



Meningsfullt trots
bristande
förutsättningar
för ledarskap

Meningsfullt trots bristande förutsättningar för ledarskap

Vård- och omsorgschefernas arbetssituation 2020

Innehåll

Förord.....	2
Sammanfattning.....	3
Om undersökningen.....	3
Meningsfullt att vara chef i vård och omsorg	4
De största personalgrupperna finns i vård och omsorg.....	7
Chefernas tillgång till stödfunktioner och stödets betydelse	8
Chefer dubbelarbetar som it-support och vaktmästare	10
Hur hög tillit finns det i vården och omsorgen?.....	12
Tre områden där tilliten kan öka.....	14
Slutsatser	14
Om Ledarna inom vård och omsorg - LiVO	15

Förord

Vem vill vara chef i vård och omsorg när krisen är över?

LiVOs undersökning resulterar egentligen bara i ännu en rapport som bekräftar det forskare och myndigheter i många år försökt uppmärksamma de ansvariga på: kravet på cheferna i vård och omsorg står inte i balans till de resurser de har till förfogande. Uppdragen är alltför ofta orimliga.

Det är tragikomiskt att ta del av 3 000 vård- och omsorgscheferns svar och konstatera att de i praktiken "vikarierar" som vaktmästare, rörmokare, tekniker och administratörer samtidigt som den verksamhet de ansvarar för har i uppdrag att vårda och rädda liv.

"Det är frivilligt att vara chef."

"Då kanske du inte ska vara chef."

Detta är exempel på provocerande bemötanden som medlemmar i LiVO berättar att de fått när bristande förutsättningar för ledarskap kommit på tal. Det är bara två röster av tusentals men speglar tyvärr en bristande förståelse för ledarskapets och chefsuppdragets värde i välfärden.

Ja, visst är det frivilligt för varje individ att välja eller välja bort ett chefsjobb. Men det är knappast frivilligt för organisationen att välja eller välja bort chefsrollen. Inte så som arbetet är organiserat idag och inom överskådlig framtid.

Arbetsgivare inom vård och omsorg kan erbjuda alla sina anställda en hög grad av meningsfullhet. Därför är lojaliteten till brukare och patienter bland chefer och medarbetare hög. Men någonstans går gränsen för alla. Och visst väljer chefer att sluta, en naturlig och i grunden hälsosam konsekvens av orimliga uppdrag.

Coronapandemin har obarmhärtigt riktat strålkastarljuset på bristerna i arbetsmiljön i vård och omsorg. Men egentligen har de funnits hela tiden och bara blivit ytterligare förstärkta och mer uppenbara under krisen. Arbetsmiljöbristerna försvinner inte för att coronasmittan dämpas.

Vem kommer att vilja och orka vara chef i vården och omsorgen under de förutsättningar som råder?
Och särskilt när Coronakrisen är över?

Låt oss använda lärdomarna från krisen för att åtgärda de uppenbara brister den blottar. Så att svensk vård och omsorg kan erbjuda, inte bara meningsfulla jobb, utan också sådana som är hållbara och värdiga ett välfärdssamhälle.

Jenny Wibacke

Ordförande i Ledarna inom Vård och Omsorg, LiVO

Sammanfattning

Vi har undersökt hur chefer i vård och omsorg uppfattar sin arbetssituation och sina förutsättningar att leda och utföra sitt uppdrag som chefer. De förhållanden som cheferna uppfattar som goda är att:

- De har handlingsfrihet och nödvändiga befogenheter för chefsrollen.
- De upplever arbetet mer meningsfullt än andra chefer.
- Det finns en hög grad av tillit i arbetsplatskulturen.

De områden där cheferna anser att det finns brister är:

- Tillgången till stödfunktioner och dialog med närmaste chef.
- Att hinna med. Bara hälften av cheferna kan utföra sitt arbete under normal veckotid. Problemet är störst i äldreomsorgen.
- Att mängden arbetsuppgifter som rimligtvis inte tillhör chefsuppdraget, det forskningen kallar illegitima uppgifter, är så många.
- Tillitskulturen på tre punkter: att patient/brukare sätts i fokus, stödet från organisationen och kunskapsutveckling.

I jämförelse med chefer i alla branscher och sektorer finns två områden där de undersökta förutsättningarna är signifikant sämre för vård- och omsorgscheferna:

- Personalgrupperna är mycket stora och särskilt inom äldreomsorgen. Drygt sex av tio chefer i vård och omsorg har fler än 20 direktrapporterande medarbetare och fyra av tio har fler än 30. I privat sektor har 45 procent av cheferna max tio medarbetare.
- Det är tre gånger så vanligt att chefer i vård och omsorg utför så kallade illegitima arbetsuppgifter än andra chefer.

Om undersökningen

Enligt Sveriges Kommuner och Regioner¹ (SKR) arbetar knappt 12 500 personer som chefer inom hälso- och sjukvård. 26 procent av dessa beräknas vara anslutna till Ledarna. 8 900 personer arbetar som chefer inom vård för äldre och funktionshindrade. Av dessa beräknas 23 procent vara anslutna till Ledarna. Det gör Ledarna till en av de i särklass största fackförbunden för chefer inom vård och omsorg.

Under maj 2020 genomförde fackförbundet Ledarna en webbaserad undersökning bland medlemmarna i branschföreningen Ledarna inom vård och omsorg, LiVO. Samtliga ca 8 000

¹ SKR, november 2019

medlemmar fick möjlighet att svara. 2 900 medlemmar dvs 35 procent valde att besvara hela enkäten.

I enkäten ställdes frågor som handlar om de svarandes roll som chef, deras förutsättningar att leda och deras arbetsmiljö.

Bland medlemmarna arbetar 52 procent inom hälso- och sjukvård, 22 procent i äldreomsorgen och åtta procent i annat socialtjänstområde än äldreomsorg. Ytterligare 14 procent av respondenterna har angivit att de arbetar i annat område inom vård och omsorg. Fyra procent har angivit att de inte arbetar inom vård och omsorg exempelvis för att de tidigare gjort det men inte hunnit byta branschförening inom Ledarna.

Nära hälften (49 procent) av respondenterna arbetar som första linjens chef och en fjärdedel (24 procent) som mellanchefer. Nio procent svarar att de arbetar i verksamhets- eller företagsledande ställning, sju procent som högre chef och tre procent i en annan chefsroll. Bland respondenterna arbetar sju procent för närvarande inte som chef.

Av de svarande är 83 procent kvinnor och 17 procent män. Nära hälften av respondenterna har mer än tio års cheferfarenhet och drygt en fjärdedel har varit chefer i mer än 15 år.

Meningsfullt att vara chef i vård och omsorg

En vanlig drivkraft för att bli chef är viljan att kunna påverka och utveckla verksamheter. Undersökningar visar dessvärre att handlingsutrymme och befogenheter för att göra detta har minskat betydligt för chefer i alla branscher och sektorer sett sedan 2007.

Vi frågade om cheferna i vård och omsorg anser sig ha den handlingsfrihet och de befogenheter de behöver för att i rollen som chef utveckla verksamheten. En tydlig majoritet svarar ja på den frågan; antingen 'ja absolut' eller 'ja kanske'. Det vanligaste svaret är 'ja absolut' vilket 39 procent av cheferna svarar.

Det ligger i stort sett i linje med hur chefer i alla branscher och sektorer svarar enligt en undersökning från Ledarna genomförd 2019².

Antalet chefer i vård och omsorg som svarar nekande det vill säga inte anser sig ha nödvändig handlingsfrihet och befogenheter är dock lägre jämfört med alla chefer. Sex procent av chefer i alla branscher och sektorer anser att de absolut inte har handlingsfrihet medan 20 procent svarar att det troligen inte har det. Motsvarande uppgifter i vård och omsorg är nio respektive fyra procent.

² Ledarna, Att vara chef, Chefers utmaningar och arbetssituation 2019

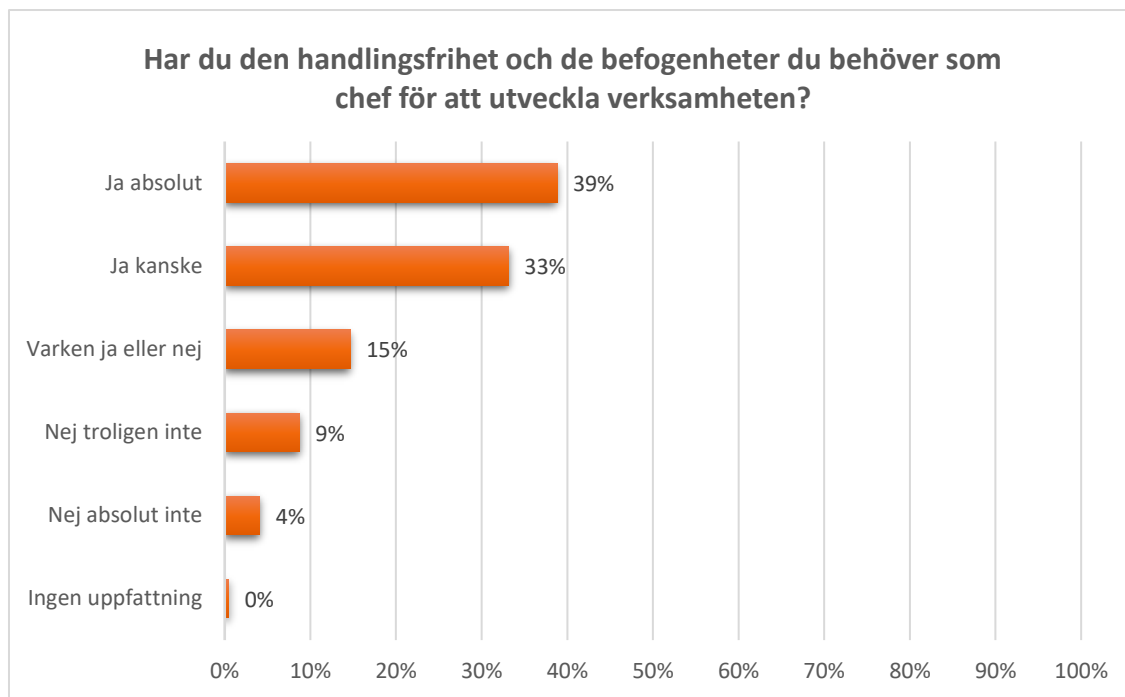


Diagram 1: De flesta chefer i vård och omsorg har handlingsfrihet och nödvändiga befogenheter

För att kartlägga chefernas förutsättningar att hantera sitt arbete och deras upplevelse av balans och meningsfullhet fick de ta ställning till fem påståenden:

- Jag tycker att jag har en bra balans mellan arbetslivet och privatlivet
- Jag upplever nästan alltid att mitt arbete är meningsfullt
- Jag ägnar min tid åt det som är absolut viktigast
- Jag kan utföra mitt arbete inom normal veckoarbetstid
- Jag har goda möjligheter att planera mitt arbete

Chefernas svar redovisas i diagrammet nedan.

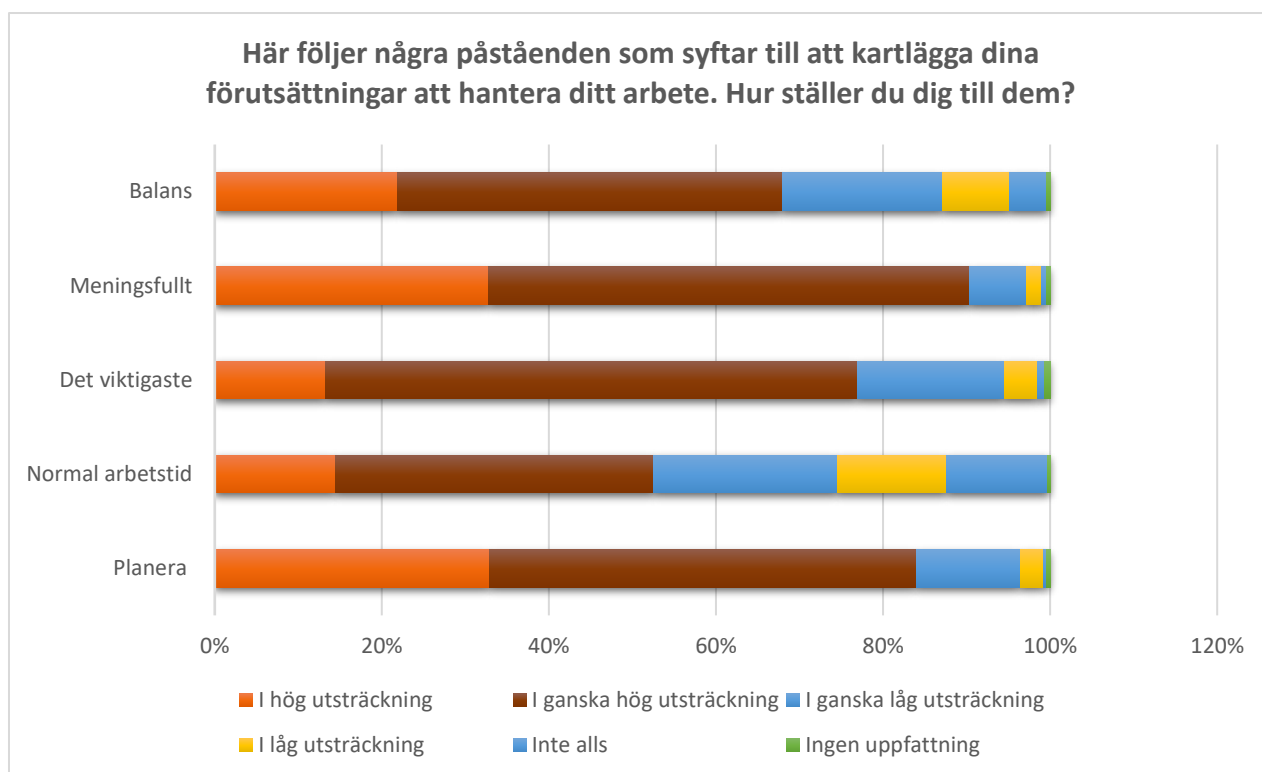


Diagram 2: Chefer i vård och omsorg upplever arbetet som meningsfullt

Mest positivt är att nio av tio chefer upplever en hög grad av meningsfullhet i sitt arbete. 91 procent svarar att de i hög eller ganska hög utsträckning tycker jobbet känns meningsfullt. Det kan jämföras med 87 procent för chefer i alla branscher enligt Ledarnas rapport Att vara chef³. Chefer i vård och omsorg har också relativt sett goda möjligheter att planera sitt arbete och en majoritet anser att de ägnar sin tid åt det som är absolut viktigast.

När det gäller chefernas arbetstid i relation till privatlivet ser det sämre ut. Bara cirka hälften av cheferna kan utföra sitt arbete inom normal veckoarbetstid. Det kan jämföras med Ledarnas undersökningar bland chefer i alla branscher som visar att fyra av tio chefer tycker att de arbetar för mycket.

Uppgiften hänger ihop med upplevelsen av att balans mellan arbete och privatliv. Närmare 7 av 10 chefer i vård och omsorg anser att de i hög eller ganska hög utsträckning har balans mellan arbete och privatliv. Det innebär alltså att drygt var tredje chef upplever att de inte har särskilt mycket balans i tillvaron.

Problemet med arbetstid och balans i livet är störst bland cheferna i äldreomsorgen. 55 procent av dem anser att de inte kan utföra sitt arbete inom normal veckoarbetstid. Mönstret går igen i frågan om balans mellan arbete och privatliv. 38 procent av äldreomsorgscheferna har inte balans vilket är åtta procentenheter mer än bland hälso- och sjukvårdscheferna.

Upplevelsen att inte hinna med är sannolikt kopplat till hur stora personalgrupper cheferna har.

³ Ledarna, Att vara chef, Chefers utmaningar och arbetssituation 2019

De största personalgrupperna finns i vård och omsorg

En mycket stor majoritet (97 procent) av de som svarat på undersökningen är chefer med medarbetaransvar. Drygt sex av tio chefer har fler än 20 direktrapporterande medarbetare och fyra av tio har fler än 30.

Antalet direkt underställda medarbetare per chef i vård och omsorg fördelar sig enligt nedan:

1 – 10 medarbetare	15 %
11 – 20 medarbetare	19 %
21 - 30 medarbetare	23 %
31 – 40 medarbetare	20 %
41 – 50 medarbetare	9 %
51 – 75 medarbetare	7 %
76 eller fler medarbetare	5 %

Om vi jämför personalgruppernas storlek med antal medarbetare i det privata näringslivet (privat anställd) och i offentlig sektor, är det tydligt att cheferna i vård och omsorg har de största personalgrupperna.

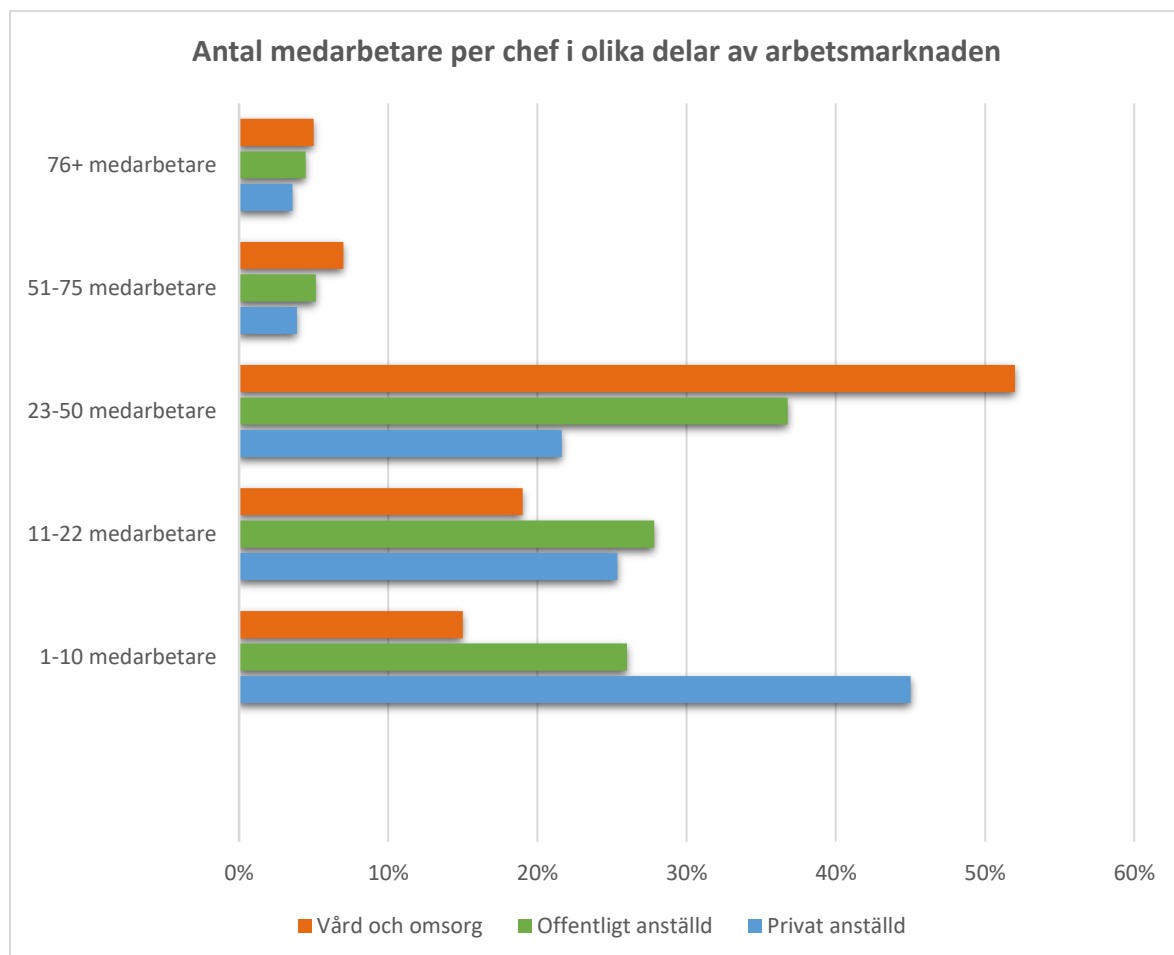


Diagram 3: Chefer i vård och omsorg har de största personalgrupperna

Av diagrammet ovan ser vi att det är betydligt vanligare att chefer i vård och omsorg har stora personalgrupper. Den vanligaste storleken på en personalgrupp för privat anställda är 1 – 10 direktrapporterande medarbetare⁴. Bara cirka 15 procent av cheferna i vård och omsorg har så små grupper.

Inom vård och omsorg är det inom äldreomsorgen vi hittar de största personalgrupperna vilket diagrammet nedan åskådliggör.

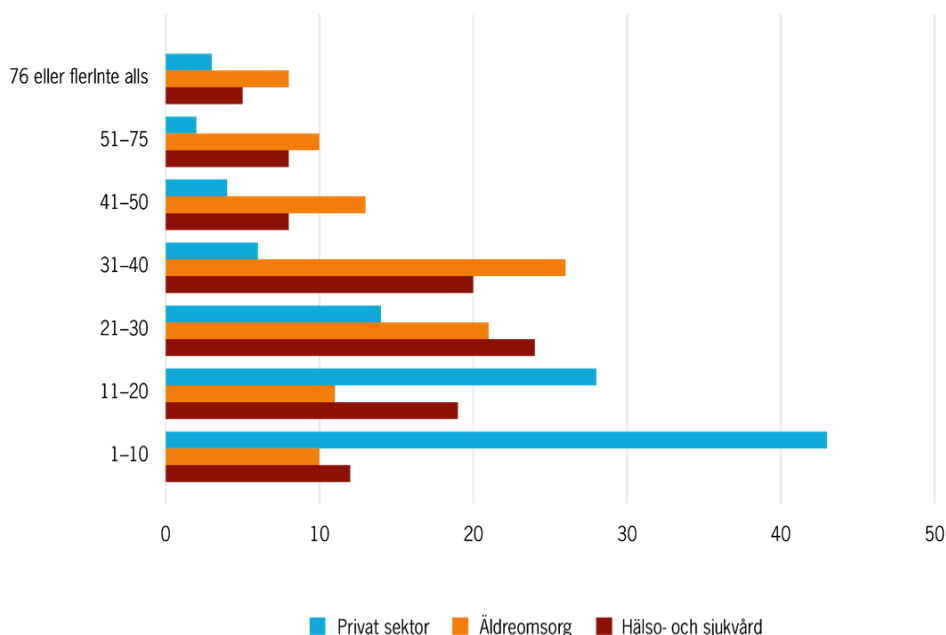


Diagram 4: De allra största personalgrupperna har cheferna i äldreomsorgen

Uppgifterna om antal medarbetare i privat och offentlig sektor i diagram 3 och 4 är hämtade från Ledarnas medlemsundersökning från 2019.

Chefernas tillgång till stödfunktioner och stödets betydelse

Vi ville veta vad cheferna menar är viktigt för att fungera som chef och i vilken utsträckning det som är viktigt finns för dem på deras arbetsplatser.

Cheferna anser att det organisatoriska stödet, exempelvis stöd från HR-funktionen och administrativt stöd, tillhör några av de viktigare förutsättningarna för att kunna hantera alla delar av chefsuppdraget. En tredjedel anser att det i någon utsträckning är en av de viktigaste parametrarna. Nära åtta av tio anser att ett sådant stöd i ganska hög eller hög utsträckning tillhör det viktigaste.

Det är inte konstigt att cheferna tycker att stödfunktioner är viktiga. Över 60 procent av cheferna i den här undersökningen har fler än 20 direktrapporterande medarbetare. För att chefer med så stora personalgrupper ska ha en chans att ha fokus på medarbetarna krävs en god tillgång till olika stödfunktioner i organisationen som HR, IT och administration. Det är nödvändigt för att avlasta dem

⁴ Ledarna, medlemsundersökning 2019. Notera att i grupperna Offentligt anställd och Privat anställd i diagram 3 ingår chefer som arbetar i vård och omsorg.

från sådant de inte nödvändigtvis behöver utföra, så att de kan lägga sin tid på det som är kärnan i chefsuppdraget – att leda verksamheten och medarbetarna.

När det gäller i vilken utsträckning stödet finns i arbetsvardagen ser vi ett tydligt glapp mellan behov och verklighet. Drygt hälften, 57 procent, anser att stödet finns i ganska eller hög utsträckning. Bara 14 procent av cheferna har i hög utsträckning ett tillräckligt organisatoriskt stöd. Fler än dubbelt så många anser att det i hög utsträckning är viktigt.

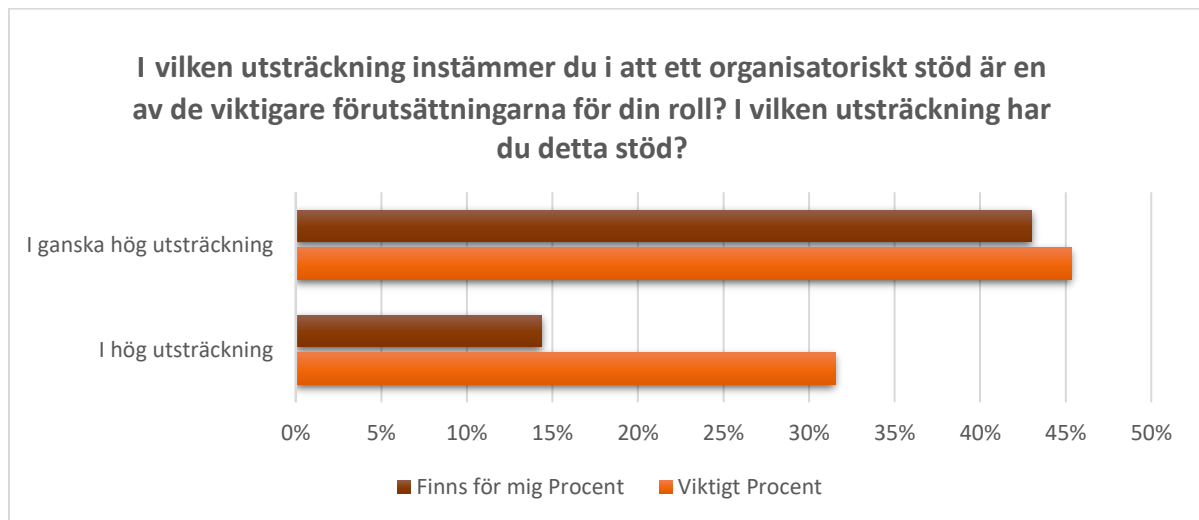


Diagram 5: Det organisatoriska stödet brister

På motsvarande sätt instämmer 38 procent av cheferna att en löpande dialog med sin närmaste chef i tillräckligt stor omfattning är en viktig förutsättning för att uppdraget som chef ska fungera. Även här svarar nära åtta av tio att det i ganska hög eller hög utsträckning tillhör det viktigaste.

Som diagrammet nedan visar ser vi även i denna fråga ett glapp mellan behov och verklighet om än mindre än i frågan om det organisatoriska stödet. Nästan var tredje chef, 31 procent, har i hög utsträckning en löpande dialog med egen chef. Sammanlagt har 68 procent av cheferna löpande dialog med sin chef i hög eller ganska hög utsträckning.

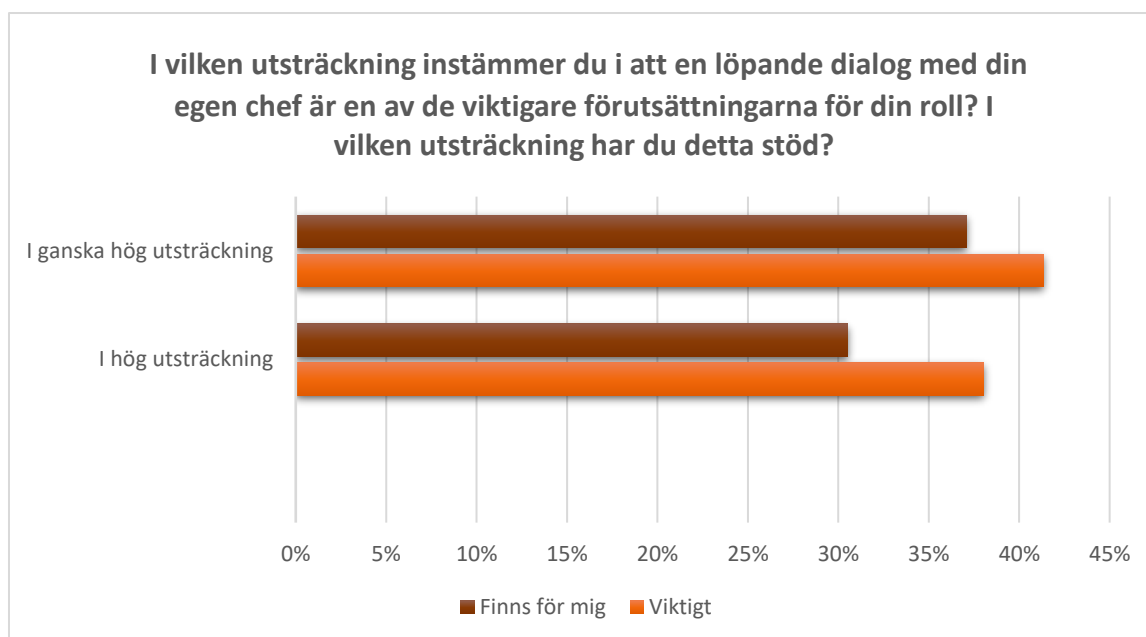


Diagram 6: Dialog med egen chef är viktigare än det är tillgängligt för cheferna

Chefens egen chef är mycket viktig för viljan att utvecklas och fortsätta i sitt chefsuppdrag. Det visar studier, bland annat Holmberg med flera (2019). Chefer som upplever sin egen chef som stödjande, rättvis och tillgänglig är mer benägna att stanna i chefsyrket.

Chefer dubbelarbetar som it-support och vaktmästare

För att kunna hantera alla delar av ett chefsuppdrag är det väsentligt att kunna koncentrera sig på de arbetsuppgifter som är centrala för chefsuppdraget. Tyvärr är det långt ifrån chefernas vardag i vård och omsorg. Många upplever att de utför arbetsuppgifter som de undrar om de alls behöver göras eller kunde göras effektivare på annat sätt.

Cheferna ger i undersökningen egna exempel på denna typ av arbetsuppgifter.

"Svara på samma frågor flera gånger oavsett om det är chefsfråga eller ej. Lämna information om statistik som kan plockas från system." Chef i hälso- och sjukvård

"Jaga leverantörer för att ändra uppgifter på fakturor såsom mottagarkod. Beställa och personligen hämta ut datorer och telefoner till medarbetare." Chef i socialtjänsten

"Hantera IT- och mobiltelefonbeställningar för 2000 underställda." Chef i hälso- och sjukvård

"Ta hand om arbetstelefoner, hantera matlådor och tvätt av arbetskläder, ansvar för bil, ringa till olika hälsomyndigheter för kundens räkning." Chef i äldreomsorgen

"Fastighetsfrågor, flytta ut och in möbler, felanmälningar, sopor." Chef i äldreomsorgen

"Ha koll på bilar, reparationer, tankkort, skadeanmälan. Se till att elcyklarna är funktionsdugliga. Telefoner som inte fungerar, inlogg som inte fungerar. Göra nyckelbrickor. Göra medicinskåpsnycklar. Skapa behörigheter och inloggnings. Kontakter till olika funktioner när något går sönder eller slutar fungera." Chef i äldreomsorgen

"En väldigt stor del av tjänsten är administrativa sysslor vilket tar tid som istället hade kunnat läggas på medarbetarna."

Chef i socialtjänsten

"Administration som annan kompetens skulle göra bättre. Jag har inte tillgång till administrativt stöd utan får göra alla uppgifter själv. Tar längre tid och blir sämre resultat än om någon administratör hade gjort det."

Chef i hälso- och sjukvård

Bland chefernas exempel på tveksamma arbetsuppgifter är det fem områden som dominerar:

- Administration
- Rapportering/statistik
- Beställningar
- IT-relaterade arbetsuppgifter
- HR-relaterade arbetsuppgifter

Vi frågade också cheferna hur ofta de utför denna typ av arbetsuppgifter. Som framgår av diagrammet nedan svarar nästan en fjärdedel av cheferna att det sker dagligen. 40 procent uppger att det sker varje vecka. Bara 18 procent svarar att det aldrig sker eller att det sker mer sällan än varje månad.

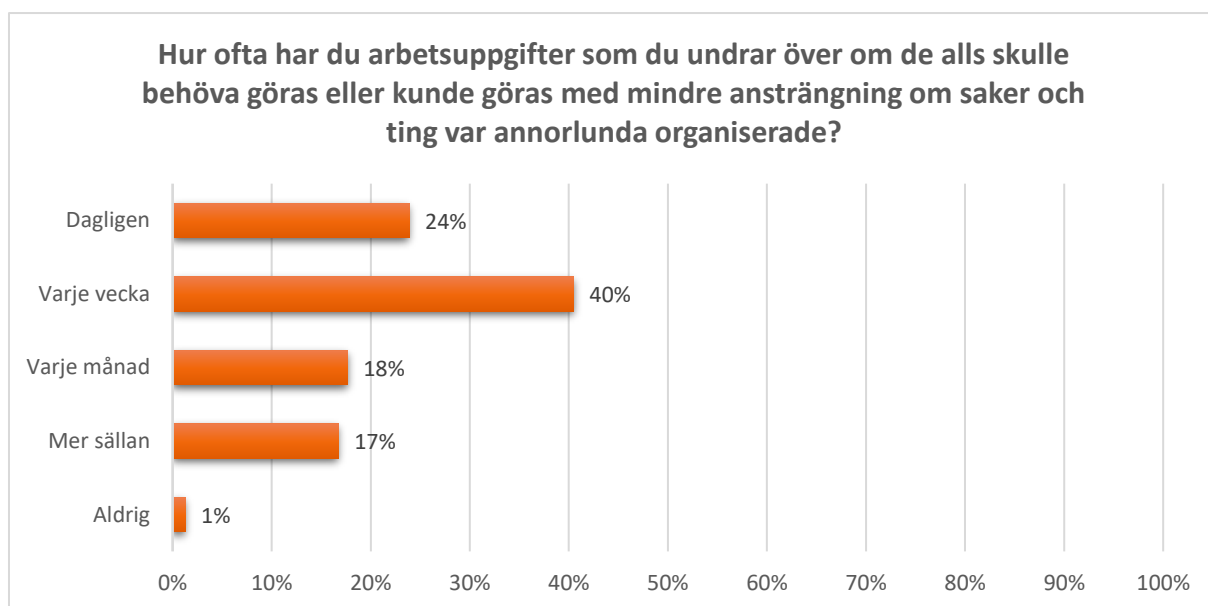


Diagram 7: Sex av tio chefer utför ofta illegitima arbetsuppgifter

Arbetsuppgifter som normalt inte associeras med chefernas yrkesroll och professionella identitet kallas i arbetsmiljöforskningen för illegitima. Alla arbetsuppgifter är självklart legitima men forskarna menar att de kan vara illegitima i förhållande till en viss yrkesroll och de förväntningar som finns på rollen liksom kärnan i dess uppdrag. De är uppgifter som ofta ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera.

Illegitima arbetsuppgifter kan också vara arbetsuppgifter som beror på att andra gör misstag, och det blir chefens uppgift att rätta till misstagen. Det kan även vara arbetsuppgifter som inte upplevs som vettiga och meningsfulla, eller till och med arbetsuppgifter som inte alls behöver utföras.

Illegitima arbetsuppgifter hänger ihop med en otydlig organisation och att allt inte är organiserat på bästa sätt. Cheferna kompenserar för organisatoriska brister.⁵

Problemet är än mer utbredd inom äldreomsorgen där var tredje chef rapporterar att hen dagligen utför dessa så kallade illegitima arbetsuppgifter. Det kan jämföras med att 23 procent av cheferna i hälso- och sjukvården dagligen utför sådana uppgifter.

Uppgifterna kan jämföras med hur chefer från hela arbetsmarknaden svarar på samma fråga⁶. Färre än 20 procent av cheferna uppger att de dagligen eller varje vecka utför arbetsuppgifter som de undrar över om de egentligen behöver göras överhuvudtaget.

Hur hög tillit finns det i vården och omsorgen?

Graden av tillit i arbetsplatskulturen säger mycket om hur ledarskapet fungerar och vilka förutsättningar chefer har att utöva det goda ledarskapet. Därför fick cheferna i undersökningen bedöma graden av tillit på sina arbetsplatser utifrån de nio parametrar som definierar tillit enligt Regeringens Tillitsdelegation⁷.

Forskning visar att chefer som har stöd från ledningen får ett betydligt mer genomförbart uppdrag. Men i stora organisationer är det lätt att tappa bort viktiga delar i ledarskapet som just tillit och förtroende människor emellan. Viljan att skapa en enhetlig styrning kan leda till att man greppar efter enklare medel som strukturer, övervakning och den typ av detaljstyrning som Tillitsdelegationen uppmärksammar.

Förtroende och handlingsfrihet för chefer ersätts av en övertro på manualer och kontroll, och där chefens arbete alltmer handlar om rapportering uppåt och mindre om ledarskapet i arbetsgruppen. Därför befinner sig många chefer i välfärden i kläm mellan styrning och verksamhet. För att åstadkomma den goda förändring Tillitsdelegationen eftersträvar krävs en kulturförändring.

Om en verksamhet på riktigt skulle använda all kompetens som finns hos chefer och medarbetare så skulle den bli oslagbar.

De nio parametrarna som cheferna fick ta ställning till är i vilken utsträckning deras arbetsplatser genomsyras av:

... att kunskapsutveckling och -överföring premieras på alla nivåer i verksamheten.

... att vi samarbetar över organisatoriska gränser för att kunna möta brukarens/patientens behov och ta helhetsansvar för verksamheten,

... att personal närmast brukaren/patienten har förtroende och handlingsutrymme för att fatta beslut rörande omvårdnad,

⁵ Lisa Björk, fil.dr. i arbetsvetenskap vid institutet för stressmedicin Västra Götaland

⁶ Ledarna, Lönlöst att få det att fungera? 2020

⁷ Regeringen tillsatte 2016 en tillitsdelegation som fick i uppdrag att undersöka hur styrningen av den offentliga sektorn och välfärdstjänsterna kan bli mer tillitsbaserad. Delegationens betänkande lämnades 2018.

... att organisationen (administration, stödfunktioner, chefer och tillsynande verksamhet) underlättar och ger goda förutsättningar för bra möten med brukaren/patienten,

... att det är tillåtet att ibland göra fel eller misslyckas med en uppgift,

... att vi frikostigt delar med oss av kunskap, erfarenheter och information,

... att uttryck för olika åsikter och perspektiv både uppmuntras och uppskattas,

... att enskilda patienters/brukares behov och förutsättningar är överordnat interna riktlinjer och processer,

... stor tillit till varandra, oavsett organisationstillhörighet eller befattning.

Resultatet av chefernas svar redovisas i diagrammet nedan.

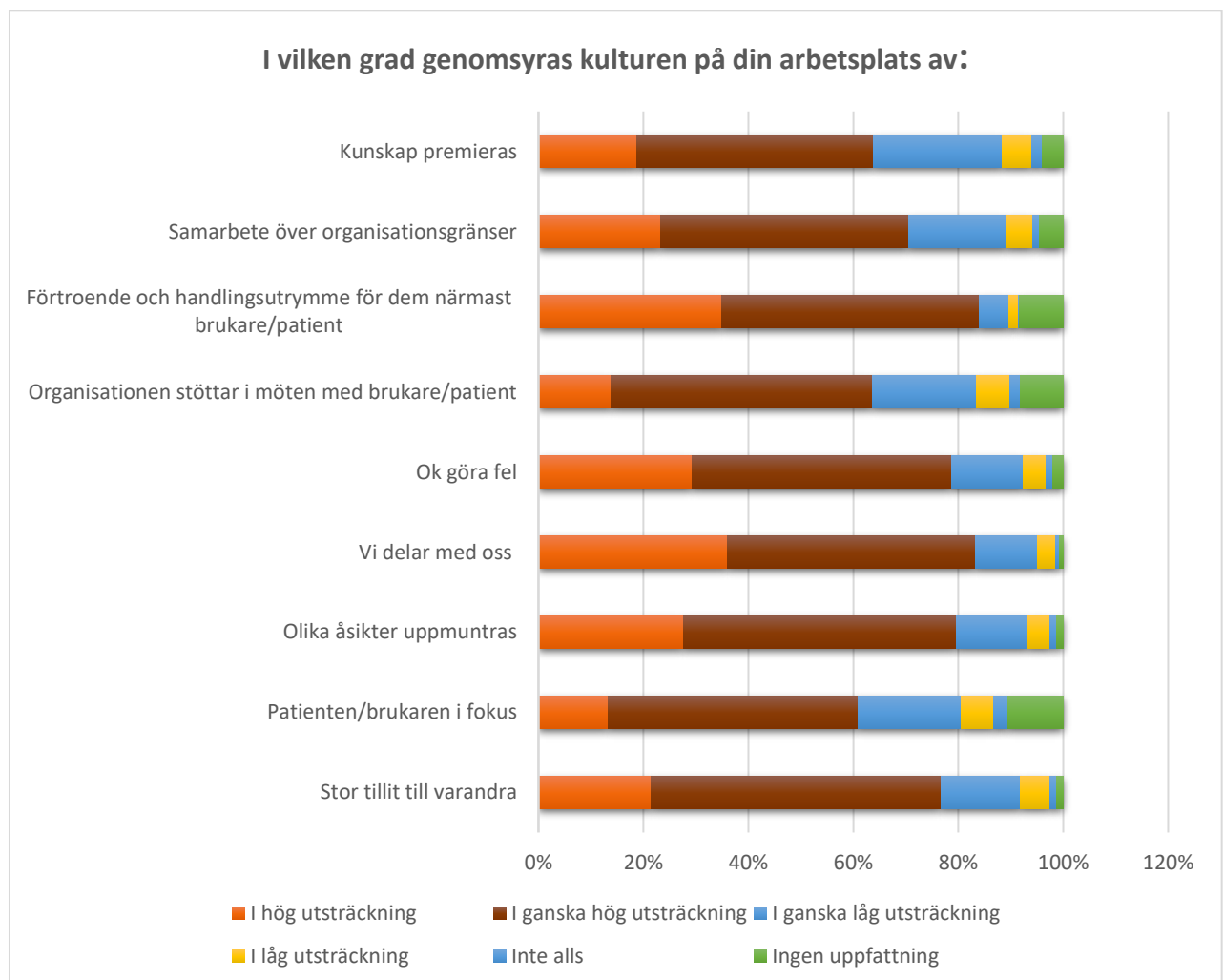


Diagram 8: Tillitskulturen i vård och omsorg enligt cheferna

I diagrammet ovan ser vi att tilliten över lag är god i vård och omsorg enligt cheferna. Det gäller särskilt handlingsutrymme, acceptansen till att göra fel, att man delar med sig av erfarenheter och information samt att olika åsikter uppmuntras.

Äldreomsorgen har på flera av påståendena något sämre resultat. Här är det något mindre tillåtet att misslyckas än inom de andra områdena och människor delar inte fullt så frikostigt med sig av erfarenheter och liknande.

Däremot är det socialtjänstområdet (utanför äldreomsorgen) som sticker ut något negativt när det gäller samarbetet över organisationsgränserna. Bara 62 procent av cheferna där tycker samarbetet fungerar bra, att jämföra med 70 respektive 73 procent bland cheferna inom hälso- och sjukvård samt äldreomsorg.

Tre områden där tilliten kan öka

På tre områden kan vi se att förbättringar skulle behöva ske. Det gäller patient-/brukarperspektivet det vill säga att personalen närmast patienten/brukaren har förtroende och handlingsutrymme för att fatta beslut om omvårdnad. Fyra av tio chefer anser inte att detta sker i tillräcklig utsträckning.

På detta område är förbättringspotentialen störst inom hälso- och sjukvård. Här svarar något färre, 56 procent av cheferna, att patientperspektivet är i fokus vilket kan jämföras med 68 procent av äldreomsorgscheferna.

Förbättringspotential finns också när det gäller stödet från organisationen alltså att administration, stödfunktioner, chefer och tillsynande verksamhet underlättar och ger goda förutsättningar för bra möten med brukaren/patienten. Nära fyra av tio chefer anser att det finns brister här.

Det tredje området med förbättringspotential gäller kunskapsutveckling och -överföring som kan premieras mer på alla nivåer i verksamheten. Det gäller särskilt äldreomsorgen där bara hälften, 53 procent, av cheferna anser att det sker i hög eller ganska hög utsträckning. Det kan jämföras med hälso- och sjukvårdscheferna bland vilka 70 procent svarar så. Även annat socialtjänstområde än äldreomsorgen ligger lägre än hälso- och sjukvården; 58 procent av cheferna tycker detta sker i hög eller ganska hög utsträckning.

Slutsatser

Chefer spelar en viktig roll i arbetet med att skapa och upprätthålla hälsosamma och effektiva organisationer. Effektiva verksamheter i vård och omsorg är i sin tur avgörande för att kommuner och regioner ska kunna leverera god vård och omsorg till patienter och brukare.

Det är chefen som i praktisk handling ska omsätta medborgarnas rättmätiga krav på patientsäkerhet och förväntningar på högre kvalitet i välfärden, helst till lägre kostnad. Det är inget lätt uppdrag. Det kräver rimliga förutsättningar för att lyckas.

LIVOs undersökning bekräftar det forskare och myndigheter i många år försökt uppmärksamma de ansvariga på:

Förhållandet mellan kraven på cheferna i vård och omsorg och den komplexitet som ett chefsuppdrag här innebär står inte i balans till de resurser de har till förfogande.

Framförallt tydliggör 3 000 chefers svar att:

- Stödfunktionerna är otillräckliga och leder till att cheferna mycket ofta utför arbetsuppgifter som ligger mycket långt från chefsuppdragets kärna (så kallade illegitima uppgifter).
- Personalgrupperna är mycket ofta väsentlig större än vad forskningen anser ger rimliga förutsättningar för ett gott ledarskap.

Den bristande tillgången till stödfunktioner är nära knutet till det forskarna benämner illegitima arbetsuppgifter. Drygt 60 procent av cheferna vård och omsorg utför ofta arbetsuppgifter som inte skulle behöva göras om verksamheten var organiserad på ett effektivare sätt. Det kan handla om allt från att laga sängar, fixa krånglande datorer och skrivare till att administrera onödigt information.

Att ha en närvarande chef som utövar ett gott ledarskap är den absolut viktigaste arbetsmiljövariabeln som arbetsmiljöforskningen känner till. Med 30 direktrapporterande medarbetare finns inte en chans att vara en närvarande chef och arbeta för en god arbetsmiljö för medarbetarna. Men det är vardagen för 40 procent av cheferna i vård och omsorg.

En tydlig konsekvens av bristerna är att chefer väljer att sluta.

I en rapport från 2019 skriver forskarna Cregård och Corin: "Det stigande antalet frivilliga uppsägningar i kombination med en åldrande arbetskår inom offentlig vård- och omsorgsverksamhet i Sverige utgör ett oroande problem för välfärdsarbetet."

Höga personalomsättningsnivåer bland chefer sätter ytterligare press på en redan ekonomiskt utsatt sektor. Det ligger därför i svenska kommuners och regioners intresse att förebygga och minska personalomsättningen för att undvika skenande kostnader och samtidigt bidra till ett effektivt välfärdsarbete. Men trots att frågan om ledarskap och chefernas förutsättningar är underbyggd av en lång rad forsknings- och myndighetsrapporter, är den märkligt frånvarande i den politiska diskussionen.

Sammantaget vittnar detta om en djup okunskap om chefernas och ledarskapets betydelse när det gäller styrning och organisering av vård och omsorg från de politiskt ansvariga.

Chefer måste få rimliga organisatoriska förutsättningar som rimmar med uppdraget och som möjliggör ett närvarande ledarskap som gynnar både chefers och medarbetares arbetsmiljö.

Om Ledarna inom vård och omsorg - LiVO

Ledarna inom vård och omsorg, LiVO, är en branschförening som samlar Ledarnas medlemmar inom vård, omsorg och socialtjänsten, totalt närmare 8 500 chefer. Föreningen startade 2011 och har i uppdrag att belysa vikten av ett professionellt och hållbart ledarskap inom vård- och omsorgssektorn. Ambitionen är att vara chefers och medias 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