

Vikten av ett gott ledarskap i förändringsarbete

När årets första nätverksträff gick av stapeln låg fokus på värdet av ett bra ledarskap i de stora förändringar som vårt samhälle står inför idag. Med oss för att prata och inspirera kring ämnet hade vi Monica Berglund, legitimerad sjuksköterska och tidigare direktör vid Tre stiftelser äldreboende i Göteborg.

För att möta utmaningen att vi i Sverige blir allt fler äldre och allt färre yrkesverksamma krävs många förändringar och omstruktureringar i äldreomsorgen. Monica Berglund har ett stort brinn för frågan och har länge jobbat mot målet att skapa en verksamhet där äldre får fortsätta att leva hela livet ut. Hon tror att det som krävs för att möta framtidens utmaningar är ett skifte i hela den svenska äldreomsorgen.

VILKA SKULLE DU SÄGA ÄR FRAMTIDENS STORA UTMANINGAR?

– Jag skulle vilja säga att vi i Sverige har många utmaningar men också många möjligheter. Svenskar har en hög medellivslängd och många friska år efter pension – ändå pratar vi om att våra gamla är en utmaning och en belastning. Jag tycker att vi måste börja fokusera på, både vad gäller problem och utmaningar, att vår äldreomsorg är bäst i världen. När vi börjar diskutera förändring så börjar vårt förändringsarbete på en ganska hög nivå, säger Monica Berglund.

Vidare lyfter Monica demografin som en stor utmaning. Hon tar upp att andelen 80 år och äldre kommer att öka med 47 procent inom tio år och att snart var fjärde svensk är 65 år.

– Det är en situation som vi aldrig varit med om tidigare – vi har aldrig varit så många äldre. Samtidigt ökar andelen människor i yrkesbar ålder med endast fyra procent. Det är en ekvation som inte går ihop. Om vi ska klara samma bemanning som vi har idag måste en tredjedel av alla som går ut i yrkesverksamhet börja jobba inom äldreomsorgen. Det säger sig självt, menar Monica.

En annan utmaning som Monica vill fokusera på är våra svenska värderingar. Att vi är ett av världens mest individualistiska länder tror hon ställer nya krav på hur vi bör tänka framåt.

– På senare tid har det rapporterats om allt fler ensamhushåll och att antalet skilsmässor efter 60 år ökar.

Samtidigt vill ingen vara ensam eftersom vi trots allt är flockdjur. Vi måste ställa oss frågan vad detta har för påverkan på framtidens äldreomsorg och personalgrupper, säger Monica.

Även ny teknik spelar en viktig roll i morgondagens äldreomsorg enligt Monica.

– Idag kan man tack vare tekniska lösningar få reda på mycket utan att behöva gå till läkaren, man kan till och med bli opererad av en läkare som sitter i en annan världsdelen. Den tillgängliga teknik som finns bör implementeras i äldreomsorgen för att lösa de utmaningar vi står inför. Jag tror inte att det är läge att diskutera om man vill eller inte, för snart kommer det inte finnas några andra alternativ, säger Monica.

Slutligen vill Monica lyfta de ekonomiska utmaningar som samhället står inför. Ekonomin påverkas i allra högsta grad av att vi blir allt fler äldre och allt färre som arbetar. Här tror Monica starkt på hälsofrämjande åtgärder som en lösning.

– Det gäller för Sverige att jobba hälsofrämjande så långt det går för att se till att vi håller oss på benen länge och att så få människor som möjligt behöver sjukvård och äldreomsorg. Här tycker jag att man skulle behöva fokusera mer på friskvård för äldre och att man på äldreboenden arbetar för att bibehålla och stärka funktioner istället för att bara titta på brister, påpekar Monica.

HUR SKULLE DU VILJA ATT MAN FÖRÄNDRAR ELLER UTVECKLAR VERKSAMHETER FÖR ATT KLARA AV DESSA UTMANINGAR?

– Det första jag tänker på är att vi måste börja titta på hur en dag ser ut – utgår vi från genomförandeplanen och den äldres behov och önskemål eller håller vi fast vid de gamla institutionella rutinerna? Här har vi jättemycket att göra, säger Monica och fortsätter: Jag tycker att arbetstiderna styr väldigt mycket och de har sett likadana ut i 50 år. Jag tror att om vi lyckas tänka i andra banor ►

gällande arbetstider hade det i sin tur påverkat vård och omsorg och samtidigt lockat fler människor till yrket. Kanske kan man snegla på Toyota eller liknande företag som hittat helt nya lösningar?

Monica tar upp att det återigen börjat bli svårt att få tag på undersköterskor med extra kompetens, trots de ansträngningar som gjorts tidigare. Hon säger att många nu måste backa bandet och anställa både utbildade och utbildade vårdbiträden.

– Det är klart att vi behöver anpassa oss till nuläget, men vi måste också komma ihåg att sätta tydliga roller, kompetensutvecklingsmodeller och karriärstegar. Annars kommer vi fortsätta med att alla gör samma jobb ändå, men med olika kompetens. I sommar blir undersköterska en skyddad yrkestitel och det skulle förvåna mig om inte detta kommer att påverka dennes roll och uppgifter i framtiden, säger Monica.

Hon fortsätter sedan på samma spår och säger att en viktig fråga för ledare inom äldreomsorgen är "jobbar rätt person med rätt sak?". Monica tror stenhårt på att jobba mer i team och tycker att det är märkligt att de som ibland har störst kompetens i omvårdnad är de som är allra längst ifrån den.

– Vi måste jobba tillsammans i teamet för att höja allas kunskapsnivå och kvalitet. Idag tycker jag att alldeles för mycket vilar på undersköterskorna. Under pandemin drog många slutsatsen att vi behöver fler sjuksköterskor och specialister. Men detta hjälper inte om vi inte först blir bättre på att jobba i team med tydliga gemensamma mål, tycker Monica och fortsätter: Kanske behöver vi också helt nya roller till äldreomsorgen? Kanske kan bibliotekarier nyttjas för de äldres aktivitets- och sysselsättning? Kanske behöver vi logistikern som kan lägga riktigt bra scheman? Jag ser att utmaningarna här är enorma, men det är också möjligheterna. Vi måste bara ta oss utanför boxen.

VILKEN ROLL SPELAR NY TEKNIK IN I ALLT DETTA?

Monica tror att mycket går att lösa med hjälp av ny teknik. Hon poängterar att teknik aldrig kan ersätta personal och relationer, men att det finns många arbetsuppgifter som teknik kan lösa lika bra. Enligt henne handlar mycket om att hitta teknik som stärker den äldres självständighet. Att möjliggöra för fler att få äta själv, duscha själv och gå på toaletten själv. I samma veva kan då viktig tid för relationsbyggande uppgifter frigöras för personalen.

– När vi pratar om teknik är trygghet en viktig del. Som medarbetare måste man känna sig trygg med hur tekniken fungerar, annars kommer man gå tillbaka till

sina gamla arbetssätt istället. Här krävs ständig kompetensutveckling och kanske även en ny roll i form av en tekniskt ansvarig. Det måste finnas någon som har koll på marknaden, som kan ställa rätt krav och som vet vad verksamheterna behöver. För vi ska inte ha teknik där vi som arbetar måste anpassa oss efter tekniken. Det ska vara det motsatta, säger Monica.

VAD ÄR VIKTIGAST ATT TÄNKA PÅ SOM LEDARE I ETT FÖRÄNDRINGSARBETE?

– Det allra viktigaste är att alla medarbetare involveras och att alla vet varför förändringarna görs. Som chef måste man vara tillgänglig, stöttande, nära och inspirerande. Dessutom krävs ett stort tålamod. Det tar tid att förankra kunskap och att driva igenom större förändringar, säger Monica.

HUR SKA ÄLDREOMSORGEN LYCKAS REKRITERA NU?

– Ja, detta är en jättestor utmaning, vi konkurrerar ju mot hela välfärdssektorn. Något som är positivt är att dagens unga är väldigt trygghetsökande. De vill ha en stabil arbetsgivare och en trygg anställning – här passar vår bransch in väl. Jag tror också att vi måste stärka bilden av vad det är vi faktiskt gör. Det finns många gamla negativa fördomar kring äldreomsorgen och vi måste bli bättre på att lyfta alla de positiva sidorna av yrket. Till exempel att det är ett yrke där man får göra skillnad, bygga relationer och få andra att må bra, avslutar Monica.



7 framgångsfaktorer

FÖR EN LEDARE I FÖRÄNDRINGSARBETE ENLIGT MONICA

- 1 Ett verksamhetsnära ledarskap är A och O
- 2 Fokusera på målet – vad är det som ska levereras?
- 3 Använd värdegrunden (SoL) som kompass
- 4 Se möjligheter och lösningar, lägg inte energi på hinder
- 5 Våga prova! Vad är det värsta som kan hända?
- 6 Håll i och håll ut, förändring tar tid
- 7 Arbeta som ett lag med rätt man på rätt plats