



FoU SJUHÄRAD
VÄRFÄRD

Enhetschefer undersöker sin roll – ett FoU-projekt i Sjuhärad

Catharina Ehlersson
Eva Hjort
Marita Karlsson
Lars Rönmark (red)
Jan-Erik Tenefors



HÖGSKOLAN I BORÅS
VETENSKAP FÖR PROFESSION

Enhetschefer undersöker sin roll – ett FoU-projekt i Sjuhärad

FoU Sjuhärad Välfärd | *Enhetschefer undersöker sin roll - ett FoU-projekt i Sjuhärad*

Författare
Catharina Ehlersson
Eva Hjort
Marita Karlsson
Lars Rönnmark (red)
Jan-Erik Tenefors

ARBETSRAPPORT 2011
ISSN 1651-4556
UPPLAGA: 1

TRYCKT VID: Högskolan i Borås
TRYCKORT: Borås

© **Författaren/Författarna**

Mångfaldigande och spridande av innehållet i denna rapport - helt eller delvis - är förbjudet utan medgivande av författaren/författarna.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD av Per-Åke Karlsson	7
INLEDNING av Lars Rönmark.....	9
Att utbyta tankar och erfarenheter med kollegor	9
Olika förväntningar på FoU-cirkeln	10
Från undersökningens tal till skrift.....	11
Kunskapssyn	12
Mellanpositionens konflikt och kompromissfält	12
Presentation av texter	14
ANPASSNING TILL LIVET PÅ ÄLDREBOENDE	
UR ENHETSCHEFENS PERSPEKTIV av Marita Karlsson.....	15
Äldreomsorgen är till för de äldre.....	15
Undersökningens material och metoder	17
Terminologi	19
Intervjuer med boende	22
Intervjuer med personal	25
Reflektioner kring personalens yrkesroll	27
Anpassning till ett nytt livssammanhang	29
Hur kan man som chef leda personalen?	35
Kapitelförfattarens tack.....	38
CHEFSROLLEN I KORSDRAGET MELLAN SYSTEMEN, BRUKARNA OCH PERSONALEN av Eva Hjort.....	
Introduktion.....	39
Enhetschefens roll som gatekeeper mitt i flödet av ärenden	40
Hur man som enhetschef kan ta och ha kontroll i sitt arbete.....	52
Ett rehabiliteringsärende	55
Jag som chef, om hur man kan utveckla sin egen ledarstil.....	63
ATT BÖJAS UTAN ATT KNÄCKAS av Jan-Erik Tenefors.....	67
Att böjas utan att knäckas	67
Underordnandet	67
Fem källor till mitt ledarskap	68
När belastningen blir för stor	71
Hotet mot självet när jag utför uppgifter som står i strid med självbild och övertygelser	72
Lögnens och sanningens väg	73
Konsekvenser av lögnens väg.....	74

Styrkan i orden sannning och lögn.....	74
Rädslan att bli avslöjad.....	74
Ja-teorin.....	76
Avslutning	76
FRAMTIDENS DEMENSBOENDE av Catharina Ehlersson	79
Inledning.....	79
Börja där du står	79
Äldreboendedelegationen.....	80
Äldreboende i Marks kommun	81
”De små stegen”	81
Visionen om det framtida demensboendet.....	82
Sammanfattning.....	90
REFERENSER.....	91
TIDIGARE UTGIVNA RAPPORTER FRÅN ÄLDREVÄST SJUHÄRAD/ FOU SJUHÄRAD VÄLFÄRD	
Rapporter i serien Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad /FoU Sjuhärad Välfärd: 2002 -2010	93
Arbetsrapporter och delrapporter 2002-2011	94

FÖRORD

I FoU-cirkelns form har enhetschefer inom äldreomsorgen fått möjlighet att undersöka den egna chefsrollen och dess sammanhang. FoU-cirkeln ”Enhetschefens roll” avslutades den 11 juni 2010 efter drygt två års arbete. Den syftade till att ”ge dig som är enhetschef stöd och utrymme att beskriva, analysera och utveckla rollen som första linjens chef”. Cirkeln anordnades av FoU Sjuhärad Valfärd i samarbete med Institutionen för vårdvetenskap vid Högskolan i Borås.

Så småningom började deltagarna skriva ned sina tankar och reflektioner om ledarskapet i berättelser. Genom att läsa upp dem för lyssnade kolleger fick man tillgång till speglingar och kloka frågor; därmed även idéer att tänka vidare kring och utveckla sin undersökning av det egna ledarskapet. I dessa möten uppstod ny kunskap liksom att oreflekterad erfarenhet blev medveten kunskap.

Det är ovanligt att enhetschefer i äldreomsorgen på detta sätt tar sig tid att reflektera och skriva kring sitt ledarskap. Skrivandet som metod för lärande, bearbetning och insikt ingår vanligtvis inte i äldreomsorgens kulturer. Långt vanligare är det att prata. Kanske måste det till en FoU-cirkel eller liknande för att ge tid, plats och struktur för att uppnå den djupverkan i reflektionen över yrkesrollen som skrivandet medger. I vardagen trängs reflektion och skrivande undan av alla krav och önskemål som riktas mot enhetschefen. Första linjens chefer är ofta mycket hårt ansatta både från verksamheten och från omgivningen.

Det har med själva positionen att göra. Just i enhetschefens position kommer förvaltningens administration i kontakt med äldreomsorgens verksamhet, verksamheten kommer i kontakt med brukare och anhöriga, rationella system för hjälp och service kommer i kontakt med människor och deras livsvärld, regelverkens klarhet kommer i kontakt med en komplex verklighet. Självklart blir det komplicerat att väga av intressen som står mot varandra i dessa kontaktytor.

Enhetschefen i äldreomsorgen verkar ofta i en situation med uppstyckad tid, en mångfald av uppgifter, ibland oförenliga krav och knappt någon ställtid alls mellan olika typer av göromål. Förutsättningarna för skrivandet som metod för lärande och reflektion är alltså allt annat än goda eftersom tänkandet och skrivandet behöver koncentration och obruten tid. Tid som sällan finns i enhetschefernas vardag.

Det var därför välkommet för en grupp enhetschefer att i FoU-cirkelns form få tid och sammanhang för beskrivning och reflektion kring rollen som enhetschef. Det var också värdefullt att ta del av kollegers erfarenheter och idéer.

Per-Åke Karlsson,
Verksamhetsledare vid FoU Sjuhärad Valfärd

INLEDNING

av Lars Rönnmark

En grupp enhetschefer i äldreomsorgen träffades regelbundet under två år för att utforska och utveckla den egna yrkesrollen. Arbetet bedrevs i form av en FoU-cirkel i samarbete mellan FoU Sjuhärad Vårld och Institutionen för vårdvetenskap vid Högskolan i Borås, med en ledare från vardera. FoU är en förkortning av forskning och utveckling. Arbetet i FoU-cirkeln avslutades efter två år på sommaren 2010.

Nu, ett år senare, publicerar FoU Sjuhärad Vårld resultat från FoU-cirkelns undersökningar i den här skriften. Det är bidrag från fyra deltagande enhetschefer. De har undersökt olika aspekter av sin yrkespraktik. Genom dessa texter delar de sina erfarenheter och idéer med kolleger och alla andra som vill läsa nu eller i en framtid.

I inbjudan angavs att FoU-cirkeln syftade till att ”ge dig som är enhetschef stöd och utrymme att beskriva, analysera och utveckla rollen som första linjens chef”. Här betonades att deltagarna skulle undersöka något viktigt i den egna praktiken som chef. Även skrivandet som verktyg i undersökningarna fanns med som en komponent arbetssättet redan i inbjudan.

Att utbyta tankar och erfarenheter med kolleger

De inledande cirkelträffarna visade att deltagarna hade många frågor på hjärtat och gärna berättade om sina tankar och erfarenheter om att vara enhetschef. Deltagarna kände ofta igen sig i beskrivningar av chefens yrkessituation och yrkespraktik och de kunde jämföra med som egna upplevelser och erfarenheter. En mängd frågor och ämnen virvlade runt vid cirkelns tre första sammankomster. Det framkom tydligt hur sammansatt enhetschefens roll egentligen är och vilken svår uppgift det är att jämka ihop olika intressen och viljor, för att i slutänden göra så gott som möjligt för organisationens brukare. Ur dessa inledande inventerande träffar urskildes ett antal undersökningsteman för det fortsatta arbetet.

Under cirkelarbetets gång framkom att enhetschefen måste lägga mycket tid på att hålla själva organisationen i god trim. Det gäller inte bara de interna relationerna, som att arbeta systematiskt med budget och budgetuppföljningar, svara för den egna rutan i förvaltningen och för personalen, utan även att sköta relationer till organisationer i omvärlden. Enhetschefen handhar ofta en omfattande administration som uppkommer av regler som organisationer och system i omgivningen uppställt för att reglera verksamheten när det gäller miljö, hygien, brand/säkerhet, lokalunderhåll, personal liksom regler och tillsyn kopplade till den speciella art av service organisation har på sitt program.

Det framgick med all tydlighet att trycket mot enhetschefen var mycket stort. Varje enhetschef måste hantera krav och förväntningar som från olika håll riktas mot verksamhet och mot chefen själv. Det visade sig att cheferna utvecklat egna sätt att klara av flödet av information, och de krav på uppmärksamhet och handling som informationen bär på.

Cirkelns inledande träffar visade att vissa egenskaper i rollen är gemensamma. Till exempel att man som enhetschef har en gatekeeper-funktion där man öppnar och stänger verksamhetens dörr ut mot omvärlden och in mot den egna förvaltningen. I dessa relationer tillförs enheten

uppgifter och resurser från omvärlden och blir en del av ett större system. Men dörren måste också vaktas så att enhetens egen verksamhet skyddas och utvecklas. Enhetschefen har även i varierande mån ansvar för en dörr mot brukare och anhöriga, som givetvis har andra förväntningar på exempelvis ett äldreboende än hälsovårdsinspektören eller någon annan aktör i det externa systemet.

Trots att det finns flera gemensamma uppgifter och egenskaper i enhetschefens roll, så är variationen stor bland annat beroende på verksamhetens art och storlek, dess historia och tradition, omgivande aktörers styrka och krav och den sociokulturella kontext där ledarskapet utövas. Givetvis inverkar det också på rollen vilka ambitioner enhetschefen själv har, vilka förmågor hon eller han besitter, liksom hur chefen väljer att använda det handlingsutrymme som finns.

Olika förväntningar på FoU-cirkeln

De från början tolv deltagarna hade olika föreställningar om FoU-cirkelverksamhet, hur arbetet skulle läggas upp och utföras, hur uppgifts- och arbetsfördelningen skulle se ut, graden av styrning från ledarna, deltagarnas aktivitet och avsättning av tid, kort sagt: olika föreställningar om vad FoU-cirkeln gick ut på och vad som förväntades av ledarna och av deltagarna.

Tanken var att FoU-cirkeln skulle arbeta med det erfarenhetsmaterial och de frågor som deltagarna tog med sig in i arbetet. Den första träffen avslutades med ett antal öppna frågor kring vad som skulle undersökas, hur och av vem, och hur cirkelarbetet skulle organiseras: ”Hur definierar vi den fortsatta uppgiften och arbetssättet i gruppen? Hur ska vi organisera våra undersökningar? Vad vill vi visa? Vart vill vi nå? För vem vill vi berätta?”

FoU-cirkelns deltagarstyrning och lösa struktur kom att kontrastera det hårdstrukturerade arbetssätt som många deltagare själva representerade i sin chefsroll. Det öppna och deltagarstyrda arbetssättet upplevdes som frustrerande av flera deltagare. Förmodligen hade flera av deltagarna känt sig mer bekväma med en traditionell kurs.

Många gånger använde deltagare just ordet kurs för att beteckna FoU-cirkeln med de förväntningar som man då riktar på undervisning och enkelriktad kunskapsförmedling. En deltagare antog att forskningsaktiviteten skulle ligga hos cirkelledarna, vars uppgift var att systematiserade kunskapar i deltagarnas praktik. Deltagarnas uppgift reducerades här till att vara informanter som försåg forskarna med data. Andra var från början inställda på att undersöka rollen som enhetschef, och hade vana från uppsats- och utredningsarbete.

Ett upplägg med stark ledarstyrning riskerade idén om deltagarstyrning och deltagarnas aktiva roll i undersökning. Deltagaraktiviteten är en viktig komponent i FoU-cirkeln. Cirkeln har till uppgift att skapa utrymme för deltagarna att tänka och reflektera och skriva. I det här fallet riktades uppmärksamheten mot den egna vardagliga yrkespraktiken. Att tänka tar tid, och att skriva det tänkta tar mycket tid. Cirkeln syftade just till att ge tid, rum, struktur och stöd till deltagarna att undersöka sin egen praktik och formulera sina tankar i ord och skrift.

Det fanns alltså många olika föreställningar och förväntningar om vad deltagandet i FoU-cirkeln innebär. Redan här finns en lärdom för framtiden: det är väl använd tid att stämma av förväntningar på FoU-cirkeln. Deltagarnas medverkan i cirkelarbetet främjas genom att man tillsammans utvecklar mål, syfte, ambitionsnivå, bestämmer tid och egna insatser och utformar en gemensam arbetsordning.

För oss ledare, undertecknad och Margareta Fredman, var tanken att cirkeln skulle ge stöd för deltagarnas undersökningar av den egna praktiken. Tanken var också att skapa förutsättningar för deltagarna att bidra till varandras undersökningar med frågor och jämförelser med sina erfarenheter. FoU-cirkeln hade designats med en låg struktureringsgrad för att skapa utrymme för de frågor som upptog deltagarnas intresse. Först vid fjärde cirkelträffen hittade vi fram till en kreativ arbetsform. Ett viktigt led för detta var övergången från tal till skrift.

Från undersökningens tal till skrift

Vid de första cirkelträffarna flödade vittnesmålen om chefskapet. Ofta var det väldigt intressanta och ibland skrämmande händelser och situationer som deltagarna berättade om. Problemet med detta snabba, muntliga flöde av information om enhetschefens vardag var att det sagda liksom domnade och försvann ganska snabbt. Det sagdas liv var kort. När deltagarna började skriva ned delar av sin yrkeserfarenhet hände någon viktigt. Det berättade frisattes från berättaren och fick ett eget liv. Det kunde läsas av andra deltagare. Det kunde också skrivas om för att göra budskapet tydligare och man kunde skriva till ytterligare information kring sin berättelse.

För skrivovana praktiker är steget ofta långt mellan att prata om sin yrkesroll och att skriva om den. Inte många enhetschefer får öva sig i skrivande som uttrycksmedel och undersökningsverktyg. I övergången från tal till skrift blir det också klart att man medvetet måste avgränsa sig och välja ut någon specifik del att skriva om. Det innebär samtidigt att välja bort andra delar som också kan vara intressanta och viktiga att belysa. Det här urvalet medverkar till koncentration och fördjupning.

Enhetschefer för organisationer inom social omsorg verkar ofta i en pratande kultur och är vanligen inte så tränade i skrivandet. Övergången från att muntligt utbyta erfarenheter till en undersökning som baserades på skriven text, väckte en del motstånd, så som vi ledare uppfattade saken. Många deltagare var helt enkelt ovana att skriva. Vi cirkelledare funderade över hur vi kunde underlätta passagen från det talade till det skrivna. Att ge skrivstöd var ett sätt att underlätta. För att deltagarna skulle komma igång med skrivandet formulerade vi fyra breda frågor. De syftade till att fånga upp den personliga erfarenheten om chefsrollen.

1. Vilka var dina upplevelser när du för första gången blev chef?
2. Beskriv hur du uppfattar förväntningar som riktas mot dig som chef i din nuvarande situation. Vilka aktörer gör anspråk på din tid och dina handlingar?
3. Hur hanteras förväntanstrycket? Vilka copingstrategier kommer till användning för att hantera yttre och eventuellt inre förväntningar?
4. Vilka (makt-) resurser har du tillgång till för att hantera trycket mot din roll?

Genom att besvara dessa frågor utförligt, var tanken att deltagarna skulle få tillgång till varandras erfarenheter. Utifrån en breddad erfarenhetsbas skulle vi gå vidare och undersöka gemensamma nämnare i rollen som enhetschef, liksom vad som var unikt för var och en. Vi cirkelledare föreslog att deltagarna skulle skriva yrkesberättelser kring ovanstående frågor och att dessa kunde bearbetas och fördjupas av FoU-cirkeln genom en metod för lyssnande och frågor.

Vid följande cirkelträff fick vi ta del av en berättelse som Marita Karlsson tecknat ned i bussen på väg till Prag. Det handlade om hennes upplevelse av sitt första chefsuppdrag. Marita läste upp sin text och vi andra började fråga för att få klart för oss vad som hände, varför det hände och hur detta hade påverkat hennes fortsatta yrkeskarriär som ledare. Det som nu skrevs ned var en slags fallberättelser (case stories) från den egna yrkeserfarenheten. En förlaga i detta arbete finns i en kanadensisk handbok där case stories är utgångspunkt för kunskapsbildning inom hälsopromotion, och där gruppen bidrar till undersökningen genom att tillägna sig berättelsen, och fördjupa och analysera den i story/dialog metodiken (Labonte & Feather 1996; Labonte, Feather & Hills 1999). "Caset" var förstås enhetschefens roll, och aspekter av denna.

Maritas berättelse blev startskottet i den nya textbaserade arbetsordningen. Efter ett tag började deltagarna formulera sig i egna texter. Dessa lästes upp och deltagarna ställde frågor för att bättre förstå vad "författaren" ville säga med sin text, och hur de olika delarna hängde ihop. På så vis fick textens författare tillgång till kollegornas speglingar och kloka frågor, och därmed uppslag till hur texten kunde utvecklas vidare. Det var en stark återkoppling. I dessa möten uppstod ny kunskap liksom att oreflekterad erfarenhet blev medveten kunskap.

Kunskapssyn

Det är mycket som sker i ett forskningssamarbete som detta. Till exempel vad det gäller att reflektera kring kunskapssyn och praktikers syn på sig själva som kunskapare. Det finns starka föreställningar om vad kunskap är och vem som kan framställa kunskap. Inte minst är praktikerernas kunskaper nedtonade, och man tror ofta att riktig kunskap finns någon annanstans än i den egna praktiken. I FoU-cirkeln har praktikerna tillsammans kunskapat. Deltagarna har var för sig och tillsammans beskrivit och analyserat rollen som enhetschef. Att ta del av andra deltagares beskrivningar och analyser har kastat ljus över den egna situationen, och bidragit till en ökad förmåga till reflektion över det egna chefskapets förutsättningar, sammanhang, uppgifter och tekniker.

Mellanpositionens konflikt- och kompromissfält

Att beskriva "rollen" som enhetschef innebär att man tydliggör vilka förväntningar som riktas mot chefen från personer och funktioner i omgivningen. Roll är en term som sociologerna hämtat ifrån teaterns värld. En roll utgör det "mönster av känslor, attityder, värderingar och handlingar som förväntas av en person som innehar en viss social position" (Brante & Fast 1982).

När deltagarna under de inledande träffarna berättade om sina yrkesuppgifter framkom tydligt hur sammansatt rollen och positionen som enhetschef egentligen var. Exempelvis har chefen för ett äldreboende flera andra rollinnehavare att samspela med: personal (i olika kategorier), boende (med olika förmåga till kommunikation), anhöriga, politiker, kommunens olika avdelningar, en mängd aktörer kring kontroll och skötsel av verksamheten som brandmyndigheter, hälsovårdsförvaltning, socialstyrelsens regler och anvisningar, media, osv. Personer som tillhör dessa olika kategorier riktar specifika förväntningar på enhetschefens beteende; en del uttalat och tydligt, andra mer diskret och famlande.

Enhetschefens befinner sig i en mellanposition mellan olika system och brukares livsvärld.

Politikerna och den egna förvaltningens chefer styr enheten på distans med budget och mål. Personalen i den egna organisationen har genom lag rätt till inflytande. Brukare har med sina knappt hörbara röster ett intresse att påverka enhetens tjänster och service så de passar behov och önskemål.

Enhetschefen har den svåra uppgiften att hantera detta samtida förväntanstryck och jämka ihop olika intressen och viljor inom ramen för givna resurser för att slutändan göra så gott som möjligt för brukarna, för personalen och för överordnade. Med tanke på att förväntningar riktas mot enhetschefen från vitt skilda håll, så är det mer träffande att tala om enhetschefens olika roller än att tala om enhetschefens roll i singularis. Än mer träffande vore att beskriva det som enhetschefens ”role-set” (Merton, 1957) där beteendets varierar mot olika aktörer. De olika roller som enhetschefen spelar kommer inte sällan i konflikt med varandra, och riskerar att avspeglas som inre konflikter hos enhetschefen.

Erik Olsson (1988) visar att man kan förstå intressekonflikter i organisationer som på politiskt uppdrag arbetar med människor genom att studera aktörer och domäner som berör organisationens verksamhet. Olsson beskriver fyra huvudsakliga domäner: politik, administration och ledning, professionell service och vård (eller det som är den aktuella organisationens uppdrag) och slutligen brukare/användare. Varje domän försöker kontrollera organisationen, menar Olsson, och de agerar utifrån olika strategier.

Enhetschefen befinner sig i denna domänstrid, och har att förhålla sig till de olika intressen som gör sig gällande. Detta skapar ett tryck mot enhetschefen av uppgifter, krav och påverkan. En del av detta tryck kommer alltså från domänområdena ”politik” och ”förvaltning”, som också har en strukturell makt över enhetschefen. Aktörer som hör till dessa domäner samordnar sig inte utan de konkurrerar om inflytande och kontroll. Enhetschefen kan bli hårt ansatt av ofta oförenliga krav från aktörer i omgivningen som riktas mot organisationens verksamhet och som sammanstrålar hos enhetschefen. Sammanstrålningen kan ofta avläsas i mailboxen, som Eva Hjort visar i sitt bidrag till denna bok.

Kerstin Sahlin Andersson (2003) visar utifrån skolans värld att den egna förvaltningen förväntar sig ett beteende som främjar en enhetschefens organisationsidentitet. Ett sådant chefskap benämns *effektorienterat*, där chefen alltmest har företagsledning som förebild. Effektorientering av ledarskapet kontrasteras mot *kommunikationsorientering*. I det här fallet söker man identifikation med verksamheten, dvs. en verksamhetsidentitet. Verksamhetsidentiteten utformas genom det sociala ledarskapet och kommunikation. Tendensen i dagen chefskapet är effektorientering, menar Sahlin Andersson.

Att hantera ofta motstridande krav och förväntningar från aktörer i omgivande domäner ingår i enhetschefens vardag. I den mån man lyckas med att sortera och hantera dessa relationer väl, så uppstår ett utrymme som kan användas mer fritt. Utrymmet kan användas till långsiktig planering och utvecklingsarbete, men också till att utveckla ledarskapet. Maria Wolmesjö (2005) visar i sin undersökning spänningen mellan ”effektivitet” och ”kommunikation” hos första linjens chefer där

kraven på ett chefskap med stark fokusering på verksamhets- och budgetansvar (effektivitet) tränger undan det ledarskap som är koncentrerat på relationen ledare-ledda (kommunikation). Utvecklingen skulle kunna leda till att den förtrogenhetskunskap med verksamhets-

området som arbetsledarna menar är viktig för ledarskapet så småningom kommer att anses överflödigt (Wolmesjö 2005, s. 252).

Enhetschefens principiella uppgift är att på ett konstruktivt sätt sammanföra uppdrag, resurser och regler från politik och förvaltning med personalens och brukarnas aktiviteter utforma passande välfärdstjänster. Enhetschefen är den punkt där intressenternas krav möts. Där är enhetschefen ofta ensam. Då kan det vara frestande att alliera sig med en eller flera av aktörerna som berörs av verksamheten och som vill ha inflytande utifrån eget intresse. En uppskattad funktion hos FoU-cirkeln var att kolleger kunde förstå och bekräfta beskrivningar av svårhanterliga händelser och situationer. Det ser ut att finnas ett stort behov av kollegialt stöd för att fylla ut den ensamhet som följer med positionen som enhetschef.

Presentation av texter

Fem deltagare fullföljde FoU-cirkeln och fyra har skrivit om olika aspekter av den egna ledarrollen. Här presenteras några tankar och idéer som kommer fram i dessa texter.

Marita Karlsson är enhetschef för Lysjölids äldreboende och hemtjänsten i Sexdrega. I *Anpassning till livet på äldreboendet* beskriver hon mekanismer som passiviserar den boende, och tonar ned hennes kvarvarande förmågor att sköta om sig själv. En viktig faktor är att personalen överbetonar ”vårdinslaget” och försummar de sociala, psykologiska och emotionella sidorna i omsorgen. Vi får följa hur hon som chef försöker främja ett arbetssätt som medräknar och personifierar de boende.

Eva Hjort analyserar sin anställning som chef för sjuksköterskorna i den kommunala hem-sjukvården i Borås. I *Chefsrollen i korsdraget mellan systemen, brukarna och personalen* ger hon inblick i två ganska olikartade arbetsuppgifter, nämligen administration av inkommande ärenden/uppgifter och rehabiliteringsärenden. Den första gruppen av uppgifter har en snabb puls. Rehabiliteringsärenden däremot är ofta utdragna över tid. Gemensamt för dem är att många parter är inblandade, och att intressenter i organisationens omvärld blir synliga i arbetet med dessa uppgifter. Utifrån konkreta beskrivningar inser man att många aktörer vill påverka chefen, och vikten av att en chef lär sig att hantera ett sådant ”korsdrag” från intressenter i omgivningen och internt för att få kontroll över sin arbetssituation. Eva Hjort menar att det inte finns en färdig mall för detta, utan det är en del av kompetensen som man själv utvecklar.

Jan-Erik Tenefors, chef i äldreomsorgen i Svenljunga, utformar en personlig teori om sitt ledarskap. Vidare utforskar han ledarskapets källflöden i form av personliga erfarenheter från scout rörelsen, befälsjobb i krigsmakten och inte minst japansk filosofi som ingår i kampsporten budo, där Jan-Erik varit verksam som utövare, tränare och ledare. I essän *Att böjas utan att knäckas* finns en ton av ledarskapet ”Yin & Yang.”

Catharina Ehlerston är chef för Olof Marcusgårdens äldreboende i Kinna. Hon skriver om chefen som förändrare. I *Framtidens demensboende* tecknar hon en vision om ett boende som på olika sätt kompenserar funktionsnedsättningar hos demenssjuka äldre och stimulerar kvarvarande förmågor. Visionen om framtidens demensboende är en slags kompass för det dagliga förändringsarbete som personalen involveras i, och personalens delaktighet i förändringsarbete är A och O. Det finns en mängd delar i ett boende som utformas för att fylla behov hos den demente och särskilt betonar Catharina värdet av att boende har tillgång till naturen.

ANPASSNING TILL LIVET PÅ ÄLDREBOENDE UR ENHETSCHEFENS PERSPEKTIV

av Marita Karlsson

Äldreomsorgen är till för de äldre

Det här är en berättelse om mitt chefs- och ledarskap i äldreomsorgen, och jag kommer att lägga mest vikt vid att beskriva ledarskapet vid särskilt boende. Jag baserar mitt ledarskap på erfarenheter från ett mångårigt yrkesliv i olika vård- och omsorgsenheter. I min ungdom började jag som semestervikarie på ett sjukhem. Där fick jag lära mig den primära omvårdnaden grundligt utifrån ett sjukdomsperspektiv, de boende var ju trots allt patienter. Jag vill återge en minnesvärd och sann liten berättelse från ett arbetspass, eftersom det jag lärde mig har följt mig genom yrkeslivet.

Det var på våren 1970 och platsen var sjukhemmet. Jag och min medarbetare var i knappa 20-årsåldern, utbildade. Vi jobbade på en demensavdelning med sexton patienter. En eftermiddag var vi färdiga med alla praktiska göromål för dagen, så vi gick till dagrummet där vi tidigare placerat några kvinnliga dementa patienter. Min kollega tyckte det var roligt att sjunga och det tyckte damerna också. Även jag, kan tilläggas. Vi hade en liten stund över innan kvällsmaten som kom från köket klockan fyra på eftermiddagen. Jag minns att vi sjöng ”En kvanting träder i salen in” så det stod härliga till. Det uppstod glädje och gemenskap i sången. Stämningen var uppsluppen. Vi hade trevligt. Då träder vår avdelningssköterska ”i salen in”, alltså hon kommer in i dagrummet. Vänligt men mycket bestämt påpekar hon att vi omgående borde sätta igång att putsa och torka persiennerna, för det tillhör vårarbetet. Sensmoral: persiennerna var viktigare än patienterna.

Jag minns fortfarande exakt hur jag reagerade. Den fråga som kom upp var: för vem arbetar jag? För de boende eller för min chef? Jag ville ju både vårda och göra en god social gärning. Jag hade med ett modernt uttryck, en helt annan värdegrund än avdelningssköterskan och i min värld var det viktigt att se och göra något för den enskilda människan och ta tillvara människans förmågor.

I arbete med förståndshandikappade har jag lärt mig hur viktigt det är att ta tillvara och jobba vidare på de förmågor som människan har, lyssna på och ta tillvara människans intresse, vilja och behov, att förstå att människor är väldigt lika varandra men ändå unika. Jag har idag väldigt svårt att förstå mig på personalen som har sig själva som måttstock; ”Det är inget svårt att förstå andra, det är bara att utgå ifrån sig själv: Hur vill jag ha det?” För min del tror jag inte att det är så enkelt eftersom vi alla är unika.

Jag har efterhand också förstått hur viktigt det är att all personal har ett gemensamt mål baserat på att möta den enskildes behov. Man kan komma en bit på väg att förstå en människas behov genom att vara lyhörd och ge sig tid att lyssna. Man kan lära känna den äldre genom att intressera sig för henne, lyssna då hon berättar vem hon är och hur hennes liv varit, alltså genom att lära känna henne som en levnadsberättelse. Som titeln på Clarence Crafoords fina bok: Människan är en berättelse. Att intressera sig för hennes berättelse är ett sätt att respektera

personen för den hon är, och göra det möjligt för den boende att behålla sin identitet, och inte förlora sig själv som en boende i mängden. Att underlätta för den boende att fortfarande få vara "Nyströms fru på Nygården", och få personalens bekräftelse på denna identitet.

När det gäller att bekräfta den äldres identitet har jag en fördel av att känna bygden och kan finna gemensamma beröringspunkter som gör att berättelsen kommer igång. Ibland känner jag personligen den äldres barn och barnbarn. Jag är intresserad av bygdeböcker och jag tycker det är lättare att förstå och föra samtal med äldre utifrån gemensamma kunskaper om svunna tider.

Med dessa tankar och reflektioner har jag funderat över hur personal och chefer kan få ett gemensamt synsätt som leder till att våra äldre personer som har ett vårdbehov stort som litet fortfarande får behålla sina unika personlighet och inte onödigt behöva förlora makten över sitt liv.

Äldreomsorg på landsbygden

Nu för tiden arbetar jag som enhetschef inom äldreomsorgen i en glesbygd och med ett stort inslag av lantbruk. Många av kommunens äldre bor kvar länge på sina gårdar som släkten brukat i flera generationer. Det är speciellt att arbeta med äldreomsorgen i en landsbygdskommun och att vara chef för en verksamhet där man känner både personal och pensionärer.

I bygden finns fyra samhällen med mellan 200 och 1200 invånare med inflyttad befolkning i villor och egna hem. Sammantaget bor ungefär 3000 människor inom det område jag ansvarar för och av dem är ungefär 430 personer äldre än 80 år. Inom mitt ansvarsområde finns både ett servicehus och hemtjänst. Servicehuset består av ett särskilt boende, demensboende och trygghetsboende. Hemtjänsten hjälper gamla som bor kvar i sina bostäder.

Mitt intryck är att den äldre befolkningen är relativt pigg och att de i stor omfattning klarar sig själva helt och hållet eller med visst stöd från kommunen. Det finns en hel del aktiviteter i kommunen och i föreningarna där äldre personer deltar. Pensionärsföreningarna SPF och PRO har en livaktig verksamhet med studiecirklar och utflykter. Många äldre deltar i körsång och annan frivillig verksamhet inom exempelvis Röda Korset och kyrkor.

Det är en speciell kultur i bygden. Kanske kan man säga rent generellt att människorna sätter en ära i att klara sig själva. Man begär inte hjälp och stöd från kommunen innan alla andra möjligheter är uttömda. In i det längsta försöker pensionärerna klara sig själva, så när de vänder sig till kommunens äldreomsorg finns som regel ett tydligt omsorgsbehov.

Jag har haft förmånen att träffa många av vårdtagarna redan när insatserna i hemtjänsten varit blygsamma, till exempel städning varannan vecka, hjälp med inköp, installation av trygghetslarm. Därför känner jag redan pensionärerna när de behöver mer omfattande insatser från hemtjänst eller serviceboende.

Jag tillhör själv bygden och har vuxit upp i en mindre ort i kommunen. Därför känner jag många av de gamla och deras familjer även utanför mitt jobb. Det finns alltså en närhet till de människor jag möter på boendena. Det är en fördel för mig som chef att ha personkännedom när behoven av hjälp och stöd från kommunen ökar på äldre dagar. Det kan kännas tryggt för många gamla att känna chefen för boendet personligen och givetvis också för anhöriga. Jag tror att det ger en extra trygghet att jag känner bygden väl, och dess invånare.

Den inställning som äldre har att klara sig själva är väldigt påtaglig i bygden. Inte sällan

är hjälp från det allmänna kopplat till skam. De gamla drar sig i det längsta att söka hjälp från kommunen. Barn eller grannar till den äldre ser däremot ett omfattande hjälpbehov, och blir de som underrättar kommunens äldreomsorg att personerna inte klarar sig på egen hand. Vid utredning av vårdbehov är det därför vanligt att den person som tagit kontakt med kommunens äldreomsorg uppfattar ett större omsorgsbehov än vad den gamle uppger sig ha behov av: ”I få ha tack så möe, men jag klarar mig bra själv än så länge”. Det är lite speciellt att arbeta med äldreomsorgen på landsbygden, och att vara chef för en verksamhet när man känner både personal och pensionärer.

Den allmänna nedsättningen av funktioner som hör ihop med åldrandet är givetvis alltid ett skäl till flyttning till särskilt boende. Det är dock ofta så att frågan om att flytta till särskilt boende aktualiseras vid en eventuell åkomma, exempelvis benbrott, sjukdom, lasarettsvistelse, eller då vårdplaneraren bedömer att kapaciteterna är för knappa och att barnen anser att det blir för stort och ensamt för föräldern att bo kvar i sitt ordinära boende.

Genom min personkännedom har jag under åren sett vilka kraftiga försämringar som inträder när gamla flyttar till särskilt boende. Många gånger har jag kommit tillbaka till frågan: vad är det som gör att man så snabbt tappar sina funktioner när man flyttar in på ett särskilt boende?

Hur kan man då arbeta för att göra det möjligt för boende att behålla sin förmåga att fungera i vardagen i äldreboendets miljö? Hur kan olika inblandade parter bidra? Vad kan personalen göra, brukarna själva, anhöriga och inte minst vad kan jag som chef göra för att bromsa in förlusten av förmågor hos äldre som kommer till särskilt boende?

Syftet med den här undersökningen är att beskriva och reflektera kring hur äldreomsorgens organisation och arbetsätt kan ändras, så att äldre i större utsträckning kan behålla makten över sina liv i det särskilda boende man flyttar till.

Undersökningens material och metoder

Jag bygger det här arbetet på mina erfarenheter som chef i äldreomsorgen. Jag har även genomfört en intervjuundersökning med fem boende och med fyra medarbetare i personalgruppen. Information kring undersökningens frågeställningar är insamlad på ett boende i mitt arbetsområde där en kollega är chef. Jag bad personalen på boendet att fundera vilka personer på boendet som kunde vara lämpliga att intervjua, dels utifrån att de kom ihåg hur och varför de flyttade till sin lägenhet i det aktuella boendet, dels att de skulle känna det trevligt med en intervjustund där de fick berätta om sig själva. De skulle heller inte känna sig tvingade att delta i intervjun.

Intervjuer med boenden

Jag har valt att besöka fem äldre som har flyttat in till särskilt boende. De har varit bosatta i det särskilda boendet mellan ett halvår till drygt tre år. Var och en har sin egen lägenhet som består av ett rum samt toalett med bra duschutrymmen. De har inrett sina lägenheter efter sin egen personliga stil, vilket gör att de skiljer sig mycket från varandra. Man kan lätt få en uppfattning om familjens storlek samt vad de olika familjemedlemmarna har för intressen.

Det särskilda boendet är som sagt beläget i ett litet samhälle i en landsortskommun. Bygden är en typisk jordbruksbygd och nästan samtliga intervjupersoner har växt upp i samhället eller

grannsamhällena. Tre av personerna har levt hela sitt liv i bygden. En kom hit som tvååring med sina föräldrar från det stora landet Amerika. En är inflyttad i ett sent skede till orten och har bott sina pensionsår här på grund av att en av sönerna flyttat till bygden.

Jag har intervjuat tre kvinnor och två män, samtliga mellan åttionio och nittiofyra år. Kvinnorna är änkor. Ena mannen är änkling. Den andre mannen har varit ensamstående under hela sin livstid och levt på en gård tillsammans med sin broder och dennes familj.

Tanken var att intervjun skulle genomföras i deras hemmiljö på boendet. Intervjuerna tog mellan en och en halv timme. I fyra av fem intervjuer var intervjupersonerna väldigt pratglada, och berättade väldigt mycket om sig själva och sina liv. Den femte personen var mer fåordig.

Jag hade förberett fyra frågor till brukarna:

Vad var anledning till att du flyttade till särskilda boendet?

Vilka förväntningar hade du tidigare på boendet på servicehus? Stämmer dessa idag?

Hur skulle du vilja ha det på boendet?

Hur uppfattar du personalens bemötande?

Intervjuer med personal

Jag har även intervjuat fyra personal som arbetar med de intervjuade på boendet. De var i tjänst när jag hade tid och möjlighet att intervjuas. Arbetstiden för dem alla är att de hade jobbat mellan tio och trettio år. Gemensamt för dem var att det redan från början fanns en tanke på att vården nog vore något att arbeta inom. Men för alla fyra har det varit en lite brokig och krokig väg till dagens anställning i äldreomsorgen. Även om det varit inslag av annat arbete har det rört sig inom området serviceyrken. Alla har någon form av utbildning, exempelvis sjukvårdsbiträdesutbildning, intern utbildning inom kommun eller undersköterskeutbildningen. De är också mycket nöjda med sitt arbete och trivs bra på grund av att de får så mycket tillbaka; ”Man både får och ger, man blir så uppskattad.” Alla har prioriterat att vara hemma eller att arbeta på ett sådant sätt som exempelvis nattarbete och dagbarnvårdare, och på så vis kunnat ägna sig åt sina barn så mycket som möjligt under småbarnsperioden. De är inga karriärkvinnor, utan prioriterar hem, hus, familj och vänner. Samtliga av dem är heltidsarbetande och lever ihop med en livskamrat.

Mina frågor till personalen var följande:

Vad är det som driver dig att arbeta inom vården?

Vad är viktigt att tänka på i vårdarbetet?

Hur skulle man kunna öka de boendes självständighet?

Terminologi

Idag finns en rad beteckningar på den person som är mottagare av kommunal äldreomsorg liksom på platsen där äldreomsorg framställs och tas emot. Enligt min mening har det rätt så stor betydelse hur man betecknar det man gör, vem man gör det för och hur man betecknar sig själv som personal och platsen för arbetet. De beteckningar som används ger vägledning till vilka förväntningar som riktas på den boendes uppträdande. Språkbruket på arbetsplatsen har även med yrkesidentitet att göra och i vilken tradition man inplacerar arbetet som utförs på boendet. I den kommun jag jobbar har man från arbetsgivarens sida valt att säga ”vårdpersonal” om alla som arbetar inom äldreomsorgens olika delar. I den här rapporten har jag valt att kalla anställda i hemtjänst och äldreboende för personal.

Föreställningar om fattigvården

Historiskt sett har det skett stora förändringar i samhällets hjälp till äldre och därmed har det också skett förändringar i språkbruket. Det finns fortfarande bland gamla i bygden blandade känslor förknippade med äldreomsorgen.

Fattigvården organiserade omsorg om de som av någon anledning inte kunde tas omhand av sina närmaste, såsom fattiga änkor, föräldralösa barn och fattiga äldre. Fattigvården organiserades under medeltiden av kyrkan, men övertogs vid reformationen formellt av staten. I praktiken blev det dock fortfarande socknarna som fick ombesörja denna.

Genom 1847 års fattigvårdförordning fick fattigvården en fastställd organisation. Enligt denna skulle i varje socken finnas en fattigvårdsstyrelse. Genom 1918 års fattigvårdslag reformerades verksamheten. Bland annat förbjöds fattigvårdsauktioner, krav på inrättande av ålderdomshem infördes och överklagandemöjligheten återinfördes. År 1956 ersattes fattigvårdslagen med lagen om socialhjälp, i sin tur år 1982 ersatt av socialtjänstlagen (Wikipedia 20/1 2010).

Beteckningar på boendet

När det gäller platsen för stödet till behövande används särskilt boende som ett gemensamt namn för flera boendeformer som anpassats för äldre med ett stort behov av omsorg. Dessa boendeformer kan se olika ut från kommun till kommun. För att få ett boende krävs ofta en ansökan via socialtjänsten. För att den ska beviljas krävs att en nivå av skälig levnadsnivå inte kan uppnås i hemmet genom insatser av hemtjänsten. Den äldre hyr sedan sin lägenhet inom boendet och använder egna möbler, vilket gör att möjligheten att söka bostadsbidrag gäller som för alla andra och kan utbetalas enligt gällande regler. Mat och omsorg betalas separat. Det finns personal dygnet runt och det finns även tillgång till sjuksköterskor, liksom regelbundna besök av läkare.

Efter förslag från Äldreboendedelegationen (SOU 2007:1003) införs 2009 beteckningen Vård- och omsorgsboende som officiell term i stället för Särskilt boende. Denna beteckning har inte fullt ut slagit igenom i verksamheterna.

Trygghetsboende är ytterligare en beteckning som förslags av Äldreboendedelegationen. Det betecknar ett icke biståndsprovat boende för äldre 75+, som känner oro eller otrygghet i sin ordinära bostad. Trygghetsboende skall uppfylla höga krav på tillgänglighet tillgång till gemensamhetslokaler, servicevärd/-värdinna eller motsvarande och trygghetslarm. Tidigare

användes termerna servicehus och äldreboende i kommunens administration, och det är termer som idag används av personal, äldre och anhöriga till äldre.

Tanken med servicehus är att de boende ska ha nära tillgång till service i form av städhjälp, matsal och annat lägenhet. Hur servicen skall bekostas är beroende på vilken funktion huset ska ha i samhället.

Äldreboende är ett hem för äldre personer som inte klarar av att bo på egen hand. Anledningarna till detta kan vara många, men vanligast är att den äldre på grund av sjukdom har svårt att klara dagliga sysslor, såsom städning, matlagning, tvätt, m.m. Tidigare omnämndes äldreboende ibland som ålderdomshem, som idag anses ha en negativ klang och väcker hos många av kommunens gamla inre bilder av fattigvården förr i tiden och ålderdom i missär.

Beteckningar på den boende

Det finns även en rad olika beteckningar på den person som bor och lever i huset. Väldigt ofta benämner personalen den boende med egennamnet. Det är det vanligaste. Men när personal talar om personerna på boendet finns det många olika benämningar, och dessa skiftar med egenskaper och roller som en boende har på sitt boende. En relativt neutral roll är att vara just "boende" på äldreboendet.

Hyresgäst kallas den som hyr en lägenhet i äldreboendet. Huset ägs av det kommunala bostadsbolaget. Som hyresgäst har man besittningsskydd till lägenheten enligt hyreslagen, det vill säga personen kan ej avhändas lägenheten så länge åtagandena enligt ett upprättat hyresavtal följs. Med signering av hyresavtalet följer en förändrad mantalsskrivning, och för vissa innebär det att man automatiskt byter församling. Det innebär att det blir ett uppbrott för den boende att flytta till en annan ort och församling. Det är värt att tänka på att man vid flyttningen skriver på en adressändring i rutan "definitivt avflyttad".

Vård- och omsorgsboende är en relativt ny term, och den tar med i beteckningen att personen som bor i huset samtidigt är föremål för vård och omsorg.

Patient är en person som är i kontakt med sjukvården för att få en diagnos för sina besvär eller behandling för någon sjukdom. Ordet kommer ifrån latinska ordet *pati* som betyder "att lida". Att vara patient betyder att vara sjuk och i behov av medicinsk omvårdnad. Det finns en mängd föreställningar och förhållningssätt kopplat till beteckningen patient och en sjukhusliknande organisation gör sig ibland gällande, t ex att man på boendet vill efterlikna rondens funktion på sjukhusen, dvs. att läkaren går runt till sina patienter för att följa upp sjukdomstillståndet.

Vårdtagare är en person som mottar vård. *Vårda* betyder enligt ordboken att sköta, ge vård, ta hand om, passa omsorgsfullt.

Brukare är en person som tillgodogör sig en tjänst. Det är inte så vanligt att beteckna personerna som befinner sig i kommunens äldreomsorg för brukare. Ordet brukare infördes i den kommunal administration i samband med LSS-lagen. Statsvetaren Evert Vedung menar med brukare en "slutanvändare av en offentlig tjänst".

Omsorgstagare är en term från Omsorgslagen 1969, där de som innefattades av lagen fick benämningen omsorgstagare. Idag används termen sällan om personer som lever i kommunens olika äldreboende.

Pensionär är en beteckning på en person som har ersättning från försäkringskassan antingen på grund av uppnådd pensionsålder eller till följd av sjukdom eller skada.

Den gamle är en ganska vanlig beteckning bland allmänheten i kommunen, till exempel: ”Jaha, du jobbar numera med dom gamle”. Det är en tydlig referens till ålder, och de omsorgsbehov som uppstår i normalt åldrande. Den äldre är också en vanlig beteckning, men då mest använd av personal.

Kund är inte något ord som man använder vare sig i vardagligt språkbruk eller inom den kommunala administrationen. De flesta tycker att kundbegreppet känns fel och passar inte inom äldreomsorgen. Det är troligt att kundbegreppet blir mer använt till följd av Lagen om offentlig valfrihet, som införs under 2010 i min kommun.

Vilka ord använder personalen?

Jag frågade några av medarbetarna i min personal som arbetar både på särskilda boendet och i hemtjänst hur de benämner de personer som de arbetar med och fick följande svar:

1. ”Jag kallar dem för boende, för de som bor inne på särskilda boendet de bor ju här” (Kommentar: Detta är då kopplat till det särskilda boendet och själva bostads huset.)
2. ”När man har ett större vårdbehov betecknas man som boende oavsett var man bor”
3. ”Om man ska kallas för boende, så bör man klara det mesta själv”.

När personalen berättade om vad som menas med vårdtagare framkom olika synpiter. En medarbetare menade med vårdtagare ”En person som får hjälp från kommunens äldreomsorg och som bor sitt egna hus eller lägenhet i samhället eller ute på landet”. När jag undrade om de verkligen är vårdtagare trots att de bara har ett städ eller tvätt på några få timmar per månad, fick jag följande svar: ”Så klart att de är vårdtagare, de behöver ju hjälp med att vårda sitt hus, sin lägenhet, sina blommor. Vård som vård.”

Andra menade att ”Vi har inte så många vårdtagare, för vårdtagare är de som behöver mycket hjälp med personlig omvårdnad samt medicinsk omvårdnad. Till exempel så har vi just nu en boende som är palliativ, då är han en vårdtagare.”

Vårdtagare benämns även den person som personalen besöker i enbart medicinskt syfte och hjälper till med omläggningar, mediciner samt injektioner.

När jag intervjuat personalen så har jag uppfattat stora skillnader i vilken betydelse personalen använder orden ”boende” respektive ”vårdtagare”. Personalens val av uttrycket ”boende” eller ”vårdtagare” verkar inte ha någon koppling till hur stor insats av hjälp man får, eller var man bor. Inte heller tycks den enskilda personalen ha en genomtänkt benämning på personer som mottar hjälpen. Den begreppsliga oklarheten verkar heller inte bero på om personalen är utbildad eller outbildad, eller om de har arbetat lång eller kort tid inom vårdsektorn. Det verkar som om personalen inte har reflekterat över att de i sin grupp har olika benämningar på samma sak, och frågan är om de har reflekterat över att de använder orden på så olika sätt. Detta är en förbryllande situation, och leder till att personal inte kan kommunicera på ett tydligt sätt. Det som också försvårar kommunikationen är att personalen ofta agerar utifrån omedvetna ingångs- och grundvärderingar.

Den benämning man använder som personal speglar givetvis dennes värderingar och dennes förhållningssätt till den äldre personen som får hjälpen.

Vård som vård

Vilka följder får det här oklara språkbruket bland personalen? Som chef funderar jag till exempel mycket kring vad det betyder att personalen tänker ”vård som vård”, att det är samma sak att vårda människor och att vårda ting. Jag vill ge ett exempel. Tänk dig att en äldre person behöver hjälp med att vattna och ansa sina blommor. Jag tänker mig att personal kan lösa den uppgiften på två vitt skilda sätt: (1) personalen själva vattnar och ansar blommorna eller (2) personalen gör den äldre delaktig i skötseln av blommorna. I det första fallet riktar sig omsorgen enbart mot blommorna. I det andra fallet riktar sig omsorgen till den äldre, som på olika sätt görs delaktig i skötseln av sina blommor. Det senare sättet att ge omsorg stimulerar den äldres förmågor genom delaktighet. Det tar mer tid att involvera den äldre i ett sådant arbetssätt, men det ger å andra sidan ett stort mervärde och handlar om respekt för den äldre och stärker samtidigt personens känsla av kontroll och mening. Poängen med ett professionellt arbete inom äldreomsorgen är att personal alltid har en pedagogisk tanke kring hur den äldre involveras i de vardagliga, praktiska bestyren, oavsett om det är hemma på gården eller boendet i äldreomsorgen.

På grund av att benämningarna är vitt skilda och kopplade till olika innebörder och förväntningar på den äldre, kommer personalen i ett mycket tidigt skede att utöva olika förhållningssätt till den äldre. När den äldre möter flera i personalen och blir bemött på olika sätt väcker det förväntningar i olika riktningar. Man kan på goda grunder tro att den äldre blir förvirrad av olika budskap.

Grunden till att få till en samsyn i arbetet och förhållningssättet till de äldre, är alltså att man använder samma benämning och kommer överens om vad benämningen betyder. Det innefattar en samsyn kring den värdegrund, med vilken kommunen försöker styra hur äldreomsorgen utförs. Med en samsyn kring värdegrund skulle den äldre kunna känna större trygghet, och bli likvärdigt bemött oavsett vem av personalen som kommer, kunna påräkna samma vardagsrehabilitering, med mera.

I arbetsgrupperna ägnas mycket tid åt att få till stånd aktuella genomförandeplaner men kanske alldeles för lite tid åt att penetrera och genomlysa ordens betydelse, alltså vad som menas med det som står i genomförandeplanen. Även om det tar tid att bli klar och tydlig med yrkesspråket, så skulle det ge betydliga vinster i arbetet eftersom det borde uppstå mindre feltolkningar och missuppfattningar i arbetet. Även den äldre torde vinna på en ökad klarhet eftersom en tydligare beskrivning av vad hjälpen består i ger den äldre en ökad kontroll.

Intervjuer med boende

I det här avsnittet redovisar jag vad som framkom i intervjuer med fem av de boende.

Vad var anledningen till att du flyttade till servicehuset?

De båda männen uppgav att de mådde psykiskt dåligt, och det hade de gjort under en lång tid. De bara låg på sina sängar och var väldigt passiva. Den ena mannen, som jag

kallar Karl, ville själv flytta in på just detta servicehus för att han ville få bo kvar i sin hembygd. Så här förklarar han varför:

Det är roligast så, så kan jag även gå och titta till mina gravar och det kan ju kännas bra så länge jag kan det. Annars kunde jag ju flyttat till ett annat servicehus där min fosterdotter bor, men det ville jag inte.

Den andre mannen, Algot, säger att han inte längre klarade av att sköta sig själv, varken på det personliga planet eller med hushållssysslorna. Han säger att det var en svåger och kommunens sjuksköterska som ordnade så att han kom till detta servicehus.

Anna har varit änka sedan åtta år. Hon är mamma till en stor barnaskara. Hon uppger att hon aldrig varit sjuk, men så blev hon yr några gånger. Då ordnade barnen omgående med ett larm. Hon säger att som tur var behövde hon inte anlita larmet så ofta. Därefter tyckte barnen att hon inte skulle bo kvar ensam i sitt stora hus, men själv hade hon inte känt sig ensam och det hade inte ens föresvävat henne att flytta in på ett servicehus. Hon berättar följande:

Jag försökte neka in i det längsta men barnen hade hört sig för efter lägenhet på servicehuset och de tyckte absolut att jag skulle ta den lediga lägenheten på ett rum, annars kunde jag ju hyrt en lägenhet på byn, men barnen tyckte att lägenheten på servicehuset var bra och dessutom skulle jag slippa att flytta ytterligare fler gånger, så då fick det väl bli så.

Anna berättar också att det är svårt att vara beroende av barnen. ”De har så mycket själva med barn, barnbarn, arbete, med mera att göra”, säger hon.

Berta berättar att hon blev väldigt snabbt änka. Det tog bara knappt tre veckor från det att hennes man insjuknade tills han var avliden. Hon kunde inte bara tänka sig att vara själv och att vara en belastning för barnen var inte att tänka på, det ska man inte vara. Hennes åsikt är att hon har betalat skatt i hela sitt liv och det är då samhällets plikt att ta hand om oss gamla, detta tillhör samhällets service.

Rut har varit änka en längre tid. Benen gjorde ont och ett av dem så svullet att det var som två ben. Efter operationen av en höftled kom hon direkt till servicehuset. Hon säger att hon själv ville komma till just detta servicehus, men i nästa vända säger hon att barnen tycker att det är så bekymmersfritt när hon bor på servicehuset.

Vilka föreställningar har du haft om ett servicehus?

Karl svarar att servicehuset inte var obekant för honom. Dels hade han jobbat som vaktmästare i skolan som ligger alldeles intill. Dessutom känner han nästan alla som arbetar där. Han har känt en del av dem ända sedan de var barn och gick i skolan. Han har också haft många bekanta genom tiderna som har bott där, mycket är omgjort och blivit till det bättre, det var ju inte så fint innan. Skulle han behöva komma någonstans någon gång så skulle det vara på hemortens servicehus som han väl kände till.

Algot har inte tänkt så mycket på hur det kan vara på ett servicehus.

Anna och Rut har trott att det varit bra på servicehuset, för det hade de hört talas om, men båda påstår att de egentligen aldrig tänkt så mycket på det, för de har alltid haft så mycket att göra och tiden har alltid gått så fort. De berättade också att de inte visste hur det fungerade, men Rut tror att det nog ändå är mycket bättre på servicehus än vad man kunde tro.

Berta har själv jobbat på ett sjukhem i hela sitt liv, och är van vid sjukvårdande arbetssätt. Hon var medveten om att äldreomsorgen förändrats jämfört med tidigare sjukhemmens långvård, och att man har rätt att få den hjälp man vill och behöver ha, även för själen och i det sociala livet.

Vad hade du för egna förväntningar på ditt boende?

Karl vill fortfarande få sköta sig själv i sin lägenhet medan Algot anser att han inte klarar något längre. Det var inte så lätt att förvänta sig något när man inte visste riktigt, men det fick man ju snart veta, säger Anna och Rut. Berta har lite svårt att förstå att flera av hennes möbler inte får finnas kvar längre. Hon säger att personalen tycker det blir för trångt för dem att arbeta då.

Hur skulle du vilja ha det?

Karl säger att ”Allt är så bra, maten är bra, man får som man vill.” Han är också med på alla aktiviteter såsom bingo, träffar av olika slag samt böner. ”Får jag ha det som jag har det, så är det så bra som det kan vara”, säger han.

Algot säger att han trivs väl ”så där”. Han sitter mycket själv på sitt rum och det är både långsamt och ensamt. Han deltar inte i något utanför sin lägenhet, och säger också att han får väl skylla sig själv för han har aldrig varit så social och är heller inte intresserad av något varken TV, radio eller tidningar. Han vet inte hur det egentligen skulle kunna vara.

Damerna tycker att allt är jättebra, kan inte ha det bättre. ”Jag har larmklocka och allt vad jag behöver, personalen gör allt och de är goa och snälla.” Damerna deltar flitigt i de aktiviteter som erbjuds, samtidigt som de får besök av barn och barnbarn. Men de gör också små egna promenader utanför bostaden i alla fall under den varmare årstiden på egen hand, eller med hjälp av personal. De vill i vart fall inte ändra på något.

Reflektioner

I samtalen framkommer det att boendet på servicehuset skänker trygghet för personerna själva men även för de närmaste, framförallt barnen.

Anna och Rut anger att barnen tryckt på om att de önskade att deras mödrar skulle flytta in på servicehuset. Kvinnorna ville inte vara till besvär för sina barn, och genom att flytta till serviceboendet så blev det bekymmersfriare för barnen. Dessutom hade de fått vissa krämpor som gjorde att det kändes tryggare även för dem själva att bo nära service, ifall man behövde larma. Trots att de flyttat in på ett boende ville de inte besvära för mycket, men att de ändå kändes väldigt tryggt att bo så här, man vänjer sig vid allt.

”Barnen har själva så mycket att göra med sitt, jag vill inte vara till besvär.” Sådana uttalanden kan handla om ett behov av att bevara den egna integriteten, samtidigt som det kan handla om en önskan om att låta barnen få behålla sitt oberoende. För många hjälpberoende äldre är det betydelsefullt att ändå upprätthålla en balans mellan beroende och oberoende, en balans som skall vara lagom för alla parter. Då kan stöd från de vuxna barnen handla om att man vill ha en känsla av att veta att det finns hjälp att få om och när man verkligen behöver.

För Berta var ju ensamheten en total plåga, vilket avgjorde hennes flytt till boendet. Hon hade också inställningen att äldreboendet var en rättighet som hon gjort sig förtjänt av, eftersom att hon alltid betalat skatt. Personalen berättar att hon var svår att motivera till att

försöka sköta sin personliga hygien och den lilla lägenheten. Om man uppfattar hemtjänst som en samhällelig skyldighet som medborgare har rätt till genom att man har betalat skatt, då blir det inte lika skamfyllt att ta emot hjälp som om man uppfattar hemtjänst och annan äldreomsorg som en sista utväg och att man kopplar detta till åldrande och skröplighet och därmed en belastning.

Männens ensamhet hade lett till passivitet, men de påtalar att det är tryggt att ha personal nära, ifall det skulle behövas. I båda männens fall hade barn och nära släkt framfört positiva tankar om att det är tryggt att bo på servicehus, berättar personalen.

En slutsats jag kan dra från intervjuerna och de samtal med äldre från mitt vardagliga arbete är att åldrandet ter sig olika beroende individens personlighet och hur hon levt och arbetat i sitt liv. Har man varit en självständig och aktiv person i livet, så fortsätter den hållningen även i åldrandet. Det visar sig också att dessa personer inte funderat så mycket över framtiden och åldrandet. Två av kvinnorna liksom Karl uttryckte detta mycket tydligt. De har alltid haft dagarna välfyllda med ett för dem gott innehåll. Hur äldreomsorgen fungerar med bland annat hemtjänst och boende på servicehus har inte bekymrat dem.

Intervjuer med personal

Jag har även intervjuat personal med olika lång erfarenhet inom vården.

En av personalen är en kvinna vid namn Lisa. Hon har en formell undersköterskeutbildning. Lisa är i femtioårsåldern, är gift och har fyra barn. Hon berättar att innan hon fick barnen jobbade hon inom textilindustrin. Hon hade som ung tänkt utbilda sig inom något yrke som hade med människor att göra men det blev inte så just då. När hon åter skulle ut på arbetsmarknaden så var hon trött på industriarbetet och ville prova något som gav henne något utöver lön. Hon arbetade under en tid som semestervikarie på ett sjukhem, därefter som affärsbiträde i ett år och några år som dagbarnvårdare. Hon blev därefter uppsagd, men ville söka arbete och utbildning som hade med mänskliga relationer att göra, samt att det skulle gå att kombinera med familjelivet. Hon hade ju trivts tidigare inom vården och det blev en självklarhet att utbilda sig till undersköterska.

En annan personal, som jag intervjuat kallar jag Bettan, är något äldre än Lisa. Också hon har utbildat sig till undersköterska efter ett antal år hemma med sina tre barn. Hon har jobbat som städerska tidigare men ville göra något annat. Att hon valde vården har att göra med att hon satte stort värde på kontakten med de äldre.

Jag vill gärna hjälpa dem genom att försöka förstå deras situation, när de inte längre kan klara sig själva. Vill hjälpa och stödja dem till ett fortsatt bra liv utifrån deras tidigare levnadsförhållanden, för de är de värda”, säger hon.

Bettan säger vidare att det känns bra när man uträttat något för någon annan. Att vara till glädje för varandra och ha bra stunder tillsammans betyder mycket.

Majsan är en kvinna på 60 år. Hon har en vårdbiträdesutbildning samt en sju veckors intern kommunutbildning. När hon var ung flyttade hon till staden och började arbeta på lasarettet. Gifte sig och fick barn och jobbade natt inom vården under småbarnsperioden.

Därefter jobbade hon som hemsamarit, tog tjänstledigt för att jobba i affär och blev kvar som affärsbiträde ungefär fyra, fem år. Majsan blev uppsagd i affären på grund av arbetsbrist och började därefter arbeta på barndaghem. Även här blev det personalindragningar så det blev till att börja arbeta som extra kokerska i servicehusets kök. Senare fick hon en liten fast kökstjänst men alltmer började hon längta tillbaka till vården. Numera jobbar hon både i servicehuset och ute i hemtjänsten, och hon ångrar inte sitt yrkesval. Hon trivs mycket bra. Tycker om att arbeta med människor och värdesätter just den mänskliga kontakten. Majsan har haft ett varierat yrkesliv, och hon tycker att det har varit berikande att arbeta med olika arbetsuppgifter. Majsan berättar att hon får så mycket glädje och tacksamhet tillbaka från de boende. Häromdagen fick hon höra följande: ”Å det är så roligt att du jobbar i kväll för att det är du som jobbar då känner jag mig så trygg.”

Vad är det som driver dig att arbeta inom vården?

”Gamla har så mycket att berätta om.”

”Man får så mycket tillbaka, små saker kan betyda så mycket för den gamla, de är så tacksamma och oftast glada.”

”Man både ger och får. Man blir själv glad när man blir uppskattad trots att de kan vara så sjuka.”

”Det är ett omväxlande och stimulerande arbete för man får så mycket tillbaka.”

Vad är viktigt att tänka på i vårdarbetet?

Lisa säger:

Att bibehålla deras förmåga, försöka ge dem valmöjligheter, att puffa för att de ska försöka lite själva. Jag som personal tror att de äldre inte vågar ställa krav att få bibehålla sina vanor, man måste anpassa sig till måltidsrutiner m.m. när de flyttat in på ett boende. Det kan nog bero på att det är otydliga gränser med otydlig information vid inflyttningen.

Bettan tycker att man som personal skall finnas till hands när de behöver mig: ”Jag är här på deras villkor”, var hon tydlig med i sitt svar. Hon säger:

Man måste vara lyhörd och ta sig tid och det kan vara svårt ibland att få tiden att räcka till för alla. Det gäller att möta dem där de är och fortfarande ta tillvara på deras intressen. Det är viktigt att tänka på att få till stånd en enig arbetsgrupp som jobbar mot samma mål.

Gittan framhåller att hjälpbehovet ser olika ut från dag till dag. Hon ser behovet av att gamla tränar sig i vardagssysslor: ”Man låter givetvis de gamla göra så gott de kan, för att försöka bibehålla de funktioner som finns kvar, att de får göra det de kan.”

Majsan tycker att det är viktigt att se de äldres egna resurser, och bevara dessa, att se det individuella och att äldre får vara som de är. Hon tror att de äldre tror att de måste rätta sig alltför mycket efter avdelningens mönster.

Hur skulle man kunna öka de boendes självständighet?

Lisa säger att självständigheten kan ökas genom att ”informera mycket mer om att de boende har möjlighet att få bestämma och känna stor delaktighet. Man får inte glömma bort att fråga hur dom vill ha det i sin lägenhet, men även allmänna utrymmen och även deras utemiljö.”

Bettan lyfte fram möjligheten att ha individuella tider för måltider. Det kan inte vara nödvändigt att alla äter på bestämda tider, menar hon. Samtidigt påpekar Bettan att man måste få bort stämpeln ”nu bestämmer vårdpersonalen, för tyvärr kan det omedvetet bli att personalen utnyttjar makten.” Hon tillägger att en person i beroendeställning inte vågar ställa krav, utan tror att vi som personal bestämmer. ”Därför måste man känna av enskilt, inte fråga för ofta i grupp. Det tar tid att se den individuella personen”, menar Bettan och påpekar vidare att det är viktigt att det ges tid för att kunna bygga upp ett förtroende:

Det gör man genom ett gott bemötande och att man värnar om personens integritet. Man måste ge den enskilda personen möjlighet att vara med, annars kommer man ingen vart. Det är också mycket viktigt att ta tillvara och jobba med levnadsberättelsen.

Gittan säger:

Personal måste tänka på att de inte bara går in och röjer i den boendes lägenhet. Det säger sig självt att man aldrig går emot personens vilja. Vårdpersonal borde rent generellt ha mera kunskap om bemötande av dementa och psykiskt sjuka.

Majsan tror att det är viktigt att det blir bra och informativa inflyttningssamtal vid inflyttningen. Hon säger vidare:

Viktigt att de får veta vad som gäller att det inte är någon institution utan att det är deras hem det fortfarande är på deras villkor, de ska känna full delaktighet. Det kan vara av värde att anhöriga är med och vet vad som förväntas.

Reflektioner kring personalens yrkesroll

Den boende som bekräftar personalen

Det framkommer tydligt i intervjuerna att personalen har en väldigt positiv syn på ”att vårda”. Det är något som man ofta känner till från sin roll som mamma, och som man tar med sig i vården av de äldre. I detta synsätt anger personalen att de gamla är så tacksamma och att man som personal blir glad när man blir uppskattad; ju mer personalen serverar den boende, desto tacksammare blir den boende, och desto större uppskattning känner personalen. Sannolikt leder detta till att personalen sakta men säkert ökar sina insatser. Det som en gång var en tillfällig hjälpinsats för att allt skulle gå smidigt, riskerar med tiden att bli en permanent del av servicen. Det finns risk att ”för mycket hjälpsamhet” passiviserar de boende och gör att deras förmågor inte kommer till användning.

Inte alltför sällan får personalen höra från de gamla: ”Du är ju alltid så snäll, du gör alltid det lilla extra, det är aldrig svårt att be dig om något.” Det är givetvis förstäligt att det känns bra att få höra sådana fraser, oavsett yrke mår man gott av sådan uppskattning. Det är ett naturligt mänskligt fenomen. Detta leder till en ömsesidig uppmuntran vårdpersonal – vårdtagare – vårdpersonal.

Den boende som patient

Som jag tidigare skrivit finns det många olika beteckningar på människan som bor i servicehuset. Här vill jag fördjupa innebörden av att beteckna den boende som patient.

Min erfarenhet är att personalen har sjukvården som förebild i arbete. Det för med sig ett speciellt sätt att se på den gamle och ett speciellt förhållningssätt som är utformat i sjukvården. Därför ser man den gamle som patienten i ett sjukvårdsperspektiv och förväntar sig att den gamle ska inta rollen som patient. Detta är så inbyggt i arbetskulturen att det i allmänhet sker omedvetet. Sjuksköterskorna däremot använder beteckningen patient helt medvetet, som en följd av att arbetet och uppgifterna regleras av Hälso- och sjukvårdslagen. Det är inget konstigt i sig, men för den boende innebär det att leva upp till orimliga rollförväntningar på att vara ”patient i sin egen lägenhet”.

Det finns i själva organisationen av det dagliga arbete flera faktorer som bygger upp bilden av den boende som patient. Exempelvis ”går doktorn rond”, och man försöker efterlikna de rutiner som sjukvården har byggt upp. Kanske också doktorn känner sig hemma i en sådan välkänd organisation. Detta stärker som sagt patientsynen på de boende, och kan säkert ha en passiverande inverkan. Det samma gäller också för de medicinskt ansvariga sjuksköterskor som är knutna direkt till det särskilda boendet. Dessa tar också med sig rutiner från sin yrkesroll som sjuksköterskor inom somatisk vård, och man kan befara att också denna yrkesgrupp påverkar förväntningarna på de boende som patienter. Man kan även se hur personalen anpassar sig till doktorn och sjuksköterskans yrkesregler. Detta medverkar till att även personalen tänker med ledning av en patientsyn. Det kan bland annat få till följd att personalen upplever åldrandet i sig som en sjukdom. När det medicinska synsättet dominerar på äldreboenden, nedtonas de sociala och psykologiska perspektiven på omsorgen om de äldre.

Jag har haft en längre diskussion med den intervjuade personalen om vilka behov hos de boende som tillhör det normala åldersvagheter och vilka behov som är orsakade av sjukdomar. Vad som framkommer är att personalen ganska snabbt vill använda sig av sjukdomsbegreppet, och genom detta komma fram till vad som är brister och hur dessa ska hanteras.

Personalen vill gärna göra sjukvårdande arbetsuppgifter. Det finns en dold hierarki av fina uppgifter och skitjobb på boendena. Det gäller kanske främst personal som har utbildat sig till undersköterskor. Där finns uppgifter som undersköterskorna ser som berikande, till exempel att ibland få göra specialiserade sjukvårdande uppgifter som att lägga om sår, ta sprutor, eller ta prover. I mina medarbetarsamtal framkommer också att man som undersköterska vill göra mer kvalificerade vårduppgifter.

Den starka dominansen av det sjukvårdande perspektivet tränger undan den sociala och psykologiska omsorgen, och döljer utvecklingsmöjligheter för personalen på dessa områden.

Svårt att dra ned på tillfälligt höjda omsorgsinsatser

Det kan uppstå svårigheter och konflikter när boende under en sjukdomsperiod fått extra vårdinsatser för att återhämta sig från en sjukdom. När personen har blivit friskare kan det vara svårt att minska vårdinsatserna, eftersom alla parter vant sig vid en högre omvårdnadsnivå och anpassar sig därefter.

För att illustrera detta vill jag berätta enkelt och kortfattat om en kvinna som heter Alfild. Hon är 87 år och har bott några år på det äldreboende där jag arbetar. Under några veckor blev hon väldigt yr och var mestadels sängliggande. Hon var inte ute bland de övriga. Dessutom larmade hon ganska ofta och hon vågade inte gå utan ledsagning. Under den här perioden fick hon också mycket hjälp och omvårdnad. Efter en tid försvann yrseln, men då hade Alfild vant sig vid att det alltid skall finnas personal som följer henne överallt, därmed hade hon vant sig vid en ökad omsorgsnivå. När de boende vant sig vid en ökad omsorg är det svårt att minska hjälpen. Hon tycker att hon inte klarar sig själv som hon gjorde innan yrseln. Då jag ville förklara för henne att jag uppfattade henne som mycket piggare, efter att yrseln försvunnit, så höll hon inte med mig, utan tyckte att hon fortfarande behövde extra hjälp. Dessutom vill personalen så gärna hjälpa, sa hon. ”De är så snälla.”

Den boende får genom tillfälligt högre vårdinsatser mer ”social tid”, därmed mer tid för uppmärksamhet, beröring och bekräftelse. Hon vill inte förlora dessa kvalitéer i omsorgen. Även anhöriga ifrågasätter många gånger en nedtrappning av extra vårdinsatser, eftersom man uppfattat att den boende har ett fortsatt omvårdnadsbehov även som tillfrisknad. Även personalen verkar ha svårt att trappa ned vårdinsatserna trots att behoven minskar. Personal kan uppfattas som kall och okänslig om den extra vårdinsatsen avslutas. Det förefaller som om bekräftelse på en god omsorgsinsats värderas högt hos både personalen och gamla, därför uppstår en ömsesidig bekräftelse.

Även om det bara kan vara en tillfällig sjukdomsperiod i åldrandet som den äldre får extra omvårdnad, ju längre denna period varar desto mer van har man blivit i att få omvårdnad och kringliggande service. Under denna tid har man blivit en större vårdkonsument. Om man inte är tillräckligt uppmärksam redan från början med att arbeta utifrån ett rehabiliterande synsätt, är det otroligt svårt att minska vårdkonsumtionen. Finns det då inte målstyrda arbetsplaner där den enskilde vårdtagaren med dess anhöriga har varit delaktiga i, så kan det uppstå en konflikt inom personalgruppen, och även konflikt med den enskilde och dess anhöriga om varför insatsen i omvårdnadsarbetet minskas eller rent av avslutas.

Anpassning till ett nytt livssammanhang

Det är uppenbart att äldreboendet handlar om så mycket mer än om den boende som patient, och patientens behov av ”vård”. Det räcker inte med tabletter, sprutor och omläggningar. Det gäller att även sörja för de sociala och psykologiska behoven, och det gäller att bistå äldre människor att få frid i själen. Det är faktiskt så att de boende fortsätter att leva sina liv men nu i det särskilda boendets miljö. Hur vill de leva? Vilket stöd behövs?

Teorier om aktivitet och disengagemang

Lars Tornstam (2001) redovisar i sin forskning två alternativa perspektiv som kan komma att påverka gamlas livsvillkor nämligen aktivitetsteorin och disengagemangsteorin.

Aktivitetsteorin går i all enkelhet ut på ett grundläggande synsätt som handlar om människors samspel med varandra. Aktivitetsteorin utgår ifrån antagandet om att äldre personer har samma önskningar och behov som i medelåldern, och att aktivitet därför är ett viktigt inslag i ett rikt liv. Aktivitetsteorin grundar sig på antagande om ett gott åldrande och är mycket akti-

vitetsförknippad. Ett exempel på aktivitetsteorin är att en person vid pensionering kan ersätta yrkesrollen med en ny roll som aktiv i en förening eller samhällslivet, och därmed bibehålla en självbild som en värdefull och behövd människa.

Det gäller att hålla sig så aktiv så länge som möjligt. Idealdöden är att dö i aktivitet. Var aktiv och på banan tills du dör. Då är det viktigt att ha kvar sina handlingsförmågor, att klara av att göra olika slags aktiviteter, kanske mest riktade ut mot andra och mot världen. Den här kategorin äldre är ofta medvetna om sin livsföring, tänker på kost, motion, hälsa och har en aktivt och utåtriktat. "For Ever Young".

Disengagemangsteorin har ett motsatt antagande. Det innebär att det goda åldrandet inte innebär att man fortsätter att ha samma behov och önskningsar som tidigare. Det vill säga ett antagande att det hos människan finns en genetisk kod att i åldrandet lösgöra oss från samhället, samtidigt som samhället stöter ut den åldrande individen. Långsamt skärs den äldres band av från det omgivande samhället. Enligt disengagemangsteorin är denna process oundviklig och funktionell för samhället. Som en förberedelse för döden lösgör sig individen från samhället och från omgivningen. Detta är inte förenat med obehag eller otillfredsställelse för den enskilde individen, utan tvärtom är det en naturlig process som leder till harmoni och tillfredsställelse.

Jag kopplar disengagemangsteorin till uttalande som jag ofta hör från boende: "Jag har gjort mitt". "Det är samhällets sak att ge mig den hjälp jag behöver". "Jag vill inte vara med på alla aktiviteter, jag har det bra här i min lägenhet." När den gamle blir tillfrågad om önskemål så kan man få svaret: "Det får du bestämma." Det är inte ovanligt att den gamle för över ansvar till personer i omgivningen. Berta uttryckte denna hållning särskilt tydligt.

När vi i äldreomsorgen talar om gamlas behov av att göra livsbokslut, då kan detta förklaras med disengagemangsteorin. Det här perspektivet kräver också en rad aktiviteter, men sådana som inte märks så tydligt eftersom de är inåtriktade. För den enskilde krävs det en mängd förmågor och även stöd för att klara av att göra sitt livsbokslut. Det är inte ovanligt att boende med denna personlighet uppfattas som "egna" och svåra att förstå sig på.

Båda dessa teorier belyser två grundläggande livshållningar som gamla kan inta. De förekommer samtidigt på äldreboendet, och kan uppträda i olika livsfaser hos en och samma person. Vad man måste se är att de boende kan inta olika livshållningar, och att man som personal måste respektera individernas val och synsätt. Från personalens sida krävs en lyhördhet och inlevelseförmåga om man ska vara ett stöd för de boende.

Så är livet; motsägelsefullt. Det måste också personalen på boenden förhålla sig till. Man bör som personal möta boenden som individer som befinner sig i sin egen fas i livet och som tänker om sig själva på unika sätt. Somliga tänker kanske utifrån disengagemangsteorin, vilket innebär att göra bokslut för livet och finna en inre harmoni. Andra däremot vill fortsätta livet som förr, med att ersätta förluster med aktiviteter. Två olika sätt att möta livets slut.

Uppbrottet

Vad händer i den gamles liv när han eller hon flyttar in i ett äldreboende? Det första man kan säga är att den gamla måste anpassa sig till en helt ny livsmiljö. Hon flyttar från sin invanda miljö, inte sällan flyttar personen från en gård med stora utrymmen och invanda dagliga rutiner. I det nya boende finns bara ett rum, och bara några få saker kan tas med till det nya boendet. I och med flytten till äldreboendets etta, uppkommer en mängd förluster. Man förlorar inte

bara sitt tidigare hem med alla minnessaker och sociala relationer med grannar och bekanta. Man förlorar sitt invanda utkikstorn mot världen, där man kanske sitter vid köksfönstret och känner sig som en del av bygden och dess liv och leverne: ”Jag har inte sett Inga på ett hela hösten, hon åkte alltid förbi med sin vita folkvagn vid åttatiden, var har det tagit åt henne.” Små detaljer av det här slaget bildar tillsammans en väv av delaktighet och mening. Det är ett slags sociala och emotionella rötter till människorna. När personen flyttar till serviceboende rycks rötterna upp. Visst finns det bilar att titta på, men de är obekanta där ute på gatan. Det ger inte samma mening att titta på dem som det gjorde att titta på Ingas bil när den körde förbi utanför köksfönstret där hemma.

Så flyttar man då till ettan på boendet. Här behöver man bygga upp en motsvarande väv av mening och delaktighet. Vad behöver den boende lära sig för att anpassa sig i en ny livssituation? Hur kan den gamle klara detta? Och hur kan personalen bistå den gamle i det lärande som ligger framför honom?

Det som man i regel skötte själv i sin egen takt på sitt egna lilla vis utifrån sin förmåga är ingen självklarhet längre, då man flyttat in. Är det så att de gamla kunskaperna inte längre har något värde i det nya boendet.

Äldres lärande

Forskning visar att även mycket gamla människor kan lära nytt men att det tar längre tid, ibland mycket längre tid för gamla människor att lära sig än för unga människor. Forskningen visar att äldre personers motivation till lärandet och sättet som det presenteras på har stor betydelse (Ehnfors, 2006). Andra faktorer som gynnar att en lärande situation uppstår i mötet är bland annat en trygg miljö och förtroendet mellan den äldre och personalen. Den äldres lärande är mera effektivt när informationen relateras till sådant som den äldre redan känner till. För att göra den äldre delaktig i sin omvårdnad och sin nya bostad måste kommunikationen anknytas till den äldres vardagsvärld och erfarenheter. Öppenhet för den äldres vardagssammanhang är det som skapar mening och delaktighet, menar Ehnfors 2006. Vidare fann Ehnfors i sin forskning att äldre lär mot bakgrund av att om de tror att de får nytta av kunskapen så ökar inläringen. ”Utifrån ett vårdvetenskapligt perspektiv måste äldres syn på sin hälsosituation bilda utgångspunkt för mötet för att lärandet skall bli meningsfullt”, skriver Ehnfors (2006).

Man kan också fråga sig hur kunskapen är kopplad till miljö, och att den speciella miljön på äldreboendet utestänger den gamles kunskaper och förmågor. I boendemiljön efterfrågas helt enkelt inte de boendes medverkan, utan dagens alla viktiga aktiviteter sker genom personalen och på personalens villkor. Det finns många tecken som tyder på det. En förklaring till att gamla så snabbt förlorar kunskaper och förmågor att klara vardagliga uppgifter kanske hänger ihop med att deras medverkan inte efterfrågas, och personalen tänker inte ”pedagogiskt” i förhållande till sina boenden.

Jag har funderat över vad som krävs av äldre som inte klarar av eget boende utan flyttar till äldreboende. De kommer till en ny, ofta institutionslik miljö. För att fungera i den nya miljön i förhållande till andra människor och i förhållande till förväntningar som riktas mot de gamla så gäller det först att lära sig något om miljön i fysisk, social och kulturell mening. Det är som i alla andra anpassningar till nya livssituationer och livsmiljöer både en fråga om aktivt lärande och om mer passiv socialisation.

Det finns faktorer som främjar och hindrar gamla att lära sig hur den nya miljön fungerar och hur de själva bör fungera i den nya miljön.

Vad hindrar lärandet?

Jag tror att lärandet kan hindras av den egna personalen. Personalen har många gånger stora ambitioner att ”göra gott” genom att vara vårdande och vara den äldre till lags i ett mycket tidigt skede, för att den äldre ska trivas i sitt nya hem. Det sker bland annat genom att personal kan vara mycket tjänstvillig i små detaljer som mycket väl den äldre skulle kunna utföra själv.

Det blir inkonsekvent för den enskilde att mötas av olika arbets- och synsätt hos personalen. Den ena dagen förväntar sig en personal att den gamle ska knäppa knapparna i skjortan, och andra dagen förväntar sig en annan personal att man ska hjälpa den gamle med knapparna. Det är viktigt att ha ett gemensamt förhållningssätt, så att uppgiftsfördelningen mellan personal och gamla blir konsekvent och stabil. Då ökar den gamles och personalens kontroll. Det leder till trygghet i vardagen för den äldre. Detta kräver en ökad medvetenhet hos personalen och att man mer aktivt arbetar med att skriva utförliga genomförandeplaner. Därmed kan man undvika att gamla ställs inför olika val och olika budskap.

Det här servicebetonade arbetssättet innebär en förväntning på den gamle att bli passiv i förhållande till den dagliga livsföringen. Till exempel kan man knäppa knapparna i skjortan när man bor i sitt ordinarie hem, så klarar man i allmänhet att knäppa knapparna även i det nya egna boendet. Det är färdigheter som finns lagrat som kroppsminne, och kan väckas till handling, men även avläras.

Samtidigt får man tidigt veta vilka rutiner och regler som boendet har, till exempel tider för måltider samt att städ och dusch sker på en speciell dag och tid för den enskilde. De oskrivna reglerna är svårare att informera de äldre om, men det är viktigt för boende att också lära sig dessa för att anpassa sig och fungera i den nya miljön. Även om personal frågar om man är nöjd att få insatsen vid speciell tidpunkt, så bejakar den äldre detta. Man vill ju inte vara till besvär och därmed har fogligheten påbörjats. Det är en slags mental grund för vad man kan kalla passivitetsprocessen.

Det kan även vara svårt för personalen att möta en äldre som är starkt beroende i en speciell vårdinsats och i nästa stund kunna vara helt oberoende. Är man som personal inte tillräckligt lyhörd i gråzonen när beroendet övergår till oberoendet, så formas stora rister att beroendet inte får övergå till oberoendet utan beroendet kvarstår.

Eftersom det tar längre tid än förut för den äldre att lära och utföra en aktivitet, så kan långsamhet störa rutinerna på boende. Då ligger det nära till hands att skynda på med hjälpsamhets hjälp: ”Jag kan hjälpa dig idag. Vi har ju lite brått för måltiden väntar”, kan personalen föreslå. Jag tror att den här hjälpsamheten i själva verket beror på att personalen uppfattar sig vara i tidsnöd.

Det är också så att tiden strukturerar dagen på ett äldreboende ganska starkt. Vid ett äldreboende utvecklas en kultur kring tider och fasta rutiner för uppstigning, mat, sänggående, sömn osv. Ofta är klockslagen obevekliga och sätter därför personalen inför en tidspress att bli klara med sin syssla, till exempel att alla är uppstigna till frukosten. Sett lite utifrån så verkar denna rigida struktur en smula tvångsmässig, och framförallt onödig. Men den tycks

vara mycket svår att hejda och tidskulturen tycks föra med sig många oönskade beteenden.

Jag har frågat personal som befinner sig mitt i det dagliga rutinarbetet: för vems skull gör ni detta? Det är inte ovanligt att jag får till svar: ”Ja du, det vet jag inte. Vi brukar göra så här. Det har jag ju egentligen inte tänkt på.” Det är ganska vanligt med den här typen av oreflektat arbete på äldreboenden. Men jag får också andra typer av svar: ”Vi har ju en massa måsten som måste utföras, och gör vi inte det så kommer klagomålen från äldre och anhöriga och även från arbetskamraterna”. Det är en typ av svar som speglar den starka tidsreglerade och rutinartade vardagen på ett boende, och där personalen förväntas hantera uppgifter på ett ganska tvångsmässigt sätt. Och arbetsuppgifterna ska fördelas rättvis annars blir det klagomål från gruppen. Så den här typen av svar är faktiskt grundade i kunskap om hur arbetet är organiserat och hur vardagen är strukturerad på ett äldreboende. Och den speglar äldreboendet ur ett institutionellt perspektiv där fokuspersonerna är personalen.

Det vore önskvärt att personalen då och då stannade upp i sina sysslor på äldreboendet och ställde sig frågan: för vems skull arbetar jag här idag? Hur kan jag arbeta för att berika de gamlas vardag, och hur kan jag göra för att de ska lära sig att fungera i den nya miljön, och hitta små uppgifter att utföra kring sin vardag så att de får chans att träna och upprätthålla förmågor som hör till vardagslivet.

Vad främjar lärandet?

Att ge makt åt äldre hjälpberoende personer är att ge dem hjälp på ett sätt som gör att de kan påverka och ta kontroll över den vård och omsorg de får. Då måste man först ha förståelse för hur äldre upplever att få och ta emot hjälp, alltså ur ett humanistiskt synsätt som grundar sig på att se den äldre i sitt sammanhang och förstå den äldres tillvaro ur sitt perspektiv, alltså hur den äldre uppfattar sig själv i vård- och omsorgsrelationerna.

För den äldre har det ju uppstått en helt ny situation med en för henne eller honom helt ny roll, som för denne är oerfaren och kanske ohanterbar. De äldre som flyttar in på äldreboendet hamnar i en roll som är helt och hållet obekant, där inslaget av beroende är väldigt starkt och för många mycket ovant.

Vems arena?

Personalen har ju däremot en erfaren och för dem hanterbar yrkesroll. Den innebär kunskap och stor makt. Inte alltför sällan tänker de på att det även för personalen egentligen är en ny roll, eftersom arbetet i äldreboendet främst sker på personalens arena, trots att det heter att det är de äldres boende det handlar om. Det finns ett starkt drag av institution och vårdkultur som driver över äldreboendet från de gamlas arena till personalens arena. Denna skillnad kan upplevas av personal som tidigare känt vårdtagaren innan omsorgsbehovet uppstod, eller lärt känna personen i ett tidigare arbete i hemtjänsten som utfördes i den gamles hem, alltså på den äldres arena. Vem som ”äger” arenan där arbetet utförs har en stor betydelse för vilka roller som utformas, hur arbetsuppgifterna utförs och vilken kontroll den gamle har på de omsorgshandlingar som riktas mot honom eller henne.

Att välkomna den boende

Om man tidigare känt vårdtagaren och arbetat i deras hemmiljö med personens individuella servicebehov som exempelvis städning, tvättning, personlig omvårdnad, då har båda parter lärt känna varandra. Under tiden har man förhoppningsvis byggt upp en omsorgsrelation och det finns då större förutsättningar att kunna ta till sig information i ett tidigt skede. Om det byggs upp goda relationer mellan vårdare och den äldre, så får den äldre större tillit och förtroende och på detta vis kan den äldre lättare uttrycka hur hon eller han vill leva sitt liv i det nya boendet. Tidig information kan ges långt innan man flyttar in, dels genom muntlig information och dels via en skriftlig folder.

I välkomstfoldern för de boende där jag arbetar skriver vi att målsättningen är att skapa ett hem där den äldre och deras anhöriga ska känna trivsel och trygghet. Detta kan skapas med hjälp av att man tar med sig sina egna möbler, gardiner, sängkläder och allt annat som känns viktigt för den äldre. Även vid hemtjänstinsatser informeras den äldre om att man förväntas delta i insatserna utifrån den egna förmågan. Vidare upplyser man den äldre om möjligheten att ta med TV, telefon, adressändra så att den egna tidningen och posten kommer som brukligt. Tidig information, menar jag, främjar den äldres delaktighet. Och genom att vara delaktig kommer man också att känna att man har makten över sitt liv och därmed även en ökad kontroll. Att ha kontroll och makt över dagliga händelser leder till ökad trygghet. Delaktigheten ger den äldre möjlighet att i större utsträckning bibehålla sina förmågor.

För personalen är det oerhört viktigt att arbeta utifrån grundprincipen om den äldres delaktighet över hela linjen. Att det är på vårdtagarens villkor och inte institutionens. Att få hjälp med att bibehålla sina vanor och rutiner kan hjälpa personer att hushålla med sin fysiska och psykiska energi. Vanor och rutiner ger grundtrygghet och bidrar också till att de kan bibehålla vardagslivets kvaliteter. Genom att visa respekt inför den unika person han eller hon är. Detta kan bidra till att man inte behöver underkasta sig en tvångsmässig regel- och rutinstyrning.

Det är alltså viktigt att flytta med personliga och kära saker till det nya boendet. Alltför många gamla kan inte med att ta med sin slitna fåtölj, eller gamla filten för man skäms för det är slitet, och gammalt. Istället drar barnen iväg med sitt sätt att tänka nytt, och förstår inte värdet med att sakerna är personliga, ofta personligt nötta. När dessa nära och kära ting har blivit väl slitna och nötta har de givetvis använts mycket, de kanske rent av är tillverkade av de egna händerna och det finns mycket av personligt engagemang och omsorg i sakerna, till exempel den slitna filten.

Nära och kära ting har blivit en del av personen. Det är därför viktigt att inte slita upp en person ifrån sin invanda miljö, utan låta miljön delvis få följa med i flytten. Annars är det som att slita upp ett träd och plantera det på nytt utan rötter och mylla. Människor har inte bara relationer till andra människor utan även till saker och till den yttre miljön, såsom jag tidigare nämnde att sitta vid köksfönstret och se vilka bilar som kör förbi samt djur och fåglar, den egna trädgården eller att få bo kvar i stadens liv.

Detta är bra för den gamles förmåga att orientera sig och känna trygghet. Men samtidigt kommer det i vissa fall i konflikt med yrkesutövningens krav, teknologi och arbetsmiljölagens bestämmelser. Vi har redan sett ett exempel på detta. För Berta blev det en konflikt att göra avkall på sitt hem, till förmån för personalens arbetssätt och arbetsmiljö.

Mitt hem är personalens arbetsplats

Berta hade ingalunda tänkt sig att hon skulle behöva plocka undan de kära möbler som hon hade tagit med sig, för att göra sitt boende så hemligt som möjligt. Hon var inte förberedd på att hennes hälsa skulle svikta framöver och att hon kunde behöva mera hjälp. Hon tänkte inte heller på att hennes ben inte längre kunde bära henne, utan att det skulle komma in en rullstol i hemmet. Hon kunde acceptera att rullstolen krävde plats i rummet, men när det blev dags för en lyft som personalen behövde använda för att inte förstöra sina ryggar, det var då det blev riktigt problematiskt.

Båda fåtöljerna och den stora mattan kom i farozonen då personalen ansåg att möblemanget hindrade dem i arbetet med lyften vid sängen. Att inte kunna använda sig av lyften såg personalen som en arbetsmiljöbelastning. Som enhetschef och arbetsgivare har man huvudansvaret för personalens arbetsmiljö. Arbetsmiljölagen ger ramarna för arbetsmiljön, arbetsgivaren har arbetsmiljöansvaret och är skyldig att se till att arbetstagarna har en sund och säker arbetsmiljö vid arbete såväl i vård och omsorgsboende som i enskilt hem. Vid vård och förflyttningar av vårdtagare behövs det fria arbetsutrymmen och här kommer det en konflikt mellan Berta och personalen. Bertas kamp med att bevara sitt smakfulla hem och personalens kamp om att få en dräglig arbetsmiljö kom i konflikt med varandra. Här är Bertas integritet och makt riktigt hotad.

Hur kan man som chef leda personalen?

Som ledare är det viktigt att se till att den äldre får information om vad det innebär att bo på servicehus, vilka rättigheter och skyldigheter man har, att man som boende ska ha goda och stora möjligheter att behålla självständighet och utöva medbestämmande. Denna information kan ges via ankomstsamtal. Min erfarenhet säger dock att äldre och anhöriga har svårt att ta till sig och förstå information, särskilt när den ges i samband med flytten. I samband med flytten utsätts den äldre för starka påfrestningar när hon ska skapa sig en förståelse för det nya livets former och regler, med en gammal människas avtagande fattningsförmåga.

Det är vidare viktigt för mig som ledare att främja att verksamheten bedrivs så att den enskilde kan behålla sina funktioner, att hon får hjälp med att förebygga ohälsa och ett för snabbt förlopp i åldrande på grund av brist på stimulans.

Ibland stöter jag på boenden som är noga med att tillvarata sina så kallade rättigheter. De kan resonera som så att ”har man betalt skatt hela sitt yrkesverksamma liv, så ska man på gamla dagar få hjälp.” Det är ju alldeles riktigt men det finns en risk i detta att man på så vis ”överlämnar sig” till äldreboendet. Där har jag som ledare en skyldighet gentemot den äldre och hennes anhöriga att påtala att man även som äldre har ett egenansvar för sin hälsa och medverka till sin egen hälsa genom att använda sina förmågor i dagliga göromål. Kanske hindras den gamle med demenssjukdom av att exekutiva funktioner inte fungerar så bra, men då kan personalen kompensera bortfall och påminna om att utföra dagliga sysslor och hjälpa den gamle att sätta igång dem.

Detta innebär ett individanpassat arbetssätt, där den äldre känner sig sedd, behövd, respekterad och värdefull, och där hon kan få bekräftelse på sin identitet. Det är min erfarenhet som ledare att arbetsgruppen behöver stöd för att utveckla ett individanpassat arbetssätt.

Arbetsgrupper vill gärna fastslå rutiner därför att det leder till en viss arbetstrygghet, ju fler arbetsrutiner desto större risk att det individuella arbetssättet försvinner, vilket leder till likriktning, att alla får lika arbetsinsatser oavsett vilket omsorgsbehov som finns.

Sedd och bekräftad av chefen

Personalen skulle med stor sannolikhet kunna få mer uppskattning och bli bekräftande för sina arbetsinsatser om organisationen hade närvarande chefer ute i verksamheterna som kunde se, uppskatta och handleda i det vardagsnära arbetet.

I personalens behov att bli bekräftade av de boende skapas ibland en missriktad passivitet. Det är möjligt att arbetsledaren kan fylla det här behovet i stället för de boende, och att de boende därför inte behöver dras in i ökad vårdkonsumtion.

För mig som ledare har det blivit alltmer viktigt att det finns ett närvarande ledarskap, där man kan ge handledning i vardagliga situationer. Samtidigt behöver personalen träffas i sin arbetsgrupp och diskutera. Det är alltså värdefullt med arbetsmöten kontinuerligt och ej för lång tid emellan. I dessa möten finns också möjligheter för ledaren att göra personalen sedda och bekräftade för vad de utför i sitt vardagliga omsorgsarbete.

En viktig uppgift för chefen på ett särskilt boende är att lotsa personalen fram till en syn på boende som individer, och försöka svara upp mot individuella preferenser och önskningar. Det är ett sätt att komma ifrån schabloner om de boendes egenskaper och önskningar, och istället få tillträde till verkliga tankar och livserfarenheter hos de boende. Chefen kan möjligen bana väg till utveckling av personalens empatiska förmågor, och därmed kan arbetet i högre grad utformas i relation till de individuella variationer som finns bland de boende.

Om man som äldre är tämligen pigg och vill ha service men får för mycket omsorg så kan det bli mycket besvärande, omsorgsrelationen kan uppfattas som för intim och ansvarstagande. Å andra sidan kan den som har ett större behov av stöd och hjälp och enbart får service känna sig avvisad och illa behandlad.

Att kvarhålla den äldres makt och ansvar

Jag har lagt märke till att den äldre ofta underordnar sig sina barns viljor och beslut. Ofta får man som motiv höra den gamle säga att barnen vet bäst, de är bäst att de får ta ställning till och besluta hur det skall vara. Det känns tryggt för dem att få överlåta beslut och ansvar trots att det handlar om dem själva och deras egna liv. Här kan jag som ledare fylla en viktig funktion genom att vara observant vid samtal med anhöriga, att så ofta som möjligt ha samtal både med den äldre och deras anhöriga samtidigt och vid dessa tillfällen återföra frågan till den äldre genom att ställa direkta frågor som exempelvis: ”Vad tycker du? Vad vill du?” Detta kan åstadkommas genom att ägna mycket tid åt den äldre, att invänta den äldres egna tankar och beslut, ge den gamle möjlighet att i lugn och ro tänka efter vad det innebär för att sedan fatta eget beslut.

Organisationens ansvar

Som ledare är det viktigt att man har en organisation där kontaktmannaskapet är väl och tryggt uppbyggt, så att man så tidigt som möjligt kan erbjuda en kontaktperson till den äldre.

Kontaktmannaskapet bör givetvis bygga på ett professionellt synsätt, vilket kan göra att den äldre kan få möjligheten till att känna tillit och förtroende till någon utomstående och därmed få chansen att öka och stärka den egna förmågan att fatta egna beslut. Kontaktmannaskapet i sig kräver handledning och stödinsatser från sin ledare.

Vid vårdplaneringsmöten är ofta många olika professioner inblandade och för den äldre kan det vara svårt att uppfatta vad som sägs och föreslås. Att ge den äldre tid missas ofta och därför händer det alltför ofta att anhöriga får föra den äldres talan, alltså den äldres viljeyttringar kan lätt komma i skymundan. Redan här kan den äldres passiviseringsprocess börja.

Återigen kommer man till trygghet, det kan kännas tryggt att få luta sig mot sina närstående. Kan det vara så att när krafterna avtar, kan det kännas tryggt att överlåta sina egna krav och önsknings på andra. Åldrandet i sig uttrycker sig ofta i att krafterna vill avta. Har man då nära till hjälp och service, så blir det betydligt enklare att be om hjälp, man vet att personalen finns i deras närhet och man behöver inte vänta så länge. Man hör och ser personalen.

Personalen kan kugga in i ett ansvarsövertagande service. Personalen har ett serviceyrke. ”Vi är där för de äldres skull”, sa en personal under vårt samtal med henne. Samtidigt som personalen säger i intervjun att ”Vi finns här när de behöver oss” och ”Jag är här på deras villkor”. Det framkom även i samtalen att personalen ibland får dåligt samvete för att de inte får tiden att räcka till, de vill vara lyhörda och ta sig tid för de äldre.

Ibland misstänker jag att en överintensiv hjälpsamhet från personalens sida kan böttna i behov av att bli sedda och bekräftade av de gamla.

Att personalen så starkt söker bekräftelse på sina arbetsinsatser från de boende kan också ha att göra med att de inte får tillräcklig arbetsledning och bekräftelse från sina närmaste chefer. Att bli sedd och vara behövd känns för många mycket bra. Det behöver inte bara handla om uppmärksamhet från hela organisationen. Ofta behövs uppmuntran och bekräftelse för den lilla arbetsinsatsen i det vardagsnära arbetet. Ibland finns dock inte förutsättningarna för god arbetsledning. Det finns många exempel på enhetschefer som har runt 50-100 anställda att leda och bekräfta, och som dessutom har sitt kontor på annat ställe än personalens arbetsplats. När villkoren är sådana kan chefen inte klara en kvalificerad arbetsledning med möjligheter att reflektioner över vardagsarbetet.

När servicebehovet felaktigt möts med omsorg och vice versa kan det lätt bidra till passivisering och förmynderi. Som ledare kan man motverka passivisering och förmynderi genom att arbetslaget arbetar utifrån målstyrda genomförandeplaner med en ständig utvärdering. Det är ett sätt att minska risken för standardisering och rutinisering i omsorgsarbetet och främja individuellt bemötande. Här är det viktigt att det avsätts tid för möten med den äldre och i vissa fall anhöriga eller gode män, så att alla inblandade känner sin delaktighet med inflytande över genomförandeplanen. Detta kan vara en bra grund för att få till stånd ett habiliterande och i vissa fall rehabiliterande förhållningssätt för den äldre. Alla inblandade bör alltså vara väl införstådda med det gemensamma målet, för att den äldre skall kunna få ett värdigt åldrande. Även i denna målsättning är det av största vikt att respektera den äldres viljeyttring, och skapa förutsättningar för att den äldre ska formulera sin vilja.

Att organisera verksamheten utifrån detta sätt gör att man kan undvika att personalen i mindre utsträckning blir utsatta för motsägelsefulla arbetssituationer. Då behöver inte personalen komma i konflikt med sig själva och få dåligt samvete för att de upplever sig som kalla och oempatiska.

Samtidigt så verkar det som om de negativa aspekterna av att vara beroende och behöva be om och ta emot hjälp, byggs upp av omgivningens relationer. När en vårdtagare inte klarar sin dagliga livsföring finns det risk för att bli behandlad som ett oförståndigt barn. Om man som personal associerar beroende av hjälp till spä- och småbarnsålder, finns en risk att den äldre förbarnsligas. Det innebär ett förhållningssätt som kan uttrycka sig i att man omedvetet tar över friska förmågor, att man inte ger den äldre möjlighet till självbestämmande och delaktighet i den utsträckning som borde ske, vilket leder till mer passivering och beroende. Genom ”förbarnsligande” av de äldre uppkommer en fostran av de äldre att komma in i ett hjälplöst beteendemönster och därmed har ett ökat behov av vårdkonsumtion uppstått.

Ett sätt att motverka ovanstående är att personal vid särskilt boende blir mera medvetna om hur den äldre vårdtagaren uppfattar sig själv i vård- och omsorgssituationen. Det får inte bli ett synsätt där personal enbart ser det som sin uppgift att ge hjälp, medan den äldre vårdtagarens enda uppgift är att ta emot hjälp. Detta skapar ensidighet och frustration. En bättre balanserad relation mellan mottagare och givare är givetvis önskvärt.

Här finns alltså flera delförklaringar till varför äldre passiviseras när de flyttar till servicehus. Tryggheten som uppstår när barnen får bestämma, men där den gamla samtidigt förlorar kontrollen över sig själv och vardagslivet. Åldrandet i sig som drar ned på kapaciteten. Från personalens sida skapas förväntningar på den boende att gå in i rollen som behövande och beroende, och där bekräftelsen från gamlas tacksamhet kan väga tungt i arbetstillfredsställelsen. Det ställs ofta stora krav på god arbetsledning för att höja personalens arbete till en professionell nivå där den gamles funktionsnedsättningar kompenseras så som vi har lärt från handikappomsorgen, men där ansvaret för livet kvarstår hos den gamle.

På samma vis som personalen bör vara lyhörda för den äldres individualitet, omständigheter och behov, bör ledaren vara lyhörd inför varje enskild personals behov och utvecklingsmöjligheter, och för att de ska tänka och känna klarare inför sin yrkesuppgift, och utforma lämpliga verktyg och ett lämpligt arbetssätt.

Kapitelförfattarens tack

Det här är ett försök att reflektera över rollen som enhetschef för ett äldreboende. Jag har genom åren lärt mig mycket genom att prata med boende och anhöriga. I detta FoU-arbete har jag intervjuat fem äldre på ett boende. Jag har också intervjuat personal och lyssnat efter deras erfarenheter.

Jag vill tacka all personal som bidragit med sina tankar och synsätt. Det har fördjupat min förståelse av personalens svåra yrkesuppgift, och inte minst har det fördjupat min insikt i den komplexa situation som äldre behövande personer hamnar i som boende på ”särskilt boende”.

CHEFSROLLEN I KORSDRAGET MELLAN SYSTEMEN, BRUKARNA OCH PERSONALEN

av Eva Hjort

Introduktion

Jag arbetar som enhetschef för 30 sjuksköterskor i den kommunala hemsjukvården. Jag har två ansvarsområden. En del är sjuksköterskorna som arbetar kvällar och nätter. Där arbetar totalt 23 sjuksköterskor som har hela kommunen som arbetsområde. Den andra delen är en bemanningsenhet. Där arbetar sex poolsjuksköterskor och några timanställda. Kommunen har även avtal med fem bemanningsföretag. En förmedlingsassistent sköter alla korttidsbokningar av sjuksköterskor för hela kommunen.

Idén med den här texten som jag arbetat med under en FoU-cirkel om enhetschefens roll, är att undersöka min roll som enhetschef genom att blicka in i två av mina arbetsuppgifter. Dels ett rehabiliteringsärende och dels hanteringen av inkommande frågor, information och ärenden av olika slag som adresserats till mig som chef och som jag måste på olika sätt ta hand om. Det saknas ett precist ord för dessa inkommande uppgifter och i texten kommer jag att använda ”ärende” som begrepp. Att sortera, hantera, besluta och verkställa uppgifter som aktualiseras av inkommande ärenden kallar jag kort och gott ”administration”. I båda uppgifterna står jag som enhetschef i kontakt med aktörer i andra organisationer, och ibland gör sig motstridande intressen gällande. Denna position är anledning till namnet på undersökningen; att rollen som enhetschef finns i ”korsdraget mellan systemen, brukarna och personalen”.

Arbetsuppgifter

Chefskapet består av många olika arbetsuppgifter, stora som små. Speciellt för just min tjänst är att jag inte har någon patient- eller brukarkontakt, utan istället mera stabsuppgifter. Förutom de arbetsuppgifter som är med i texten så finns många andra, så som utveckling av verksamheten, medarbetarsamtal, lönesättning och lönerevision, sommarplanering, rekrytering samt deltagande i olika grupper. Jag kommer att beskriva rollen som enhetschef på två sätt som visar på olika typer av processer. Det första avsnittet handlar om administrationen som jag gör på min arbetsplats. Jag beskriver först inflödet av ärenden genom att noga beskriva det som kom till mig en vanlig måndag förmiddag i november. Jag beskriver vidare i stora drag det totala inflödet av ärenden och var det kommer ifrån. I det andra avsnittet beskriver jag ett rehabiliteringsärende. Det är ärenden som man arbetar med under lång tid och tillsammans med andra. Där har jag som chef en annan roll än i de vardagliga sysslorna.

Organisation

Borås Stad har bland annat en central förvaltning, Socialnämnd med ansvar bl.a. för funktionshinderverksamheten och socialpsykiatri samt tio självständiga kommundelar som ansvarar för skola och äldreomsorg. Organisatoriskt är jag placerad i Socialkontoret - Kommungemensam

verksamhet – Stödfunktionen Äldre och funktionshindrade. Politiska diskussioner pågår om hur organisationen ska komma att se ut i framtiden.

Jag sitter på plan 6 i ett större kontorshus och min assistent på plan 5. Personalen finns tio minuters promenad bort. Jag har en förmedlingsassistent som bokar in vikarier för sjuksköterskor till hela Borås Stad på 50 procent, arbetar mot mina verksamheter internt 25 procent och för handikappomsorgens pool 25 procent.

De data- och informationssystem som jag använder är mail, hemsidor, intranet, ekonomi, löner, vikariehantering, journalhantering.

Ordlista

Gatekeeper beskrivs i Nationalencyklopedin som ett ”begrepp använt inom medie- och kommunikationsvetenskaplig forskning för att beteckna vad som styr urvalet av nyheter i massmedier och andra informationskanaler.” Begreppet har också använts i organisationsteori, ursprungligen av socialpsykologen Kurt Lewin. Jag använder begreppet för att visa på enhetschefens uppgift att besluta om vilken information och i vilken form som personalen ska få dem samt vilka utifrånkommande arbetsuppgifter som personalen ska ha. Enhetschefen har också som uppgift att föra saker uppåt och utåt i organisationen samt att kunna hantera motstridiga intressen. Detta för att kunna ha en välfungerande verksamhet. Ofta översätts gatekeeper till svenska med ordet grindvakt men även gränsvakt är en vanlig översättning i organisationsforskning (Morén 1992). Båda uttrycken sätter ljuset på var och hur organisationer kommunicerar med varandra och tydliggör domäner, gränser och ansvarsområden. Enhetschefen har en tydlig uppgift som grindvakt när man sköter kommunikation med organisationer och system i omgivningen.

MAS, medicinsk ansvarig sjuksköterska. Vi har i kommunen två MAS. En gång per månad har vi ett MAS- möte för kontaktpersoner i de olika kommundelarna, i första hand enhetschefer för sjuksköterskor. Där informerar MAS och vi tar vi upp frågor som berör hela kommunen.

SAM, systematisk arbetsmiljöarbete. Vi har en lång rad rutiner för hur arbetsmiljöarbetet ska ske som alla är samlade under rubriken SAM på intranätet. Enhetschefer och skyddsombud har regelbundna utbildningar.

Intern service. Jag arbetar i ett stort kontorshus där vi har en liten avdelning som sköter det praktiska i huset.

Enhetschefens roll som gatekeeper mitt i flödet av ärenden

I det här avsnittet ska jag beskriva den del av rollen som enhetschef som blir synlig genom att jag beskriver flödet som riktas mot mig och hanteringen av detta en måndag förmiddag i november. Det var en ovanlig förmiddag på så sätt att få personer ringde mig, så jag använde stor av tiden till att besvara e-mail samt att göra andra administrativa arbetsuppgifter relativt ostört. Jag listade helt enkelt alla de ärenden som adresserades till mig och som jag gjorde något åt. De kom till mig via nya och gamla e-mail, personlig kontakt och jag hade också några pågående ärende som jag arbetade med.

Jag beskriver hur jag processar ärendena, i vilket sammanhang de finns och därmed vilka andra system och enheter som är inblandade samt vilka övervägande jag gör. Jag noterar även hur frekvent ärendet är.

Med beskrivningen av kommunikationer med omvärlden ser man hur hemsjukvården är kopplad till en organisationsomgivning.

Input och hantering av information

1. Mail från enhetschef om budgetfördelning som jag avvisade.

Ärende: Kvälls- och nattorganisationen finansieras av att de olika kommundelarna debiteras utefter hur många boendeplatser de har och hur många inskrivna patienter i hemsjukvården de har. Varje år i oktober tas aktuella siffror fram, jag sammanställer, räknar ut kostnad/kommundel och mailar detta till min chef som tar det till verksamhetscheferna för äldreomsorgen. Nu hade jag fått svar från en enhetschef inom Socialkontoret (Verksamheten för funktionshindrade, Socialpsykiatri samt hemsjukvård för patienter yngre än 65 år.) De har en fast summa som de betalar och som jag räknar upp med den ram som är bestämd i budget. Hur de fördelar den emellan sig har jag aldrig behövt bry mig om och därför svarar jag att hur de ska fördela får de bestämma själv. Dock har jag funderat på detta eftersom gruppen med hemsjukvård yngre än 65 år är vårdkrävande, exempelvis yngre svårt cancersjuka, och periodvis tar de mycket tid kvällar och nätter.

Resultat: En vecka senare fick jag ett mail från min chef att jag skulle ta fram fördelningen. Jag mailade dataansvarig, det är bara hon som kan få fram dessa uppgifter. Efter några veckor fick jag svar som jag sedan mailade vidare till berörda.

Nästa steg är att budgeten ska godkännas av verksamhetscheferna. På deras sammanträde ifrågasattes om min verksamhet arbetade tillräckligt effektivt mellan de akuta insatserna. Jag har fått i uppdrag att göra en utvärdering och återkomma.

Frekvens: Görs en gång per år.

2. Mail från ekonomiavdelningen centralt om en tid för utbildning som jag bokade in.

Ärende: Vi har börjat beställa sjukvårdsprodukter själva. Tidigare har vi delat förråd med en sjuksköterskegrupp och en hemtjänstgrupp, men efter en lång diskussion om hur mycket var och en ska betala beslöt vi oss för att ha ett eget förråd. Det har blivit mycket bra. Men, för att beställa måste man ha e-faktura och då måste det finnas beställare och mottagare i datorsystemet. För att få behörighet till detta måste man gå utbildning på totalt 6 timmar/person. Detta för två fakturor/månad. Detta tycker jag är kraftigt överdrivet och dyrt, men vad gör man. Utbildaren och jag har haft en mycket lång mailkontakt om olika utbildningstillfällen. Det har varit svårt att hitta en tid då jag, hon, en nattpersonal och en kvällspersonal kan samtidigt. Nu har vi äntligen hittat ett datum som passar oss alla. Hon hade dock missat var vi skulle vara och en av deltagarna var inte med. Dessutom har vi prutat ned tiden till 3 timmar plus eventuell uppföljning.

Resultat 1: Det visade sig att hon dubbelbokat sig och att vi får hitta ett nytt datum.

Resultat 2: Jag har ”glömt” detta och nu ett år senare ska man uppdatera programmet och det är nya utbildningar på gång för alla.

Frekvens: Enstaka händelse.

3. *Mail från en anställd om att hon kommer på APT som jag skrev upp på ett papper.*

4. *Mail från en anställd om en bil som jag kontaktar bilpoolen om.*

Ärende: Felanmälan av en bil. Personalen har tidigare sagt till mig att det varit fel på bilen. Jag har bett dem precisera vad och felanmäla det till bilpoolen i enlighet med de rutiner vi har. Nu mailar de istället till mig att jag ska ta kontakt med ansvarig dagtid. Eftersom kontakten sker via mail så är tidpunkten inte viktig. Helt onödig arbetsuppgift för mig. Jag mailar tillbaka till den anställda med påminnelse om bilrutiner. Felanmäler bilen till bilpoolen, samt frågar honom om service som jag tror ska ske nu (har egentligen inte med detta att göra) samt frågar om när dubbdäcken ska sättas på.

Resultat: Jag får svar från bilpoolen att däckbyte är på gång. På nästa APT kommer frågan om när vinterdäck ska på som en fråga. Det har varit halt på nätterna och bilpoolen byter däck för sent för att passa nattverksamhet, tycker jag. Jag gör en riskbedömning enligt våra SAM-rutiner (systematiskt arbetsmiljöarbete) och lyfter frågan till säkerhetsansvarig i kommunen att vi vill byta däck tidigare än vad som är möjligt idag. Till nästa höst vill vi byta i början av oktober innan halkan sätter in.

Frekvens: Ofta (Det verkar alltid vara något problem med bilarna)

5. *Mail från en anställd som har flera punkter till APT samt andra frågor som jag hanterar.*

Ärenden:

a. I helgen har alla varit friska. Skönt! Vi har haft många sjuka på sista tiden. Under veckan har vi en bemanningsenhet som ringer in vikarier, på helgerna finns det möjlighet att få viss hjälp men ansvaret ligger på enheten. Det kan vara svårt att få tag på en vikarie på helgen eftersom bemanningsföretagen endast har jouröppet.

b. Punkt till APT: Nya sjukvårdförrådet fungerar bra, men nattsjuksköterskorna måste komma ihåg att låsa det. Nya rutiner tar en tid att komma in i och de får följas upp.

c. Punkt till APT: Varje anställd skriver upp sina insatser själva på en blankett. En rutin som vi har haft länge och som kanske inte längre behövs. Det är som jag bedömer det mycket sällan som man behöver gå tillbaka och titta på den blanketten. Om det är något som behöver följas upp läser man i journalen. Duktigt av henne att uppmärksamma att en gammal rutin inte längre behövs, det är så lätt att man fortsätter i invanda spår fast arbetet förändrats.

d. Fråga. Vi ska göra en hygienenkät och hon är hygienombud. Hon vill göra den på

vår samverkansdag. Jag funderar på detta och pratar senare med vår MAS (medicinskt ansvarig sjuksköterska). På MAS-möte senare bestäms att vi ska göra en enkät som test.

e. Hon har städat och vill att jag ska se om det hon sorterat bort ska kasseras eller sparas. Bra fråga tycker jag, annars blir det att man fyller förråden med saker man aldrig kommer att använda. Vi har så små förråd så det går inte att spara utan bara det som är aktuellt kan vi ha kvar.

f. Punkt nästa MAS möte: Vore bra om omvårdnadspatrullerna har med sig lite omläggnings-material med mera. Det bedömer jag inte vara en fråga dit utan direkt till varje enhet där det inte fungerar. Jag får följa upp den med henne och se hur vi går vidare.

6. Mail från intern service om förvaltningens nyhetsbrev som jag vidarebefordrar.

Ärende: Jag läser den snabbt och ser om det är något jag behöver följa upp, men det tycker jag inte. Jag mailar ut den till all personal. Skriver om ”ärenderutan” på mailet.

7. Mail från en anställd om information om nyckelhantering som jag tar till mig och inväntar svar.

Ärende: Hon har mailat till enhetschefen i kommundelen om en nyckelfråga vi diskuterat tidigare och lagt en kopia till mig för kännedom eftersom hon kommer att vara ledig några veckor. Vi har närmare 50 nycklar att hålla ordning på och föregående vecka diskuterade vi om vi verkligen behövde dessa nycklar. Personalen skulle kontrollera om tre nyckelkort fungerade, vilket de inte gjorde. De ska fundera på vart de går in. På ett av boendena använder de flesta en annan dörr än den vi har nyckel till för att inte behöva gå runt huset i mörkret. Jag bad då att sjuksköterskorna skulle höra med nattpersonalen på boendet hur de vill ha det. Vi pratade om att man ofta känner sig tryggare om man släpper in någon än om man plötsligt hör något i korridoren, även om man väntat på sjuksköterskan.

Resultat: Jag kommer att få respons från sjuksköterskechefen i kommundelen. Eventuellt kommer vi att lämna tillbaka en nyckel och eventuellt kommer jag att skriva en rutin för att hantera de vi har kvar.

Frekvens: Ständigt pågående

8. Telefonsamtal från en anställd om att boka ett möte.

Hon vill prata om sin rehabilitering och vi bestämde att träffas i grupplokalen kl 15.30.

9. Loggar in i ekonomisystemet för att attestera fakturor som jag attesterar direkt eller behöver följa upp.

Ärende: Vi ska egentligen få ett mail när en ny faktura kommer in i systemet, men detta har inte fungerat sedan i våras. Jag tycker det känns mindre stressigt runt detta nu.

Jag har tagit som rutin att logga in varje måndag förmiddag och då gå igenom de fakturor som kommit in och också kontrollera hur budgeten ser ut.

a. Bemanningföretagens fakturor ska kollas mot arbetsschemat. Jag skriver ut dem för att ta med dem till förmedlingsassistenten där pärmen med arbetsschemat finns. Jag har tillgång till bokningarna i datorn. Om de fakturerar alla bokningar för en på en person en månad så kan jag godkänna detta i vikariehanteringsprogrammet, men eftersom de ibland skickar flera fakturor på samma person vill jag också bocka av för hand. Det har inträffat att vi blivit dubbelfakturerade så jag är misstänksam.

b. Ett bemanningföretags faktura har jag kontrollerat tidigare eftersom de inte klarar av att skicka underlag och faktura samtidigt, dock är fakturan fel vilket jag påpekat. Dessutom saknas min faktureringskod (för att den ska skannas in rätt) i adressen vilket jag påpekat flera gånger, PUH! Låter den ligga kvar i avvaktan på kreditfaktura.

c. Faktura på toapapper o dyl. Denna har jag betalt enligt fördelningen mellan oss som har lokal ihop. Nu när jag beställer varor själv får vi ändra på detta. Betalar fakturan och skriver en lapp till chefen för hemtjänsten om att i fortsättningen betalar jag en tredjedel.

d. Kontrollerar och drar ut hur jag ligger i budget, det ser bra ut. Detta ska med till APT.

Frekvens: Detta gör jag varje måndag.

10. Går till förmedlingsassistentens kontor för att se om något behöver göras där.

Ärende: Hon arbetar var tredje helg för handikappomsorgen och är då ledig en dag i veckan. Förmedlingsassistenterna för handikappomsorgens pool tar det som rör bemanningdelen medan de som rör min verksamhet tar jag själv. Jag kan även behöva se över hur poolsköterskorna arbetar.

11. Assistentens mail som jag ser över om det är något akut.

Ärende: Läser om det är något jag behöver göra (hon är ledig idag.) Tycker inte det. Jag gör en utskrift på skrivaren och lägger några e-mail till henne.

Frekvens: En dag varannan vecka.

12. Via assistentens mail från en sjuksköterskechef som jag kompletterar och skickar vidare.

Ärende: Det är svar på en fråga om hennes faktureringsadress. Det hade hon inte svarat på egentligen, men hennes faktureringskod är med och adressen kan jag. Jag mailar det vidare till bemanningföretaget.

Frekvens: Några gånger per år

13. Hämtar pärmen med gamla arbetsscheman, ska kontrollera fakturan, tar med den upp till mig.

14. Bokningar på papper som jag gör klara.

Ärende: Kontrollerar att bokningen till en kommunal del är klar och skriver in det i datorn. Jag ökar på en nattbokning på grund av att en kvällspersonal har blivit sjuk, ringer bemanningsföretaget, ändrar i datorn, ändrar i arbetsschemat samt skriver till assistenten vad jag gjort. Jag ska informera personalen i eftermiddag om ändringarna i kväll.

15. Beställning till Cafeterian som jag lämnar in

Ärende: Jag räknar ut hur många vi blir på APT och skriver i att en person ska ha glutenfritt. Jag tar med beställning på kaffe till cafeterian när jag själv går och fikar.

16. Samtal på mitt rum med min chef om lönerevisionen samt informerar henne om det i övrigt är lugnt.

Informerar henne om läget. Jag frågar henne om fördelningen inom kommunen av lönepotten till sjuksköterskorna. Innan detta är klart vet inte jag hur mycket pengar jag har att fördela. Detta är en lång historia som startade någonstans i våras och förhoppningsvis är klart snart.

Frekvens: En gång per år, men en lång process.

17. Telefonsamtal med dataavdelningen om fel i inloggningen.

Ärende: I fredags hade vi ett stort arbete eftersom lösenorden till gruppinloggning i systemet för bemanningsföretagens sjuksköterskor inte fungerade. I fredags eftermiddag kom vi på att systemet hade frågat efter ett nytt lösenord och att några då bytt. Jag ringde då till datasupport och sa detta, men han som svarade visste inget. Nu ringde en tekniker som jobbat med detta och som hela tiden vetat felet, men inte meddelat oss vad hon gjort och ville ha våra lösenord. Tydligt hade det blivit fel i en uppdatering. Jag går ned till assistenten, tar fram pärmen med lösenord och skriver ned inlogg plus lösenord och mailar till dataavdelningen.

Resultat: Nu fungerar det igen. Vi har ibland problem därför att dataavdelningen inte verkar förstå att vi har en verksamhet som ska fungera dygnet runt. Här blev det fel hela helgen i onödan. Flera sjuksköterskor kom inte in i sina datorer.

Frekvens: Datakrångel av denna art inträffar några gånger per år.

18. Loggar in i ekonomisystemet och attesterar fakturorna.

Ärende: Konterar, godkänner och attesterar. Några konton har jag i huvudet, de vanligaste har jag samlat på en blankett, övriga brukar vara svårt att hitta något som passar så jag tar något som verkar vara i närheten. Skulle det vara en större kostnad så kontaktar jag

ekonomen. Jag insåg just att jag inte vet hur mycket jag har delegation för, men eftersom vi i Socialnämnden har inköpstopp mest hela tiden så måste alla inköp över de löpande godkännas av min chef, så det är inget problem. De fakturor jag själv är inblandad i som min mobiltelefon ska attesteras av min chef.

Frekvens: En gång per vecka

19. *Faktura i pappersform från servicekontoret som jag delar och attesterar*

Ärende: En faktura på städning ska delas upp, attesteras och skickas iväg till nästa attestant.

Frekvens: Några varje månad.

20. *Mail från bilpoolen (flera mailkontakter tidigare) om bilbyte som jag läser och tar med till APT.*

Ärende: När jag kom till Borås reagerade jag på att sjuksköterskorna hade så små bilar. Det var redan beställt nya då, men jag tycker att man bör ha Ford Focus storlek. Nu när det var dags att byta en av bilpoolens bilar ville jag att den skulle vara av den storleken. Jag har förankrat den högre kostnaden hos min chef och svarat bilpoolen att vi vill ha en Ford Focus. Jag frågade också om motorvärmare som det står i vår nya bilpolicy att vi ska ha. Fick svar att bilen beställs, han ska kontrollera upp om motorvärmare. Jag tar med detta till APT informerar personalen. Nu har vi två stora och fyra småbilar och vi måste bestämma på APT vem som kör vilken bil.

Resultat: Det blev bra med två lite större bilar.

Frekvens: Bilar beställs var tredje år, vi har en egen, två tillsammans med dagsjuksköterskor samt tre från bilpoolen

21. *Mail om ersättning som jag använder för att räkna ut hur mycket pengar vi har kvar av stimulansmedel.*

Ärende: Jag fick för ett halvår sedan ett mail om ersättning/timme för utbildningsinstanser inom kompetensstegen som jag nu letar upp. Vi har fått 20 000 kr i stimulansmedel för att utbilda nattpersonal om läkemedel men inte använt allt ännu, eftersom kommunerna delvis själva utbildat sin nattpersonal. Jag har föregående vecka haft kontakt med enhetschefen för en av nattpatrullerna och hon vill ha en utbildning till sin personal. Jag har pratat med mina handledare om att de ska boka tid och beräkna sin tidsåtgång. Vi hade gärna utbildat fler omvårdnadspersonal, det är ett sätt för sjuksköterskorna att få bättre kontakt med nattpersonalen. Jag räknar ut vår kostnad och mailar till projektledaren om att vi har lite pengar över som kan användas av någon annan.

Frekvens: När vi har stimulanspengar så redovisas insatserna löpande, några gånger per år.

22. Läser ett gammalt mail om avfallshantering som jag kompletterar rutinen med.

Ärende: Jag har skrivit en handlingsplan för hantering av sprutspetsar och ampuller efter det att jag upptäckte att det inte fungerade bra. När jag kom till gruppen var det många stickskador, men de upphörde efter det att jag absolut förbjöd sjuksköterskorna att försöka sticka tillbaka injektionsnålen i hylsan. Tidigt i höstas kom två nya arbets-skadeanmälningar om stickskador och jag började då fråga hur det hela går till praktiskt. Jag fick de mest konstiga svar, vissa av dem visade att man hanterade dem på ett helt felaktigt sätt och att något så enkelt som avfallsburkar och transportburkar inte finns på plats. Ingen har tänkt på detta som ett problem som skulle gå att lösa. Jag skrev ett första utkast och några har läst och kommenterat det, varav ett svar läser jag nu. Jag har lagt till lite om hantering av ampuller och jag ska komplettera med hanteringen av avfall i lokalen. Mailar rutinen till mina kollegor, jag har tagit upp det på APT tidigare och ska ta upp det igen.

Avfallshantering av stickande och skärande avfall är både ett arbetsmiljöproblem och ett vårdproblem. Jag har valt att hantera det utifrån arbetsmiljön i första hand, men att även se till att de föreskrifter och lokala anvisningar som finns för vården följs.

Resultat: Det visade sig att detta inte var något man reflekterat på i alla kommundelarna, MAS tog upp detta på ett möte med sjuksköterskecheferna och detta är nu en rutin som gäller i hela kommunen

Frekvens: Handlingsplaner skrev jag mycket när jag började jobba med gruppen, nu har vi rutiner för det jag tycker behövs, dock behöver de gås igenom med jämna mellanrum.

23. Sorterar papper på kontoret som gör skrivbordet lite renare.

Ärende: Legitimationskontroll gör jag vid nyanställning av sjuksköterskor genom att maila namn och personnummer till Socialstyrelsen. Svaren sparar jag i personalpärmerna. Jag har även några anställningsbevis påskrivna som jag sorterar in i pärmerna.

Kvällspersonalen jobbar enligt 3-3 schema modellen. Vårdförbundet vill inte skriva lokalt kollektivavtal om detta utan jag gör varje år en skrivelse till löneassistenten om vilka som omfattas och så skriver hon nya anställningsbevis till alla. Jag har nu fått dem utskrivna, lägger ned dem i min väska och ska ta med dem till personalen i eftermiddag. Jag ser efter så alla är med.

Jag lägger ned en avvikelserapport i min väska som omvårdnadspersonal har skrivit om hur de upplevde en vårdssituation; jag ska lämna den till den sjuksköterska som var inblandad. Svaret ska jag värdera; är det något systemfel ska jag ta upp det. Svaret ska lämnas till MAS och även skickas till enhetschefen i berörd kommunedel. En kopia av avvikelserapporten sparar jag i en mapp så att jag kommer ihåg att följa upp den.

Jag kastar några papper och noteringar som jag är färdig med.

Frekvens: Pappershantering pågår hela tiden även om jag försöker arbeta så papperslöst som möjligt.

24. Statistiksammanställning.

Ärende: Jag jobbar med statistiksammanställning av kvälls och nattsjuksköterskebesök. Vi kontrollerar en vecka höst och vår. Det är cirka 500 insatser dokumenterade. Frågan är egentligen tiden och hur den fördelas mellan kommundelarna, men eftersom jag mera är intresserad av vad de använder tiden till så försöker jag mäta även det. Tyvärr verkar det vara för svårt för några av personal att fylla i, så dem måste jag prata med.

Detta ska redovisas till verksamhetscheferna, sjuksköterskechefer samt personalen när den är sammanställd.

Resultat: Det ser ut som vanligt, det skiljer mycket mellan dagarna både hur mycket och var insatserna sker. Några gånger har jag gjort en djupare analys som lett till förändrade rutiner.

Frekvens: Görs två gånger per år

Hur jag vet vad jag ska göra.

Min roll i ärendet bestäms av vilken input de övriga aktörerna gör och vilket handlingsutrymme jag har att själv bestämma. Ibland kan jag själv besluta om hur mycket jag vill göra i ärendet, oftast är min roll klar och någon gång behöver jag fråga min chef hur jag bör göra. Det är input från många andra typer av verksamheter, där det finns ett annat språk och som bygger på en annan logik än socialtjänsten. Att kunna förhålla sig till olika logiker är en särskild svårighet som enhetschefer måste kunna behärska. Alla tycker att den egna verksamheten är den viktigaste och vill ha ett snabbt svar eller åtgärd på sitt ärende. Det handlar i de flesta fall om relativt snabba handläggningar från min sida, men som ofta är en del i en större process.

Enhetschefen som organisationens gatekeeper

Den här genomgången av uppgifterna en måndag förmiddag visar att en viktig del av enhetschefens arbetsuppgifter består i att vara organisationens gatekeeper, alltså en grindvakt mot omvärlden. Det framgår tydligt att en stor andel av inkommande ärenden är unika, med skiftande sakförhållanden och omständigheter kring hur ärendet ska förstås och hanteras. Hanteringen av en viss andel av inkommande ärenden är en slags upprepningar, och handhavandet av dessa kan efterhand standardiseras och rutiniseras.

Som gatekeeper bestämmer enhetschefen vilka ärenden som ska avvisas och vilka som man ska ta hand om. Det ligger en betydande maktutövning i dessa beslut. En stor mängd stora och små beslut tas varje dag av en gatekeeper kring vad som ska göras med inkommande ärenden. Det är en uppgift för alla enhetschefer, men hur detta beslutsfattande går till varierar förmodligen starkt. Inte bara personliga egenskaper och preferenser utan organisationskultur

och enhetschefens mandat spelar in, liksom många andra faktorer. Det är alltså mycket svårt för organisationsledningen på högre nivå att standardisera beslutsfattandet kring de viljor, krav och önskemål som externa och interna aktörer riktar mot enhetschefens organisation. Inom detta område finns därför ett stort handlingsutrymme, och alla chefer gör på sitt sätt när de hanterar inkommande ärenden, vilket också visade sig i FoU-cirkelns erfarenhetsutbyte.

Det ligger i rollen att ”uppfinna hjulet”, att själv finna ett sätt att utöva funktionen som gatekeeper och handskas med aktörer i omgivningen, och med frågor som kommer från medarbetare och brukare / patienter.

Uppgiften som gatekeeper finns förstås även internt, med alla förfrågningar från personal och den egna organisationen.

Inflödets olika källor

Jag har inventerat alla de olika kontakter jag har inom och utom kommunen. I figur 1 vill jag förenklat visa en del av de strömmar av information och ärenden jag behöver ta hand om och fatta beslut kring. Input kommer från olika håll i omgivningen, och avsändaren/ mottagaren tillhör en (ORGANISATION) som svarar mot någon del av verksamheten inom hemsjukvården (FUNKTION). Information kommer ifrån och återkopplas till en eller flera personer med en viss tjänsteställning (AVSÄNDARE/MOTTAGARE) i den aktuella organisationen. Flera av dessa personer lär man känna, och personkännedomen blir ett viktigt smörjmedel i kontakten med andra organisationer. Det betyder att jag vet vad den personen kan och vad hans funktion kan och ska göra och han vet vad min verksamhet behöver. Som exempel har jag arbetat med att få dataavdelningen att förstå att det finns verksamheter som är mycket databeroende och som pågår veckans alla dagar och tider. Ett annat exempel är samarbetet med bemanningsföretagen där vi arbetar upp ett bra samarbete så beställningarna går smidigt, deras bokare och sjuksköterskorna vet hur vår kommun fungerar samt vi vet vad sjuksköterskorna som kommer är duktiga på. Efter tre år är det dags för en ny upphandling och då får man börja om med detta arbete igen med (delvis) nya bolag.

I Figur 1 på nästa sida, sammanställer jag hur hemsjukvården är kopplad till organisationsomgivningen genom detta flöde, och försöker synliggöra enhetschefens betydelse i dessa kopplingar. Det är en slags ämnesomsättning som min organisation har med samhället i övrigt.

EXTERNA KONTAKTER

FUNKTION	ORGANISATION	AVSÄNDARE/ MOTTAGARE
Regler och lagar	Socialstyrelsen	Nyhetsbrev
Legitimationskontroll	Socialstyrelsen	Kontaktperson
Läkemedel	Dos-apoteket	Nyhetsbrev, MAS
Samverkan i hälso- & sjukvård	Reko (Region, kommuner)	Kontaktpersoner, Nyhetsbrev, MAS
Personalförsörjning	Bemanningsföretag	Kontaktpersoner
Rekrytering av sommarvikarier	Högskolor	Kontaktpersoner
Vikariehantering	Vikariebanken	Support, utvecklare
Palliativ vård	Nätverk	Diakon, kolleger
Delegering av SSK-insatser, LOV	Vårdentreprenörer	Chefer i vårdbolag

INTERNA KONTAKTER

Andra förvaltningar:

Bilpoolen	Servicekontoret	Chef, färdtjänst
Lokalstädning	Servicekontoret	Städledare
Upphandling	Upphandlingsavd.	Upphandlare
Poolverksamhet	Funktionshinderverksamheten, äldreomsorgernas pooler	Enhetschefer
Utforma och upprätthålla gemensamma rutiner	Resursteam LSS, äldre omsorgen i kommun-delarna	Enhetschefer HSL

Central administration:

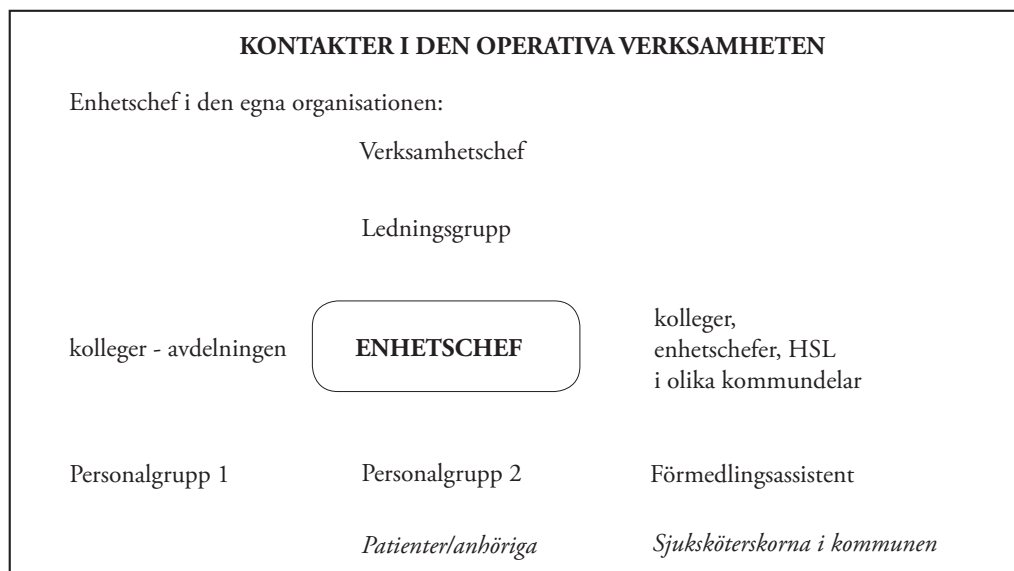
Lön och förhandling	Personalavdelningen	Lönechef (lönesättning), lönekonsulter
Datasupport nätet	ADK data	Support
Journalhanteringssystem	ADK data	Magna Cura support
Centrala policyn, rutiner	Lite olika, svårt att veta	Finns att hitta på hemsidan om man letar

Socialkontoret:

Personalfrågor	Personalavdelningen	Personalchef, Personaladministratör
Löner, anställningsbeslut	Personalavdelningen	Löneassistent
Kontorsmaterial	Intern service	Vaktmästeriet
Datorer, hårdvara	Intern service	IT-utvecklare

Figur 1. Hemsjukvårdens omvärld och kommunikationsstruktur

Figur 2 handlar om intern kommunikation, och om olika aktörer som vill ha min uppmärksamhet av något skäl. Denna del av gatekeeping uppgiften handlar om att sköta och besluta den dagliga operativa verksamheten med kommunikation med personal och kolleger samt andra chefer.



Figur 2. Kontakter och kommunikation i den operativa verksamheten.

Av Figur 1 och Figur 2 framgår hur komplicerad enhetschefsrollen blir när man måste ta hänsyn till det egna systemet samtidigt som man ska ta hänsyn till det yttre systemet. Enhetschefen måste utveckla ett trippelseende: Utåt mot det yttre systemet, inåt mot det egna systemet och nedåt mot personalen. Enhetschefen ska styra upp och få ihop dessa olika världar i sin roll som gatekeeper. Det är i princip ingen skillnad att hantera ärenden som kommer från den egna avdelningen och de som kommer utifrån. Det handlar om att kunna hantera många olika typer av ärenden. Det ställer krav på en god kommunikationsförmåga, man bör ha lätt att sätta sig in i olika logiker och att byta perspektiv. Det gäller ofta att snabbt ställa om mellan olika verksamheters sätt att tänka, handla och organisera sig. Det är min roll att bearbeta och översätta detta, för att få de olika systemen meningsfulla och användbara. Det handlar om att skapa relevans för den egna verksamheten i det andra vill att man ska göra.

En stor del av flödet går via nätet, via e-mail, intranät och olika administrativa system. Det kommer sällan något i pappersform. Kommunikationsformen avgör om det blir enkelriktad information eller en dialog. Det är mycket viktigt att de program man använder är anpassade så att jag kan få ut den informationen jag behöver, och att jag har lärt mig hur man gör. Kommunikation går i åtminstone tre riktningar: uppåt, åt sida och nedåt.

Det är min roll att sortera och välja ut information som ska vidare i olika väderstreck, personalen ska inte tyngas med irrelevant information men stöddas av korrekt information i rätta mängder. Viss information skickas vidare direkt till personalen, annan behöver instruktioner hur det ska utföras praktiskt för att tillgodogöras, åter annan information är förknippad med återkoppling eller rapportering.

Uppåt till skickar jag information och frågor som jag behöver svar på samt ärenden som jag inte själv kan besluta om. Åt sidan har vi under de år jag jobbat i kommunen upparbetat ett bra nätverk där vi informerar och stämmer av med varandra hur vi ska hantera de frågor och situationer som kan uppstå.

Det är många olika intressenter i en kommun och det gäller att navigera rätt i detta. Det är viktigt att processerna är relativt snabba och framför allt säkra. Pengarna ska användas på bästa sätt, personalen ska ha rätt lön och allt praktiskt ska fungera så att sjuksköterskorna kan koncentrera sig på att ge en god vård till patienterna och inte lägga tid på sådant som man kan organisera upp till rutinarbeten. Detta för tankarna vidare till hur kan man ha och ta kontroll över detta flöde?

Hur man som enhetschef kan ta och ha kontroll i sitt arbete

KASAM, känsla av sammanhang (Antonovsky, 2005) kan vara svår att upprätthålla när man sitter mitt i ett flöde. Flödet in är konstant och högt och man måste hitta olika sätt att hantera det. De tre komponenterna meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet har jag alltid med mig i mitt sätt att värdera och hantera de olika system som jag är en del av. Meningsfullheten för mig och min verksamhet är inte likadan som de som skapat systemet eller som beslutat om det har. Det är ofta som datasystem köpts in med tanke på andra syften än det som jag behöver i mitt arbete. Det gäller då att hitta i systemen det som jag behöver och som kan minska behovet av att ta fram uppgifter på andra sätt och att hitta rationaliseringar. Jag brukar säga ifrån när jag ska ta fram uppgifter manuellt som man faktisk byggt datasystem för att hålla ordning på. Man kan inte heller, tycker jag, i onödan efterfråga annat än det som redan finns färdigt. Nästa steg är att förklara för min personal varför de ska arbeta med detta. De har andra behov i sitt arbete och där måste man hitta meningsfullheten utifrån ett annat perspektiv.

Begripligheten handlar om att ha kunskap om andras arbeten så att man förstår vad de vill och vad det ska syfta till. Språket är viktigt. Vi uttrycker oss och använder begrepp på olika sätt inom de olika kunskapsområdena. Jag lär mig bäst genom att delta, så jag brukar se till att vara med i olika sammanhang och prata med människor med olika typer av arbeten. Jag lägger ned mycket tanke och energi för att lära mig att begripa det mesta, då blir en sak både begriplig och konkret begripbar. Det är också något jag tycker är intressant att göra.

Hanterbarheten tycker jag att man ofta har glömt bort, eller så har den inte hängt med hela vägen fram till användaren. Datasystem blir vad man gjort dem till och de kan användas på många olika sätt. Vi var tvungna att införa vårt vikariehanteringssystem trots att det inte var så bra. Företaget som äger systemet har varit lyhörda och ser vikten av att produktutveckla, så idag har vi fått ett rätt bra system genom att vi ställt krav och efterfrågat att systemet ska anpassas till våra behov. Som exempel kan jag i dag bocka av de dagar som bemanningsföretagen debiterat. Personalens behov av hanterbarhet kan ibland komma bort när det finns grupper som kan datasystemet och som gör bra uppdateringar, sedan lär man ut hur man gör i datorn. Hur detta påverkar arbetsprocessen är en helt annan sak och som ligger på mig som chef att styra. Eftersom mina sjuksköterskor arbetar kommunövergripande och på andras arbetsplatser så är det mycket viktigt att man gör på liknande sätt över allt annars blir det inte patientsäkert. De ser skillnader på hur man gör som jag ofta lyfter till mina kollegor och till MAS för att vi ska få gemensamma rutiner i kommunen.

Handlingsutrymme är viktigt att ha. Men det är inget man får utan något man måste se till att skaffa sig. I följande avsnitt ska jag beskriva hur jag genom åren utvecklat en kunskap att hantera flödet, en slags personlig administrativa teknik.

Att kontrollera inflödet

Jag vill helst ha nya ärenden via e-mail. Jag läser e-mail några gånger per dag och ser då till att jag har möjlighet att svara och göra klart det direkt, att gå in på ett mail två gånger tar dubbel tid. Mycket av arbetet är att kontrollera och följa upp och då tar det tid med varje ärende. Jag har ljudet avstängt på datorn så att jag slipper höra plinget när det kommit ett nytt mail, det har alltid kommit nya mail och det är jag som styr när jag väljer att läsa dem.

Telefonsamtal är nödvändiga och bra när det gäller komplicerade ärenden, men små minneslappar med saker jag ska komma ihåg att göra senare tycker jag är svårt att hålla ordning på. Men telefonen stör också min koncentration i det jag håller på med. Jag har alltid min telefon bortkopplad när jag är på möte och har den vidarekopplad till mobil när jag är tillgänglig, men inte på kontoret. Jag vill inte att man ska ringa min mobil om det inte är akut, utan alltid ringa min anknytning. Det gör att jag kan ta med mobilen på möten. Då går det att få tag på mig vid akuta ärenden (det gäller då oftast bemanningsproblem), samtidigt som jag inte blir störd av andra samtal. Tyvärr fungerar inte detta full ut eftersom det i onödan rings på mobilen. Trots att man slagit upp mitt nummer i den interna telefonboken och där sett att jag är upptagen med sammanträde så ringer man på mobilen. Detta tycker jag är obegripligt och gör att jag ibland inte har med min mobil och då inte kan nå överhuvudtaget. Eftersom det inte finns en klar linje i kommunen hur man hanterar mobiltelefoni så är det svårt att ha en bra arbetsmiljö när det gäller detta. Det händer till och med att man lämnat ut mitt mobilnummer istället för anknytningsnumret.

Kontroll av pappersflödet

Papper av olika slag kommer med posten, men de flesta kommer av att man skriver ut dokument från dator. Så den första strategin är att låta bli att skriva ut. Under den senaste tiden nu har jag haft flera grupper som jag är med i där man behöver ha med sina dokument. Jag har insett att jag har vant mig av vid pappersformen, jag läser och förvarar det allra mesta i digital form direkt på datorn.

Nu efter tre år har jag också äntligen lärt mig att hitta det mesta relativt snabbt på intranätet. Det var mycket svårt i början. Det krävs att man vet vem som är ansvarig, på vilken nivå det ligger och vilken central avdelning det tillhör. Det finns också information som ligger på kommunens hemsida så detta är inte enkelt, sökordssystemet fungerar heller inte bra utan där får man mest upp gamla protokoll.

Jag är dålig på att sortera papper, så jag har dem endast som arbetsmaterial och sparar dem inte om det inte är absolut nödvändigt. Jag har fått göra mappar för pappren för att ha med till olika möten. Pärmar använder jag endast för arkivering. Jag tar mig sällan tid att sortera papper utan de samlas gärna i högar på skrivbordet. Jag har strategin: fredagssortering, gamla högar göms i bokhyllan samt jul- och sommarstädning.

För några år sedan när jag tyckte att pappershögarna hade växt mig över huvudet så valde jag ut det jag ansåg viktigt och öste in resten i garderoben. Jag fick några få påminnelser jag

hade råkat få med en faktura och ett par papper som jag fick rota fram. Men i övrigt saknade jag inget och ett halvår senare kunde jag kasta nästan allt. Det är väl ingen metod att rekommendera men halvårsstädning tycker jag fungerar bra. Då sorterar jag i antingen spara, kasta eller förstöra, det tar en dag. Resten av året bryr jag mig inte så mycket om att det finns papper jag borde ha tagit hand om. Mailen hanterar jag på liknande sätt, jag raderar ibland direkt och sedan alla äldre än sex månader.

Arbetsrummets utformning

För mig är det viktigt att inte ha mera störande intryck än nödvändigt, det räcker med mina pappershögar. Jag tycker det är bra med en bokhylla med skjutdörrar, då döljer man sina pärmar och papper. Jag har ingen anslagstavla utan ett blädderställ för telefonlistor räcker för mig. Framför mig på skrivbordet har jag en vacker tavla med ett lugnt motiv. När jag behöver tid för reflektion vill jag inte störas av något för att få ro i tanken. Jag skaffade en tavla för några år sedan när jag fick ett kontor med utsikt över ett tak. Jag tycker egentligen det bästa är när man kan ha en utsikt över en park att vila ögonen på men i brist på detta fungerar en tavla bra.

Mikropauser tycker jag är nödvändigt, att ta sig några sekunder att tänka igenom, och sedan ”tömma hjärnan” innan man går vidare till nästa sak. Ett sätt är att gå till kopian och hämta, skriva på, skriva kuvert och lägga i utposten direkt. Då känner man sig klar och man har fått en liten paus. Eftersom jag har kopian i andra änden av korridoren och min assistent på våningen under blir det lite korta bensträckare som är bra både för kroppen (jag får problem med axlarna om jag sitter länge framför datorn) och för tankarna.

Jag jobbar oftast med öppen dörr. Det beror mest på att jag alltid haft kontor med mycket dålig ventilation. Det kan ibland bli störande, men fungerar för det mesta.

Jag är vintertrött och för att fungera bra under vintern behöver jag bra belysning i form av dagsljuslysrör. Jag tycker också att det är bra att ha personalgrupper på lagom långt gångavstånd. Det gör att jag kommer ut lite och det ger en viss frihetskänsla att ha det mellanrummet mellan mitt kontor och verksamheten.

Kontroll över vad jag ska göra, om att prioritera.

Konsten att prioritera grundar sig på erfarenhet. Man måste lära sig vad som är viktigt och vem som gör vad. Gatekeeper funktionen är viktig att utveckla hos sig själv. Jag ställer mig alltid frågan om detta är mitt ansvar eller om det är någon annans. När det gäller sådant som är personalens ansvar lotsar jag dem rätt och hoppas att de ska komma ihåg hur det var tills nästa gång.

Jag prioriterar min tid så att jag skriver in i almanackan när jag ska träffa personalen, det är annars lätt att deras tid prioriteras bort till förmån för administration. Var gör egentligen min chef brukar personalen fråga sig när man inte kan få tag på sin chef. Jag brukar se till att personalen kan se när jag har möten inbokade och när jag är på kontoret, så vet de när de kan få tag på mig och jag tror att det gör att jag som chef känns mera tillgänglig.

Jag har under åren protesterat när arbetsgivaren infört nya datasystem byggda utifrån administrationsförutsättningar och inte utifrån ett chefsperspektiv. När de nya datasystemen införts har man tagit bort tjänster som ekonomi- och löneassistenter, och lagt dessa

uppgifter på cheferna. Eftersom två av mina första jobb var som lönekanslist har jag räknat löner manuellt, gjort stansunderlag och lagt in en kommuns personal i datorn när lönesystemen var relativt nya 1981. Det har gjort att jag vet vad man gör som löneassistent, och vad som krävs av chefen för att det ska bli rätt. Jag har en förståelse för att detta är två olika roller som man inte kan slå ihop. Man bör vara en duktig administratör och förstå dataprogram så att dessa arbeten kan gå relativt snabbt.

Jag lägger också in tid för administration i kalendern, det som annars inte syns. Fredag eftermiddag för att sortera i högar (jag sorterar alltid från höger till vänster, detta är något jag lärt mig av att arbeta i omsorgen; att göra saker i en riktning) och prioritera vad som måste göras och när. Då känner jag att jag har en bra överblick inför helgen. På måndag förmiddag går jag igenom de administrativa systemen.

Nu ska jag gå över till en annan arbetsuppgift som kräver stor uppmärksamhet över tid. Även i detta finns ett flöde av administrativa arbetsuppgifter som ska hanteras, men de är tydliga delar i en process. I processen ska man samverka med andra starka aktörer och det finns ofta motstridiga intressen att ta hänsyn till.

Ett rehabiliteringsärende

En av enhetschefens arbetsuppgifter är att hålla i personalens rehabilitering. I detta avsnitt presenterar jag ett fiktivt fall och hur det hanteras.

Rehabiliteringsärenden innehåller också många administrativa uppgifter framför allt när det gäller personalhantering. De har ett annat tempo och innehåll än vardagssysslorna när det gäller hur man arbetar med personens rehabilitering och personalens arbetsprocesser. Det är en tidsmässigt relativt liten men belastande del av chefskapet där man ibland känner sig otillräcklig, både kunskapsmässigt och resursmässigt. Jag tycker att kraven man har på sig som chef är för stora och framför allt är de motstridiga. Rehabilitering av personal är en viktig och många gånger svår arbetsuppgift, där olika perspektiv ställs emot varandra. Personalen har rätt till rehabilitering och att komma tillbaka i arbete. Arbetskamraterna ska ha en rimlig arbetsituation och brukarna ska ha en bra vård och omsorg. Samtidigt ska budgeten hållas. Arbetets krav på effektivitet ställs mot den enskildes behov av rehabilitering och behov av tillfälligt anpassade arbetsuppgifter. Personalens behov av stöd liknar ibland en klientrelation och det gäller att hålla isär detta.

Sjukförsäkringen

Sjukförsäkringssystemet har under min tid som chef förändrats flera gånger och även synen på sjukförsäkringen, liksom förväntningar och begrepp har förändrats under denna tid. 080701 gjordes en stor förändring av reglerna angående rätten till sjukpenning och därmed förändrades även den process som personalansvarig chef ska genomföra under sjukskrivningstidens gång.

Tre olika huvudaktörer finns med parallellt under sjukskrivningstiden:

Hälso- och sjukvården: Sjukskrivande läkare, behandlande läkare, sjukgymnast, kurator. De ansvarar för undersökningar och sjukvårdande behandlingar.

Försäkringskassan: Arbetar enligt Lag (1962:381) om allmän försäkring. De utreder arbetsför-

mågan, håller i avstämningsmöten, beslutar om sjukpenning och andra ersättningar. Ansvarar för arbetsskadeförsäkringen.

Arbetsgivaren: Ansvarar för arbetsförmågebedömning i nuvarande arbete och inom hela företaget samt ansvarar för arbetsanpassning och rehabilitering enligt AFS 1994:1.

Till sin hjälp har man företagshälsovård och även avtal med andra företag som arbetar med rehabilitering. Begreppet arbetsförmåga är ännu inte definierat. Försäkringskassan bedömer arbetsförmågan i 25, 50 eller 75 procent medan arbetsförmedlingen kräver att man ska stå till arbetsmarknadens förfogande minst 17 timmar/vecka. Ett av problemen för mig är att sjukpenningen säger hur länge man kan jobba per dag men inget om hur mycket man gör. Om jag har föreställningen om det är en "bristperson" med 25 procent brist i sin arbetsförmåga eller föreställningen om det är en "förmågeperson" med 75 procent arbetsförmåga som ska användas på bästa sätt så påverkar det mitt sätt att hantera situationen och även den sjukskrivnes sätt att se på sig själv.

På avstämningsmötet kan några av aktörerna känna varandra väl och ha förtroende eller inte för varandra. Läkaren, personalsekretären och handläggaren på försäkringskassan träffas i många olika ärenden och känner varandra. Ibland kan även jag som chef och den fackliga representanten känna oss som en i gruppen. Den enskilde däremot har sällan träffat alla aktörer på en gång tidigare och hamnar därför i underläge. Ibland på dessa möten gäller ärendet att den enskilde riskerar att bli utan ersättning eller bli uppsagd och då blir det mycket svårt att hantera situationen på ett bra sätt.

Exempel på rehabiliteringsärende

Som enhetschef har man ofta flera längre rehabiliteringsärenden som man jobbar aktivt på. Det blir under den tiden många samtal och möten i olika formationer. Jag tycker att det är viktigt att reflektera över hur man tänker i de olika stegen. Hur det blir och hur det går har en stor betydelse för medarbetaren och för hela arbetslaget.

Eftersom dessa ärenden är mycket känsliga för de inblandade beskriver jag processen utifrån ett fiktivt fall från en hemtjänstgrupp. Alla personer och själva fallet har jag själv skapat, men likande ärenden har jag haft och följt.

1. Olyckshändelsen, onsdag morgon

Karin 58 år, undersköterska, jobbar sedan 1983 som omvårdnadspersonal i hemtjänsten i det lilla samhället. En onsdag morgon när hon ska hjälpa Ester på toaletten trampar hon snett och hon får mycket ont i sitt vänstra knä. Karin ringer mig och berättar vad som hänt och att hon måste sjukskriva sig och åka hem. Jag sitter i möte hela dagen och vi kommer överens om att höras av när hon varit hos läkare.

2. Efter läkarbesök 1, torsdag eftermiddag.

Karin ringer mig och säger att hon fortfarande har ont i knäet och inte kan jobba. Om hon fortfarande har ont på onsdag ska hon kontakta läkaren igen. Vi bestämmer att hon ska komma till mig på onsdag eftermiddag efter ett eventuellt läkarbesök för att skriva

arbetsskadeanmälan och se över om hon kan arbeta eller inte.

Administration: En vikarie måste bokas in som ersättare för Karin fredag – onsdag. Jag ska berätta för gruppen att hon är sjuk och vem som kommer istället.

Tankar om detta: Knä och ryggskador på vårdpersonal är svårt att hantera som chef. Enligt Socialstyrelsens rekommendationer ska man omplacera till mindre belastande arbetsuppgifter, men de finns knappast.

3. En vecka senare

Karin har fortfarande ont i sitt knä. Hon är helt sjukskriven till och med söndag och ska börja arbeta 50 procent på måndag och två veckor framåt.

Utredningssamtal 1: Arbetsförmågebedömning enligt kommunens blankett ska göras. Det går inte så bra. Hennes besvär är svåra att beskriva på formuläret. Vi kommer överens om att hon ska jobba 9 dagar/2 veckor (enligt schema) måndag – fredag, börja jobba 7.30. Hon ska ha brukare dit hon åker med bil, för att hon ska slippa gå och hon ska inte ha några av brukarna som är särskilt svåra att hjälpa. Karin tycker att detta är jobbigt, å ena sidan vill hon inte gå hemma, men hon vill heller inte vara till besvär och låta sina kollegor ta de tunga brukarna. Hon är också orolig för hur hon ska klara vardagen hemma med ett skadat knä. Jag skriver en arbetsskadeanmälan som Karin skriver på. Vi diskuterar en del kring detta. Karin har hört att det är svårt att få igenom en arbetsskada när man är äldre, så jag uppmanar henne att kontakta sitt fackförbund för stöd.

Administration: Arbetsskadan ska skrivas på av mig, den skadade och skyddsombudet, så jag lägger originalet till skyddsombudet. Eventuellt behöver vi diskutera den. När hon skrivit på det ska originalet skickas till försäkringskassan, alla inblandade och personalavdelningen ska ha en kopia. Det ska med på nästa LSG (lokal samverkansgrupp enligt samverkansavtalet). Det ska läggas in i lönesystemet att hon har lämnat ett läkarintyg och att hon jobbar 50 procent. Ett nytt schema ska läggas in och löneassistenten ska meddela Försäkringskassan om att hon kommer att vara sjuk mer än 14 dagar. Eventuellt ska det även meddelas att denna månadslön ska justeras. Vikariefrågan måste lösas. Att hitta en vikarie som kan jobba halva dagar brukar vara svårt och istället får man se över arbetet för att se om det är möjligt att klara sig utan vikarie eller ta in någon en heldag ibland istället. Eftersom det är särskilt svårt att klara helger och kvällar på halvdag läggs hennes schema om så att hon arbetar måndag till fredag dagtid. Arbetsbelastning måste gås igenom med gruppen och vissa insatser kan behöva flyttas. Gruppen ska informeras om det nya schemat och vilka dagar som man får vikarie.

Tankar om detta: Två veckor på halvtid kan man kanske klara bemanningsmässigt genom att lägga om i vem som gör vad, men inte mera

4. Drygt tre veckor efter skadan.

Karin har varit hos läkaren och blivit sjukskriven ytterligare en vecka på 50 procent och därefter två veckor på 25 procent. Karin är lite ledsen, hon har ont och svårt att sova. Hennes stora intresse är att tävla agility med sina hundar och det kan hon inte göra nu eftersom det kräver att hon kan springa med. Både hon och hundarna känner sig understimulerade. Karin är rädd att knäet aldrig kommer att bli bra, hon är ju snart 60 och tror att det även kan vara artros i knäet. Vi har en förnyad diskussion om vad hon kan och vad hon inte klarar av, men Karin känner sig mycket osäker på detta.

Administration: Löneadministration och bemanning som tidigare. Samtal med min personaladministratör och min chef om handläggningen av ärendet.

Tankar om detta: Varför kan inte läkaren ta emot patienter innan dagen när läkarintyget gått ut? Det ställer till det mycket för arbetsgivaren när man i sista stund måste ordna vikarie.

Arbetsanpassningen börjar nu bli svår. Karin måste gå in på sitt ordinarie schema och jobba även kvällar och helger om det ska fungera med 75 procent. Då kan man inte undvika de tunga brukarna eftersom man arbetar så lågt bemannat. Frågan jag också ställer mig är om Karin på ett för brukaren säkert sätt kan arbeta eller om hennes skada kan vara en fara vid förflyttningar.

5. Samtal från Karin

När Karin kommer hem från jobbet har hon fått brev från försäkringskassan om att hon inte får sjukpenning eftersom läkarintyget inte stödjer det. Hon ringer och gråter i telefonen. Jag försöker lugna henne med att antagligen har läkaren inte skrivit tillräckligt utförligt på intyget. Hon ska försöka få tag på handläggaren och sin läkare så detta kan lösas. Kommunen står för sjuklönen en tid om försäkringskassan inte godtar intyget.

Administration: Jag kontaktar min chef och personaladministratören för att diskutera den nya situationen. Personaladministratören bokar tid på företagshälsovården för en bedömning.

Tankar om detta: Det heter numera ”Medicinskt underlag för bedömning av förmågan att arbeta vid sjukdom” och inte läkarintyg. Läkarna är ibland dåliga på att fylla i det rätt. Läkaren ska fylla i ”Jag bedömer att patientens arbetsförmåga är nedsatt längre tid än den som det försäkringsmedicinska beslutsstödet anger, därför att ...” och det är de inte vana vid. Enligt Riksrevisionen (2009) upplever 70 procent av läkarna att det är svårt att bedöma arbetsförmågan och det är mycket vanligt att läkaren inte fyller i intyget riktigt.

Ska jag gå på försäkringskassans beslut att hon kan jobba 100 procent eller läkarens bedömning på 75 procent? Och hur vet jag det? Detta är en mycket svår avvägning där

kommunen antingen riskerar att få betala sjuklön eller att en person måste utföra arbete som den inte klarar av.

När man som sjuk arbetstagare får ett sådant besked från försäkringskassan blir personen naturligtvis upprörd och rädd, som arbetsgivare kan det vara svårt att hantera detta. Det man kan göra är att lotsa den sjuke rätt i systemet som upplevs som svårbegripligt och fyrkantigt.

6. Sex veckor efter skadan

Karin har nu jobbat nästan två veckor på 75 procent och det är svårt för henne att klara det. Hon känner att arbetskamraterna blir irriterade när hon inte orkar allt. Hon som alltid varit den starka, som fixat allt, känner sig som en ”gammal stackare som inget klarar av”. Vi pratar om detta och att hon behöver vara fortsatt 25 procent sjukskriven.

Tankar om detta: Nu börjar det bli svårt att hantera hennes sjukdom. I arbetsgruppen är det många som helst inte vill arbeta kväll och man har delat upp kvällarna ”rättvist”. Nu måste vi välja mellan två alternativ, som gruppen inte tycker är okey något av dem: antingen jobbar Karin kväll och då känner jag och hennes arbetskamrater sig osäkra på om hon klarar av att alltid förflytta brukarna på ett säkert sätt för både dem och personalen, eller så måste hennes kvällspass bytas mot dagpass och andra jobba fler kvällar.

7. Två månader efter skadan.

Avstämningsmöte på företagshälsovården som Försäkringskassan kallat till. Karin, facket, personaladministratören, läkare och jag går igenom Karin situation och vad som behöver göras. Karin blir fortsatt sjukskriven och ska på fler besök hos företagshälsovården för att utreda hennes arbetsförmåga.

Tankar om detta: Är detta en sak för arbetsgivaren, försäkringskassan eller för regionens vård? Kostnaden för utredningen drabbar arbetsplatsen och jag tycker att det är svårt att förstå avgränsningen på vem som ska göra vad. Förr gjorde Försäkringskassan sådana utredningar, men nu är det otydligt hur och vem som ska göra dem.

8. Fyra månader efter skadan

Möte på företagshälsovården: Karin, facket, personaladministratören, försäkringskassans handläggare, läkaren och jag går igenom Karin situation och vad som behöver göras.

Utredning på företagshälsovården har kommit fram till att hon behöver byta arbetsställe till ett där hon inte behöver gå så långa sträckor. Förflyttningar av brukare klarar hon bra om det finns bra hjälpmedel och bra sängar. Hemtjänst är därför ingen lämplig arbetsplats för henne. Personaladministratören tar med sig frågan och undersöker i sin organisation möjligheterna till omplacering.

Försäkringskassan beslutar att inte betala ut sjukpenning, så Karin får sjuklön från kommunen under omplaceringstiden om vi inte kan erbjuda henne heltid.

Administration: Träffar min chef och personaladministratören för att diskutera den nya situationen och hur det ska läggas upp. Vi diskuterar vilka arbetsuppgifter hon kan ha under tiden eftersom vi ändå får betala lön på heltid. Personalavdelningen gör en omplaceringsutredning och letar lediga tjänster.

Tankar om detta: Här finns tre strategier: (1) Hon får jobba heltid, klarar hon det inte får hon ta tjänstledigt. (2) Hon får lättare arbetsuppgifter en tid till. (3) Hon får sjuklön från kommunen. Första alternativet känns inte så humant, de övriga två innebär en kostnad som övrig personal måste arbeta in genom att inte ta in vikarier när det behövs.

9. Fem månader efter skadan

Det finns en ledig tjänst på ett demensboende i en annan del av kommunen. Detta erbjuds Karin på ett möte med personaladministratören och facket. Karin är mycket tveksam till att byta jobb. Hon inser att hon inte klarar av sitt arbete, men är samtidigt rädd att byta miljö och komma till en ny grupp. Dementa personer tycker hon om att arbeta med och är duktig på det. Men hon tycker också om omväxlingen som blir inom hemtjänsten. Hon är också rädd att de nya inte skall tycka det är bra att få ett ”halvskadat omplaceringsfall”, hennes självförtroende är dåligt efter att ha varit sjuk ett tag. Hon ska till en början ”prova” i två veckor för att se hur det fungerar.

Tankar om detta: Lämna det invanda och ”tvingas” till något nytt är ett stort steg och att som chef både uppmuntra och i realitet tvinga är svårt. Frivilligheten i att prova kan väl diskuteras, vad gör man om hon inte skulle vilja vara kvar? När beslutet är taget att hon inte kan vara kvar på sin arbetsplats finns inte den möjligheten längre och hittas ingen omplaceringsmöjlighet omgående kommer hon att bli uppsagd.

Vägen in i rehabilitering

Hur man än gör blir det fel... så känns det ibland. Timing är svår, det kommer en punkt, kanske lite sent ibland, då man får upp ögonen för ett problem. Frågan är då: ska det uppmärksammas och på vilket sätt? Benämning har en stor kraft och den måste hanteras varsamt. Ibland får man som chef höra att det man sagt långt tidigare har fastnat och påverkat hur personen tänkt om sig själv och sin situation, på gott och ont.

Det är viktigt att titta på arbetsmiljön i förhållande till individen och uppgiften. I vården blir många stressade av att de har högre krav på en god vård än de har förutsättningar att kunna ge. Man uppmärksammar inte heller fysiska problem förrän det gått en tid och då kan en skada redan ha uppstått.

Individens situation

Att drabbas av en skada som påverkar ens vardagsliv och arbetsliv ses som en krisutlösande faktor. Det är en ny situation som man inte har tidigare erfarenheter av. Krisens förlopp går

ibland saktare än vad man kan ha tid att vänta in. Som arbetsgivare kräver man att personen ska vara i nyorienteringsskedet när hon knappt har accepterat vad som hänt och inte alls har insett att detta kommer att vara mer eller mindre permanent (Cullberg, 2006).

Arbetslinjen är den som gäller. Ibland är det bra att målet är tydligt. Trots att man är osäker tvingas man prova och det kan visa sig gå mycket bra. Hinder i form av dåligt självförtroende måste övervinnas. Men när arbetet verkar övermäktigt kan arbetslinjen tvärt om bromsa så att den energi som trots allt finns där för att bli bättre och komma vidare istället används till att oro sig för sin framtid och framför allt för sin ekonomi. Läkarna har försäkringsmedicinskt beslutstöd (Socialstyrelsen) att följa och där är det korta sjukskrivningar och snabba omplaceringar eller ändrade arbetsuppgifter som gäller.

Byta arbete

Detta är bland det mest genomgripande som man i egenskap av arbetsgivare kan besluta om för en anställd. Det finns många orsaker till att man gör motstånd inför en förändring. Det första att man undrar om detta verkligen behövs och om det verkligen inte finns någon möjlighet att vara kvar trots allt? Alla reagerar och det drabbar på olika sätt människor, men det blir alltid en känslomässig reaktion. Jag brukar ha med nedanstående tankar om vilka förhållanden som påverkar situationen när jag ska förändra arbetet för en anställd. Jag har lärt mig dem på chefsutbildningar när vi diskuterat organisation och organisationsförändringar.

Individuella förhållanden som ger motstånd till förändring är rädsla för det okända, för det nya. Tre saker verkar ge stark ångest; rädsla för att förlora jobbet (vilket ju är en realitet), rädsla för att förlora en del av ens identitet (det är en skillnad mellan olika delar av kommunal verksamhet), och rädsla för att inte räcka till (inte minst på grund av sin funktionsnedsättning). Det finns även en rädsla för att förlora personliga fördelar i jobbet, ”man vet vad man har men inte vad man får.”

Sociala förhållanden förändras och man riskerar att förlora positiva sociala relationer (arbetskamrater och brukare). Man bryter det psykologiska kontrakt man haft och måste lära sig en ny kultur. Man kommer också till nya maktförhållanden både formellt och informellt (Jacobsen, 2005).

Gruppen

Arbetsgruppen påverkas på olika sätt när en av arbetskamraterna bli sjuk. Till att börja med är man orolig för sin arbetskamrat och stöttar henne i att ta det lugnt och komma tillbaka i sin takt. Det blir rörigt i och med att man inte vet hur det ska bli förrän i sista stund, man får lägga om arbetsuppgifter och flytta insatser. Ganska snart blir alla drabbade av att man blir färre som ska utföra samma arbetsuppgifter och man får ta de tunga arbetsuppgifterna eller de oattraktiva passen istället för den som är sjuk. Det blir en resursminskning som sätter press på hela arbetslaget. Då blir man irriterad både på den sjuke och framför allt på chefen som bestämt detta. Det behövs ofta någon kollega som har ett ansvar för att hjälpa till i rehabiliteringen lite mer än de andra. Det gäller att hitta den som är lämplig och stötta den i hur hon bäst hjälper till så att hon både kan ställa krav och bromsa allt eftersom det behövs. Har man haft en period med en trevlig och duktig vikarie som får sluta så kan det kännas tungt.

Brukarna

Den som är skadad får inte utföra arbete där man riskerar skada brukarna på grund av att personen inte orkar. Detta är svårt att avgöra. Vidare får personalbrist med snabba förändringar konsekvenser i form av sämre kontinuitet och ryckighet i insatserna.

Chefen

Ekonomi är något man alltid måste tänka på som chef. Både sjuklön, vikariekostnader och kostnader för företagshälsovård måste kunna hanteras inom budget.

Handlingsutrymmet för mig kan vara svårt att hitta eftersom det finns så många intressenter och som styrs av olika logiker. I vissa fall kan man känna en maktlöshet när avgörandet ligger någonstans som man inte kan påverka och där det är svårt att förstå vad som händer.

Hälso- och sjukvårdens roll: Sjukskrivande läkare kan vara svårt att få tider till och ibland är läkarintyget inte fullständigt. Behandlande läkare kan ha långa väntetider för röntgen och specialistläkare innan man kommit fram hela vägen. Innan det är klart vet man egentligen inte vad som är fel och om personen kan bli fullt arbetsför i yrket igen. Sjukgymnastiken har ibland varit så belastad att man inte ens kommit fram till tidsbeställningen. Kuratorer finns inte alltid och möjlighet att få samtalsstöd är mer begränsat än man tror.

Ibland har jag frågat mig själv om den anställdes nedsatta arbetskapacitet verkligen är arbetsrelaterad eller om det egentligen handlar om privata problem. Man kanske hade orkat med arbetet om inte privatlivet var så kaotiskt och då måste det till en tvärprofessionell bedömning.

Försäkringskassas roll: Fattar beslut enligt regler som man inte alltid förstår och det tar tid innan ett överklagat beslut avgörs. Vilken roll har jag som arbetsgivare gentemot dem? Är de en motpart eller en samarbetspartner och hur hanterar jag intressekonflikter när jag inte riktigt förstår hur de arbetar och inte heller deras regelverk (som förändrats och förändras).

Arbetsgivarens roll: Hur gör jag en bedömning av en medarbetares arbetsförmåga i ett så varierat arbete som vården? Några riktigt bra verktyg tycker jag inte att det finns, vi kan köpa in tjänsten utifrån men det är dyrt och den kostnaden ska bäras av enheten. Vad gör man när den enskildes behov ligger utanför de ramar som finns och hur vet jag det? Jag har till min hjälp en personaladministratör som kan ge information och som ser till hela förvaltningen. Men det är många olika övervägande som måste göras och förankras. Dilemma mellan resurser och behov av rehabilitering och tid att komma tillbaka, vilket handlingsutrymme kan man skapa i det?

Det är olika system som inte alltid har kontakt med varandra och där man inte har någon makt att påverka vare sig prioriteringen och därmed hur lång tid det ska ta eller vad som behöver göras. Som chef hamnar jag ibland i en situation som inte är så hanterlig, knappt begriplig men meningsfull, alltså med en svag KASAM (Antonovsky, 2005).

Detta är påfrestande och jobbigt, och eftersom även den sjuka och övrig personal är i samma situation så kan det skapa onödiga konflikter.

Mina roller som enhetschef i detta är att:

- Brukarna ska få en god vård.
- Budgeten ska hållas (genom att man sparar på annat håll, helst utan att brukare och övrig personal drabbas).
- Övrig personal ska ha en bra arbetssituation.
- Den sjuke ska lotsas genom rehabiliteringsprocessen i samarbete med andra aktörer inom och utanför kommunen.
- De åtgärder man genomför ska förankras hos den egna chefen, personalavdelningen och facket.
- Ärendet ska hållas aktuellt och följas under en längre tid. Övriga aktörer kan bytas ut under resans gång och då måste nya personer sättas in i historiken. Det kräver att man som chef har en personlig relation med den sjukskrivne för att det ska fungera bra, det är mycket svårt att som ny chef ta över ett pågående rehabiliteringsärende.
- Allt ska administreras på en rad olika sätt och genom att samarbeta med andra.

Detta är mycket svårt att få ihop, man kan känna sig maktlös och det är lätt att gå in i roller som man inte ska när andra aktörer inte sköter sitt fullt ut. Det bildas tomrum där ingen tar ansvar exempelvis för träning och då ska man inte som chef börja ge sjukgymnastråd. Rehabiliteringsärenden har också en tendens att bölja fram och tillbaka, det tänds ett hopp, nu fungerar det att arbeta och sedan en tid senare så är man tillbaka i sjukskrivning igen. Ibland har läkaren en plan och så visar det sig att den inte höll, istället får börja om på nytt och där kan det bli ett glapp innan man vet något alls om vad personen klarar av att göra.

Jag som chef, om hur man kan utveckla sin egen ledarstil

Av dessa två exempel kan vi utläsa att det är många olika saker som händer under en dag och att arbetsuppgifterna är skiftande. Det är alltid ett stort tryck mot enhetschefen, de olika aktörerna trycker på (sändarna/och mottagarna) och de känner inte alltid till varandra. Därmed har de inte förståelse för det samlade trycket mot enhetschefens position. En del sändare har definitionsmyndighet och kan bestämma över enhetschefen, andra har det inte. Det är en maktaspekt att anlägga på flödet, och som kan inverka på prioriteringarna.

Stefan Morén (1992) beskriver enhetschefen som en gränsvakt som ska hantera de dubbla legitimeringsgrunderna och lojaliteterna som finns i social verksamhet. Uppåt är man riktad mot allmänheten och kommunen i stort (exempelvis budget) medan man nedåt, sjuksköterskor och omvårdnadspersonal har sin lojalitet hos patienterna/brukarna. Enhetschefen är då den som ska hantera denna gräns. Det innebär att man måste beskriva sin verksamhet uppåt så att man kan få de resurser som krävs för att utföra ett bra arbete hos patienterna/brukarna.

Gränsvaktsfunktionen är viktig, för det första så att jag själv får arbetsro genom att min chef håller upp gränsen mot förvaltningen uppåt. För det andra att jag kan upprätthålla en gräns för

min personal så att de kan fokusera på att göra rätt saker och det med arbetsro. Gränsvakten gör anpassningar och översättningar av de arbetsuppgifter som kommer uppifrån och som ska utföras av personalen. Gatekeeper funktionen som jag skrivit om tidigare är en lite annan slags funktion, den styr framför allt över hur kommunikationen går, där ingår ju också att styra så rätt saker blir gjorda på rätt sätt. Hur kommunikationen går är en konsekvens av vilka gränser man satt. Gränsvakt är en grundförutsättning för att kunna arbeta, medan gatekeeper är en den som ser till att det löper smidigt även om de två olika funktionerna går i varandra.

Hur får man då ihop det? Ja ibland går det inte så bra, men för det mesta så rullar det på bra. Jag tycker att det är bra att dela upp arbetsuppgifterna så att man inte gör allt samtidigt, utan skapar tid för olika typer av arbetsuppgifter vid olika tillfällen. Detta för att kunna koncentrera mig bättre. När man arbetar med andra från så olika verksamheter så behöver man kunna många olika saker och ha lätt för att växla perspektiv för att kunna förstå olika kulturer.

Om att utveckla sin egen ledarstil

Chefskapet har ingen mall utan man måste hitta sin egen väg i detta. Det är ett kreativt arbete som kräver kunnande, fantasi, mod och nyfikenhet. I mitt första chefsjobb hade jag egenhandledning för att hitta mig själv i detta och det tycker jag ha varit viktigt för mig. Mina tidigare erfarenheter som uppväxt på en gård, lönekanslist, innesäljare, facklig ordförande under en nedläggning, stödperson i en handikappförening, lärarvikarie, vårdbiträde med mera har jag med mig i mitt sätt att förstå vad som händer.

Mina utbildningar - jag har gått naturvetenskaplig linje på gymnasiet och därefter ekonomisk specialkurs - har tränat mig att läsa och förstå siffror, och att man måste lösa problem stegvis. Socionomprogrammet har naturligtvis betytt särskilt mycket kunskapsmässigt men inte minst att träna sig i att byta perspektiv. Jag har jobbat som chef inom behandling, omsorg, hemtjänst, särskilt boende med hemtjänstinsatser och är nu chef för sjuksköterskor och under 2010 även en sjukgymnast och en arbetsterapeut, dessutom är jag fritidspolitiker.

Chefsjobbet handlar mycket om att ha en teoretisk förståelse för hur personalen ska utföra sina arbetsuppgifter och hur de uppfattar sin arbetssituation. Jag skulle som exempel inte kunna lägga om ett sår, men jag förstår genom att fråga dem vilka förutsättningar sjuksköterskorna behöver för att kunna utföra insatsen och kan därmed förstå vilka problem som kan uppstå.

Språk och kommunikation är viktigt när man samarbetar med olika typer av professioner och det tycker jag är så pass svårt att lära sig att jag fått jobba mycket aktivt med det inte minst genom att jobba med olika saker. Nyfikenheten på hur andra tänker och resonerar är en viktig drivkraft för mig, och att lära sig det är en av de saker som gör jobbet roligt.

Trycket är alltid högt och det är svårt att prioritera. Handlingsutrymmet måste man skapa och sedan se till att hålla det uppe. Allt måste man inte göra, utan en del kan man lugnt prioritera bort utan att det märks, detta kräver dock erfarenhet och ibland kan chefsbyten ändra spelplanen, men man brukar få påminnelser om det som måste göras.

Vissa frågor diskuterar man aktivt med sin chef och sin ledningsgrupp när det gäller vilket utrymme man själv har samt vad och hur man ska hantera en fråga.

Rollen utformas till stor del av en själv, i alla fall om man ska trivas och utvecklas som chef, men självklart också i det sammanhang man verkar och de kontakter man har inom och utom verksamheten.

För att man som chef ska göra ett bra jobb, trivas, utvecklas och inte bli utbränd måste man få hjälp att navigera och komma framåt bra genom följande förhållningssätt:

- Man måste känna sig själv och dra nytta av de erfarenheter man skaffar sig genom olika arbeten, fritidsaktiviteter och de privata sammanhang man ingår i
- Man måste aktivt prioritera och prioritera bort så att man hinner göra det som är viktigt och så att man inte blir överlastad.
- Den stora mängden mindre ärenden måste man släppa och ”glömma” när de är klara. Man måste lita på sig själv, tycka att det man gjort är tillräckligt och att ärendet är sluthanterat för denna gång.
- Mentorskap har jag ingen bra erfarenhet av, det är en bra idé men kräver mycket av den som ska vara mentor och att man matchas till någon som man passar ihop med.
- Delat ledarskap kan vara bara i rätt sammanhang och där man noga har valt den man vill jobba med.
- Kollegialt stöd och ett bra nätverk är nödvändigt tycker jag.
- Stöd från sin egen chef är helt avgörande.

Till sist

När jag för snart två år sedan började i FOU-cirkeln tyckte jag att det här med att beskriva en halvdags administration verkade tråkigt, det är ju sådant man ”bara gör” för att man måste. Under tiden jag skrivit och bearbetat min text och haft spännande diskussioner med övriga deltagare och med kursledarna har jag insett att detta är ju en stor del av det arbetet jag gör med att styra och leda arbetet framåt. Det är en många små steg och beslut som måste tas för att få ihop en fungerade helhet på arbetsplatsen. Det har därför blivit till nyttiga insikter för mig att ta mig tid att reflektera över mina vardagssysslor, hur jag tänker om min egen roll och hur jag påverkas och påverkar andra i mitt arbete.

ATT BÖJAS UTAN ATT KNÄCKAS

av Jan-Erik Tenefors

Att böjas utan att knäckas

Jag antar att alla ledare då och då reflekterar kring händelser och personer som har spelat in på yrkesvalet och vad de tillfört för slags resurser. Jag återkommer i sådana stunder till ett antal perioder i livet och till människor, som har spelat stor roll inte bara för mitt yrkesval utan även för det sätt som jag dagligen utövar chefs- och ledarskap. I en här berättelsen ska försöka visa hur sådana erfarenheter har bidragit till mitt sätt att tänka och handla som ledare.

De är särskilt viktiga för utveckling av en moralisk plattform för ledarskapet, vad är det riktiga handlandet i olika situationer. Denna moraliska plattform är oskiljaktig från mig som person. Jag vill även visa vilka belastningar som kan uppkomma i ledarrollen när uppgifter som ska utföras står i strid mot chefens inre övertygelser och självbild.

Underordnandet

Att tillhöra en organisation innebär att underordna sig någon annans vilja. Det gäller både medarbetare och chefer. Vanligen också högste chefen, såvida han inte äger och bestämmer över hela företaget. Man underordnar sig organisationens vilja, och blir ett led i dess verksamhet. Organisationen har maktmedel att ta till ifall denna underordning inte infinner sig. I anställningskontrakten finns vanligen formuleringar kring lojalitet med arbetsgivaren, dvs. den som företräder organisationen. Hur hanterar man denna underordning då man som chef ställs inför situationer och uppgifter som är oförenliga med egen övertygelse och självbild?

Jag har under många år varit aktiv inom budo-sporten och därigenom kommit i kontakt med rangordning i sporten, som är uppbyggd på över och underordnade grader. Denna hierarki av positioner klargörs alldeles tydligt genom färgen på bältet. Det är en hövisk aktivitet. Umgängesreglerna underbyggs av en mångtusenårig filosofisk tradition och utövarna måste underordna sig dessa. Från budon har jag lärt mig att vara följsam, att förhålla mig till motståndarens rörelse och kraft, och försöka tämja den till en egen kraft. Det är för min del en insikt som är användbar i ledarskapet. Uttolkare av budofilosofin hämtar ofta bilder från naturen för att förklara förhållningsregler inom sporten.

En körsbärgren tyngd av vinterns snö böjer sig ödmjukt. Den behöver inte anstränga sig, bara bida sin tid, för körsbärsträdet vet att det kommer en vår som smälter snön på grenen. När tyngden är mindre än den sparade kraften, slänger grenen till och gör sig fri från tyngden av resterande snö. (Okänd japansk munk).

I den här metaforen är börda och följsamhet renodlad och symbolisk. Den frusna, sköra grenen böjer sig för bördan av is och snö, till dess bördan lättar av vårvärme och snösmältning. I en viss punkt ändrar sig kraftförhållandena, och grenen kan rätta upp sig, om den bara bidar sin tid. Om den försöker rätta upp sig i fruset tillstånd kan den knäckas.

Jag tänker att det här kan lära oss något när det gäller ledarskap. Chefen riskerar att knäckas av tyngden om han eller hon inte underordnar sig uppdraget. Med underordna sig uppdraget menas att målet med uppdraget är viktigare än jagets mål.

Chefen som accepterar bördan, underordnar sig dess tyngd, följer med i bördan och så småningom så lättar arbetsbördan om man bara bidar sin tid. När uppdraget kommer till en viss punkt, så går det av sig själv och man rätar upp sig och är färdig för nästa uppdrag. Som den tinade grenen på körsbärsträdet.

En uppgifts tyngd innebär en negativ påfrestning av något slag på den verkställande chefen. Nu är det dess bättre så att inte alla uppdrag är tyngande, men många är det. Att på detta sätt underordna sig uppdragets tyngd är inte en brist i ledarskap, utan en möjlighet att hushålla med resurser i sitt ledarskap.

Det finns en uppfattning bland chefer att ju fler uppdrag som tynger en, desto högre status. Det är en tokig uppfattning. Mängden av tyngande uppdrag avgör bara hur långt man måste underordna sig. Frågan är om kvalitet följer med graden av tyngd?

Märk väl att jag här enbart talar om uppdragets tyngd, inte om dess tidsåtgång eller kvalitet. Hur mycket tid man lägger på uppdraget och med vilken kvalitet man löser uppgiften är något som utförande chef äger och kan styra över. Det är två aspekter på uppdragets ”hur”. Hur uppdraget är utfört är uppdragsgivarens produkt. Vill man ha ett annat resultat får man ge ett nytt uppdrag.

Risken att knäckas av uppdragets tyngd, kan uppstå när uppdraget inte underordnas av mottagande chef. Chefen utsätter sig för en risk att hamna i en inre konflikt när denne av något skäl inte vill att uppdraget skall finnas och utövar därför kraften mot tyngden som kommer med uppdraget och försöker kanske omvandla uppdraget till någonting mindre hotfullt. I avsnittet ”i sanningens och lögnens tjänst” förklaras varför.

Fem källor till mitt ledarskap

Många med mig har redan provat på ledarskapet när man söker ett chefsjobb. Även om man inte tidigare provat på en formell ledarfunktion har förmodligen alla erfarenhet av att utöva informellt ledarskap. För mig var det scoutrörelsen som gav den första erfarenheten. Jag var 10 år och blev medlem i en scoutkår, och därmed medlem i en demokratisk organisation. Där kom jag i direkt kontakt med personer som kallades ledare, scoutledare.

Transformativt ledarskap

Utsedd till patrulledare blev jag själv snart en ledare. Sannolikt hade jag valt att ställa mig längst fram och visa att jag ville ha ett sådant uppdrag. Att vara patrulledare innebar att företräda patrullen och att vara den som såg till att gruppen organiserade sig för att lösa uppgifter. När det blev redovisning av vad man lärt – det kunde vara fråga om jaktstigen eller att visa att man kan lägga knopar – var det ofta i form av en tävling mellan olika plutoner. När hela gruppen skulle prestera var det en styrka om alla medlemmar i plutonen hade tränat och kunde lösa uppgiften. Poängen med plutonen var att alla skulle vara delaktiga i lösningen av uppgiften. Den fostrande tanken var att medlemmarna skulle lära och utveckla sig genom att ingå i plutonens arbete. Samtidigt ingick att se upp till äldre ledare, som blev konkreta förebilder för oss som

var nybörjare. När de enskilda medlemmarna i gruppen lärde sig nya scoutkunskaper kom det plutonen till del, och man klarade sig bättre när det blev tävlingar mellan olika plutoner.

Senare har jag förstått att vad som utövades i den scoutkår jag var medlem i var ”transformativt ledarskap”. Det är en samlingsbeteckning på det slags ledarskap som syftar till förändring hos individer och sociala system. Termen ”transforming leadership” myntades av James MacGregor Burns 1978 för att beteckna en process där ”ledare och följare hjälper varandra att nå en högre moralisk nivå och en högre motivation” (Wikipedia, eng. 2010-09-28). I kontrast med ”transactional leaderships” utbytesrelationer är detta ledarskap baserat på ”ledarens personlighet, egenskaper och förmåga att göra förändringar genom att visa exempel, beskriva en energigivande vision och utmanande mål”. Det ledarskap som jag ingick i under tre år i scoutrörelsen var verkligen typiskt transformativt, alltså ett ledarskap om går ut på att man når en personlig utveckling och förändring hos deltagarna samtidigt om man löser sakuppgifter av olika slag.

Att bli sedd av chefen

Den andra livsperioden som jag tror har spelat in för mitt yrkesval som ledare handlar om jobbet i färgbutiken och det förtroende som chefen visade mig som ung anställd. Jag var bara 13 år när jag började jobba extra i butiken och var där fram till jag var 16. Min uppgift var att sköta om lagret. Jag lärde mig att hålla reda på alla tapeter och nålfiltsmattor och jag skötte beställningar och leveranser. Jag kunde försörja mig själv på pengar jag tjänade. Det viktiga med denna erfarenhet var att chefen trodde på mig och gav mig stort förtroende. En liten episod visar just det. Det här var på 70-talet och chefen hade köpt en splitter ny Volvo, som han parkerat framför lastbryggan utanför färgaffären. Jag stod tillsammans med arbetskamrater och pratade på gårdsplanen när chefen om för bi, slängde till mig nycklarna och sa: Vill du flytta bilen så att varuleveransen kan komma fram.” Oj! Jag kände mig mycket viktig i den situationen. Att han frågade just mig, att han valde mig, fast jag var så ung och grön och att jag till råga på allt dessutom saknade körkort. Det var en stark bekräftelse och en symbolisk befordran i arbetskamraters närvaro.

Det jag har tagit med mig från tiden i färgbutiken är känslan av att bli bemött av sin chef, med en kombination av krav och stöd. Chefen hade en tanke om en fortsättning. Han bemötte mig som en mentor möter sin adept. Han var besviken när jag slutade efter tre år. Jag antar att han ville ha mig kvar.

Vara en förebild

Den tredje perioden handlar om erfarenheter jag gjort som underbefäl i armén. Ett tag var jag inne på att göra en militär yrkeskarriär. Också här har jag erfarenhet av att en chef, mitt kompanibefäl, fungerade som mentor i en fortsatt karriär. Med majorens rekommendationer i ryggen var det endast ett litet ögonfel som skilde mig från kadettskolan i Karlskrona.

I ledarutbildningen ingick att en vacker dag själv föra befäl över en grupp värnpliktiga soldater. Det var inte ideala förutsättningar när jag själv skulle träna att föra befäl. Gruppen ställde mig på svåra prov. Det ingick väl i uppgiften att träna på att motivera och få auktoritet över en lågt motiverad grupp värnpliktiga. En episod som jag har med mig som blyxtbelyser mitt lärande.

Vår enhet skulle omgruppera och riva fältförläggningen. Tältet skulle ned, och utrustning skulle packas i lådor och lastas på lastbilen. Granriset skulle också med. Gruppen ville inte göra jobbet. Hur skulle jag göra? Gå till högre chef och begära assistans? Men på så vis hade jag erkänt mitt tillkortakommande som ledare. Jag valde ”förebildens väg”. Jag packade helt enkelt ihop alltsamman själv. Slängde upp tältet på lastbilen liksom tältlådan och all annan utrustning. Jag jobbade så snabbt jag bara kunde. Vi rapporterade till kompanibefälet att vi var klara. Vi fick beröm för snabbheten och som belöning fick vi åka hem tidigt. Så jag sa till min grupp: Hoppa upp så åker vi. Jag lät det vara en händelse som vi delade i gruppen och förde aldrig saken vidare. Mitt agerande vann respekt och öppnade för ett problemfritt ledarskap den tid vi hade kvar. Jag tror att killarna skämdes en del. Vad jag tar med mig från den episoden är vikten att som ledare vara förebild och visa hur man ska lösa uppgiften.

Kampsportens filosofi

Den fjärde erfarenheten har med mitt intresse för budo att göra liksom den österländska filosofin om balans och artighet som hör ihop med budo. Jag började på allvar att träna budo som 18 åring. Jag tränade hårt, men förstod efter ett par år att tävlingskarriären inte var något för mig, men däremot tränarkarriären. Samtidigt som jag själv tränade på elitnivå började jag träna barn och ungdomar. Senare också vuxna. Jag blev mentor för en elitsatsande person och där försökte jag leva upp till mina erfarenheter av att vara adept till färghandlaren och till majoren.

Det finns alltid ett val att göra. Det blev en viktig insikt som jag förde vidare till personer jag tränade i budoklubben. Om man väljer att satsa på elitnivå så måste man välja bort många andra saker i livet. Det är ett ansvar man har mot sig själv. Det blev tydligt i arbete som tränare i budoklubben.

De goda handlingarna

Så har jag kommit till en person som kom att bli viktig för att förändra mitt inre. Det är min mormor. Hon blev en förebild genom sitt sätt att vara, tänka och relatera. Jag hälsade ofta på hos mormor och bodde ofta hos hennes familj på loven. Det var ett slags matriarkat hos mormor. Hon bestämde med fast hand. Hon hade en robust tro på gud och på människor. Hon omgav sig med en aura av trygghet, för hon var själv trygg: ”Livet ligger i herrns händer,” sa hon och var helt lugn med det. Hon hade en levande andlig värld och hon var bra på att tänka och reflektera över livet och de näraliggande händelsernas betydelse. Som ingen annan kunde hon förmedla känslan av tillhörighet, och som ingen annan kunde hon få människor i omgivningen att känna sig sedda och viktiga. Det gällde förstås även mig.

Mormor hade många livsregler, och flera av dem också blivit förankrade i mig. Hon sa: ”Be om förlåtelse till dig själv!”. Trots att hon var bestämd var hon beredd att ompröva. Jag ser också en annan betydelse nämligen den att inte lasta sig för misstag som gjorts utan försöka gå vidare i livet. En annan livsregel var: ”Gör det bästa av varje dag!”. Det betydde att använda tiden klokt så att man gjorde något som var till nytta för en själv och närstående. I mormors värld fanns det nytta med det mesta. En episod från hönshuset - hönsen var mormors verkliga skyddslingar - kan illustrera detta. En vacker dag sa hon sa till mig att hämta ägg i hönshuset. Inga problem. Jag sprang iväg rask i benen, så rask att jag på väg tillbaka förlorade uppmärksamheten för en stund och tappade ett ägg i trappen. Mormor blev åsyna vittne till förödelserna.

Hon skällde inte utan sa: ”Det var ju synd för hönan som la ägget att det inte kom till nytta.” Så var det. Man skulle se till att allt kom till nytta och inte kasta bort något. Det lärde jag mig. Det gällde också livet, att man gjorde något som var till nytta. Jag kommer ihåg mormors ord: ”Gör det bästa för dig, så du känner att du är till nytta. Gör det bästa för dig så att du får ett värde.” För mormor var det de goda handlingarna som räknades.

Det allra viktigaste jag kan härleda till mormor är att det i samvaro med henne uppstod en plats i bröstet där jag finner lugn och ro i mig själv. Jag vet inte vad jag ska kalla det, men det är en plats inom mig där jag upplever en känsla av trygghet och dit jag kan söka mig om det uppstår svårigheter, ett mig själv i mig. Den här inre platsen har visat sig vara guld värd när det gäller att handskas med ledarskapets svåra sidor. Då kan jag inleda en ”konferens” med mig själv om sanning och lögn.

När belastningen blir för stor

Nu ska jag övergå till hur dessa personhistoriska erfarenheter kommer till nytta i vissa av ledarskapets svåra situationer. Det jag tänker på är hantering av uppgifter som är av den arten att de står i konflikt mot ledarens självbild och självkänsla. Vikten av att tänka klart kring hur man handskas med uppgifter man själv tar avstånd ifrån kommer också från min egen erfarenhet. Uppgifter man utför mot bättre vetande.

Under ett antal år arbetade jag i psykiatrin som mentalskötare. Där kom jag att hamna i en roll där jag tog hand om arbetskamraternas problem och svårigheter. De anförtror sig till mig om problem som ofta var mer tyngande än patienternas. Jag hade svårt att sätta gränser och säga nej och blev alltmer nedtyngd av andras svårigheter. Jag kände så småningom att jag bar upp mycket av arbetet på avdelningen, men att det inte var min uppgift att ta så stort ansvar för andras välbefinnande. Jag ville inte ha allt det som lades på mig, men kunde inte värja mig. Till slut blev jag så trött och utmattad att jag helt enkelt inte orkade längre. Jag slutade fungera. En del skulle nog säga att jag i den stunden var utbränd. Jag sa upp mig för att lätta på bördan.

Den här har följt mig som en livserfarenhet. Jag har med mormors ord ”förlåtit mig själv” för att jag inte orkade, men samtidigt har jag förstått att ingen människa ska bära det jag tog på mina axlar på det jobbet. Vad som är det värsta i denna hemska historia var att jag ljög för mig själv; i många år ljög jag för mig själv och bäddade för den överbelastning som till slut knäckte mig.

Det kanske måste förklaras vad jag menar med att jag säger att ”jag ljög”. Tiden vi pratar om är de sista tre åren som mentalskötare. Jag arbetade på en intagningsavdelning på psykiatrin. Vi fick ta emot alla patienter som av olika skäl inte kunde flyttas direkt till vårdavdelning; drogrelaterade och affektiva personer, vilka ställde höga krav på samordning av personalens göranden och vårdande. Min tjänst hade jag på natten på heltid och vi var ytterligare ca. 4-5 personal. Erfarenhetsmässigt så var gruppen väl försedd med det, kanske alldeles för mycket. Med ålder kommer tveksamheter och rädslor på sina möjligheter att klara påfrestningar som kunde uppkomma. Alla var inte lika unga och tränade fysiskt som jag var då, man förväntades därför ta en större börda än de andra. På avdelningen kunde det från den ena sekunden till den andra uppstå fullt utvecklat handgemäng mellan boende och boende, där personalen fick

reda ut händelsen. I den värld detta pågick har tid på dygnet ingen betydelse. När detta hände kunde mina kollegor helt plötsligt gå över gränser eller försvinna ur situationen, vilket gav en stor osäkerhet hur utgången skulle bli. Efteråt fick man en massa ursäkter om ditt och datt, vilket man egentligen borde ha ifrågasatt men ville inte skapa väsen om det. Det blir nog bättre nästa gång. Man ljög för sig själv för att inte skapa ytterligare väsen, och till slut räknade man sekunder tills man skulle gå av passet. En dag var det nog, jag klarade inte att gå till arbetet; hela mitt väsen sa nej. Försökte intala mig (ljuga för mig själv) att det blir nog bra idag, men det var nej från kroppen; det gick bara inte längre. Sjukskrev mig en tid och några kollegor hörde av sig till mig. Det som kom fram under denna tid var att ingen hade märkt eller förstått att jag mått dåligt. Jag hade ljugit så bra inte bara för mig själv utan också för andra, att jag riskerade mitt eget liv. Detta blev uppvaknandet och det har tagit år att reflektera över. Men det ger en del livsvisdom på köpet men det kostar väldigt mycket att få den.

Hotet mot självet när jag utför uppgifter som står i strid med självbild och övertygelser

Det är inte vad uppdraget handlar om, som är utgångspunkt för hur jag som chef kan hantera uppgifter som står i strid mot egen övertygelse. Uppdraget, eller vad en chef skall göra, bestäms oftast av andra som politiker, förvaltning eller överordnad chef. Uppgiften är ofta reglerad genom lagrum, föreskrift eller riktlinje. I uppgiftens vad finns det inget val då beslutet inte är mottagande chefens.

Det är i hur-et som chefen har ett handlingsutrymme att göra det rätta och det sanna. Den chef som verkar på sanningens väg fäster blicken vid att finna ett klokt sätt att lösa uppgiften, det vill säga att hitta vägar i hur-et. Chefen frågar sig inte om han har lust att utföra uppgiften eller ifrågasätter sin egen roll. Om uppdraget blir tungt böjer sig chefen för trycket i omständigheterna och arbetar med strategier att lösa uppdraget. Chefen löser sedan uppdraget på det sätt som går. Därvid minskar bördan för att helt försvinna så småningom. Efteråt behöver inte energi gå åt till att försvara något; det är som det är. Kommer det ett nytt uppdrag så börjar man om. Om något inte går att lösa går man tillbaka till uppdragsgivaren för information om detta och inväntar dennes beslut. Uppdragsgivaren avgör vad man vill göra med ärendet. Väljer uppdragsgivaren en annan väg, som gör att man väljer annan uppdragstagare, så gör man det. Livet fortsätter.

Om överordnad chef har beslutat om en uppgift, vars utförande är förknippade med ett hot mot verkställande chefens egna övertygelser och självbild eller verksamhetens kvalitet eller personalens och klienters välbefinnande, ställs den verkställande chefen inför ett val. Antingen kan chefen välja att ge intryck att han acceptera beslutet trots att han inte gör det. Det kallar jag lögnens väg. Eller så kan chefen acceptera uppdraget, böja sig för den överordnade chefens makt att besluta och göra detta uppdrag till sitt eget, trots att det strider mot den egna övertygelsen. Det kallar jag sanningens väg. Som jag tänker är den egentliga förklaringen till valet av sanning eller lögn den strategi för överlevnad som personen väljer i förhållande till det som händer runt omkring en själv.

Lögnens och sanningens väg

Låt mig ta ett påhittat exempel på hur ledaren kan välja att utföra en uppgift utifrån sanning respektive lögn. Låt oss anta att styrelsen för en verksamhet har beslutat om att stänga en arbetsplats och att det nu är chefs uppgift att informera personalen om beslutet. Chefen ogillar starkt beslutet, och vill helst av allt försvara sin verksamhet och sin personal. Valet att följa sin personliga övertygelse och lämna sitt uppdrag finns givetvis alltid, principiellt sett. Men praktiskt sett är det ofta ett mycket kostsamt alternativ. Att välja att inte befatta sig med en uppgift som strider mot inre övertygelse skulle förstås vara att gå sanningens väg, på det viset att man då är sann mot sig själv. Men sanningens väg innebär också att acceptera förhållanden som de är; i det här fallet acceptera att styrelsen har rätt att fatta ett beslut av detta slag och acceptera att det på verkställande chefs bord faller en uppgift att genomföra detta så bra som möjligt. Så i sanningens namn informerar chefen personalen om att arbetsplatsen skall stängas. Chefen väljer sanningens väg, genom att tala om precis som det är.

Med lögnens väg accepteras visserligen uppgiften att informera, men budskapet förvrängs. Chefen säger inte som det är, av olika skäl. Kanske är han rädd att göra sin personal ledsen eller arg och vill inte ha obehaget av att möta sådana reaktioner. I ett sådant fall kan ledaren välja lögnen som strategi genom att portionera ut informationen som om de vore enskilda händelser. Chefen för den berörda enheten kan välja att till en början informera om att styrelsen haft sammanträde och diskuterat kring en eventuell nedläggning. Att göra otydligt det som redan är beslutat och klart. Det uppstår förstas oro i personalen och andra berörda. Chefen sätter sig på detta sätt utanför händelsernas centrum, trots att han själv ingår. Genom lögnen om sitt eget ansvar för sig själv, ger det en känsla hos andra att söka en annan fiende än den direkta chefen. Det har nu skapats en gemensam fiende mot någon annan än den berörda chefen som personalen kan protestera mot. Man ordnar därför t.ex. protestlistor, möten, press och media, för att möta fienden i tron om att det fortfarande inte finns ett beslut. Under denna tid har chefen som lämnat informationen avlett fokus från sig själv. Nu kan medarbetarna i sitt affektiva tillstånd informeras fullt ut om den tänkta förändringen, som inte leder till att den berörda chefen behöver bemöta arga och ledsna känslorna själv, utan dessa riktas nu mot beslutande chef eller kanske mot hela företaget.

Är detta då lögn eller ett smart sätt att arbeta som chef? Oavsett hur man vänder det hela så är chefen länken till arbetsgivaren och representerar denne; allt annat är illojalt. Att få grupper att vända sig mot någon annan än sin chef, och därmed få någon annan syndabock att hantera beslutets reaktion och diskussion är att ta ett steg utanför sitt uppdrag. När chefen på det här sättet undviker att utföra sin uppgift uppstår en onödig kostnad för företaget.

Vilka vinster finns i de olika strategierna? Att vara i sanningens tjänst innebär att man inte behöver hålla reda på lögnerna man skapat för sin roll. Man blir etiskt oantastlig och moraliskt bedömd som trovärdig. Att vara i lögnens tjänst är för den svaga chefen en möjlighet att behålla sitt arbete. För den som söker en snabb karriärväg kan "lögnens väg" ge möjlighet att på kort sikt hålla en hög energinivå. Vem kommer ihåg alla lögnerna som sagts när det låter som sanningar?

Konsekvenser av lögnens väg

Lögnen har många ansikten och kräver alltid energi. Den kräver strategier som gör att man klarar sitt arbete inåt och rättfärdigar det man gör utåt. Den kräver också att andra kan manipuleras att tro att det som görs är riktigt. Man tar en stor risk när man börjar manipulera på lögnens väg. Det tar också mycket energi att vakta så att sanningen inte kommer fram. För lögnens väg ser framtiden inte så ljus ut i det långa loppet. Att hela tiden arbeta mot sanningen som motstånd tar ut sin rätt. Det kan förklara varför chefer som väljer lögnens väg riskerar att till slut bli överbelastade och utmattade. Man knäcks och går av som den frusna grenen. Om man har tur så kan, symboliskt sett, grenen hitta nya vägar att fortsätta leva, dock aldrig utan ärrvävnad och förlorad spänst som den man en gång haft.

Styrkan i orden sanning och lögn

När jag nu skriver om sanning eller lögn är jag medveten om att de bär på följeslagare. Lögnen har koppling till skuld och offer. Sanningens följeslagare är förminskning och beroendet av andras beslut.

Till lögnen kan kopplas skulden att inte göra rätt för sig och risken för att avslöjas. Oftast vet människan när den gör fel och det är mänskligt. Men om man gör det, hur går man då vidare? Om man löser det genom att ta lärdom och göra nytt, så är nog inte risken så stor för att hamna på lögnens väg igen. Med mormors ord omprövar man, förlåter sig själv för misstaget och tänker hur ens görande kan vara till nytta. Borrar man istället ned sig i sin oärlighet, letar ursäkter och orsaker, skyller ifrån sig på någon annan, eller gör gällande att man blivit ett offer för omständigheterna, då riskerar man att behålla sin lögn, och befästa den med nya undanflykter och dimridåer. Offerritualen är ytterligare en strategi längs lögnens väg som kräver en teatralisk begåvning, vilket i sig en förvanskning av vem man i sanning är. Man personifierar lögnen och blir ett med handlingen som utspelas.

Att vara i sanningens tjänst och underordna sig andras vilja kan lätt leda till en förminskning av den egna viljan. Om man tenderar att alltid bli ledd av sin överordnade chef utan ambition att skapa utrymme för eget ledarskap, då skapas en beroendeställning. Är detta förhållningssätt medvetet och accepterat för den som arbetar efter sanningens väg, kan det vara bra för andras utrymme att styra. Är man omedveten om beroendet så finns risken att förminska sig i sådan grad att personen blir ett viljelöst bihang till det befintliga ledarskapet. Chefen i fråga lever då av en annan persons sanning och går i symbios med den. Är detta egentligen en lögn, kan man fråga sig. För att gälla som lögn, skrev jag tidigare, krävs ett medvetet val av lögnen som förhållningssätt.

Rädslan att bli avslöjad

I rollen som ledare finns rädslan av att bli avslöjad. En ledare är utsatt för granskning från egna chefer, medarbetare, kollegor och allmänhet. Många som hamnar i svårighet i ledarens omvärld väljer lögnens väg och skyller på chefen för att minska den egna skulden till missnöje. Chefsrollen måste kunna hanteras rationellt med en avvägd ledarprofil som ligger i linje med uppdraget. Om man som chef utsätts för medvetna och omedvetna, mer eller mindre oralis-

tiska och ospecificerad krav från omgivningen, så ökar oron att avslöjas att man inte kan leva upp till förväntningarna. Sådana krav på chefs insatser kan uttryckas i tilltal som ”det är ditt ansvar, eller hur” eller ”som chef skall du kunna hantera detta, det förstår du väl”. Grunden för att bli utsatt för sådana kommentarer ligger inom vad man skulle kalla härskartekniker som den norska socialpsykologen Berit Ås beskriver. En högre rankad chef låter lägre chef förstå att han står ensam i ansvaret och man är inte beredd att vara delansvarig på något vis, för att skydda sin position. Då blir allt annat bara dåliga ursäkter, som saknar någon som helst betydelse. Det viktiga är att härskaren står ren. Som ett ytterligare exempel på detta är Japans härskarsystem som genomsyrar ännu idag alla former av ledarskap.

Härskartekniker för Shoguns ”fältherre som kväser barbarer”, (japanska, shōgun), d.v.s japansk styrning för en härskares principer. Det är uteslutet att härskaren kan ha fel. Det finns bara en utväg att vinna striden och det är att vinna den med alla medel som går. Chanserna att vinna över det härskande chefskapet är så gott som obefintliga för en underordnad. Man bör vara i linje för att utkämpa striden. Man skall enligt Japans filosofi också vara beredd att ta på sig den skuld som härskaren åsamkar sig. Den filosofin har ju inte en västerländsk maktbalans, här är det juristernas julafton om schismer uppstår eller regelverk bryts.

Oavsett vilken härskarteknik man använder slutar det med någon form av förnedrande ritual och inte sällan dubbelbestraffning av olika slag t.ex. överexponering kring ledarskap, sämre löneutveckling. Och kanske i Japan också en stympning eller självmord beroende vad som hänt.

Oavsett situation väljer underliggande chefen sanningens eller lögnens väg. Sanningens väg kan vara att man böjer sig för sin okunskap, att inser sig inte vara mogen uppgiften, att det ingick i ansvaret trots att man gjort allt för att förhindra utfallet och att man erkänner sitt misstag då man inte har förstått uppdraget på samma sätt som högre chef. Det blir svårt att bemöta det med annat än att konstatera att så är det. Därefter tar man tag i det hela och löser situationen, lär om och gör nytt. På detta sätt arbetar sanningen från ett nytt utgångsläge som spar energi.

Erkännandet om sitt eget tillkortakommande i den efterfrågade uppgiften kan vara selektiv. Bara för att man erkänner sitt begränsade kunnande i en sak, har man inte sagt att man inte vet något. Med en uppdatering kan man gå vidare relativt snabbt.

Lögnens väg kan bestå i att chefen gör sig till offer för omständigheter han inte råder över, att han skyller på att medarbetarna eller att han lägger skulden på något mer anonymt i systemet för det som hänt. Som i den tidigare berättade historien om rädslan av att bli avslöjad kunde chefen valt att ljuga för högre chefer och sagt att det var någon annan chefs fel och drivit frågan som med stor sannolikhet hade slutat med samarbetssvårigheter, vilket oftast inte är gynnsamt för en underordnad chef. Den som fortsätter att hantera situationen på den inslagna lögnens väg måste nu försvara sitt påhittade hot och sitt påhittade verklighetssystem från andra aktörer i systemet och medarbetare och hoppas på att ingen överordnad lyfter frågan på en lösningsnivå där nya förutsättningar tillförs. Rädslan följer med och ackumuleras varje gång som chefen måste hålla reda på varje lögn och halvsanning. När avslöjandet kommer faller verklighetsbilden ihop som ett korthus. Samtidigt lösgörs energin som bundits av lögnen, och det känns säkert som en befrielse.

Efter avslöjandet är chefen förstås sårbar, försvarslös och tillintetgjord. Det tar lång tid att bygga upp positiv energi. Oftast väljer personer att lämna det pågående arbetet om de inte redan blivit uppsagda. Tyvärr ser man dessa personer i olika arbetsmarknadsprojekt då de bränt flera chanser till goda referenser och det blir år av luckor i deras CV. Möjligheten kan vara något annat än arbete som leder till lösningen som utbildningar och nystartsföretagande.

Ja - teorin

Jag frågade mig en dag om jag någon gång i mitt ledarskap behöver säga nej till något. Jag hade märkt hur jag själv reagerade på ett nej i olika situationer. Ett nej är ett nej har man ju uppfostrats med. Mina funderingar kom in på ett helt annat spår: Vad händer om man kan säga ja till allt? Går det? Vad händer när man bejakar någon som ber om mer lön, en vårdtagare ber om mer tid eller om något annat som vid en första anblick avvisas.

Jag tror att man kan bejaka "begär" som ofta nästan automatiskt avvisas. Jag kom fram till att man visst kan säga "ja" och därmed inbjuda till ett samtal om saken. Ja-et följs av: "Nu får vi höra hur du tänker?". Som svar kan chefen få en beskrivning vad som ligger bakom begäret.

- Jag vill ha mer i lön, säger personalen.

- Ja, du kan få högre lön, svarar jag.

Med en sådan öppnande början på samtalet kan en rad utvecklande frågor komma: Vad är det som gör att du gör rätt för en högre lön än du har idag? Hur kan du visa att du har gjort dig förtjänt av högre lön? Enligt min mening så får du höjd lön när du klarar av att utföra vissa arbetsuppgifter med högre kvalitet, eller vad nu ja-svaret leder fram till.

Eller den dialog som kan uppstå med den boende som vill få mer tid:

-Ja du kan få mer tid. Vad behöver du tiden till?

Kanske kan man i en sådan dialog komma fram till att den boende bör ha mer tid för det finns ett behov som tidigare inte var känt och en önskan som tidigare aldrig hade formulerats.

Att svara ja på en begäran är att starta ett samtal om livet. Vi behöver föra många sådana samtal med varandra.

Avslutning

Om allt vore rationellt ordnat och förutsägbart hade chefen ett skript för varje situation som behöver beslutas kring. Då behövdes inte längre handlingsutrymme för att hantera unika situationer. Det är inte troligt att det någonsin blir så tydligt med beslutsfattande. Och det kan heller inte vara önskvärt om vi vill utforma en mänsklig omsorg utifrån individuella behov. Det ställer krav på en ledare som lyssnar. Ledaren är inte alltid kompetent för uppgiften och den perfekte ledaren finns inte i denna värld. Men oavsett detta så väljer alltid ledaren en strategi för att nå sitt mål eller överlevnad. Det som skiljer ledarna åt är deras verktyg. Jag har beskrivit några verktyg kring ledarskapet som jag har utvecklat över åren: "sanning och lögn", ja-teorin som verkar avväpnande och inbjuder till dialog, den energisparande underordnandets filosofi.

Hur vi än vänder oss i olika teorier om vad chefskap och ledarskap är, så handlar det om hur jag och en annan människa relaterar till varandra i form av den roll vi för tillfället tar. Jag

skriver inte *har*, vilket skulle innebära ett villkorslöst förhållande i vår relation som exempelvis far, mor, barn. För vi *tar* rollen i arbetslivet när vi fått den och vi tolkar rollen efter bästa förmåga enligt tillhörande manus och scenanvisningar. I betraktarens ögon avgörs om det vi gör blir succé eller fiasko eller mittemellan.

FRAMTIDENS DEMENSBOENDE

av Catharina Ehlersson

Inledning

Mitt intresse för den dementes boendemiljö började för ett par år sedan i samband med att Marks kommun gjorde en ombyggnad av ett av våra boende i Sätilla. Lokalerna skulle anpassas efter hur den demente upplevde sin miljö och olika situationer i sitt liv. Helle Wijk, leg. sjuksköterska och forskare inom geriatrik, var involverad och berättade om vad man skulle tänka på när det gäller inredning och utrustning i verksamheter för dementa personer. Hon berättade bland annat vilka färger man ska använda och vad för former. Jag började fundera över vad kan jag och min personal kan använda sådan kunskap i mitt äldreboende? Hur ska vi kunna göra så att den sista tiden blir en bra tid? Vad behöver den demente för miljö? Den väckte en massa frågor och en del av dem blir besvarade i denna uppsats. Personalen och jag tycker att de dementa ska ha ett drägligt liv och det kan vi ge dem genom att de har en miljö som är anpassade efter deras behov. Att anpassa med färger och former som kan underlätta det dagliga livet.

Börja där du står

Vi startade upp en intern cirkelgrupp med personal från olika arbetsenheter vid boendet. Studiecirkeln handlade om just färg, form och trädgårdens betydelse med en extern handledare. Ytterliga idéer hämtade vi från en studieresa till Göteborg, där vi besökte Änggårdsbacken äldreboende. Vi kunde konstatera att de hade kommit mycket längre i sitt tänkande om en demensanpassad inomhus miljö. Helle Wijk hade designat på avdelningarna. Utemiljön var helt fantastisk. De hade en trädgårdsmästare som var anställd på 50 procent som skötte allt. Det fanns hönor, grönsaksland och mängder med blommor. I Björkekärr besökte vi boendet Otium. Det som fastnade hos mig efter det besöket var att de hade katter och att deras mat-skålar fick vara i fred. Ingen utav de dementa rörde där i.

Djur har en otrolig förmåga att påverka oss alla inte minst de dementa. På vårt boende, Olof Markusgården i Kinna, har vi en hund som är med på nätterna. Han heter Bellman och är en Berner sennerhund. De boende älskar verkligen honom. Bellman har en otroligt lugnande effekt och bara vetskapen om att han finns i huset gör att de somnar lugnt.

Förändringar av innemiljö

En del av dessa insikter och kunskaper om dementa personers behov, kunde användas omedelbart i innemiljön. Jag började med att inhandla ljus och mörkt porslin för att de boende lättare skulle kunna se sin mat på tallriken - Ljus mat på mörk tallrik. Bordstabletter markerar var du har ditt porslin vilket gör att det blir lättare att se det. Vid nyinflyttningar uppmanas anhöriga om att ta med enfärgade handdukar och lakan i basfärger – allt för att underlätta för den demente.

Diskussionerna var många med hur vi skulle göra med toalettsitsarna. Vilken färg skulle de ha? Rött sägs vara den sista färg som lämnar en dement. Men rött i stora mängder associerades till blod. Svart? Svart var den ju förr skulle det vara en färg som skulle fungera? Svart kan upplevas som ett hål. En annan sak som kom fram var att de allra flesta har toalettförhöjningar eller dylikt på sina toalettstolar vilket innebär att toalettsitsen tas bort. I dags läget har vi inte inhandlat några toalettsitsar. Den stora utmaningen är inomhus miljön där målning, tapetsering, markering av dörrar, belysningar med mera ingår. Hur ska jag få hyresvärden att förstå att det är otroligt viktigt för de boende att de har rätt miljö runt omkring sig?

Förändringar av utemiljö

Nästa steg blev att tänka kring hur utemiljön kunde anpassas till dementas kapaciteter och behov. När ett bygge skulle göras strax intill boende passande jag på att se till att trädgården fick en större gemensamhets yta där vi kunde träffas alla och ha en fika ihop. En stor sten lades på en plats där alla, oberoende om du kan gå själv eller om du sitter i rullstol, kan nå och känna på stenen. Nästa steg i trädgården är att få blommor, buskar, träd med mera på plats men det viktigaste är att få det lättskött. För vem ska sköta om trädgården? Vem ska rensa? Klippa gräset? En del ligger på hyresvärden men inte allt eftersom trädgården är en del av verksamheten vid boendet.

Tanken är att de boende deltar i skötseln av trädgården i mån av förmåga. Det är en del i hälsoarbetet med dementa men har också en praktisk nytta. Men det är långt ifrån givet att de boende vill delta i något sådant. När jag pratar med de boende säger de ofta: ”Jag har gjort mitt. Nu är det din tur.” En utmaning att få de boende intresserade och ge dem kraft och ork men kanske främst lust att aktivera sig igen.

Äldreboendedelegationen

I Äldreboendedelegationens betänkande (SOU 2008:113) tas det upp olika former av boende. Utgångspunkt har varit de äldres olika önskemål och behov, att vi är olika samt självbestämmande. Delegationen konstaterar vidare att behovet av bostäder anpassade till den åldrande människans behov kommer att bli mycket stort under överskådlig tid framöver. Redan i dag saknar vissa kommuner möjligheter att möta bland annat äldres efterfrågan på små och medelstora hyreslägenheter i det ordinära bostadsbeståndet. Flera kommuner kan inte heller tillgodose behovet av särskilt boende/vård- och omsorgsboende.

Från och med 2020 kommer andelen äldre i befolkningen att öka kraftigt. Särskilt kraftigt är ökningen bland dem över 85 år. För att klara av den förestående demografiska utvecklingen måste fler bostäder för äldre och särskilda boendeformer/vård- och omsorgsboende tillskapas. Det är mot denna bakgrund och uppdraget att utveckla bostäder och boende för äldre personer som Äldreboendedelegationens överväganden och förslag ska ses. I betänkandet talar man om trygghetsboende, korttidsboende och vård- och omsorgsboende. Vård- och omsorgsboende som ska utvecklas för att tillgodose äldres medicinska och sociala behov.

Äldreboende i Marks kommun

I Mark är trygghetsboende lägenheter som hyrs ut till äldre utan biståndsbedömning. Lägenheterna ska vara lämpliga till äldre och det ska finnas möjlighet till gemenskap och närhet till personal. Korttidsplatserna är till för olika typer av korttidsvård. För att få denna insats måste Du ha ett beslut av kommunens biståndshandläggare, arbetsterapeut eller sjukgymnast. Alla personer som kommer till trygghetsplats och korttidsplats får tillgång till en kartläggning av sitt behov av omvårdnad och rehabilitering. Detta kan leda till att du erbjuds olika insatser under vistelsen. Särskilt boende avskaffas och ersätts med vård- och omsorgsboende, vilket är biståndsbedömt. Detta boende är anpassat till dem som har stora omvårdnadsbehov och där ska det finnas tillgång till personal dygnet runt (www.mark.se).

Äldre som är i behov av vård och omsorg dygnet runt ska få en plats på boendet. Kvaliteten och omsorgen för den enskilde bör vara i fokus. Vården behöver anpassas mer efter den äldres villkor och önskemål. Boendet behöver bli mer lättillgängligt och mer arbetsmiljö vänligt.

”De små stegen”

När Äldreomsorgstidningen kom ut med ett nummer i början av 2009 blev jag väldigt inspirerad och kände att jag skulle vilja designa ett eget boende – Framtidens demensboende. Hur ska framtidens demensboende se ut? Vem ska vi tänka på när vi bygger det? Ska vi tänka på de som blir äldre snart eller ska vi tänka på de som är födda på 50 - 60-talet? Egentligen spelar det inte någon roll. Vi ska bygga ett boende som vi kan vara stolta över och som vi vill jobba samt själva vill bo i

Min vision är att ha ett demensboende som är anpassat för just dementa personer. Boendet ska vara byggt efter att framhäva de saker som ska vara till för alla och dölja det som är till för personalen. Detta görs med hjälp av olika färger. Till exempel kan man framhäva en lägenhetsdörr med röd färg och på så vis underlätta för den demente hitta hem, och tona ned förrådsdörrar genom att måla dem vita.

Det skall förstås finnas aktiviteter som stimulerar den demente, och där man kan få en känsla av delaktighet.

Det är ett stort arbete och det tar tid att genomföra. En viktig faktor är personalen. Om vi ska utgå från ett befintligt boende som inte är demensanpassat så måste jag som ledare få med mig personalen i mitt ”tänk”. Detta görs genom att jag ”sår små frön”. Viktig är att hela tiden så, om och om igen. Dessa frön får gro ett tag och sedan kommer personalen på att det var bra eller att de utvecklar fröet och kommer med ett annat förslag. Det är viktigt att börja med det lilla, det som går att genomföra. Det kan vara inköp av rätt porslin. Det innebär att maten läggs upp på tallrikar där den syns. Det kan vara att inhandla toaletsitsar eller att man markerar handfat med hjälp av kakeldekoration i en basfärg.

Allt detta kan man genomföra med små medel, och där vi på boendet kan bestämma själva. När det sedan kommer till att bygga om och renovera med målning och tapetsering måste man få med sig hyresvärden. I dessa tider är det inte alls lätt. Det blir uppfräschning av ett rum då och då. Det är svårare att genomföra saker om det är fler aktörer inblandade.

En annan sak som är viktig är den boendes levnadsberättelse. Bertha Ragnarsdottirs, fil.mag.

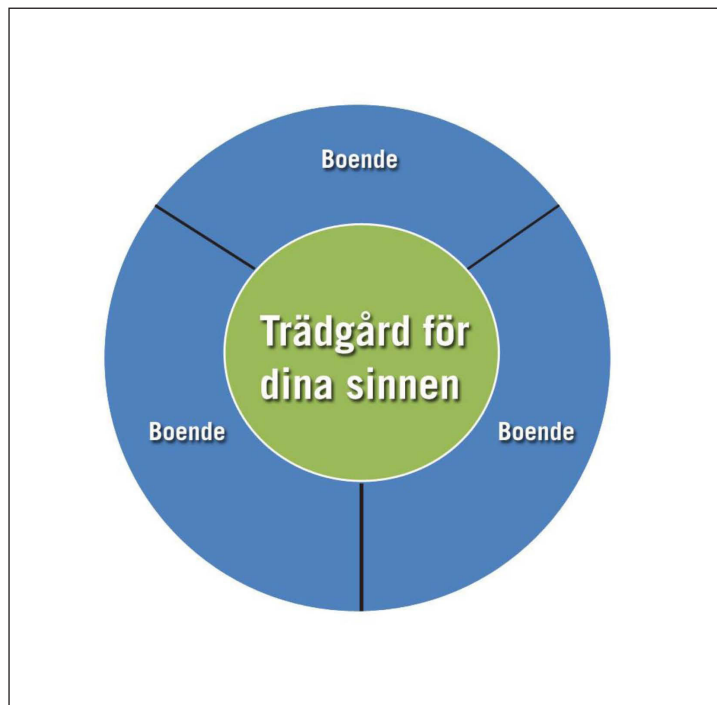
och projektledare för Kompetensstegen i Linköpings kommunala omsorg, har en bakgrund som kurator i stödteam för personer med demenssjukdom och deras anhöriga. Hon talar om vikten med att förstå den dementes liv för att kunna ge den bästa vården. Vi människor är olika individer och har olika saker med oss i vår ”ryggsäck”. För att kunna förstå varför en dement reagerar på ett visst sätt är det viktigt att veta om vad som har hänt i dennes liv. Det kan vara glädjeämnen och sorg som personen inte har bearbetat under livets gång. Det kan vara tips om hur personalen lättare kan hjälpa den demente med till exempel påklädning. Detta kan underlättas med till exempel musik. Att den demente har tyckt om att dansa och då kan personalen genom dansen få denne att få på sig sina kläder.

På vårt boende har vi en dement dam som verkligen tycker om att lösa korsord. Personalen kom på idén att förstora upp korsordet så den boende bättre skulle se och på så sätt kunna lösa korsordet. Det är viktigt att uppmuntra personalen när de kommer med idéer, att de sporras att fortsätta med idélösandet.

Visionen om det framtida demensboendet

Hur ska själva byggnaden vara utformad? Hur stort ska boendet vara? Vilken personstyrka och vilken kompetens ska personalen ha?

Byggnaden ska vara cirkelformad. Det ska vara tre avdelningar, med cirka åtta boende på varje avdelning, som är sammansatta med en innergård i mitten. På innergården anläggs en sinnenas trädgård. Innergården ska kännas säker att vistas i, en trygghet för boende, anhöriga och personal.



Figur 1. Skiss över framtidens äldreboende

Varför vill jag att boendet ska se ut så här? Det skapar en överblick. Personalen kan lättare veta vart de boende är någonstans. Det är lättare att samarbeta när allt finns på ett plan och de boende kan gå runt som de vill utan att de förrirrar sig ut.

Hur har jag kommit fram till att detta är min utopi? Jag har varit på en del föreläsningar. Läst många tidskrifter och böcker. Jag har funderat mycket på hur jag ska kunna ändra boendet som jag ansvarar för. Jag har sorterat upp alla input och blandat det med mina egna kunskaper och kommit fram till hur jag skulle vilja ha det.

Jag vill förklara något om de olika delarna i det framtida demensboende, och jag vill börja med innergården och dess möjligheter till kontakt med naturen, och sedan beskriva hur boendet kan inredas och utrustas så att det underlättar vardagslivet för de dementa.

Innergården med sinnenas trädgård

Trädgården ska ligga omgärdad av äldreboendets byggnader och ha en diameter på cirka 50 meter. Med låga staket med grindar med handtag inte lås skall trädgården bjuda in och inte stänga ut. Funktionen med storleken är den att också en desorienterad dement kan se var trädgården börjar och var den tar slut. De som bor på äldreboendet kan då tryggt njuta av den mycket mångsidiga trädgården. Genom olika sinnesförmimmelser väcks minnen till liv. Om vi går på en grusad gång reagerar våra fötter på underlaget. Vi känner gruset under fotsulorna, hör ljudet av gruset under foten och minns hur vi skall gå på just en grusväg.

Innergårdens utformning skulle ge den dementa möjligheter att komma i kontakt med naturen, och sina egna minnen och erfarenheter. Personens sinnen skulle aktiveras av material att känna på, av dofter, färger, ljud och av praktiska sysslor i skötsel av trädgården. I en sådan trädgård ges möjlighet för den demente att åter få uppleva:

- hur det känns att ta på en kall eller en varm sten.
- sand emellan sina tår eller sand som silar mellan ens fingrar.
- ljudet av vatten som porlar.
- att gå barfota i en liten damm.
- växter med mycket färg och med mycket doft.
- att plocka bär eller frukt som man sedan gör en paj av för att ha till kaffet.
- att få vara i avskildhet för den som önskar.
- att gå på gräs och plattor och grus.

I en sådan trädgård ska det finnas något för alla våra sinnen. Kanske även ett klädstreck där vi hänger ut vår tvätt på sommaren.



Figur 2. Bild på tvättstreck. Foto: Stock.xchng.

Natur och hälsa

Redan de gamla grekerna insåg nyttan av att vara ute i naturen. Filosofen Epikuros ansåg att vistelse i trädgårdar och grönska kunde kopplas samman med hälsa och välbefinnande. Epikuros levde på 300-talet före Kristus och hade trädgården som ett slags idealplats där man kunde finna sinneslugn och må bra.

2 300 år senare tänker många i samma banor, att det är skönt och rogivande att vistas i det gröna. Det är nog de flesta överens om. Men när det gäller naturens inverkan på läkning och rehabilitering går åsikterna isär. Det finns ett stort behov av evidens, det vill säga studier som vetenskapligt belägger nyttan med grön terapi.



Figur 3. Bild på trädgård. Foto: Stock.xchng.

Stimulans av sinnen

Personer med demenssjukdom mår bra av att få sina sinnen stimulerade genom att vistas ute i naturen. Genom olika sinnesförnimmelser väcks minnen till liv. Forskning visar att naturen har en stor betydelse för människors hälsa och livskvalitet. Norling menar att en naturbaserad livsstil är en försäkring för ett friskare liv. När man inte längre är lika rörlig som tidigare blir miljön i närområdet viktig. Utsikten från fönstren, balkongen, uteplatsen med vackra blommor ger något vackert att titta på (Norling 2001).

Trädgård och utevistelse stimulerar kroppen och ökar motståndskraften mot sjukdomar. Naturen verkar avstressande och påverkar puls och blodtryck. Sömnkvalitén förbättras och benskörhet kan förebyggas. En kortare utevistelse om dagen är nog för att öka D-vitaminmängden och på så sätt förebygga benskörhet. Gångträning ger bättre effekt på olika underlag och kan med fördel tränas utomhus. www.demenscentrum.se

I trädgården ska alla sinnen hos besökaren stimuleras; syn, hörsel, lukt, känsel och smak. Här finns vatten som porlar, växter med olika strukturer, former och färger, dofter av olika slag. Sinnet stimuleras, stimulansen ger associationer och minnen, känslor och tankar väcks. Den som inte har möjlighet att ta sig ut i naturen ska här kunna finna en plats för rekreation, vila, avskildhet och tid för tanke.

Trädgården är en plats för möten mellan boende på området, anhöriga och personal. Sittplatser är viktiga att ha och att de är lättillgängliga. Att det finns bord och stolar där vi kan fika eller ha fest tillsammans. Här finns en plats för social gemenskap och för att dela tankar och erfarenheter.

I trädgården kan vi ha gudstjänst. Vi kan ha andra aktiviteter där även anhöriga kan vara med till exempel midsommarfest eller andra festligheter.

Inredning inomhus

- Viktigt att framhäva det som ska vara tillgängligt, markera lägenhetsdörrarna så att de syns.
- Bra och god belysning ska det vara överallt.
- Golven ska inte ha ränder, skarvar eller andra färgnyanser eftersom dementa kan uppleva det som höjdskillnader eller som hål.
- Inga trösklar men breda dörröppningar gör att det är lätt att förflytta sig med rullstol och rollator.
- Ska det finnas en pekskärm där den boende lätt kan göra sina val av till exempel mat eller aktivitet varje dag?
- Ska det finnas djur på boendet som till exempel hund och katt? Det finns de som säger att djur har en lugnande effekt på dementa. Absolut ska det finnas på i alla fall på ett av ställena.

Färgerna ska vara starka basfärger. Rött är den sista färg som lämnar en person med demens. Viktigt att inte allt är vitt inne i badrummet. Tänk på att markera bakom toalettstol, handfat för att framhäva det som ska synas. Använd färg på tvålköpp och tandborstmugg så att de syns ordentligt. Att markera ljusreglage, dörrhandtag och annat som är viktigt att framhäva.

Det som inte ska framhävas ska ha färger som omgivningen så att det smälter in. Något som är vanligt med en som har demens är att stå och rycka i ytterdörren och vill hem. Det är viktigt att dörren har liknande färg som väggen eller häng för ett konstverk. Miljön ska vara lugn, harmonisk och stimulerande med inte mycket färger och prydnadsaker. Informationen till ögat ska vara begränsad, för många intryck blir störande för en demenssjuk.



Figur 4. Planlösning - rum för funktioner och aktiviteter.
Källa: www.byggahus.se

Det finns otroligt mycket att tänka på när man inreder ett vård- och omsorgsboende, att tänka på färg, form, golv och att kanske får bort korridor känsla är bara en del utav det.

Figur 4 visar en bild på ett lämpligt kök. Det finns inga mattor, inget förvirrande kakel, överskådligt. Ett fönster som gör att det blir ljusare. Den enda nackdelen med denna bild är de svarta bänkskivorna. De kan upplevas som hål för de som har en demenssjukdom. Byt ut dem mot en ljusare färg.

De boende ska inte känna sig inlåsta. De ska lätt kunna hitta till sitt rum och att inte bli störd av för många sinnesintryck. Hur ska det se ut? Foajén ska vara välkomnande. Man ska kunna känna att: Här vill jag bo. Varma färger på väggarna och goda sittmöjligheter ska finnas. Ett litet porlande vattenfall som stimulerar välbefinnande.

Aktiviteter

- Ett bibliotek för den som har läst mycket i sitt liv. Tänk att få sätta sig ner och känna doften av bok, att få bläddra i en bok även om jag inte längre kan läsa. Det ska finnas talböcker och hörlurar för den som vill använda sig av det.

- Ett musikrum för den som vill njuta av musik. Det ska finnas olika instrument och skivor, allt ska kunna användas av de som vill.
- Ett rekreationsrum där man till exempel njuter av ljus, fågelkvitter och hav som brusar.
- En spaavdelning med en bassäng med uppvärmt vatten där man kan ta sig ett dopp med hjälp av en nedsänkande brist om man behöver det. Man ska kunna få taktill massage, hår- och fotvård.
- Det ska finnas en gemensamhetslokal, tillgänglig för alla och som kan användas till olika ändamål.

Delaktighet

- Många av de äldre säger att jag har gjort mitt – nu är det någon annans tur. Hur ska man kunna få de till att vilja göra saker igen?
 - Viktigt att tänka på är att utgå från den enskilda människan.
 - Man ska kunna ha enskilda, grupper och aktiviteter som är för hela huset till exempel underhållning.
 - Det ska finnas en aktivitetsgrupp som tar fram olika aktiviteter som man kan göra på boendet. Det kan vara aktiviteter som att åka på utflykt eller en shoppingrunda allt efter hur de boende mår och deras önskemål. Det behöver inte vara stora aktiviteter utan även det lilla räknas.
 - Att vika servetterna till måltiderna.
 - Att få hjälpa till med sin tvätt.
 - Att få dagens tidning läst för sig.

Måltider – hur kan vi göra dem mera aptitliga?

Det är viktigt med ett bra samarbete med köket och att den mat som tillagas ser aptitlig ut samtidigt som den är rätt sammansatt för en äldre person. Att variera kosten är viktigt och att den serveras flera gånger per dygn samt att vi tänker på nattfastan inte överstiger tio (10) timmar.

- Det ska finnas olika rätter att välja på till varje måltid.
- Det är viktigt att vi har olika färger på vårt porslin, mörkare nyans till ljusare mat och tvärtom. Att vi har bordstablett som markerar var tallrik finns och var besticken samt glas finns.
- Att vi använder servetter istället för haklappar.
- Att vi skiljer på vardag och helg med hjälp av levande ljus eller tygservetter istället för papper.

- Att duka fram karotter på bordet eller att servera från fat istället för att lägga upp direkt på tallriken.
- Att inte slamra med disk och att minimera personalstyrkan under själva måltiden.
- Att spela någon soft musik till som lugnar.

Bemötande

Vi måste bli bättre på att lyssna och förstå den äldre. Är personen orolig måste vi ge medicin eller är det närhet personen behöver? Levnadsberättelsen är ett viktigt instrument att använda och ta till sig. Har det hänt något tidigare i livet som gör att personen reagerar på ett visst sätt? Att använda taktillmassage kan också bidra till att medicinintaget minskar. Vi kan undvika många och oroliga situationer genom att läsa och förstå levnadsberättelsen. Att ha en bra kontakt med anhöriga är otroligt viktigt och få de att förstå hur vi arbetar samt vad det innebär att vara dement.

Vanligt hos dementa är sömnstörningar och det är ett ganska utforskat område. En sak vet forskarna att sömnmedel fungerar i allmänhet dåligt medan biverkningarna är stora. Det innebär att personen trots eller tack vare sömnmedel inte sover på natten men är trött och halvsover om dagen. Personen vänder på dygnsrytmen. Dementa personers sömnbesvär ska inte behandlas med piller utan med respekt för allas vår naturliga dygnsrytm. Det den demente, lika väl som alla andra, behöver är en vaken och aktiv dag med promenad ute i friska luften och normala sociala kontakter med andra människor. Möjligheten att få vistas på en dagvårdsenhet kan många gånger onödiggöra sömntabletter och återskapa en normal dygnsrytm (www.dn.se)

Antipsykotiska läkemedel kan i vissa fall vara bra och nödvändiga att ge människor med demens, men de ska absolut inte användas slentrianmässigt vid oro. Mycket av oron som uppkommer hos dementa kan mildras eller upplösas av att ha någon att hålla i handen, av personalens bemötande. Först om det är helt omöjligt med sådana omvårdnadsinsatser kan medicin bli aktuell. Ibland får man bättre effekt av att sänka doseringen av lugnande mediciner, än man får av att öka den. Detta gäller framför allt vid medicinering av äldre, dementa personer. <http://www.bahnhof.se/wb919580/lakemedel.htm>

Men dementa som är mycket oroliga, vandrar omkring, skriker och kanske är aggressiva är inte lätta att ge omvårdnad. Detta kanske kan minskas genom att öka personaltätheten och att ge personalen utbildning.

Man kan även använda djur i arbetet med dementa personer. Jag har själv sett hur djur påverkar de dementa. Vilken lugnande effekt de har på den demente. Det har förekommit att istället för att ge medicin har en hund, Bellman som jag redan berättat om, fått komma in till den demente. En stunds mysande tillsammans har gett en rogivande effekt. Den demente kan sedan somna lugnt. Ibland har Bellman sovit hos den demente. Ett annat exempel är när Sally, en Golden retriever, går in och väcker de dementa på morgonen. Det blir en helt annan start på dagen än om personalen kommer in. Min uppfattning är att det ska finnas djur på ett demensboende.

Möjligheter och hinder i genomförandet

Hur ska jag få med mig mina medarbetare, politiker men framförallt hur ska jag få boende till mitt hus?

I framtiden kommer kunden att styra allt mer. Vi kommer att få kunder med många fler krav än vi har idag. Morgon dagens kunder kommer att veta vad de vill. Om de inte kan tala för sig själva kommer anhöriga, på ett helt annat sätt än idag, att tala om behoven. När Lagen om valfrihet (LOV-en) genomförs, kommer konkurrensen att öka och jag tror att finns det ett boende som då ser och tillgodogör den enskildes behov på ett helt annat sätt än idag så kommer man att betala lite mer för att bo där. Livskvalitet är viktig även när vi blir äldre.

För att kunna möta denna ökade kravspecifikation måste vi ha ett annat synsätt. Vi måste sätta de boendes önskemål och krav mer i centrum. Jag kommer att fortsätta att prata om boende istället för kunder, eftersom det känns naturligt eftersom verksamheten syftar till att ge människorna ett hem att bo i. Vi måste utgå ifrån vad de vill ha för hjälp och service i sitt boende. För att klara av det måste vi höja kompetensen inom yrket. Vi måste absolut höja statusen. Idag är det inte tillräckligt bra/fint att jobba med äldre. Ett sätt kan vara att skapa goda utvecklingsmöjligheter. Att ge bra kompetenshöjande utbildningar. Men vad skulle vi göra om ingen vill arbeta inom vården? Vem ska ta hand om oss när vi blir gamla?

Personalstyrkan ska vara anpassad efter de boendes behov. Det ska vara fokus på den enskildes önskemål och behov, god vård samt möjligheter att få våra sinnen stimulerade. Personalen ska ha utbildning i det som behövs men framförallt ska de vilja jobba på ett vård- och omsorgsboende. De ska dela den vision och värdegrund som finns på boendet. De ska kunna se människan i de boende, att vilja förgylla tiden som är kvar.

Jag tror att om jag ska kunna genomföra detta krävs det att personalen vill arbeta på det sättet. Att de vill arbeta lite utanför det traditionella arbetssättet. Vi måste ge omvårdnad på ett annat sätt än tidigare. Vi måste lämna ”så har vi alltid gjort” och se vårt arbete med nya ögon. Flexibiliteten måste öka betydligt. Vi måste kunna arbeta när vi behövs och inte när vi vill. Ett sätt att försöka få ihop det kan vara att använda oss utav tvättstugeschema. Det finns en grundplanering men personalen väljer själva var och när de vill arbeta. De kan välja att jobba fler kvällar eller vad som passar in ens liv för närvarande. Medarbetarna tror på en flexibel verksamhet. De tror också på att de boende skall vara mer involverade i sin egen omvårdnad, i sin egen vardag och framförallt viljan att få bestämma.

En viktig grupp som vi inte får glömma är anhöriga. Hur får vi mer engagerade anhöriga? I dagsläget är det inte många anhöriga som kommer och besöker sina nära. Det kan ibland kännas som att det är personalen som ska ta ansvaret nu. Att de har gjort sitt och att de närstående betalar för att vi ska göra det. Undantag finns alltid. Det finns det som nästan bor på boendet, som kommer varje dag, flera gånger om dagen, för att ta hand om sin nära. Ett sätt att få engagemang kan vara att ha aktiviteter som kan stimulera alla. Till vår hjälp kan vi vända oss till frivilligverksamheten/närståendestöd. En hjälpaktör som det inte alls pratas mycket om är kyrkan. De kan på många olika sätt hjälpa till med olika samtal och annat som till exempel gudstjänst. Många av diakonerna har utbildning i samtalsterapi. En del boende, även anhöriga, behöver prata om vad som komma skall. Finns det ett liv efter döden? Vad kommer att hända med min själ? Vi glömmar lätt av det existentiella för det är svårt att hantera, att ta på.

Hur ska jag då få politikerna att tro på mitt boende? Finns det redan befintliga lokaler eller behöver jag bygga nytt? Det är lättare att få med sig politikerna om det redan finns lokaler som jag kan ha mitt boende i. Bygga nytt – Vem ska finansiera det? Därför utgår vi ifrån att det redan finns lokaler. I detta läge är jag säker på att LOV:en hjälper till otroligt mycket. Mitt boende ska vara ett av alternativen. När boende och anhöriga kommer och tittar blir det förtjusta och väljer det för att bo i. De tror på vår vision och på det sätt vi arbetar på.

Både för att bygga upp en ny verksamhet och driva den finns möjlighet att söka pengar från olika stiftelser och fonder för en social verksamhet som kan visa vägen för andra kommuner. Det finns också inom EU möjlighet att via svenska ESF-rådet söka medel från europeiska socialfonden för en sådan verksamhet.

Finansiering blir förstås en viktig sak att klara av även för att driva verksamheten, med ett betydligt mer omfattande serviceutbud än idag. Frågan är om framtidens boende har en större betalningsförmåga och att de är beredda att i ökad utsträckning betala för service utöver ett basutbud. Det kan till exempel vara massage, utflykter och rekreation.

Jag förstår att det är ont om finansiella medel men jag upplever att det inte finns något intresse att försöka ändra. I detta nu känner jag att det är stopp. Det finns inga möjligheter att utveckla det boende som jag har idag till ett som jag skulle vilja driva.

Lyckligtvis hade jag en i personalgruppen som tyckte att detta verkade jättekul. Hon blev som en drivmotor, och skrev bland annat till kommunens politiker och berättade om nya rön inom demensvården, och att få politikerna intresserade att starta ett lokalt utvecklingsarbete.

Detta kanske är en utopi med tanke på att det inte finns några pengar till detta men eventuellt kan det bli ett boende som finansieras av de boende själva med hjälp av stat, kommun och bidrag.

Sammanfattning

Till slut vill jag säga att ett boende som ser människan som en individ, respekterar, har ett bra bemötande, aktiviteter som underhåller och stimulerar samt anser att kvalitet är viktigt kommer att bli ett attraktivt boende. Alla mår vi bra av att få vara ute i en trädgård, i en park eller i skogen. Utemiljön vid äldreboenden har stor betydelse för de äldres hälsa och välbefinnande. Att ha nära till en trygg utemiljö som är lätt att komma till och stimulerande på olika sätt, behöver ingå som en naturlig del av vardagen för äldre.

Livskvalitet är en viktig faktor att bibehålla. Kontakten med övriga boende samt personalen och besökare utifrån är en viktig faktor som kan förbättras.

I alla sidor jag läst när det gäller medicin för den demente framkommer det att den bästa medicinen troligtvis är god omvårdnad. God omvårdnad kan inte lösa allt men i stor utsträckning kan den lösa mycket. Ett resultat av läsningen gör att i mitt framtidens demensboende ska det finnas gott om bra och utbildad personal som tar sig tid och möjlighet att ta hand om den dementes olika behov vid olika tidpunkter. Löjtnantsgården i Stockholms vision får avsluta denna analys:

”Ett värdigt liv och bästa möjliga välbefinnande genom omsorg, vård och livsmiljö i samspel.”

REFERENSER

Kapitel 1. Inledning

- Brante, T. & Fast, E. (1982). *Termer i sociologi*. Liber: Stockholm.
- Labonte, R. & Feather, J. (1996). *Handbook of using stories in health promotion practice*. University of Saskatchewan, Canada.
- Labonte, R., Feather, J., & Hills, M. (1999). A story/dialogue method for health promotion knowledge development and evaluation. *Health Education Research, Vol. 14, no.1, p. 39-50*.
- Merton, R. (1957). The role-set: Problems in Sociological Theory. *Brittish Journal of Sociology, 2, pp.106-120*.
- Olsson, E. (1988). *Förändring och konflikt*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlin Andersson, K. (2003). Utvärderingars styrsignaler. I Rombach & Sahlin Andersson (red:er). *Från sanningsökande till styrmedel. Moderna utvärderingar i offentlig sektor*. Stockholm: Santérus förlag.
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Akademisk avhandling. Lunds Universitet.

Kapitel 2. Anpassning till livet på äldreboendet ur enhetschefens perspektiv

- Ehnfors, M., Ehrenberg, A & Thorell-Ekstrand, I. (2001) VIPS-boken. *Om en forskningsbaserad modell för dokumentation av omvårdnad i patientjournalen*. Stockholm Vårdförbundet.
- SOU 2007:1003. Äldreboendedelegationen.
- Tornstam, L. (2001). *Åldrandets socialpsykologi*. Stockholm: Nordstedts.
- Vedung, E. (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur.

Kapitel 3. Chefsrollen i korsdraget mellan systemen, brukarna och personalen

- AFS 1994:1 Arbetsanpassning och rehabilitering.
- Antonovsky, A. (2005). *Hälsans mysterium*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Cullberg, J. (2006). *Kris och utveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Morén S. (1992). *Förändringens gestalt*. Stockholm: CE Fritzes AB.
- Nationalencyklopedin <http://www.ne.se.bibl.proxy.hj.se/lang/gatekeeper> nedladdad 2010-07-02

Riksrevisionen (2009). *Omställningskrav i sjukförsäkringen – att pröva sjukas förmåga i annat arbete*. RiR 2009:1.

SFS 1962:381. Lagen om allmän försäkring.

Socialstyrelsen, Försäkringsmedicinskt beslutsstöd (<http://www.socialstyrelsen.se/riktlinjer/forsakringsmedicinsktbeslutsstod>).

Kapitel 5. Framtidens demensboende

Norling, I. (2001). *Naturens och trädgårdens betydelse för hälsa och livskvalitet*. Göteborgs botaniska trädgård.

Tidningen Äldreomsorg 1/2009

SOU 2008:113. *Bo bra hela livet*. Äldreboendedelegationens slutrapport

<http://www.bahnhof.se/wb919580/lakemedel.htm>

TIDIGARE UTGIVNA RAPPORTER FRÅN ÄLDREVÄST SJUHÄRAD /FOU SJUHÄRAD VÄLFÄRD

Rapporter i serien Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad/FoU Sjuhärad Välfärd: 2002 - 2010

- Elm Marie (2010). *LÄR UT - Bättre läkemedelshantering för äldre.*
- Lönn Svensson Anngerd och Kokkonen Marika (2009). *Attitydförändring och nya arbetsformer för social dokumentation. En utvärdering av ett projekt inom äldreomsorgen i sju kommuner.*
- Rönmark Lars (2008). *Rollen som brukarsamordare i psykiatrin.*
- Lebedinski Lolo (2008). *Miltonprojektet: Integrerad Psykiatri Dubbeldiagnoser - en utvärdering.*
- Lebedinski Lolo (2008). *Miltonprojektet: SamKom - en utvärdering*
- Esbjörnson Sara, Björkman Ingrid, Henriksson Anna, Lidskog Ritva, Sjören Marie, Wessbo Gunnel, Karlsson Per-Åke (2008). *Så tycker brukarna om äldreomsorgen i Herrljunga, Svenljunga och Tranemo. 2008 jämfört med 2004.*
- Källman Ulrika (2008) Virtuellt Sårcentrum - ett koncept för kunskapsspridning. *Slutrapport Virtuellt Sårcentrum.*
- Nordström, M & Redberg, P (2007). *Livssituationen för personer med psykiskt funktionshinder i Sjuhärad.*
- Hanson, E, Magnusson, L, Winqvist, I & Sennemark, E (2006). *Meningsfull vardag i särskilt boende i Sjuhärad.*
- Lönn Svensson, A & Kokkonen, M (2006). *Nulägesbeskrivning av projektet Social dokumentation.*
- Höglund, E (2006). FoU-projektet Social dokumentation. *Redogörelse för arbetet 2004-2005.*
- Karlsson, P-Å, Nordström, M, Niemi, M, Redberg, P (2005). *Vad gör de som hjälper gamla i hemmet? En studie om samverkan och kompetens inom äldreomsorgen.*
- Ehrnlund, L, Essedahl, L, Süvari, K, Karlsson, P-Å (2005). *Nå, blir det bättre om vi samverkar? Slutrapport från utvärderingen av Samrehab i Mark-Svenljunga. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.*
- Karlsson, P-Å, Höglund, E et al. (2005). *Brukare om sin äldreomsorg – i Herrljunga, Svenljunga och Tranemo. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.*
- Sennemark, E, Hanson, E & Magnusson, L (2005). *Jag har ju barnen som kommer”... Äldres hälsa och levnadsvillkor. En intervjuundersökning med vård- och omsorgsberoende i Sjuhäradsbygden. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.*
- Brovall, C, Hanson, E, Magnusson, L, et al. (2004). *Mål och policy vid palliativ vård och vård i livets slutskede för äldre och deras närstående i Tranemo – Ett gemensamt synsätt. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.*

- Johnsson, L (2003). *Handledning av biståndsbedömare*. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.
- Nilsson, M & Magnusson, L (2002). Publ. 2003. *Hälsa och livssituation i relation till fallolyckor bland äldre personer i Sjuhärad*. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.
- Andersson, B-A, Hanson, E, Magnusson, L, Lidskog, R, Holm, K (2002). *Informationscentrum för äldre och närstående i Sjuhärad*. Slutrapport till Socialdepartementet 2002-09-25. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.
- Källman, U & Andersson, B-A (2002). *Virtuellt sårvårdscentrum i södra Älvsborg - Kartläggning av förutsättningarna för en etablering*. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.
- Ingemansson, M, Nilsson, M & Sonn, U (2002). *Rehabilitering för äldre - guide vid val av mätinstrument*. Rapport från ÄldreVäst Sjuhärad.

Arbetsrapporter och delrapporter: 2002 - 2011

- Craaford, Jessica, Glemne, Maria och Nygren Linus (2011). *Protesförsörjning av benamputerade i Sjuhäradsbygden. Studie 1 – Faktorer som påverkar den fysiska förmågan och protesförsörjning, samt resultaten av dessa faktorer hos benamputerade på Södra Älvsborgs Sjukhus, Borås*
- Borgvall, Lotten och Svegelius, Eva (2010). *Möten över gränser - Trädgårdsrummet som en möjlig mötesplats*.
- Bångsbo, Angela och Lidén, Eva (2010). *Kommunikativa processer och upplevelser av delaktighet i vård- och omsorgsplaneringsmöten – Delrapport i projektet Samordnad vård- och omsorgsplanering med fokus på brukarperspektivet*
- Esbjörnson Sara (2010). *LOV i Sjuhärad. En förstudie om kundval*.
- Lidén Eva (2009). *Vård- och omsorgsplaneringsmötet- erfarenheter ur ett tvärprofessionellt perspektiv*.
- Andersson Eva-Lotta (2009). *Vad gör tidigare medarbetare vid ÄldreVäst Sjuhärad nu och vad betydde uppdraget för dem?*
- Andersson Eva-Lotta och Alth Camilla (2009). *Uppföljning av Informationsarbetet vid ÄldreVäst Sjuhärad*.
- Redberg Pia (2008). *Arbets terapeuters och Sjukgymnasters syn på projekt HemRehabs inledningsskede*.
- Danung Claes, Salomonsson Sven-Bertil - med forskarstöd av Rönnmark Lars (2008). *BRASS - BRukare och personliga ASSistenter i samverkan*.
- Lönn Svensson A, Kokkonen M (2008). *På väg mot social dokumentation - Mittrapport från utvärdering av projektet Social dokumentation*.
- Lindgren L (2008). *Största möjliga lycka till största möjliga antal äldre och funktionshindrade. Utvärdering av ÄldreVäst Sjuhärads publikationer och aktiviteter*.
- Karlsson P-Å, Andersson E-L (2007). *Medarbetarnas värdering av ÄldreVäst Sjuhärad utifrån kvalitetsaspekter. Självvärdering del 2 maj 2007*.
- Andersson E-L, Karlsson P-Å (2007). *Äldre Väst Sjuhärad - Sju år av FoU-arbete. Del 1. En beskrivning och några värderande självreflektioner*.

- Lönn Svensson, A & Kokkonen, M (2008). *På väg mot social dokumentation - Mittrapport från utvärdering av projektet Social dokumentation.*
- Lindgren, L (2007). *Största möjliga lycka till största möjliga antal äldre och funktionshindrade.* Utvärdering av ÄldreVäst Sjuhärads publikationer och aktiviteter.
- Karlsson, P-Å & Andersson, E-L (2007). *Medarbetarnas värdering av ÄldreVäst Sjuhärad utifrån kvalitetsaspekter.* Självvärdering del 2 maj 2007.
- Andersson, E-L & Karlsson, P-Å (2007). *ÄldreVäst Sjuhärad – Sju år av FoU-arbete. Del 1, En beskrivning och några värderande självreflektioner.*
- Höglund, E (2006). *FoU-projektet Social dokumentation.* Redogörelse för arbetet 2004-2005.
- Sennemark, E, Hanson, E, Magnusson, L (2005). *Gemenskap på äldre dar´.* En studie om äldre kinesers livssituation, behov och önskemål inför alderdomen.
- Winqvist, I (2005). *Utvärdering av projekt Efterlevandestöd för anhörigvårdare.*
- Nolan, M, Hanson, E, Nolan, J, Magnusson, L, Sennemark, E (2005). *Planeringsinstrument för anhörigstöd.* (Utgivare: Socialstyrelsen) Notera: Den svenska rapporten från COAT-projektet.
- Winqvist, I, Hanson, E (2005). *Meningsfull dag i särskilt boende.* En litteraturöversikt.
- Hanson, E, Nolan, J, Magnusson, L, Sennemark, E, Johansson, L, Nolan, M, (2005). *The development and pilot testing of COAT – the Comparative Outcome Assessment Technique for family carers of older people.* (ÄVS rapport) Notera: Den engelska rapporten från COATprojektet.
- Dunér, A, Nordström M, et al. (2005). Kollegiegranskning av biståndsbedömare inom äldreomsorgen.
- Lancha, M (2005). *En kartläggning av äldre finska invandrades kostvanor och hälsa i Marks kommun.*
- Björfjäll, A, Johansson, J (2004). *IT för lärande i vården – informations- och kommunikationsarena för kunskap inom nätverk.*
- Björfjäll, A, Johansson, J (2004). *Prova På Rums-verksamhet i Borås Stad – en beskrivning av språkträning för personer med afasi.*
- Holm, K (2003). *Metoder för granskning av webbplatsers tillgänglighet med fokus på navigering.*
- Ehrnlund, L, Essedahl L, Süvari, K och Karlsson, P-Å. (2003). *Samrehab Mark Svenljunga - idé, verksamhet och erfarenheter hittills.* Nulägesrapport 26 maj 2003.
- Loberg, M (2003). *Vad gör de som hjälper dom gamla i hemmet?* Delrapport 1 från FoU-projektet med samma namn.
- Brovall, C, Hanson, E, Magnusson, L (2003). *Brukare i samtal - utveckling av palliativ vård för äldre i Tranemo kommun.*
- Holm, K (2002). *Informationscentrums webbplats - utvecklingen av en användbar databasdriven webbplats med användarna i fokus.* Ett delprojekt i Informationscentrum för äldre och deras närstående. ÄldreVäst Sjuhärad.

- Göransson, K, Helgesson-Björk, C, och Andersson, B-A. (2002). *Utvärdering av system för registrering av tid inom hemvård.*
- Nilsson, M (2001). Publ. januari 2002. *Den kommunbaserade rehabiliteringens effekt på livskvaliteten hos äldre.* En kritisk litteraturgranskning.
- Ljunggren, A, Magnusson, L, Andersson, B-A, Apelqvist, S-O, Bogsjö, I, Hessel, E och Hoflin, B. (2002). *Fokus på frivillighet med och för äldre. En kartläggning av frivilligmedverkan i omsorg och vård om äldre och deras familjer.*

FoU Sjuhärad Välfärd

FoU Sjuhärad Välfärd är ett kompetenscentrum för forskning och utveckling inom välfärdsområdet och behovsgrupperna: äldre, funktionshindrade, barn och unga, människor med beroendeproblematik, familjer i utsatta livssituationer samt socioekonomiskt utsatta grupper.

Huvudmålet för verksamheten är att bidra till ökad samverkan mellan

huvudmännen och ökad vård- och omsorgskvalitet för behovsgrupperna genom att:

- genomföra utvecklings- och forskningsprojekt tillsammans med verksamheter, brukare och intresseorganisationer,
- stärka och utveckla samverkansformer mellan verksamheter, brukare och intresseorganisationer,
- förnya och utveckla arbetsmetoder och verksamhetsformer,
- sprida erfarenheter och resultat från forskning och utveckling,
- medverka till kunskapsbaserat arbetssätt.

Ägarpartners är kommunerna i Sjuhäradsområdet, Västra Götalandsregionen och Högskolan i Borås. Socialstyrelsen, ett stort antal frivilligorganisationer samt flera studieförbund stödjer även verksamheten.

FoU Sjuhärad Välfärd administreras av Högskolan i Borås och finns även lokaliserad i högskolans lokaler. Läs mer om FoU Sjuhärad Välfärd på webbplatsen www.fous.se. Där finns möjlighet att beställa tidigare utgivna rapporter.



HÖGSKOLAN
I BORÅS



ULRICEHAMNS
KOMMUN



Besöksadress: Högskolan i Borås, Allégatan 1

Postadress: Högskolan i Borås, FoU Sjuhärad Välfärd, 501 90 Borås. Tel. 033-435 40 00

e-post: fousjuharadvalfard@hb.se webb: www.fousjuharadvalfard.se