommit till direkt användning.

Att arbeta vetenskapligt innebär krav på validitet och reliabilitet, det vill säga att insamlade data ska vara relevanta för frågeställningen och pålitliga. Vid kvalitativa undersökningar är detta svårt att bedöma då det inte handlar om fakta som kan beläggas med siffror utan om människors egna upplevelser (ibid). Enligt vetenskapliga kriterier ska ett undersökningsresultat kunna bli detsamma om någon annan forskare upprepar undersökningen. Detta kan i vårt fall i praktiken vara omöjligt för även om samma personer får samma frågor igen kan de ha påverkats av mellanliggande händelser.

1.1.2 Källkritik

Vi har använt oss av både primärdata och sekundärdata. Primärdata har vi fått från dem vi intervjuat och vi bedömer att det de uppgett är den syn på ämnesområdet de verkligen har, men det kan vi inte veta med säkerhet. Sekundärdata har vi använt från litteratur, uppsatser från universitet samt rapporter från myndigheter och offentliga institut men också i viss mån från artiklar i media. Vad gäller litteraturen bör man ha i åtanke att även akademiskt granskad litteratur kan ha ett syfte och vara tendentiös. Även inom vetenskapen framförs olika åsikter. Thurén (1997) påpekar att om en tendentiös källa används måste den kompletteras med en källa med motsatt tendens. Det har dock inte varit uppenbart för oss att den litteratur vi använt visat tendenser åt något håll. Däremot har vi i något fall uppmärksammat tendentiös framställning i annat material vilket vi tar upp i anslutning till referensen i vår uppsats.

Framtidsstudier

Parallellt med litteraturstudie och intervjuer har vi spånat fram tre framtida scenarier. Att arbeta med scenarioform som redskap hade vi redan i inledningsskedet, i dialog med vår handledare, kommit fram till som en fruktbar metod för en framtidsstudie.

Intresset för framtidsstudier har ökat lavinartat på senare år. Framtidsforskning är gissandets konst och vad man kan visa med framtidsstudier är (Lundblad 2002):

- det som är sannolikt.
- det som är möjligt.
- det som är önskvärt.

De vanligaste metoderna för framtidsstudier är:

- *Prognoser/framskrivningar*. Prognoser handlar om en observerad linjär trend.

- *Delfimetoden*. Oftast handlar den om att en panel bestående av experter från olika ämnesområden som inte känner varandra får upprepade frågor. Målet är att utröna hur panelen ser på framtiden inom ett specifikt område.
- *Teknikvärdering* handlar om en systematisk uppskattning av teknikens utvecklingslinjer och tänkbara effekter.
- *Scenarioteknik* är ett verktyg där man använder kunskaper om dagens förhållanden för att iscensätta alternativa framtidsbilder utifrån olika antaganden där olika vägar kan skärskådas.

Vi ser scenariotekniken som mest användbar för att spåna om äldreomsorgens framtid. Prognoser hade inte varit tillräckligt fylliga för vårt ändamål, inte heller teknikvärdering. Delfimetoden hade troligen fungerat bra, men vi har inte tillgång till någon expertpanel på det sätt som beskrivs, det hade varit en alltför omfattande uppgift för den tid och ekonomi vi har till förfogande.

1.1.3 Scenarier

Scenariotekniken är det mest accepterade och använda metoden för framtidsforskning:

"Varje utblick mot framtiden erbjuder alltid ett oändligt antal perspektiv och scenarier. Förmågan att effektivt förutse den framtid som faktiskt sedan inträffar ligger därför i att kunna beskriva de alternativa vägar som framtiden kan ta. Det finns aldrig en framtid utan flera framtider, som alla erbjuder olika kombinationer av risker och möjligheter." (Lundblad 2002, sid 41).

Ett scenario ska ge svar på frågorna: Vad kan tänkas inträffa? Vad händer om? (Lundblad 2000, Helmer 1970) I ett scenario ska finnas en röd tråd och ett antal kritiska händelseförlopp. Lundblad pekar på att scenarier i varje ögonblick ska beskriva:

- Aktörerna – vilka huvudpersoner som för handlingen framåt.
- Händelserna – vad som sker?
- Tiden – när det sker.
- Scenen – var händelserna utspelas.
- Rekvisita – vilken rekvisita som behövs och hur handlingen utövas.

- Motiv – varför detta sker.

Scenarioprocessen handlar om flera tänkbara framtider och syftet är att fatta sunda strategiska beslut för alla de alternativa framtiderna (Lundblad 2000, Helmer 1970).

Därför har vi skrivit tre sinsemellan ganska olika scenarier, som vart och ett bygger på att olika kritiska händelser inträffar, som påverkar utvecklingen på olika sätt.

Ett scenario är att framställa en helhetsbild av framtiden vid en viss tidpunkt eller under en period framåt (Lundahl/Skärvad 1999) och det tillåter frihet och kreativitet i fantiserandet. Följande krav ställs på scenarioskrivning:

- Det ska ge en sammanhållen helhet
- Det ska innehålla tekniska, ekonomiska, sociala och politiska områden
- Delarna i scenariot ska kunna förenas till en helhet, detta visar dess kvalitet
- Skrivandet ska vara kreativt men neutralt och analytiskt
- Varje scenario ska vara logiskt möjligt

Dessa krav har vi utgått ifrån i vårt scenarioskrivande, tillsammans med de punkter som Lundblad sätter upp (se avsnitt 8.1).

Ett scenario kan ha ett beskrivande, målinriktat, kreativt och/eller analytiskt syfte.

Det *beskrivande* scenariot ger en bild av en sannolik framtid och kan liknas vid en kvalitativ prognos och ha ett bredare perspektiv. Man kan utgå från både den mest sannolika och den mest osannolika framtiden.

Det *målinriktade* scenariot ger en framtidsbild som med målmedvetenhet kan förverkligas.

Det *kreativa* scenariot används för att ifrågasätta traditionella tankesätt och föreställningar. Här kan man ta in nya inslag i framtiden som kan ställas emot det gamla nuvarande.

Det *analytiska* scenariot är både kreativt och kvalitativt analytiskt där scenariotekniken tjänar som ett instrument för att sortera en mängd nya faktorer.

Vi ser våra tre scenarier som både *beskrivande*, *analytiska* och *kreativa*.

Framtidsstudier ska vara underlag för diskussioner om framtiden, och ska inte ses som vetenskapligt hållbara fakta, poängterar Lundblad. Nyttan är att man kan ana vad som väntar runt hörnet, det som är möjligt och sannolikt, vilka trender och tendenser som får konsekvenser på lång sikt. Så ser vi också på vårt arbete med scenarier. När man kommit så långt kan man reflektera över om scenariot är trovärdigt, och vilka konsekvenser det i så fall får. På så sätt kan man bygga upp en handlingsberedskap för att möta olika alternativa framtida förlopp. Då kan scenariotekniken användas i syfte att få fram alternativa framtidsbilder, vilket också är vårt syfte här.

En kritik mot framtidsforskning är att vi inte kan veta något om framtiden och därmed blir de framtidsstudier som görs bara utdragna tendenser av det vi vet i dag (Lundahl/Skärvad 1999). Samtidigt kan scenariotekniken få oss att se samband vi annars inte ser. En fråga som man också bör besvara vid scenarioarbete är om det är möjligt att styra utvecklingen åt det håll som scenariot visar. I vårt fall är det knappast möjligt att styra helt men något, det tror vi. Det som kan styras är insatser direkt i äldreomsorgen i avsikt att försöka förändra det som är möjligt. Men yttre faktorer, som spelar roll i våra scenarier, kan inte styras annat än indirekt genom politisk påverkan.

Intervjuguide

Hur tror du att äldreomsorgen är om 10-20 år? Hur ser ditt arbete ut då?

Vad tror du kommer att påverka äldreomsorgen i framtiden?

Hur vill du att äldreomsorgen ska vara om 10-20 år?

Tror du att du kommer att fortsätta arbeta i äldreomsorgen en längre tid?

Hur ska en bra chef vara?

Vad krävs av chefen för att du ska stanna kvar i jobbet?

Behövs ledare? Hur viktigt är ledarskapet?

Vad ska cheferna göra?

Har din chef tid med dig?

Kan din chef agera självständigt? Tex om du vill gå en kurs eller prova andra arbetsuppgifter.

Känner du tillräcklig delaktighet i jobbet?

Fungerar utvecklingsavtalet (U -92) när det gäller frihet och utveckling i arbetet?

Hur tycker du man ska jobba, dvs ta mer hänsyn till de äldres egna behov och önskningar eller till de regler som finns?

Respekteras du och dina kunskaper av dina äldre arbetskamrater/av anhöriga?

Hur hanterar din chef konflikter med dessa grupper?

Vilken hjälp får du vid svåra situationer?

Tankekartan

