



# Att leda äldreomsorg i pandemi

---

EN RAPPORT FRÅN LEDARNA INOM VÅRD OCH OMSORG



## Förord

# Lyssna på chefen!

De lärdomar som nära 500 chefer drar från att leda äldreomsorg under 15 månader av brinnande pandemi är väsentliga för att samhället ska stå betydligt bättre rustat att skydda och vårda de äldsta och sköraste i samhället i en framtida liknande kris.

Samtidigt är det just inom äldreomsorgen som förutsättningarna är de sämsta för att lärdomarna ska få en chans att omsättas i praktisk handling. Här finns nämligen några av Sveriges uslaste förutsättningar för chefer att vara just chefer och ledare.

Coronakommissionens första delbetänkande beskrev äldreomsorgen som resursmässigt eftersatt med en yrkeskår som värderas för lågt. Om kvaliteten ska höjas måste antalet anställda bli fler, arbetsförhållandena förbättras och kompetensen öka. De strukturella bristerna är välkända sedan mycket länge skrev kommissionen.

Coronakommissionen slog i november 2021 fast att Sverige har personalen att tacka för att vi trots dålig pandemiberedskap och stor brist på personal redan före krisen, ändå klarade av att snabbt ställa om till covidvård.

Det är exakt samma utveckling som vi kan se i äldreomsorgen.

I LiVO:s undersökning vittnar närmare 500 äldreomsorgschefer om hur de snabbt lyckades ställa om trots att krisplaner och kristräning saknades. Stressen blev mycket stor, inte minst på grund av en i det närmaste obefintlig tillgång till skyddsutrustning. Arbetsbördan ökade enormt.

Trots brister, utmaningar och att chefer i äldreomsorgen har Sveriges i särklass största medarbetargrupper, lyckades man förbättra samarbetet inom och utanför verksamheten. Dessutom tog äldreomsorgen liksom hela det svenska arbetslivet stora kliv in i ett mer digitalt arbetssätt.

Det talas om att Sverige behöver en bred politisk uppgörelse i riksdagen om att inleda en professionalisering av äldreomsorgen. Vi i LiVO välkomnar den men för att den ska lyckas är det helt avgörande att chefernas förutsättningar och arbetsmiljö blir en del av den professionaliseringen.

Jenny Wibacke,  
Ordförande i LiVO, Ledarna inom Vård och Omsorg

## Innehåll

<b>Förord</b> .....	1
<b>Sammanfattning</b> .....	3
<b>Om undersökningen</b> .....	3
<b>Krisledarskapet hade vunnit på att vara tydligare</b> .....	4
<b>Handlingsfrihet har ibland saknats</b> .....	6
<b>Pandemin hade extrem påverkan på arbetet</b> .....	6
<b>Pandemin försvårade ledarskapet</b> .....	9
<b>Lärdomar för framtiden</b> .....	10
<b>Slutsatser</b> .....	12
<b>Om Ledarna inom vård och omsorg - LiVO</b> .....	13

## Sammanfattning

Cheferna i äldreomsorgen anser att krisledarskapet under Covid -19-pandemin på ett övergripande plan fungerat väl. Cirka 6 av 10 chefer tycker det fungerat bra eller mycket bra.

- Samverkan mellan privat och offentlig vård/omsorg är det delområde inom krisledarskapet som är mest eftersatt. Bara 3 av 10 menar att det fungerat bra eller mycket bra.
- Tydlighet är den enskilt viktigaste förbättringsparametern och avser rutiner, ansvar, information, ledarskap, planer med mera.
- Handlingsfrihet i förhållande till det politiska ansvaret har både funnits och saknats. Cirka 4 av 10 tycker att de haft handlingsfrihet och nästan lika många att de inte haft det.

Pandemin har påverkat arbetet för de allra flesta. Ett mycket tydligt mönster är att stress, både bland chefer och medarbetare, samt arbetsbelastning ökat markant i äldreomsorgen.

I jämförelse med en kontrollgrupp chefer i samhällsbyggnadssektorn, som svarat på samma frågor, har stress och arbetsbelastning ökat väsentligt mer i äldreomsorgen:

	Ökad stress bland chefer	Ökad stress bland medarbetare
Chefer i äldreomsorgen	+94 %	+94 %
Chefer i samhällsbyggnad	+49 %	+41 %

	Arbetsbelastning
Chefer i äldreomsorgen	+92 %
Chefer i samhällsbyggnad	+39 %

Äldreomsorgschefernas ledarskap i äldreomsorgen påverkades mest av ökad administration, fler sjukskrivningar och ökat fokus på nuläget.

På 8 av 9 undersökta punkter påverkades betydligt fler äldreomsorgscheferns ledarskap än i kontrollgruppen chefer i samhällsbyggnad.

För drygt 6 av 10 chefer i äldreomsorgen blev det svårare att vara en bra ledare totalt sett. Det kan jämföras med drygt 4 av 10 chefer i samhällsbyggnad.

De fyra vanligaste lärdomarna som cheferna gör efter 15 månader med pandemi är:

- Vikten av tydlig kommunikation/information och ett närvarande ledarskap.
- Kraften i ett fungerande samarbete vid en gemensam hotbild.
- Värdet av basala hygienrutiner.
- Att digitalisering och hemarbete är viktigt och fullt möjligt.

## Om undersökningen

Under juni 2021 genomförde fackförbundet Ledarna en webbaserad undersökning bland medlemmarna i branschföreningen Ledarna inom vård och omsorg, LiVO. Samtliga ca 8 000 medlemmar fick möjlighet att svara. Drygt 2 000 medlemmar, cirka 25 procent, valde att besvara hela enkäten varav 22 procent eller 493 chefer arbetar i äldreomsorgen.

I enkäten ställdes bland annat frågor om hur cheferna uppfattade krisledarskapet under pandemin och hur arbetet har påverkats av pandemin.

Drygt hälften (58 procent) av respondenterna arbetar som första linjens chef och en fjärdedel (26 procent) som mellanchefer. Sex procent svarar att de arbetar i verksamhets- eller företagsledande ställning, sex procent som högre chef och två procent i en annan chefsroll. Bland respondenterna arbetar två procent för närvarande inte som chef.

Av de svarande är 88 procent kvinnor och 12 procent män. Strax över hälften av respondenterna har mer än tio års chefserfarenhet och 20 procent har varit chefer i mer än 20 år.

En mycket stor majoritet (97 procent) av de som svarat har medarbetaransvar. Nära åtta av tio chefer (76 procent) har fler än 20 direktrapporterande medarbetare och över hälften (55 procent) har fler än 30.

I äldreomsorgen finns även det största antalet chefer med extremt stora personalgrupper. Sex procent har 76 direktrapporterande medarbetare vilket är dubbelt så många som i vård och omsorg totalt sett.

Antalet direkt underställda medarbetare fördelar sig enligt nedan:

1 – 10 medarbetare	11 %
11 – 20 medarbetare	9 %
21 - 30 medarbetare	20 %
31 – 40 medarbetare	23 %
41 – 50 medarbetare	14 %
51 – 75 medarbetare	12 %
76 eller fler medarbetare	6 %

Några av frågorna ställdes även till medlemmar i Ledarnas branschförening Byggcheferna genom en Novus-undersökning genomförd i mars 2021. Antalet svar var 2 048 och svarsfrekvensen 15 procent.

## Krisledarskapet hade vunnit på att vara tydligare

Vi frågade cheferna hur de tyckte att krisledarskapet fungerat på arbetsplatsen. En stor majoritet anser att det på en övergripande nivå fungerat bra eller mycket bra. Totalt 61 procent svarar så varav 14 procent att det fungerat mycket bra.

En fjärdedel menar att det varken fungerat bra eller dåligt. Tio procent tycker att krisledarskapet var dåligt eller mycket dåligt.

Jämfört med hur cheferna svarade på samma fråga i maj 2020 är svaret något mindre positivt.

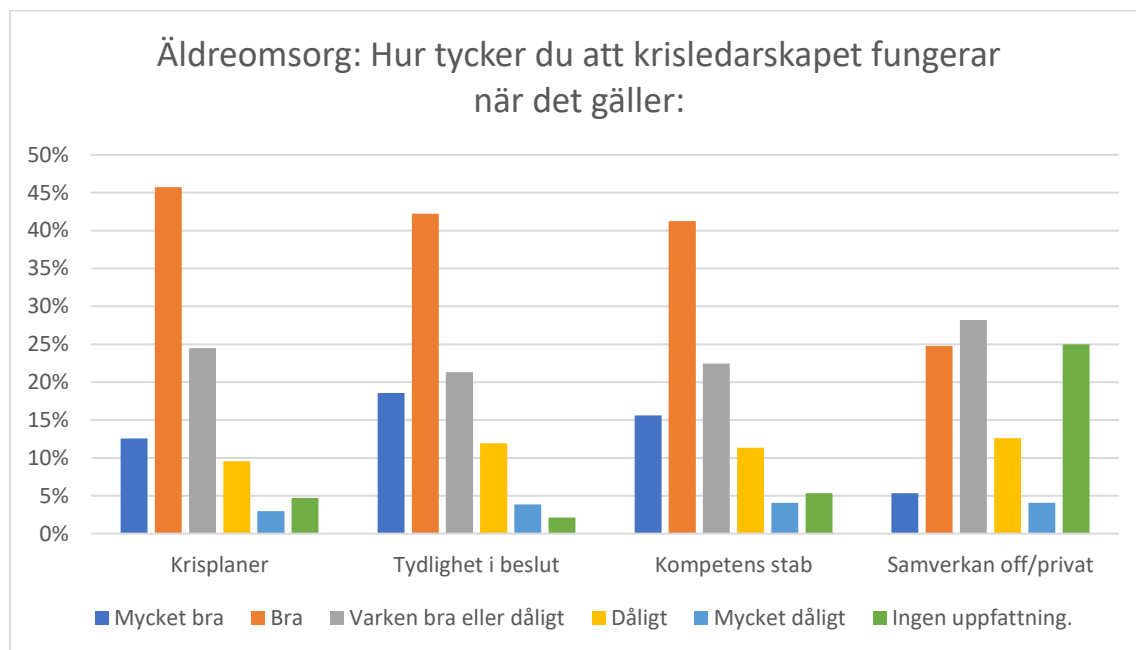
I år fick cheferna även ta ställning till vilka delar av krisledarskapet som fungerat bäst respektive sämst utifrån fyra olika aspekter:

- krisplaner,
- tydlighet i beslut,
- kompetens i stabsarbetet samt
- samverkan mellan offentlig och privat vård.

Som diagram 1 nedan visar är det framför allt i samverkan mellan offentlig och privat vård som den stora utvecklingspotentialen ligger. De övriga tre områdena får ett relativt högt betyg av cheferna; där anser runt sex av tio chefer att det fungerat bra eller mycket bra. När det gäller samverkan svarar bara tre av tio chefer att det fungerat bra eller mycket bra.

Samtidigt har så många som en fjärdedel av cheferna valt att inte ge sin uppfattning i frågan om samverkan kanske för att de inte arbetar i gränssnittet mellan offentlig och privat vård.

I jämförelse med hur cheferna i hälso- och sjukvård svarat är mönstret mycket lika vad gäller de fyra områdena men äldreomsorgscheferna är genomgående mindre positiva och mer negativa.



*Diagram 1: I samverkan mellan privat och offentlig vård finns en stor förbättringspotential*

I en fritextfråga fick cheferna beskriva vad som hade krävts för att de skulle ha upplevt att krisledarskapet fungerat bättre eller ännu bättre.

Precis som för cheferna i hälso- och sjukvården är det tydlighet som cheferna efterfrågar allra mest. I 75 av de 240 fritextsvaren nämns tydlighet i någon form. Det kan handla om tydligare rutiner, ansvar, krisplaner, ledarskap, information och mandat.

Föga förvånande med tanke på svaren redovisade i diagram 1 kommer samverkan också ofta upp i chefernas beskrivningar. Det rör inte bara samverkan mellan privat och offentligt utan också samverkan inom arbetsplatsen, med region, kommun och andra aktörer.

Bättre kompetens, ledarskap och kommunikation kommer också upp som områden med förbättringspotential inför en nästa kris. Flera svar handlar om att beslut fattats utan förankring i verksamheten och av ledning/staber utan tillräcklig kompetens om konsekvenser av beslut. Flera menar också att om krisplaner hade funnits på plats eller varit uppdaterade så hade det underlättat och att krisövningar skulle ha hjälpt.

Relativt många nämner att mer stödfunktioner och bättre eller mer information hade underlättat arbetet.

## Handlingsfrihet har ibland saknats

Ett gott ledarskap kräver utrymme för respektive chef att agera inom sitt ansvarsområde. Därför är det väsentligt i pandemibekämpningen att den politiska ledningen som styr verksamheterna inte tummar på chefernas handlingsutrymme. Som diagram 2 visar är cheferna i denna fråga klart tudelade. Drygt fyra av tio chefer i äldreomsorgen anser att de har det utrymme de behöver medan knappt fyra av tio inte anser att de har det. En femtedel har ingen uppfattning.

Jämfört med övriga chefer i vård och omsorg uppfattar cheferna i äldreomsorgen att de har något större handlingsfrihet än cheferna i hälso- och sjukvård men något mindre än chefer i annat socialtjänstområde än äldreomsorg.

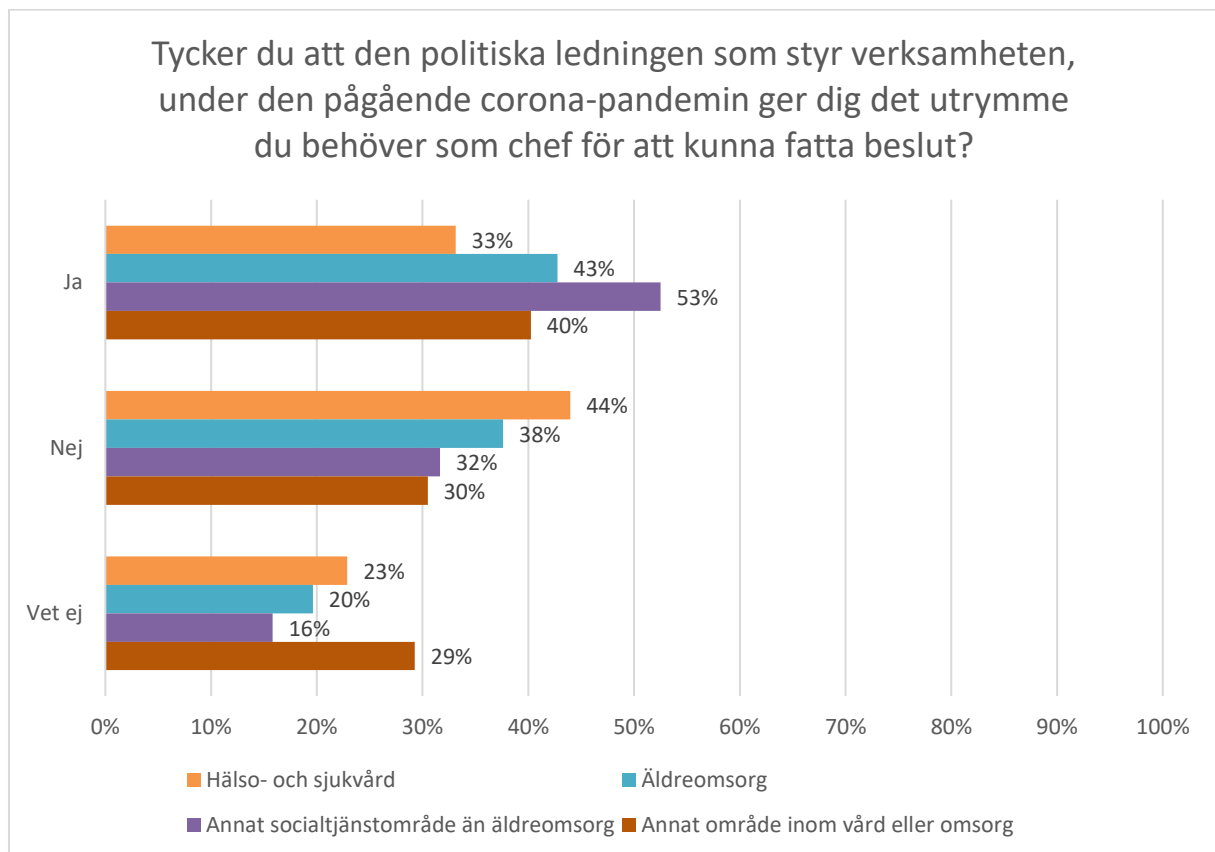
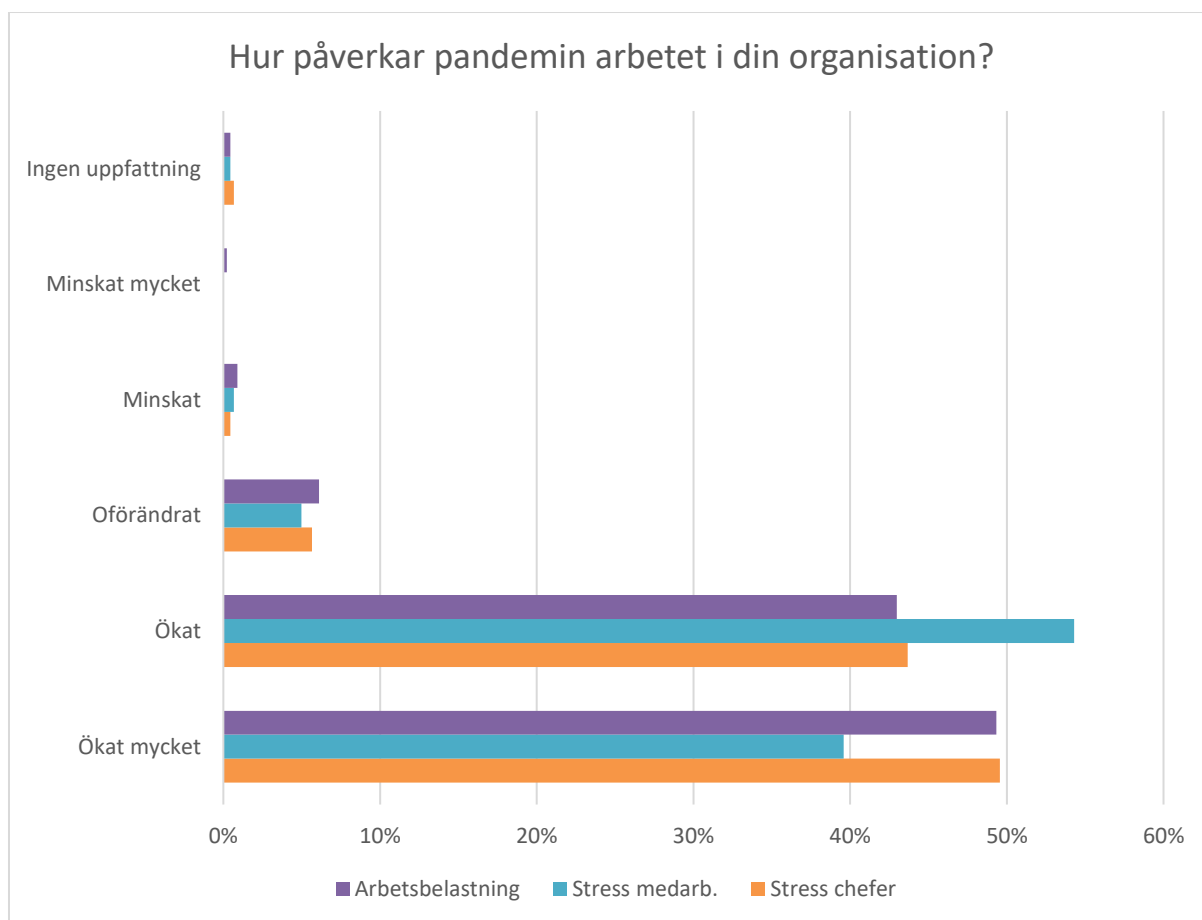


Diagram 2: Nästan fyra av tio chefer i äldreomsorgen saknar handlingsfrihet gentemot den politiska ledningen.

## Pandemin hade extrem påverkan på arbetet

Äldreomsorgen drabbades tidigt mycket hårt av Covid -19 och för chefer och medarbetare har arbetet påverkats i väldigt hög grad. Det ser vi inte minst av hur cheferna bedömer stress och arbetsbelastning under pandemin.

Arbetsbelastningen ökade i någon utsträckning för nästan alla, 92 procent. 49 procent svarar att den ökade mycket. Stressen bland chefer ökade för 94 procent varav den ökade mycket för 49 procent. Cheferna bedömer att medarbetarnas stress ökade nästan lika mycket. 94 procent att den ökade varav 40 procent bedömer att den ökade mycket.



*Diagram 3: Arbetsbelastning och stress ökade kraftigt i äldreomsorgen under pandemin*

Att vård och omsorg stod i skottlinjen för pandemins påverkan på arbetet är det ingen som betvivlar. Men det kan vara svårt att värdera vad en viss ökning betyder. Ställd i jämförelse med en annan chefsgrupp blir det något tydligare. Genom att jämföra med hur cheferna påverkats i en helt annan bransch – samhällsbyggnadssektorn – får vi ett intressant perspektiv på äldreomsorgschefernas svar.

Cheferna i samhällsbyggnadssektorn fick exakt samma frågor med enda skillnaden att de svarade i mars och inte i juni.



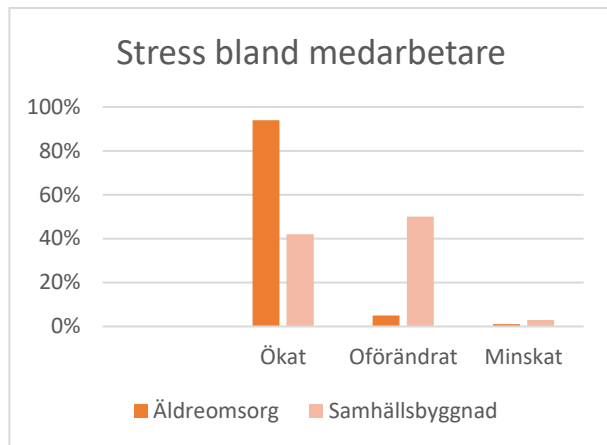
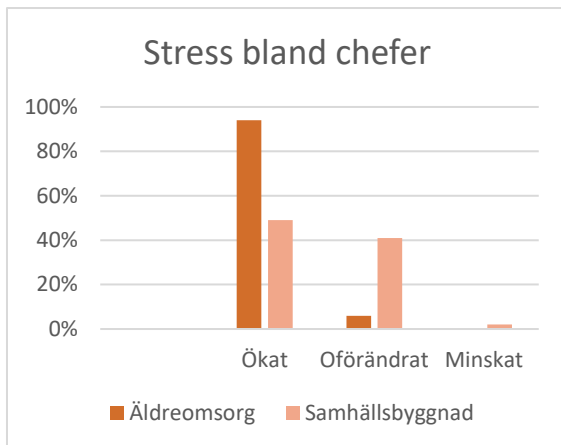


Diagram 4 och 5: Stress bland chefer och medarbetare ökade betydligt mer i äldreomsorgen än i samhällsbyggnadssektorn

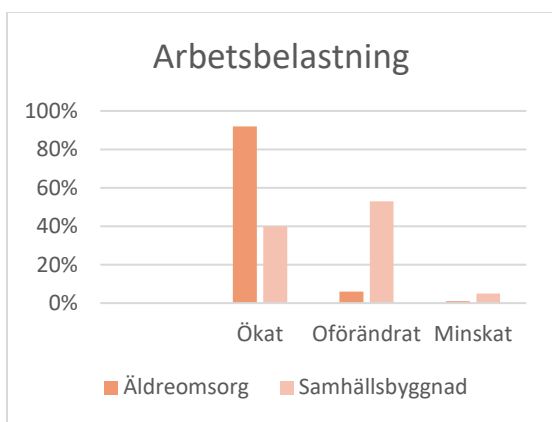


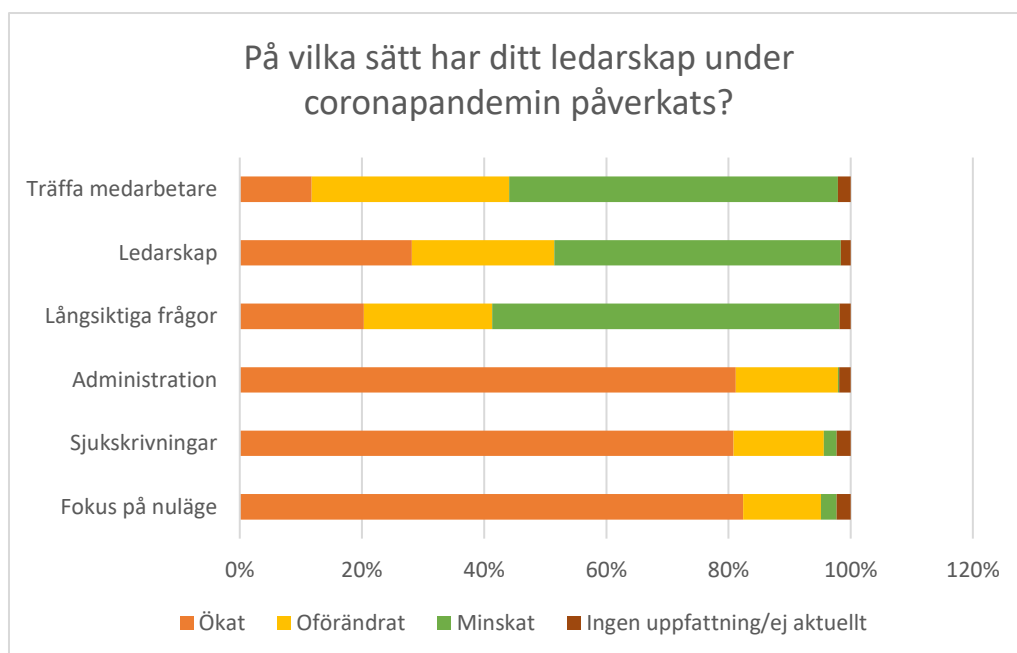
Diagram 6: Arbetsbelastningen ökade betydligt mer i äldreomsorgen än i samhällsbyggnadssektorn

Vi kan tydligt se att chefer och medarbetare i vård och omsorg har påverkats kraftigt av pandemin i termer av stress och arbetsbelastning. För att förstå hur det i sin tur har påverkat chefernas förmåga att utöva sitt ledarskap fick cheferna ta ställning till om sex olika aspekter av chefsrollen minskat, ökat eller varit oförändrat:

- Möjlighet att träffa medarbetare
- Tid för ledarskap
- Tid för långsiktiga/strategiska frågor
- Administration
- Sjukskrivningar
- Fokus på nuläge

Det som påverkat cheferna i äldreomsorgen mest är att administration, sjukskrivningar och fokus på nuläge ökat markant. Drygt 80 procent av cheferna svarar att dessa områden ökat.

Mest oförändrat är möjligheten att träffa medarbetare. En tredjedel av cheferna svarar så. Men för drygt hälften har denna tid minskat. Det gäller även tid för långsiktiga och strategiskt viktiga frågor som minskat för 57 procent av cheferna.



*Diagram 7: Mer administration, fler sjukskrivningar och ökat fokus på nuläget påverkade ledarskapet mest i äldreomsorgen*

När vi jämför dessa svar med hur chefer i andra arbetsområden inom vård och omsorg svarar så ser vi att det är i äldreomsorgen som den administrativa bördan och antalet sjukskrivningar ökat för flest chefer. Administration och mängden sjukskrivningar ökade för 81 procent av cheferna att jämföra med 70 procent för samtliga arbetsområden i vård och omsorg.

I samhällsbyggnad ökade mängden administration och sjukskrivningar för drygt 40 procent av cheferna. Däremot fick cheferna i äldreomsorgen i något högre utsträckning mer tid för ledarskap än övriga chefer i vård och omsorg samt chefer i samhällsbyggnad.

Tid för strategiskt och långsiktigt arbete minskade för väsentligt fler chefer i äldreomsorgen än i samhällsbyggnad. Chefernas fokus på nuläget ökade mer i äldreomsorgen än i samhällsbyggnad.

### **Pandemin försvårade ledarskapet**

På liknande sätt fick cheferna ta ställning till om pandemin försvårat eller förenklat tre faktorer i arbetet:

- kontroll över resultat,
- att planera bemanningen,
- att vara en bra ledare totalt sett.

Det flesta chefer i äldreomsorgen tycker pandemin försvårat alla tre faktorerna. Ytterst få tycker att någon faktor blivit enklare.

När vi jämför med samhällsbyggnadssektorn är det åter igen fler chefer i äldreomsorgen som bedömer påverkan från pandemin som stark. Fler tyckte bemanningsplaneringen blev svårare. Betydligt fler tyckte det blev svårare att få kontroll över resultat och att vara en bra ledare totalt sett.

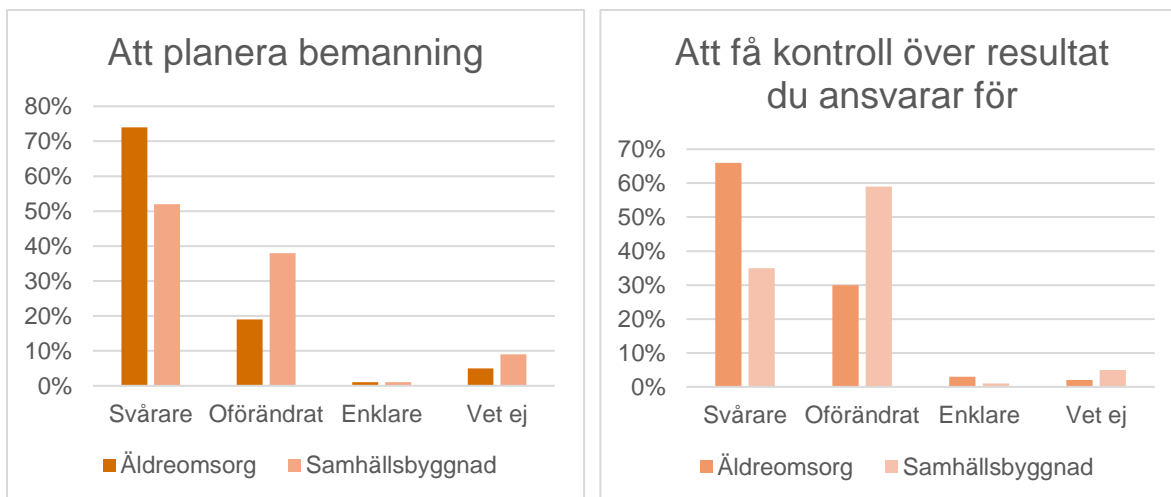


Diagram 8 och 9: Svårare att planera bemanning och få kontroll över resultat för cheferna i äldreomsorgen

Summan av samtliga faktorer som påverkats av pandemin leder fram till att drygt 60 procent av cheferna i äldreomsorgen gör bedömningen att det varit svårare att vara en bra ledare totalt sett. Det kan jämföras med drygt 40 procent i samhällsbyggnad där hälften menar att det varit oförändrat.

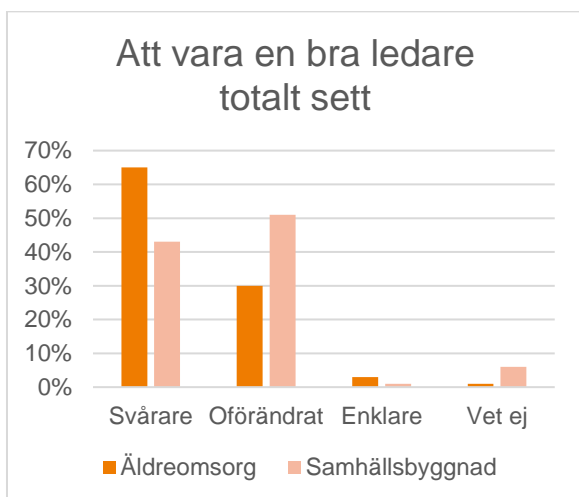


Diagram 10: Pandemin har gjort det svårare att vara en bra ledare totalt sett

## Lärdomar för framtiden

Erfarenheterna från Covid -19-pandemin är något hela världen bär med sig in i framtiden för att stå bättre rustad för en ny framtida pandemi eller annan typ av omfattande kris. De lärdomar som cheferna i äldreomsorgen har gjort är oerhört viktiga för att samhället och verksamheterna ska undvika de misstag och de utmaningar man mötte i denna pandemi. Vi bad därför cheferna att i fritext beskriva vilka deras viktigaste lärdomar är som de bär med sig in i framtiden. 329 chefer svarade.

De fyra vanligast förekommande lärdomarna för framtiden handlar om:

1. Vikten av tydlig kommunikation/information och ett närvarande ledarskap.

*"Ett ännu tydligare och närvarande ledarskap. Vikten av att alla medarbetare måste prata samma språk, såväl till kollegor som anhöriga."*

*"Värdera mötestid, vilka frågor behöver vi verkligen mötas för att diskutera och vilka har vi inte saknat att mötas kring. Vad man kan åstadkomma när alla får ett gemensamt mål."*

2. Kraften i samarbete

*"Samverkan! Samarbete mellan professioner och dess kraft."*

*"Att vi snabbt kan ställa om. Samarbetet mellan verksamheter men även mellan organisationer på ett positivt sätt."*

3. Hur basala hygienrutiner underlättar

*"Att medarbetare är hemma vid förkylningssymptom för att minska smittspridning."*

4. Att digitalisering och hemarbete är viktigt och möjligt

*"Den ökade tilliten till digitala lösningar hos baspersonalen kommer leva kvar. Synen på hemarbete kommer förändras, vilket är till fördel för oss mindre glesbygdskommuner när det gäller att rekrytera."*

*"Att vi är anpassningsbara och ansvarstagande. Jag tror att behovet att kontrollera att alla gör det dom ska göra kommer att bli mindre. I tider där många arbetat hemifrån har tillit satts på prov och när man som ledare ger sina medarbetare tillit så sker fantastiska saker."*

Många menar att de insett att digitala möten fungerar väl och spar restid samt kommer att stanna liksom att det går att arbeta på distans.

Många nämner också vikten av att ha skyddsutrustning i lager och att det finns planer (beredskapsplaner, handlingsplaner, krisplaner) på plats.

*"Att krisberedskap behöver vara levande i alla organisationer även under lugna perioder."*

En chef sammanfattar i sitt svar de lärdomar som de flesta chefer i äldreomsorgen nämner:

*"Jobba hemifrån. Digitala möten. Tvätta händerna- mindre med influensa och vinterkräksjuka under pandemin. Vi behöver krisplaner och aktualisera dessa. Sverige behöver ha utrustning på lager. Sverige behöver ha en annan beredskap för nationella kriser än vad Sverige hade innan pandemin."*

## Slutsatser

Chefer i äldreomsorgen ger krisledarskapet under Covid -19-pandemin godkänt förutom på en punkt: samverkan mellan privat och offentlig vård/omsorg fungerade inte tillräckligt väl.

För att en framtida kris eller pandemi ska fungera bättre behövs en ökad tydlighet. Tydligare rutiner, information, ledarskap, ansvar, roller med mera.

Femton månaders arbete i pandemi har satt betydelsen av samarbete, ett nära ledarskap och tydlig kommunikation i fokus. Många chefer i äldreomsorgen vittnar om att när alla samlas kring en gemensam prioritering eller hotbild och tvingas samarbeta över olika gränser så går det att åstadkomma mer resultat på kort tid än de tidigare trott varit möjligt.

De lärdomar som nära 500 chefer i äldreomsorgen drar av perioden är väsentliga för att samhället ska stå betydligt bättre rustat att skydda och vårda de äldsta och sköraste i samhället i en framtida liknande kris.

Samtidigt är det just inom äldreomsorgen som lärdomarna har de sämsta utsikterna att omsättas i praktiken i en framtida pandemi. Vi kan säkert klara både beredskapslager av skyddsutrustning och krisplaner på plats, vilket också är väsentliga lärdomar från krisen enligt cheferna. Men när det kommer till samarbete, nära ledarskap och tydlig kommunikation är förutsättningarna usla.

Sådant kräver att chefer har tid och möjlighet att ägna tid åt kärnan i sitt chefsuppdrag och framför allt åt att leda mänskliga resurser. Men i äldreomsorgen finns landets i särklass största personalgrupper. Var tredje chef har över 40 direktrapporterande medarbetare. Sex procent har över 76 medarbetare som de ansvarar för.

Det säger sig självt att det är en orimlig uppgift att vara en nära ledare i så stora personalgrupper. Eller att vara tydlig i sin kommunikation och bidra till en god samarbetskultur.

Därtill kommer att många chefer i äldreomsorgen saknar fungerande stödfunktioner och därför utför en rad arbetsuppgifter som knappast är förknippade med chefsrollen. Forskarna kallar detta illegitima arbetsuppgifter och menar exempelvis att upphandla mobiltelefoner åt personalen, åtgärda krånglande skrivare eller trasiga toaletter.

En viktig slutsats är därför att arbetet i äldreomsorgen behöver organiseras på ett bättre sätt så att samhället i en framtida kris kan skydda de äldsta och sköraste medborgarna bättre än under Covid -19-pandemin.

## Om Ledarna inom vård och omsorg - LiVO

Ledarna inom vård och omsorg, LiVO, är en branschförening som samlar Ledarnas medlemmar inom vård, omsorg och socialtjänst, totalt över 8 000 chefer. Det gör Ledarna till en av de i särklass största fackförbunden för chefer inom vård och omsorg. LiVO har i uppdrag att belysa vikten av ett professionellt och hållbart ledarskap inom vård- och omsorgssektorn. Ambitionen är att vara chefers och samhällets naturliga samtalspartner för frågor som rör ledarskap inom vård och omsorg.

Föreningen vänder sig till alla chefer inom kommun, landsting och privata aktörer som arbetar enligt HSL (Hälso- och sjukvårdslagen), SoL (Socialtjänstlagen) och LSS (Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade).

LiVOs verksamhetsidé är att:

- Belysa vikten av ett professionellt och hållbart ledarskap i vård- och omsorgssektorn.
- Bidra till att bibehålla lusten att vara chef.
- Vara ett självklart val för chefer på alla nivåer inom vård och omsorg.



Ledarna inom Vård och Omsorg, LiVO, är en branschförening inom fackförbundet Ledarna med drygt 8 000 medlemmar.

LiVO c/o Ledarna, box 120 69, 102 22 Stockholm, tel 08 – 598 99 000, [www.ledarna.se](http://www.ledarna.se)