

Att leda under Covid -19-pandemi.

**En rapport från Ledarna inom
Vård och Omsorg.**

Innehåll

Sammanfattning	2
Regionala skillnader.....	3
Skillnader mellan olika typer av vård- och omsorgsverksamheter	3
Om undersökningen	3
En klar majoritet positiva till krisledarskapet under pandemin	4
Information och tydlighet tillhör förbättringspotentialen	6
Stödet i etiska frågor oförändrat under pandemin	7
Att bemanna för krisen	8
Långsiktigheten i lösningen	10
Socialt stöd viktigast för att orka i krisen	11
Stor samsyn om vad som utmanar i återgången till normalläge	11
Slutsatser	13
Om Ledarna inom vård och omsorg - LiVO	14

Sammanfattning

LIVOs undersökning bland 2 900 chefer i vård och omsorg visar att en klar majoritet, åtta av tio, har en positiv inställning till hur krisledarskapet fungerar under Covid -19-pandemin.

De största förbättringsområdena i krisledarskapet rör enligt cheferna:

- Information – kanaler, frekvens, kvalitet, etc
- Tydlighet – relaterat till information, ansvar, beslut, riktlinjer, etc
- Samordning – mellan chefsnivåer och enheter
- Inflytande från verksamheten/linjen över beslut
- Färre snabba ändringar t ex på grund av ogenomtänkta beslut
- Skyddsutrustning

För nästan hälften av cheferna är stödet i hanteringen av etiska dilemman oförändrat gott jämfört med perioden före krisen. De upplever alltså varken att de har ett bättre eller ett sämre stöd än innan. Cirka en tredjedel av cheferna upplever stödet bättre under krisen jämfört med en normal period.

Var femte chef hade under maj månad 2020 medarbetare i sin verksamhet som under normala omständigheter inte uppfyller kompetenskraven på arbetsplatsen. Drygt hälften av cheferna tycker det fungerade bra eller mycket bra men de flesta är skeptiska till att okvalificerad personal skulle vara en långsiktig lösning på arbetskraftsbristen inom vård och omsorg.

De tre största utmaningarna för cheferna i återgången till ett normalläge är i princip desamma oavsett var i landet de arbetar respektive på vilken chefsnivå:

- Att ha ork och energi efter en så krävande period.
- Att ha tid och förutsättningar att åter arbeta strategiskt.
- Att hantera den köbildning som skapats.

För att orka arbeta under en så krävande period som pandemin innebär är det två former av stöd som är särskilt viktiga för alla chefer i undersökningen:

- Den privata sfären dvs familj, vänner och liknande
- Chefskollegorna

Det finns inga signifikativa skillnader mellan mäns och kvinnors svar i undersökningen.

Regionala skillnader

Cheferna i Östergötland är de mest positiva i hela landet, både till krisledningen och till stödet i etiska dilemman. Minst nöjda med krisledningen är cheferna i Västerbottens län. Bland de tre storstadsregionerna är cheferna i Stockholms län minst positiva till krisledarskapet medan cheferna i Västra Götaland tvärtom är minst negativa till krisledarskapet.

När det gäller etikfrågorna sticker Västra Götaland ut bland storstadsregionerna. Här upplever cheferna i lägre grad att stödet är bättre än under normala perioder. I Dalarna är cheferna minst kritiska till etikstödet och i Hallands län mest kritiska.

Det finns skillnader mellan olika delar av landet i hur vanligt det var att använda personal utan de kompetenskrav som normalt gäller. Mest vanligt förekommande var det i Stockholms län. Samtidigt var Stockholmscheferna minst nöjda med lösningen och de som tror minst på att det kan vara en långsiktigt bra lösning på arbetskraftsbristen. De andra två storstadsregionerna nyttjade personal utan ordinarie kompetenskrav i lägre utsträckning än riksgenomsnittet. Minst vanligt var det i Västerbotten.

Skillnader mellan olika typer av vård- och omsorgsverksamheter

Äldreomsorg är det verksamhetsområde där användning av personal utan de kompetenskrav som normalt gäller är vanligast. Samtidigt är dessa chefer mindre nöjda än andra chefer med den typen av lösning.

Köbildning är den största utmaningen för cheferna inom hälso- och sjukvården i återgången till ett normalläge. För cheferna i äldreomsorgen sticker oron för att ha tillräcklig ork och energi ut allra mest.

Om undersökningen

Under maj 2020 genomförde fackförbundet Ledarna en webbaserad undersökning bland medlemmarna i branschföreningen Ledarna inom vård och omsorg, LiVO. Samtliga ca 8 000 medlemmar fick möjlighet att svara. 2 900 medlemmar dvs 35 procent valde att besvara hela enkäten.

I enkäten ställdes frågor om hur Covid -19-pandemin påverkat ledarskapet och verksamheten.

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

Nära hälften (49 procent) av respondenterna arbetar som första linjens chef och en fjärdedel (24 procent) som mellanchefer. Nio procent svarar att de arbetar i verksamhets- eller företagsledande

ställning, sju procent som högre chef och tre procent i en annan chefsroll. Bland respondenterna arbetar sju procent för närvarande inte som chef.

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

En mycket stor majoritet (97 procent) av de som svarat har medarbetaransvar. Drygt sex av tio chefer har fler än 20 direktrapporterande medarbetare och fyra av tio har fler än 30. Antalet direkt underställda medarbetare fördelar sig enligt nedan:

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

En klar majoritet positiva till krisledarskapet under pandemin

På frågan om hur krisledarskapet under pandemin fungerar på den egna arbetsplatsen svarar en klar majoritet att de har en positiv inställning. Åtta av tio chefer inom vård och omsorg är nöjda med krisledarskapet. Hälften av dem tycker krisledningen fungerat bra och nästan en tredjedel att det fungerat mycket bra. Det gäller alla chefer oavsett arbetsområde.

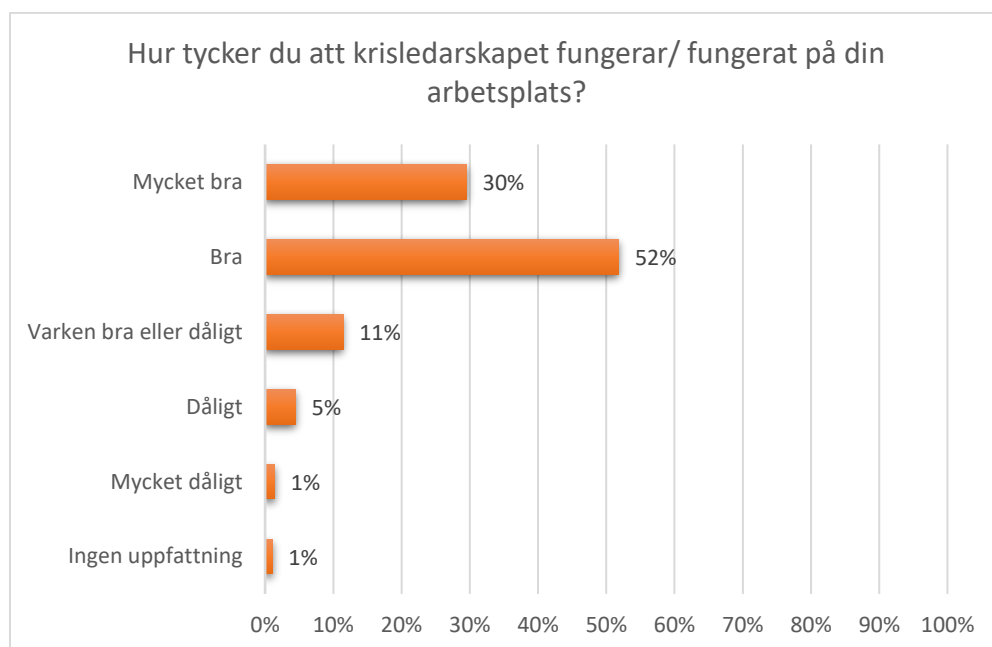


Diagram 1: En klar majoritet anser att krisledarskapet fungerar bra eller mycket bra.

De högre cheferna är något mer nöjda. I gruppen 'högre chef' svarar nästan nio av tio chefer att krisledarskapet fungerat bra. Även chefer i ledande ställning är mer positiva.

Första linjens chefer och gruppen 'annan chef' är något mindre nöjda men deras svar ligger nära resultatet för samtliga chefer dvs att åtta av tio tycker krisledarskapet fungerar bra eller mycket bra.

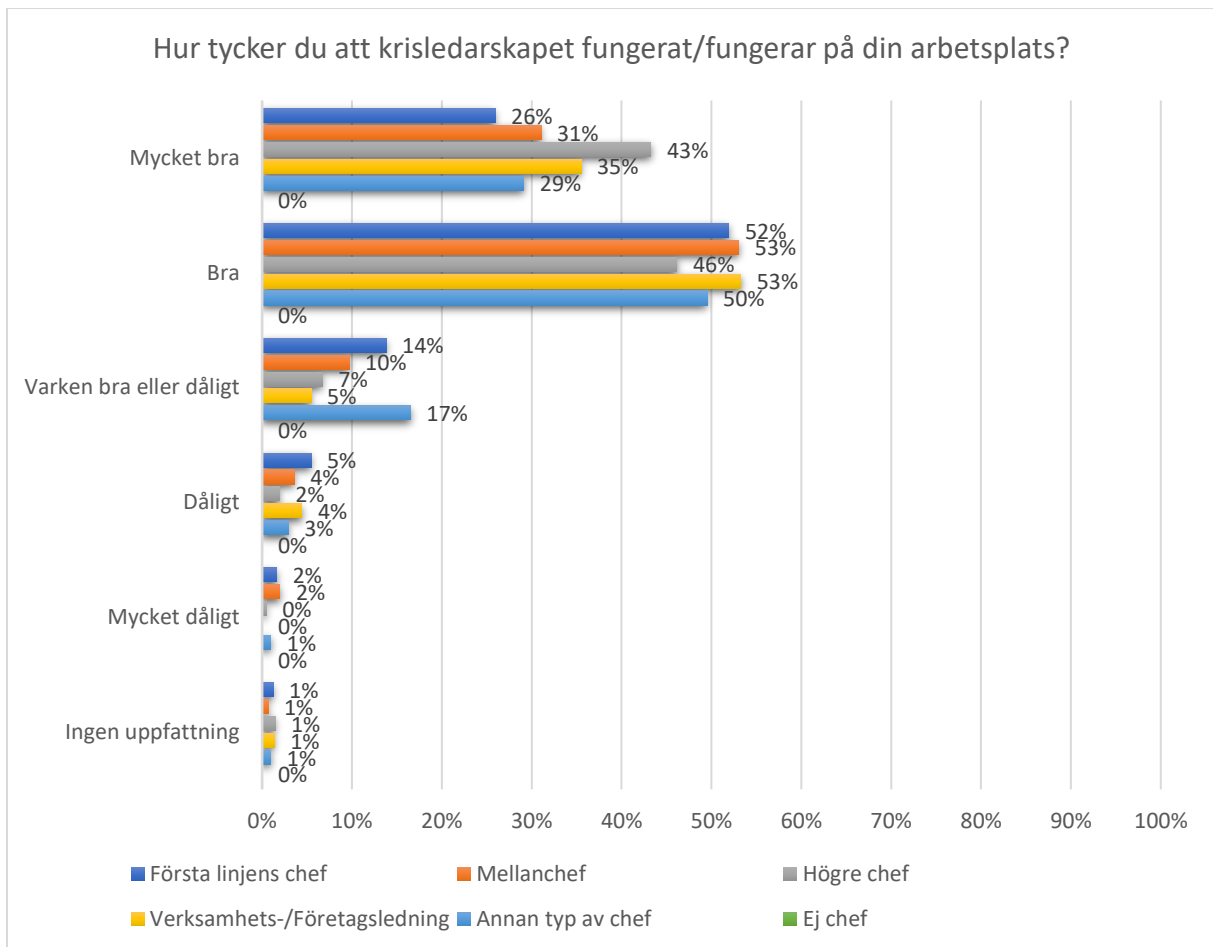


Diagram 2: De högre cheferna är mer nöjda med krisledarskapet.

Bland storstadsregionerna är cheferna i Stockholms län minst nöjda. Här svarar knappt 78 procent att de tycker krisledarskapet är bra eller mycket bra. Det ska jämföras med 81,5 procent för hela riket. Stockholmscheferna svarar också mest negativt. Drygt åtta procent anser att ledarskapet är dåligt eller mycket dåligt, att jämföra med knappt sex procent för riket som helhet.

Cheferna i Västra Götalands län är å andra sidan de minst negativa bland storstadsregionerna. Här svarar bara 3,7 procent att krisledarskapet är dåligt eller mycket dåligt, mer än två procentenheter lägre än riksgenomsnittet.

I de län där fler än 100 chefer svarat på enkäten är cheferna i Västerbottens län de som är minst nöjda med krisledarskapet. De är till och med mindre nöjda än Stockholmscheferna. Bara 73,5 procent av Västerbottenscheferna anser att krisledarskapet är bra eller mycket bra.

Cheferna i Östergötland är de mest nöjda i hela landet tätt följda av uppsalacheferna.

Län	Bra/Mycket bra	Dåligt/Mycket dåligt
1 Östergötland	85,0 %	3,8 %
2 Uppsala	84,7 %	4,2 %
3 Dalarna	83,1 %	5,4 %

4	Västra Götaland	82,5 %	3,7 %
5	Skåne	81,4 %	5,4 %
6	Halland	80,4 %	3,9 %
7	Stockholm	77,9 %	8,1 %
8	Västerbotten	73,5 %	7,8 %
	ALLA LÄN	81,5 %	5,9 %

Tabell 1: Alla län med fler än 100 svarande rangordnade efter hur positivt inställda cheferna är till krisledarskapet.

Information och tydlighet tillhör förbättringspotentialen

På frågan om vad som krävs för att cheferna ska uppleva att det fungerar bättre eller ännu bättre skriver flera att de faktiskt inte kan nämna någon förbättring. Bland de tusentals chefer som angivit konkreta förbättringar är något som rör information eller kommunikation det allra vanligaste svaret.

Svaren på den här frågan visar också att cheferna har en stor förståelse för att Sverige saknade erfarenhet av en pandemi och att det inte fanns fungerande krisplaner inledningsvis. Så här uttrycker en chef det:

”Faktum är att alla gjort sitt bästa efter de förutsättningar som funnits. Jag har sett en otrolig medarbetarkraft hos mina chefskollegor och medarbetare. Kommunikation är något väldigt viktigt och det kan alltid förbättras.”

Information ingår i mellan åtta och tio procent av svaren, oavsett arbetsområde och nämns mycket ofta i kombination med tydlighet. Tydlig är ett ord som i någon form ingår i chefernas svar i lika hög utsträckning som ordet information. Tydlighet kopplas även till beslut, riktlinjer, styrning, ansvar med mera.

Bättre samordning mellan chefsnivåer och mer inflytande över beslut från linjen för att de ska vara verksamhetsförankrade och realistiska att implementera, återkommer bland svaren. En chef besvarar frågan om vad som hade krävts för att krisledarskapet skulle ha upplevts ännu bättre så här:

”Att som första linjens chef få möjlighet att påverka högsta ledningens beslut. Det är ju vi som är närmast personalen som ska se till att besluten verkställs.”

En annan chef skriver så här:

”Det finns endast liten kunskap om hälso- och sjukvård inom krisledningen vilket gör att beslut de tar är svåra att genomföra.”

Ett annat förbättringsområde som återkommer är en önskan om mindre ryckighet, färre snabba ändringar och ogenomtänkta beslut, särskilt i inledningen av krisen. Ett exempel bland svaren är:

”Det kom många uppdateringar, ibland flera gånger per dag, om nya rutiner för användande av skyddsmaterial. Det blev svårt att nå ut till alla medarbetare och skapade en osäkerhet samt att trovärdigheten i det vi sa sjönk.”

Även bristen på samordning tvärfunktionellt och mellan olika vårdenheter nämns ett flertal gånger. En chef skriver:

”Då vi är en länsklirik med tre sjukhus skulle det underlätta om all information var densamma. Nu fattas det olika beslut på alla orter vilket gör det mycket svårt att arbeta. Regionen borde ha ett samlat grepp.”

Bristen på skyddsutrustning nämns ofta som svar på denna fråga och då i särskilt hög utsträckning inom äldreomsorgen och i andra socialtjänstområden än äldreomsorg.

Stödet i etiska frågor oförändrat under pandemin

Det har diskuterats hur etiska dilemman relaterade till Covid -19 påverkar arbetet inom vård och omsorg. Därför frågade vi cheferna hur de skulle beskriva det stöd de har tillgång till i hanteringen av etiska dilemman jämfört med en mer normal period.

För hälften av cheferna är stödet oförändrat under krisen. För ca en tredjedel är det något bättre eller mycket bättre. Bara tio procent svarar att stödet varit något eller mycket sämre.

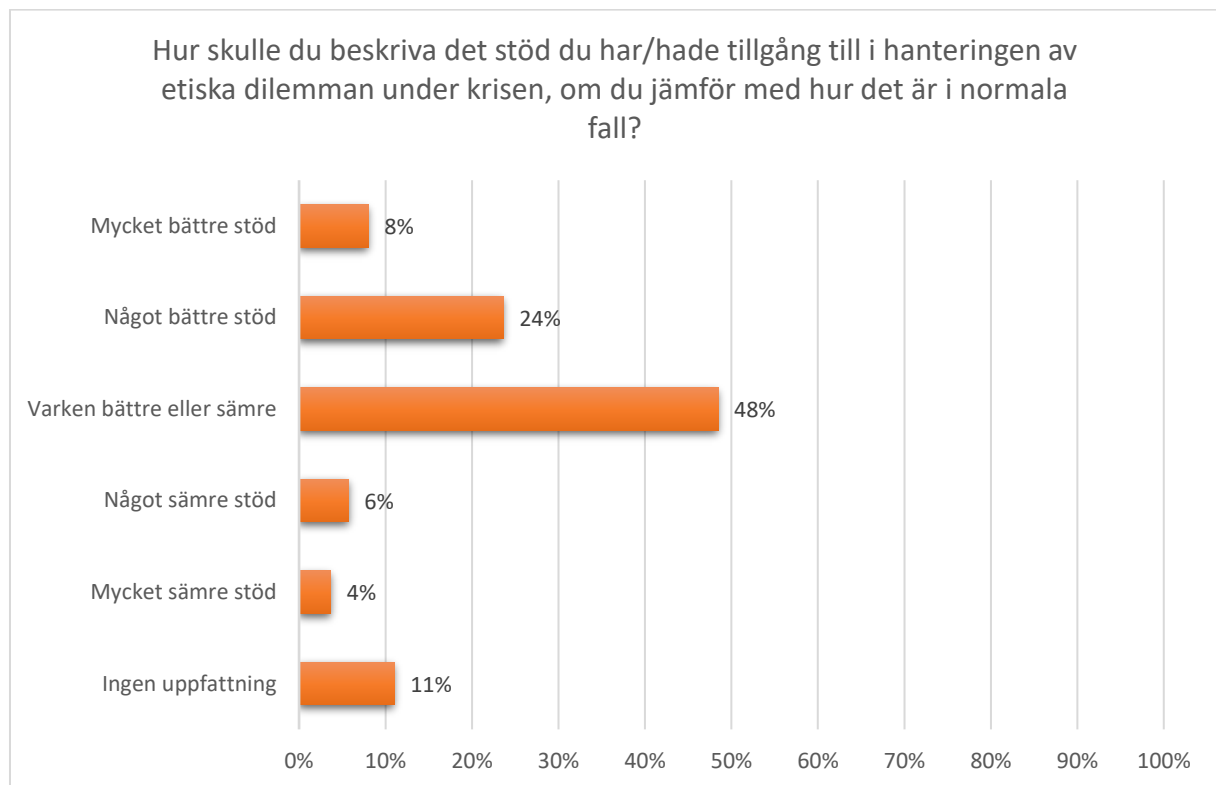


Diagram 3: Stödet i etiska dilemman är för de flesta varken bättre eller sämre i pandemin

Resultatet gäller oavsett arbetsområde. Högre chefer anser i något högre utsträckning att de haft ett bättre stöd.

Bland storstadsregionerna sticker Västra Götaland ut. Här tycker något färre chefer än riksgenomsnittet att stödet är bättre under pandemin. 29 procent svarar att det är något bättre eller mycket bättre än under normala perioder vilket är fem procentenheter lägre än för alla län.

Bland de län där det finns fler än 100 svarande i enkäten finns en del variationer. Cheferna i Östergötland framstår som de mest positiva till det etiska stödet. Här finns flest chefer som svarat 'något bättre' och 'mycket bättre' (37 procent) samt färre som svarat 'något sämre' eller 'mycket sämre' (åtta procent).

Län	Något/mycket bättre	Något /mycket sämre	Vet ej
Dalarna	26 %	6 %	16 %
Halland	27 %	12 %	11 %
Uppsala	28 %	9 %	14 %
Västra Götaland	29 %	9 %	12 %
Västerbotten	31 %	8 %	13 %
Skåne	32 %	8 %	11 %
Stockholm	33 %	11 %	10 %
Östergötland	37 %	8 %	11 %
ALLA	34 %	10 %	11 %

Tabell 2: Chefer i storstadsregioner och län med fler än 100 svarande om stödet i etiska dilemman.

I Dalarna hittar vi flest chefer som inte tar ställning i frågan (16 procent) och samtidigt både färre positiva och färre negativa svar. 26 procent av cheferna här anser att stödet är något eller mycket bättre vilket är åtta procentenheter lägre än för alla län. Men bara sex procent av dalacheferna anser att stödet är något eller mycket sämre vilket är fyra procentenheter lägre än för alla. I Dalarna svarar alltså flest chefer i landet att stödet varken är bättre eller sämre än före krisen.

I Hallands län finns de mest kritiska cheferna i denna fråga.

Att bemanna för krisen

Under våren 2020 uppmanades många, både med och utan kvalifikationer för jobb i vård och omsorg, att söka sig dit för att förstärka bemanningen under krisen. Vi ville därför undersöka bland cheferna hur vanligt det var att ta in personal som inte under normala omständigheter uppfyller gällande kompetenskrav.

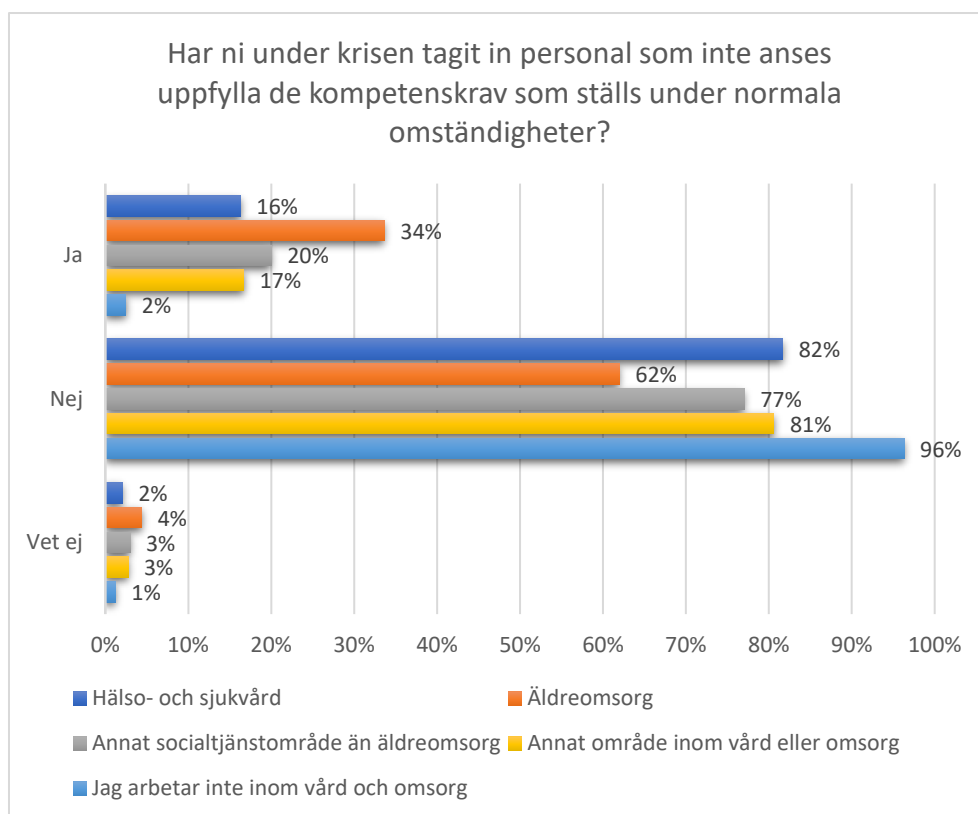


Diagram 4: Inom äldreomsorgen var det vanligast med okvalificerad personal.

Undersökningen visar att var femte chef i maj månad hade medarbetare som under normala omständigheter inte anses uppfylla kompetenskraven. Inom äldreomsorgen var det betydligt vanligare än i de andra arbetsområdena. Här hade var tredje chef sådan personal i sin arbetsgrupp.

Enligt cheferna är det vanligast i Stockholms län. Här förekom okvalificerad personal hos 26 procent av cheferna vilket är sex procentenheter mer än för alla län sammantaget. I de två andra storstadsregionerna, Skåne och Västra Götaland, förekom okvalificerad personal i lägre utsträckning än för riksgenomsnittet.

Minst vanligt var det i Västerbottens län det förekom hos bara 13 procent av cheferna.

Vi ville också veta hur cheferna uppfattar att det fungerar och om de ser okvalificerad personal som en långsiktig lösning på arbetskraftsbristen.

På dessa två frågor har betydligt färre chefer svarat; bara 568 av de 2 900 totalt som besvarat enkäten. Ungefär hälften av dem tycker det fungerar bra och nio procent att det fungerar mycket bra. Nästan en tredjedel svarar att det fungerar varken bra eller dåligt och bara nio procent att det fungerar dåligt eller mycket dåligt.

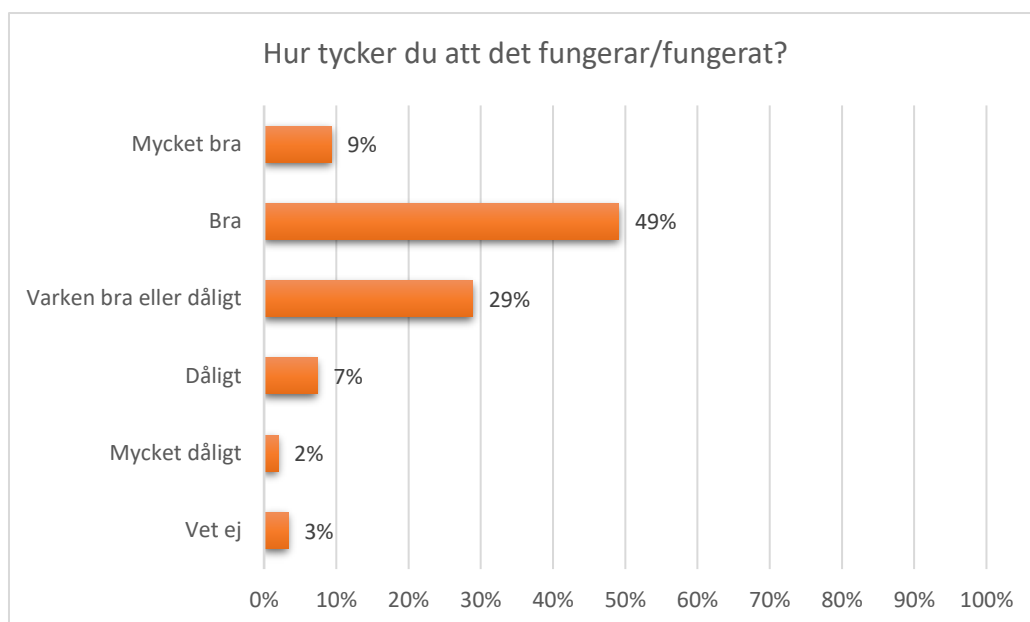


Diagram 5: De flesta tycker det fungerade bra med okvalificerad personal i krisen.

Inom äldreomsorgen är cheferna inte fullt så entusiastiska över lösningen, bara tre procent tycker det fungerar mycket bra men i övrigt skiljer sig inte svaren nämnvärt mellan de olika arbetsområdena.

Gruppen högre chef tycker i något högre utsträckning att det fungerar bra.

Bäst tycker cheferna i Skåne att det fungerar. Här svarar 64 procent av cheferna att det fungerar bra eller mycket bra.

Sämst tycker cheferna i Stockholms län att det fungerar. Här svarar 14,3 procent att det fungerar dåligt eller mycket dåligt. Även cheferna i Skåne är mer negativa än landet som helhet. Här svarar 12 procent att det fungerar dåligt eller mycket dåligt.

Långsiktigheten i lösningen

Trots att det fungerar huvudsakligen väl anser de flesta chefer inte att okvalificerad personal är en långsiktig lösning på arbetskraftsbristen inom vård och omsorg. En tredjedel av dem tycker att det i ganska hög eller hög utsträckning skulle vara en långsiktig lösning, medan övriga är mer eller mindre tveksamma. Gruppen chefer i "annat socialtjänstområde än äldreomsorg" är något mindre negativa. Här svarar femton procent att de i hög utsträckning tror på lösningen på lång sikt.

Även gruppen högre chef tror i något högre utsträckning att okvalificerad personal kan vara en långsiktig lösning. Här anser fyra av tio att det kan vara en långsiktig lösning.

Runt 12 procent tar helt avstånd från tanken men bara fyra procent av gruppen högre chef tar helt avstånd.

Cheferna i Stockholms län tror i lägst utsträckning på okvalificerad personal som en långsiktig lösning. Bara 26,8 procent svarar att de tror på lösningen som långsiktig vilket ska jämföras med 33,3 procent för cheferna totalt. Stockholmscheferna toppar också när det gäller antalet chefer som svarar att de inte alls tror på okvalificerad personal som en långsiktig lösning på arbetskraftsbristen.

Socialt stöd viktigast för att orka i krisen

Pandemin var och är delvis fortfarande en mycket krävande period för vården och omsorgs- verksamheterna. Vilka stödformer är viktigast för cheferna under en så här utmanande period?

Två former av stöd sticker ut som de viktigaste oavsett arbetsområde, län eller chefsnivå:

- den privata sfären (familj, vänner och liknande) och
- chefskollegorna.

Hälften av cheferna rankar dessa två svarsalternativ högst. Chefskollegorna rankas för samtliga tom högre än stödet från den egna närmaste chefen.

Inom hälso- och sjukvården och för chefer i högsta ledningen nämns även medarbetarna bland de tre viktigaste stöden. För första linjens chefer och mellanchefer var även tydliga instruktioner och rutiner bland de tre viktigaste stöden.

De svarsalternativ som rankas lågt är stöd från facket, professionell handledning/debriefing och arbetsplatsens värdegrund.

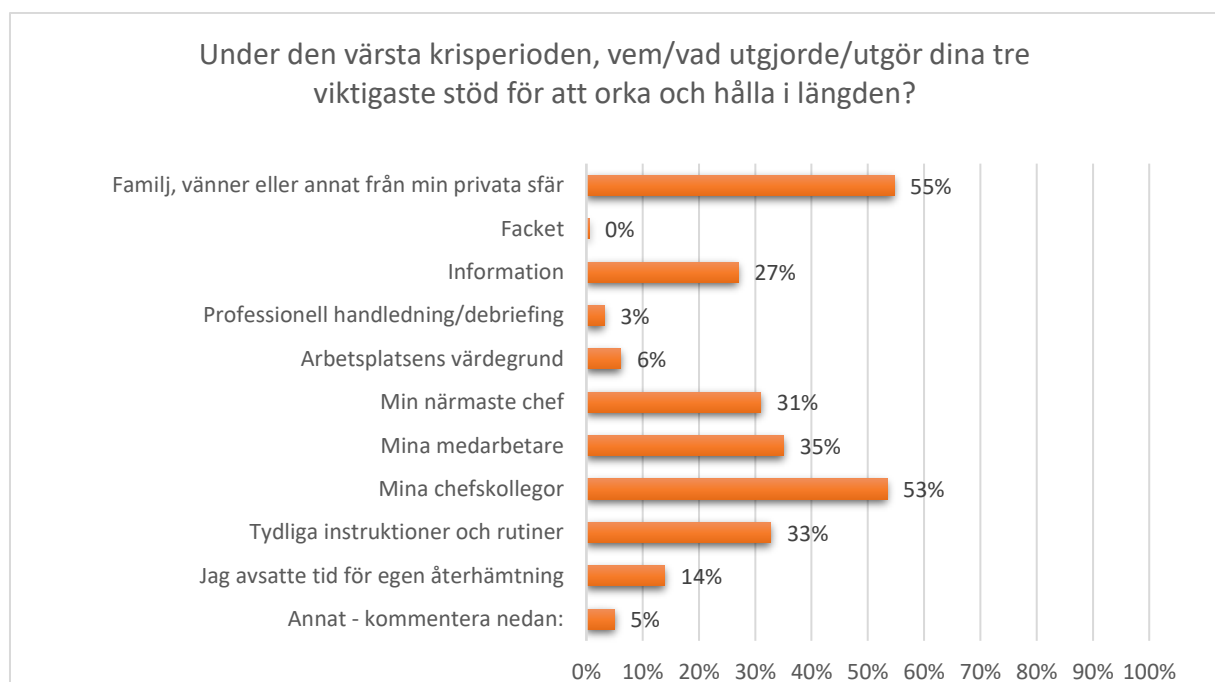


Diagram 6: Den privata sfären och chefskollegorna är viktigaste stödet för att orka i längden.

Bland de fem procent som valt svarsalternativet 'annat' är det vanligt att man hänvisar till att den värsta perioden inte ännu hade kommit då frågorna ställdes.

Stor samsyn om vad som utmanar i återgången till normalläge

Det är inte många som har erfarenhet av att återgå till ett normalläge efter en så omfattande kris som pandemin utgör. Därför är det väsentligt att reflektera och fånga in de utmaningar ledarskapet ställs inför när hela landets vård och omsorg ska återgå till ett mer ordinärt arbete.

På frågan om vilka de tre största utmaningarna är för att kunna återgå till ett normalläge i verksamheten är cheferna överens oavsett var i landet de arbetar respektive på vilken chefsnivå. Det är att ha ork och energi efter en så krävande period samt att ha tid och förutsättningar att arbeta strategiskt igen.

Att hantera den köbildning som skapats och att inte återuppta bortrationaliserade rutiner är också utmaningar som kommer relativt högt bland cheferna.

Bland de nio procent som svarat 'annat' och kommenterat är ett vanligt svar att krisen vid frågetillfället inte var över eller att de inte haft någon kris (ännu).

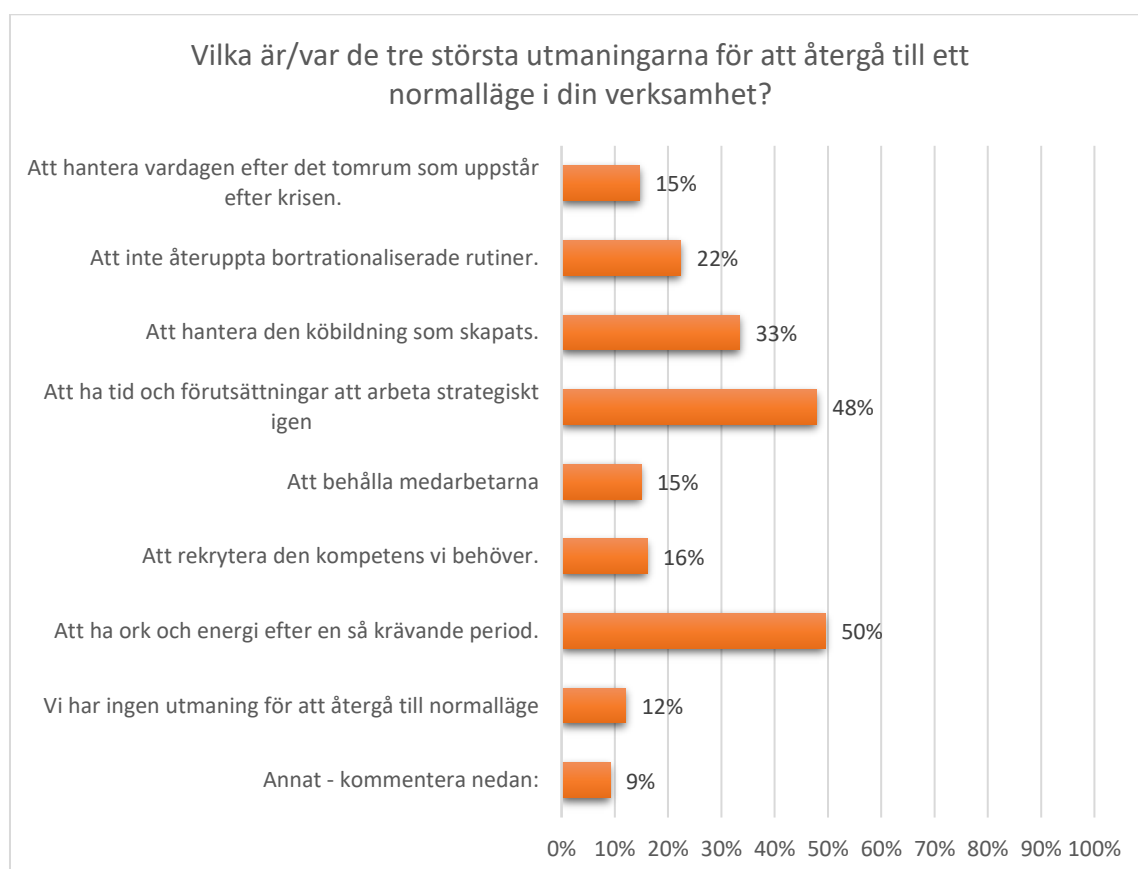


Diagram 7: Vanligaste utmaningen för att återgå till normalläge är att ha ork och energi.

Det finns några skillnader mellan arbetsområdena. Diagram sju nedan redovisar de fyra vanligaste utmaningarna fördelade per respektive arbetsområde. Av diagrammet framgår att hantering av den köbildning som skapats är den största utmaning som cheferna inom hälso- och sjukvård nämner. Fem av tio chefer i detta arbetsområde rankar den utmaningen bland de topp tre största.

Inom äldreomsorgens chefer anger en fjärdedel att rekrytering av den kompetens som behövs är en utmaning. Här är utmaningen kopplat till att ha ork och energi den i särklass största utmaningen för cheferna. Sex av tio äldreomsorgschefer listar den utmaningen bland de topp tre största.

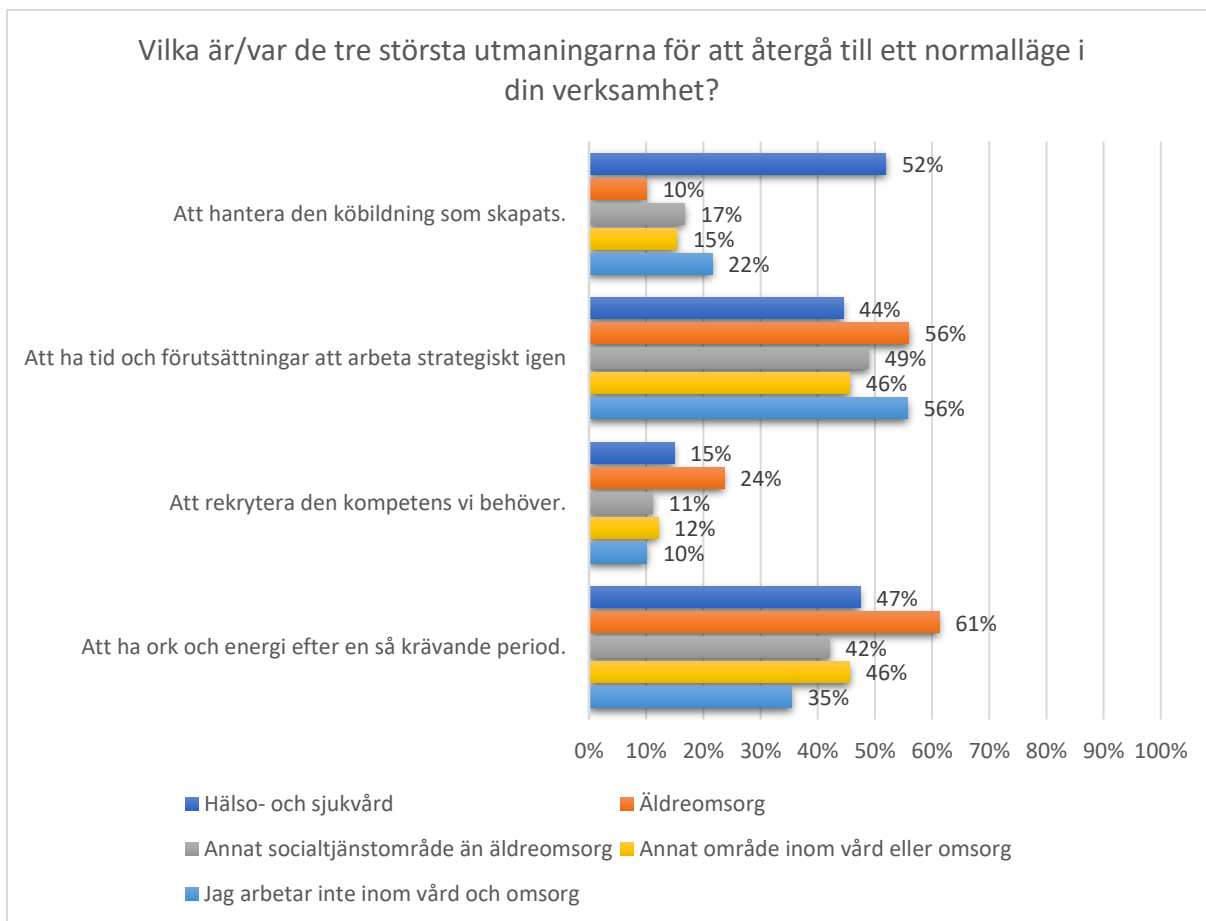


Diagram 8: De fyra vanligaste utmaningarna för att återgå till normalläge per arbetsområde.

Slutsatser

Svensk hälso- och sjukvård samt omsorg genomgår något av det mest krävande någonsin; att få verksamheter att fungera under Sveriges största pandemi på 50 år. Trots de utmaningar som dessa verksamheters chefer dagligen ställs inför och att vi gick in i krisen utan erfarenhet eller beredskap inför en pandemi, har åtta av tio en positiv inställning till krisledarskapet.

Samtliga chefer oavsett arbetsområde, från första linjens chefer hela vägen till de högsta cheferna, är positiva till hur krisen leds. Visserligen är de högre cheferna något mer positiva till krisledarskapet på den egna arbetsplatsen. Men det starka stöd i samma fråga som även första linjens chefer ger visar att såväl den som blir ledd som den som själv leder anser att krisledarskapet fungerar väl.

Att hantera etiska dilemman är en naturlig del av chefs- och ledarskapet i vård och omsorg. Coronapandemin har intensifierat många svåra etiska gränsdragningar som prioriteringar inom intensivvården, fördelning av skyddsutrustning och genomförandet av avsked i livets slutskede.

Trots det anser så få som en av tio chefer att stödet i etiska dilemman är sämre än före krisen. Det är ett tydligt tecken på att stödet i grunden är gott och att det finns väletablerade vårdetiska principer som inte utmanas ens av en pandemi.

Sammantaget visar detta på undersökningens viktigaste slutsats: **svensk vård och omsorg har chefer och medarbetare som mycket väl klarar sin uppgift.**

Krisen ställer stora krav på kompetens, samarbete och ledarskap men verksamheterna klarar mer än väl av utmaningen. Chefer och medarbetare runt om i landet vill och kan ta ansvar för att göra det som krävs, även i den mest krävande situation. Verksamheterna leds med hög tolerans för de brister som särskilt i krisens inledning var uppenbara. Det finns väl fungerande chefer med vård- och omsorgspersonal som ställer upp när nöden kräver.

Det som behövs är tillräckligt med resurser och det är politikens ansvar. Det råder stor samsyn bland alla chefer i vård och omsorg i hela landet om vad som utmanar allra mest: att ha ork och energi för att hålla i längden. Det är självklart för den kvinnodominerade vården och omsorgen att sätta lojalitet och professionalitet högt under krisen. Men vad händer sedan?

Varsel som lades före Coronakrisens utbrott har fortfarande inte tagits tillbaka. Detta trots att den offentligfinansierade välfärden redan före krisen stod inför enorma utmaningar när det gäller kompetensförsörjning. Totalt i landet behövs över en halv miljon medarbetare fram till år 2026.

Vård och omsorg behöver fler, inte färre medarbetare.

Det är dags att det svenska samhället slutar utnyttja kvinnors välvilja och lojalitet till sjuka och gamla och att våra folkvalda politiker tar sitt ansvar till fånga.

Om Ledarna inom vård och omsorg - LiVO

Ledarna inom vård och omsorg, LiVO, är en branschförening som samlar Ledarnas medlemmar inom vård, omsorg och socialtjänsten, totalt över 8 000 chefer. Föreningen startade 2011 och har i uppdrag att belysa vikten av ett professionellt och hållbart ledarskap inom vård- och omsorgssektorn. Ambitionen är att vara chefers och medias naturliga samtalspartner för frågor som rör ledarskap inom vård och omsorg.

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

LiVOs verksamhetsidé är att:

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



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

LiVO c/o Ledarna, box 120 69, 102 22 Stockholm, tel 08 – 598 99 000, www.ledarna.se