

Nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg

Förslag och vägledande underlag

Citera gärna Socialstyrelsens rapporter, men glöm inte att uppge källan. Bilder, fotografier och illustrationer är skyddade av upphovsrätten. Det innebär att du måste ha upphovsmannens tillstånd för att använda dem.

ISBN 978-91-86885-01-4
Artikelnr 2011-4-3

Publicerad www.socialstyrelsen.se, april 2011

Förord

Regeringen har gett Socialstyrelsen i uppdrag att samråd med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Famna och Vårdföretagarna ta fram ett vägledande underlag och ge förslag på en nationell ledarskapsutbildning avseende enhetschefer inom äldreomsorgen. Socialstyrelsen redovisar uppdraget i denna rapport. Det vägledande underlaget har tagits fram genom kartläggning av ledarskapsutbildningar, enkätundersökning till bland annat äldreomsorgschefer, litteraturstudier och överläggningar med forskare och intressentgrupper.

Socialstyrelsens arbetsgrupp har bestått av *Susanna Wahlberg*, utredare och projektledare, *Eva Entelius-Melin*, utredare, *Julia Zyto*, utredare, *Annika Jalap-Hermanson*, utredare, *Maria Olsson-Eklund*, utredare och *Ulrika Roslund Gidlöf*, informatör.

Håkan Ceder

Ställföreträdande generaldirektör

Innehåll

<i>Förord</i>	3
<i>Sammanfattning</i>	7
Målgrupp och utbildningsbehov	7
Utbildningens form och omfattning	8
Utbildningens innehåll	8
Utvecklingspotential för utbildning	9
<i>Inledning</i>	11
Uppdraget	11
Uppdragets genomförande	11
Uppdragets förutsättningar	12
Avgränsning	13
Disposition	13
<i>Förslag till nationell ledarskaps-utbildning inom äldreomsorgen</i>	14
Kompetensutvecklingsbehov	15
Målgrupp	15
Utbildningens syfte	16
Utbildningens mål	16
Innehållskoncept och övriga utbildningsmål	17
Utbildningsform	19
Uppföljning och utvärdering	21
Rekommendationer	21
<i>Förutsättningar och behov</i>	23
Ett gott ledarskap är centralt för en fungerande äldreomsorg	23
Enhetschefens uppdrag	23
Kompetensutvecklingsbehov inom äldreomsorgen	25
Stort utbud av generella utbildningar	27
Fem regeringsuppdrag där ett gott ledarskap är en av flera förutsättningar	30
Forskning och litteratur	32
<i>Referenser</i>	34
<i>Bilagor till vägledande underlag för förslag till nationell ledarskaps-utbildning</i>	37

<i>Bilaga 1: Utbildningsnivåer bland enhetschefer</i>	38
Bakgrund	38
Sammanfattning resultat	38
Slutsatser	38
Beskrivning av underlag	39
<i>Bilaga 2: Resultat av enkät-undersökning äldreomsorgschefer</i>	42
Förord	42
Sammanfattning	42
Undersökningens genomförande	43
Resultat	47
Diskussion	63
Referenser	63
Enkät	64
Öppna svar	67
<i>Bilaga 3: Kartläggning av ledarskaps- och värdegrundsutbildningar inom det sociala omsorgsområdet</i>	95
Sammanfattning	95
Inledning	96
Syfte och frågeställningar	97
Metod	97
Tillförlitlighet	99
Resultat	99
Resultat i sammanfattning	104
Slutsatser och diskussion	106
Bilagor till Kartläggning av ledarskaps- och värdegrundsutbildningar inom det sociala omsorgsområdet	108
Hänvisningslitteratur och lärosäten	132
<i>Bilaga 4: Rektorsprogrammet och ledarskapsutbildning</i>	134
Bakgrund	134
Om rektorsprogrammet	135
Likheter och olikheter med äldreomsorgen	137
Resultat från intervjuer	139
Slutsatser	141

Sammanfattning

Målgrupp och utbildningsbehov

Enhetschefer inom äldreomsorgen har en viktig roll när det gäller att uppfylla nationella och lokala mål inom äldreomsorgen. Därutöver har från årsskiftet 2010–2011 en nationell värdegrund införts i socialtjänstlagen som tydliggör de etiska värden och normer som är grunden för vård och omsorg om de äldre. Regeringen har bedömt att enhetscheferna i viss utsträckning har brister i de ledarskapsförmågor och kunskaper som krävs för att äldreomsorgen ska fungera optimalt. Socialstyrelsen har därför fått i uppdrag att ta fram ett vägledande underlag kring kompetensutvecklingsbehov samt att ge förslag på hur en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen skulle kunna läggas upp. Aktuell målgrupp för utbildningen är enhetschefer inom äldreomsorgen. Med enhetschef avses första linjens chef, det vill säga den som ansvarar för omvårdnadspersonalen på enheten, ekonomi och budget samt verksamhetens drift. Utbildningen riktar sig till enhetschefer inom såväl kommunalt som enskilt driven äldreomsorg.

Socialstyrelsen har samrátt med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Famna och Vårdföretagarna i uppdraget. I syfte att ta fram underlag för att bedöma vilka kompetensutvecklingsbehov som finns har Socialstyrelsen även haft möten med äldreomsorgschefer, intresseorganisationer, lärosäten m.fl. Forskare med förankring inom äldreområdet har kontaktats och gruppen har tagit del av relevant litteratur och andra dokument. En kartläggning har genomförts av befintliga utbildningar och en enkät har sänts ut till äldreomsorgschefer och socialchefer. Socialstyrelsen har utifrån detta arbete identifierat några huvudsakliga områden där behov finns av kompetensutveckling:

Kunskap om

- den nationella värdegrunden, konkretiseringar, användning och mål
- innebörden av att utgå från de äldres behov och självbestämmande
- evidensbaserad praktik och dess roll i en medveten och systematisk strävan att bygga vård och omsorg på bästa tillgängliga kunskap
- metoder och arbetssätt för handledning, coachning, reflektion och implementering.

Förmåga att

- arbeta med lokal uppföljning och systematiskt förbättringsarbete
- implementera metoder, arbetssätt och förhållningssätt i syfte att uppfylla värdegrundens intentioner samt lokala och nationella mål för äldreomsorgen
- kommunicera konstruktivt med omvårdnadspersonal och överordnade
- ta del av ny forskning, värdera den och använda resultaten
- arbeta i enlighet med en evidensbaserad praktik.

Utbildningens form och omfattning

Utbildningen föreslås omfatta 30 högskolepoäng (hp) fördelade på tre år, vilket innebär en studietakt omfattande en dags studier per vecka. Vidare föreslås att utbildningen ges på avancerad nivå som uppdragsutbildning med staten som uppdragsgivare. I 3§ förordning (2002:760) om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor anges att ”uppdraget får avse utbildning av personer som inte är anställda hos uppdragsgivaren, om utbildning enligt beslut av regeringen ska ges på uppdrag av svenska staten för en bestämd kategori av personer”. Om de studerande tenderar de olika kurserna ges högskolepoäng. Om deltagarna väljer att inte tendera ges utbildningsintyg utan högskolepoäng. Examensbevis för utbildningen kan ges under förutsättning att samma kvalitetskrav ställs på uppdragsutbildningen som på motsvarande högskoleutbildning, även i de fall deltagarna saknar behörighet för tillträde till högskoleutbildning.

Under hösten 2011 kommer en värdegrundsutbildning omfattande 7,5 hp att starta, med avsikt att nå enhetschefer, biståndshandläggare, medicinskt ansvariga sjuksköterskor (MAS) samt medicinskt ansvariga för rehabilitering (MAR). Det innebär att deltagare som har sökt och antagits till ledarskapsutbildning och som har gått värdegrundsutbildningen bör få tillgodoräkna sig dessa poäng. För dessa deltagare blir ledarskapsutbildningen i så fall kortare (22,5 hp).

Undervisningen kan bedrivas i form av egna studier, vid ett antal möten samt med hjälp av en webbaserad studieplattform som ger deltagarna möjlighet att arbeta i grupp, lyssna på föreläsningar och lämna in genomförda uppgifter.

Utbildningens innehåll

Grundläggande är att utbildningen ska vara nationellt likvärdig. Utbildningens mål är att stödja enhetschefens utveckling som ledare. Utbildningen ska ge deltagarna insikter, kunskaper och förmågor att leda arbetet så att ledare och annan vård- och omsorgspersonal tillsammans systematiskt utvecklar och förbättrar verksamheten. Utbildningen ska ge deltagarna förmåga att hållbart implementera metoder och förhållningssätt, samt skapa förutsättningar för att ta tillvara kunskaper genom dokumentation och uppföljning av insatser. Deltagarna ska även kunna tillämpa en evidensbaserad praktik som metod och förhållningssätt. Den nationella värdegrunden, arbetsplatsanknytning och evidensbaserad praktik bör finnas med som röd tråd genom hela utbildningen.

Den första delkursen i utbildningen föreslås till sitt innehåll vara likvärdig med värdegrundsutbildningen omfattande 7,5 hp. Därefter föreslås att en delkurs med juridisk inriktning ingår – *Lagstiftning som ledningsstöd* – vilken kan ge deltagarna kunskaper om den lagstiftning som finns kopplad till den nationella värdegrunden. Även annan lagstiftning och styrdokument relaterade till äldreomsorgen och värdegrund bör ingå. En tredje delkurs bör ha fokus på ledarskap – *Ledarskap, medarbetare och organisation* – och sträva mot att deltagarna ska få insikt och kunskap om såväl den egna som omvårdnadspersonalens roll när det gäller att tillgodose de äldres behov och att involvera de äldre i hur vård och omsorg utformas, samt att få insikt om vikten av hela organisationens delaktighet och ansvar för att uppnå målen för äldreomsorgen. En fjärde delkurs föreslås ha fokus på *Implementering, evidens, uppföljning och förbättringsarbete* och syftar till att ge deltagarna kunskaper och förmågor att driva ett förändrings- och förbättringsarbete på ett sådant sätt att resultatet är hållbart och effektivt för de äldres upplevelse av värdighet och välbefinnande.

Socialstyrelsens utbildningskoncept vill belysa att ledarskap i hög utsträckning är en fråga om att kunna *leda, styra och utveckla* en verksamhet. Därav tonvikten på implementering, uppföljning och evidensbaserad praktik för att man som ledare ska kunna integrera arbetet mot nationella och lokala mål samt andra styrande faktorer med den dagliga, pågående verksamheten. Delaktighet i utbildningen från enhetschefernas chefer är också av stor vikt för att utfallet från utbildningen ska vara framgångsrikt.

Utvecklingspotential för utbildning

Utbildningen skulle kunna starta hösten 2012 och med fördel bedrivas under en försöksperiod för att därefter utvärderas ur flera aspekter, exempelvis antal personer som deltagit och examinerats, upplevelse av utbildningen, kunskaper efter utbildning och liknande. Socialstyrelsen rekommenderar också att ett uppföljningsinstrument tas fram för att i möjligaste mån mäta hur enhetschefernas och omvårdnadspersonalens kompetenshöjning omsätts i praktiken. Det är däremot inte säkert att det är möjligt att mäta effekter av utbildningsinsatsen hos de äldre och det är inte heller möjligt att med säkerhet säga att det är utbildningsinsatserna i sig som åstadkommit effekterna. Visar utvärderingarna goda resultat kan ett obligatorium övervägas på samma sätt som rektorsutbildningen utvecklats över tid. Viktigt i sammanhanget är att resurstilldelning och kostnader för en sådan utbildning tar hänsyn till aktörer i såväl kommunal som enskild regi, vilket betyder att privata utförare får samma ekonomiska förutsättningar som kommunala utförare. Ledarskapsutbildningen ska betraktas som en professionsutbildning, det vill säga en utbildning som avser att stärka en yrkesroll och ha relevans för denna. Av det skälet vore det olyckligt om någon enhetschef själv avstod eller fick avstå av ekonomiska skäl. Mot bakgrund av detta bör därför en diskussion initieras om möjliga lösningar mellan berörda aktörer. Ett förslag kan vara att staten finansierar själva utbildningen medan arbetsgivarna uppmanas att bekosta studiematerial, eventuella resor och övernattningar för dem som deltar på motsvarande sätt som rektorsutbildningen löst finansieringsfrågan.

Ett växande problem inom äldreomsorgen är kommande stora pensionsavgångar, inte minst bland enhetschefer, vilket belyser vikten av att göra aktuella utbildningar attraktiva. En ledarskapsutbildning av den nu aktuella karaktären bör stärka intresset för att arbeta inom äldreomsorgen. En utvidgning av utbildningens målgrupper skulle därför kunna vara aktuellt, i första hand till biträdande enhetschefer eller motsvarande, men också till intresserad vård- och omsorgspersonal inom äldreomsorgen för att på sikt säkra tillgången av motiverade chefer och ledare. Ledarskapsutbildningen skulle också med smärre anpassningar av utbildningsinnehåll kunna ges till enhetschefer inom socialtjänsten i sin helhet.

Inledning

Uppdraget

Regeringen beslutade den 14 april 2010 att uppdra åt Socialstyrelsen att i samråd med SKL, Vårdföretagarna och Famna utarbeta ett vägledande underlag avseende kunskapsbehov, och ta fram ett förslag till en nationell ledarskapsutbildning, allt avseende enhetschefer¹ inom äldreomsorgen. Regeringens bedömning är att det saknas kunskap om vilken kompetens och vilket ledarskap som krävs för att uppfylla de mål som finns nationellt och lokalt för äldreomsorgen och anger vidare att det är centralt för en fungerande äldreomsorg att det finns kunniga ledare som kan stödja personalen genom exempelvis handledning och reflektion. I dag anses detta inte fungera optimalt.

I propositionen Värdigt liv i äldreomsorgen (prop. 2009/10:116) anges att det finns brister i förutsättningarna för enhetscheferna inom äldreomsorgen. Dels saknas kompetens bland personalen för att uppfylla nationella och lokala mål, dels ansvarar enhetscheferna ofta för stora personalgrupper och saknar ofta administrativt stöd.

Socialstyrelsen ska därför ta fram ett underlag som beskriver behov och förutsättningar för att stödja enhetscheferna i ledning och styrning i riktning mot måluppfyllelse. I uppdraget ingår att beakta den statliga rektorsutbildningens uppbyggnad för att kunna ta tillvara erfarenheter från denna avseende en ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen.

Uppdragets genomförande

I syfte att ta fram underlag har Socialstyrelsen samrått med SKL, Famna och Vårdföretagarna kring innehåll och upplägg av en ledarskapsutbildning för enhetschefer. I syfte att ta del av lärosätenas nuvarande erfarenheter av ledarskaps- och värdegrundsutbildningar har även två möten genomförts med ett antal högskolor och universitet (Stockholms universitet, Ersta Sköndals högskola, Karolinska Institutet, Umeå universitet, Hälsohögskolan i Jönköping, Göteborgs universitet, Uppsala universitet, Blekinge Tekniska Högskola, Lunds universitet, Högskolan i Halmstad, Högskolan Dalarna, Högskolan i Skövde, Mittuniversitetet).²

Två arbetsmöten med fokus på kompetensbehov har ägt rum med äldreomsorgschefer, enhetschefer, verksamhetsutvecklare och MAS från privat och kommunal äldreomsorg. Följande kommuner var representerade: Norrköping, Gotland, Köping, Linköping, Stockholm, Haninge, Lidingö.³ Socialstyrelsen har vid ett möte även träffat ett antal intresseorganisationer: Afsisförbundet, Demensförbundet, Ersta Diakoni, Judiska församlingen, Svenska KommunalPensionärernas Förbund, Riksförbundet Pensionärsgemen-

¹ I det följande används beteckningen Enhetschef som definition av en första linjens chef. Definitionen är den som används Arbetsidentifikation (AID) från SKL: Enhetschef – Första linjens chef som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar och ett övergripande ansvar inom sitt ansvarsområde.

² Inbjudan ställdes till alla universitet och högskolor med vård- och omsorgsinriktning. Alla valde dock inte att delta.

³ Gruppen har satts samman utifrån olika kompetenser och kommunstorlek.

skap, Pensionärernas Riksorganisation, Sveriges Pensionärers Riksförbund.⁴ Även arbetstagarorganisationerna Akademikerförbundet SSR, SKTF, Kommunal, Vårdförbundet, Ledarna och Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter har bjudits in till ett möte.

Socialstyrelsen har också tagit del av erfarenheter från företrädare för Stockholms stads Utbildningsförvaltning samt Skolverket. Samtal har förts med forskare inom området, Mats Thorslund, Aging Research Center vid Stockholms universitet och forskningsledare på Äldrecentrum samt med Agneta Törnkvist, fil dr och lektor i socialt arbete vid Vårdalinstitutet.

I syfte att informera om projektet och ta del av synpunkter har möten genomförts även med SKL:s nätverk för socialchefer samt med representanter för Föreningen Sveriges socialchefer.

Socialstyrelsen har tagit fram en enkät riktad till äldreomsorgschefer och socialchefer i ett urval kommuner för att få kunskap om organisationernas behov av ledarskapskompetens bland enhetschefer. Intervjuer har också gjorts med äldreomsorgschefer och enhetschefer. En kartläggning av nuvarande utbud av ledarskapsutbildningar med bäring på vård och omsorg på universitet och högskolor har tagits fram. Intervjuer har gjorts med företrädare för lärosätenas grundutbildningar med inriktning på äldreomsorg. Litteratur om enhetschefer, chefskap och ledarskap har lästs för att ge ytterligare kunskap om det aktuella läget inom äldreomsorgen. Uppdraget har också diskuterats internt på Socialstyrelsen med medarbetare ansvariga för övriga regeringsuppdrag med bas i propositionen Värddigt liv i äldreomsorgen samt med andra sakkunniga inom äldreomsorgsområdet på myndigheten.

Uppdragets förutsättningar

En förutsättning för uppdraget har varit förändringarna i 5 kap. 4§ socialtjänstlagen som gäller från och med den 1 januari 2011: ”Socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande (värdegrund)”. Insamlingen av underlag har därför fokuserat på att få klarhet i vad som behöver tillföras enhetscheferna för att dessa ska ha goda möjligheter att tillsammans med omvårdnadspersonal och de egna cheferna uppfylla lagens intentioner samt lokala och nationella mål.

Ytterligare en förutsättning för uppdraget har varit att se på rektorsutbildningen för att utröna vad som kan appliceras även på en enhetschefsutbildning för äldreomsorgen.

En forskningsöversikt har inte specificerats inom uppdragets ram, men Socialstyrelsen har tagit del av viss forskning i syfte att bredda underlaget. Såväl en forskningsinventering som en internationell utblick kan mycket väl tillföra kunskap med relevans för en kommande utbildning.

Mot bakgrund av jämförelsen med rektorsutbildningen samt regeringens skäl i propositionen har Socialstyrelsen i sitt arbete utgått från vissa antaganden. Ett sådant antagande är att en ledarskapsutbildning bör omfatta 30 högskolepoäng och inkludera moment som ger den kunskap som behövs för att arbeta evidensbaserat inom äldreomsorgen. Ett annat antagande är att utbildningen ska utgå från ett *operativt ledarskap* med fokus på medarbetarskapet, det vill säga att deltagarna ska tillföras kunskaper till stöd även för

⁴ Inbjudan ställdes även till Handikappförbunden, Sveriges Pensionärsförbund, Riksförbundet för sexuellt likaberättigande, Stadsmissionens äldreverksamhet, Neurologiskt Handikappades Riksförbund, Synskadades Riksförbund, Anhörigas Riksförbund, Sveriges Muslimska Råd samt Nationell samverkan för psykisk hälsa, vilka dock inte deltagit.

att hantera det vardagliga arbetet tillsammans med omvårdnadspersonalen. Ett tredje antagande är att det är av vikt att i möjligaste mån involvera högre chefer i enhetschefernas utbildning.

I arbetet med värdegrunds- och ledarskapsutbildning har en konkretisering av begreppen värdigt liv och välbefinnande arbetats fram. Den konkretiserade värdegrunden kommer att användas som underlag i arbetet med att ta fram ett kommande allmänt råd.

Avgränsning

I uppdraget ingår inte att ta fram lösningar anpassade till enhetschefernas arbetssituation. Uppdragets fokus är således att ta fram ett förslag till utbildning oavsett den organisation enhetschefen verkar i och de arbetsförhållanden som råder.

Disposition

Rapporten inleds med Socialstyrelsens förslag till ledarskapsutbildning. Därefter redogörs för underlaget till förslaget. I separat bilagedel finns underlagsrapporterna.

Ordförklaringar

Enhetschef: första linjens chef som har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar samt ett övergripande ansvar inom sitt ansvarsområde.

Operativt chefsansvar: innebär ofta att vara mellanchefer med praktiskt ansvar för löpande verksamhet och pågående verksamhetsutveckling.

Omvårdnadspersonal: personal som arbetar i verksamheten med de äldre i daglig vård och omsorg, i detta fall undersköterskor och vårdbiträden.

Vård- och omsorgspersonal: all personal inom vård och omsorg om de äldre, det vill säga sjuksköterskor, chefer, arbetsterapeuter, vårdbiträden och undersköterskor samt eventuellt andra förekommande personalkategorier.

Evidensbaserad praktik (EBP): i en evidensbaserad praktik integreras bästa vetenskapliga kunskap om insatserns effekter, brukarens erfarenheter och förväntningar, den lokala situationen och omständigheter samt den professionelles expertis.⁵ EBP är ett förhållningssätt för ett ständigt och systematiskt lärande, där brukaren och de professionella, utifrån bästa tillgängliga kunskap, tillsammans fattar beslut om lämpliga insatser i den mån brukaren eller hans eller hennes närstående kan och vill vara delaktiga.⁶

Implementering: de procedurer som används för att införa nya metoder i en ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används som avsett och med varaktighet.⁷

⁵ <http://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik>

⁶ Plattform för arbetet med att utveckla en evidensbaserad praktik i socialtjänsten – en överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting. Bilaga till protokoll vid regeringssammanträde 2010-06-17 nr III:8

⁷ Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering. IMS. Red. Maria Roselius och Knut Sundell.

Förslag till nationell ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen

Socialstyrelsens utbildningskoncept belyser att ledarskap i hög utsträckning är en fråga om att kunna *leda, styra och utveckla* en verksamhet. För att resultaten ska vara hållbara och effektiva måste styrningen bygga på kunskap. Därför finns en tonvikt på implementering, uppföljning och evidensbaserad praktik för att man som ledare ska kunna integrera arbetet mot nationella och lokala mål samt andra styrande faktorer med den dagliga, pågående verksamheten. För att uppnå en väl fungerande äldreomsorg där den enskildes värdighet och välbefinnande värnas, krävs en förståelse för *hur, när och varför* metoder och förhållningssätt ska användas hos såväl enhetschef och omvårdnadspersonal som övrig vård- och omsorgspersonal. Den ledarskapsutbildning som förslaget presenterar är avsedd att åstadkomma detta.

Socialstyrelsen tog redan 2006 tillsammans med andra aktörer fram en pilotutbildning som sedan utvärderades. Resultaten från utvärderingen och innehållet i pilotutbildningen har beaktats i förslaget [1]. Några viktiga erfarenheter från pilotutbildningen var att de organisatoriska förutsättningarna för enhetschefernas möjlighet att delta bör ses över.

Socialstyrelsens förslag grundas också på myndighetens nationella uppdrag: att verka för en god vård och omsorg genom att styra med regler, kunskap och statsbidrag, och genom att göra tillsyn, uppföljningar och utvärderingar. Förslaget värnar därför utbildningens nationella likvärdighet och har tagits fram i samråd med SKL, Famna och Vårdföretagarna. Förslaget sätter den nationella värdegrunden, arbetsplatsanknytning och evidensbaserad praktik i fokus genom hela utbildningen.

En central aspekt i förslaget är att sätta utbildningen i ett sammanhang, det vill säga att chefer och annan vård- och omsorgspersonal arbetar i samma riktning. SKL:s satsning på att stödja ledningsgrupper, stödfunktioner och högre chefer genom programmen Leda för resultat och Toppledarprogrammet⁸ tillsammans med en ledarskapsutbildning för enhetschefer är ett steg i en sådan riktning.

Det förslag till ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen som Socialstyrelsen presenterar innehåller en övergripande beskrivning av upplägg, tematik och inriktning. Förslaget är utarbetat mot bakgrund av framtaget underlag och avser inte idag att vara heltäckande. Socialstyrelsen kommer i förslaget att redogöra för målgrupp, utbildningssyfte, utbildningsform samt innehåll och mål för utbildningen. Förslag lämnas också på hur en utvärdering av utbildningen skulle kunna se ut. Förslaget avslutas med rekommendationer och viktiga faktorer med avseende på utbildningens genomförande.

⁸ http://skl.se/vi_arbetar_med/ledarskap

Kompetensutvecklingsbehov

Socialstyrelsen anser, mot bakgrund av det underlag som tagits fram, de diskussioner som genomförts och den forskning som konsulterats att de övergripande kompetensutvecklingsbehoven är följande:

Kunskap om

- den nationella värdegrunden, konkretiseringar, användning och mål
- innebörden av att utgå från de äldres behov och självbestämmande
- evidensbaserad praktik och dess roll i en medveten och systematisk strävan att bygga vård och omsorg på bästa tillgängliga kunskap
- metoder och arbetssätt för handledning, coachning, reflektion och implementering.

Förmåga att

- arbeta med systematiskt förbättringsarbete
- implementera arbetssätt och förhållningssätt
- kommunicera konstruktivt med omvårdnadspersonal och överordnade
- ta del av ny forskning, värdera den och använda resultaten
- arbeta i enlighet med en evidensbaserad praktik.

Arbets- och samrådsgrupperna betonar också att det finns behov av en ökad helhetssyn när det gäller kompetensutveckling. Hela organisationen för äldreomsorgen bör samverka för att en ledarskapsutbildning bland enhetschefer ska ha genomslag och effekt på de äldres upplevelse av värdighet och välbefinnande. Det förutsätter inte minst att organisationen har ett intresse av att tillvarata utbildningsdeltagarnas kunskaper för att ge chefer och annan vård- och omsorgspersonal på olika nivåer möjlighet att arbeta i riktning mot en förbättrad äldreomsorg.

En viktig förutsättning för ett lyckat resultat av en utbildningssatsning för enhetschefer inom äldreomsorgen är att dessa ges organisatoriska förutsättningar och arbetsmässiga förhållanden som gör att de nyvunna kompetenserna kan omsättas i praktik.

Målgrupp

Målgruppen för utbildningen är enhetschefer inom äldreomsorgen med verksamhets-, budget- och personalansvar som här kallas enhetschefer. Målgruppen kan även utvidgas till biträdande enhetschefer eller motsvarande.

Regeringens bedömning för val av målgrupp, det vill säga enhetschefer inom äldreomsorgen,⁹ är att det i dag kan finnas brister i den kompetens som krävs för att kunna uppfylla nationella och lokala mål för äldreomsorgen. Regeringen beskriver också att enhetscheferna inte alltid har de förutsättningar som krävs för att styra och leda verksamheten, med stora arbetsgrupper och avsaknad av administrativt stöd.

⁹ 2010 beräknades antalet enhetschefer till 5 000 inom kommunal och enskild regi tillsammans. Enhetschefernas roll och förutsättningar beskrivs längre fram i denna rapport.

Socialstyrelsen konstaterar vidare att enhetschefen utgör kontakten mellan medarbetarna på verksamheterna och de högre nivåerna i organisationen i båda riktningarna. Socialstyrelsens bedömning är därför att enhetscheferna behöver få kunskaper och förmågor som underlättar dessa kontakter i syfte att få en enhetlig syn på nationella och lokala mål på samtliga nivåer inom äldreomsorgen. En utvidgning av målgruppen till att omfatta även biträdande enhetschefer eller motsvarande kan bidra till ytterligare stöd för en väl fungerande äldreomsorg.

Centralt för ett framgångsrikt resultat av utbildningen är även att enhetschefernas chefer görs delaktiga i utbildningen för att skapa goda möjligheter till strategisk planering av äldre- och kompetensfrågorna i organisationen.

Utbildningens syfte

Utbildningens syfte är ge enhetscheferna kunskaper och förmågor som kan omsättas i konkret, operativt arbete i de enskilda verksamheterna.

Utbildningen syftar till att stärka enhetschefernas ledarskap och ska fungera över tid, det vill säga ge deltagarna möjlighet att utöva ledarskap även när krav och behov hos de äldre förändras. Utbildningen ska alltså inte ha fokus på arbetsgivarfrågor som är kopplade till chefsbefattningen, exempelvis lagar, föreskrifter och regler som styr förhållandet mellan arbetstagare och arbetsgivare. Inte heller har ledarskapsutbildningen en klinisk eller medicinsk inriktning. Ledarskapsfrågorna handlar i denna bemärkelse i stället om hur man leder en verksamhet mot utveckling och förbättring oavsett arbetslagstiftning och driftsform.

Ett annat syfte med utbildningen är att ge kursdeltagarna en gemensam förståelse för den nationella värdegrunden för att stödja en nationell likvärdighet inom äldreomsorgen. Värdegrund, värdighetsgarantier och värdegrundsmärkning är frågor som kommer att påverka enhetschefernas vardag, och ledarskapsutbildningen kan därför antas stödja arbetet med en värdig vård och omsorg även i detta avseende.

Utbildningen ska också bidra till en ökad kunskap om utvecklings- och förbättringsarbete på äldreboendeenheter och hemtjänstgrupper.

Utbildningens mål

Grundläggande är att utbildningen ska vara nationellt likvärdig. Utbildningens mål är att stödja enhetschefens utveckling av sina ledaregenskaper. Den ska ge deltagarna insikter, kunskaper och förmågor att leda arbetet så att ledare och annan vård- och omsorgspersonal tillsammans systematiskt utvecklar och förbättrar verksamheten. Fokus genom hela utbildningen är den nationella värdegrunden och evidensbaserad praktik som metod och förhållningssätt. Utbildningen ska också ge deltagarna förmåga att hållbart implementera metoder och förhållningssätt, samt skapa förutsättningar för att ta tillvara kunskaper genom dokumentation och uppföljning av insatser.

I det övergripande målet för utbildningen ligger att deltagarna ska tillägna sig kunskaper och förmågor på ett sådant sätt att de går att omsätta i praktiskt arbete i verksamheterna. Socialstyrelsen anser att den nationella värdegrunden för äldreomsorgen, evidensbaserad praktik samt arbetsplatsanknyt-

ning bör finnas med som en röd tråd genom hela utbildningen. Dels är det viktigt att deltagarna tillägnar sig förståelse och insikt om vad en evidensbaserad praktik är och om vad den nationella värdegrunden för äldreomsorgen innebär för ledning och styrning av arbetet. Dels kan en arbetsplatsanknytning göra såväl enhetschef som omvårdnadspersonal delaktiga och införstådda med vad som kan finnas att åtgärda på arbetsplatsen. Inte minst viktigt är att utbildningen kan upplevas som en tillgång i verksamheten redan medan den pågår.

Förslaget utgår från en formell uppbyggnad av utbildningen i enlighet med rektorsutbildningens nuvarande struktur. Nyckelord från rektorsutbildningen är den integrerade pedagogiska ansatsen, men också deltagarnas egna skapande av nätverk. Forskning visar att en verksamhetsanknuten undervisning ger något bättre effekt när det gäller att använda det man lärt sig efter avslutad utbildning än enbart teoretiskt förmedlad kunskap.¹⁰ Socialstyrelsens koncept för utbildning bygger i hög grad på att deltagarna ska få kunskaper och förmågor om utvecklings- och förbättringsarbete samt att utbildningen har en anknytning till verksamheten.

Innehållskoncept och övriga utbildningsmål

Förutom ett övergripande utbildningsmål bör även tydliga delmål formuleras för varje delkurs i ledarskapsutbildningen. Socialstyrelsen föreslår att utbildningen delas upp i fyra delkurser, som var och en omfattar 7,5 hp. Utbildningens inledande kurs utgörs lämpligen av värdegrunden, vilken har samma innehåll som den värdegrundsutbildning som kommer att starta hösten 2011.¹¹ Nedan beskrivs några av de övergripande målen för denna delkurs.¹² För att kunna förstå och förmedla intentionerna i den nationella värdegrunden krävs kunskaper om

- den nationella värdegrunden och dess sammanhang
- kommunikation om hur man förmedlar kunskaper
- teorier om etik och humanism
- hur en förändringsprocess i riktning mot en äldreomsorg med värdegrunden i fokus kan formas
- uppföljning, utvecklings- och förbättringskunskap samt evidensbaserad praktik.

Värdegrundsfrågorna, evidensbaserad praktik och praktisk anknytning bör sedan vara återkommande teman även i övriga tre delkurser. I det utbildningsinnehåll som Socialstyrelsen ser som betydelsefulla inslag i en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen bör en andra delkurs med juridisk inriktning ingå – *Lagstiftning som ledningsstöd* – med exempel på kursmål enligt nedan:

¹⁰ <http://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=2357#wbl>

¹¹ Under rubriken Utbildningsform nedan redogörs för hur arbetsgruppen anser att värdegrundsutbildningen ska relateras till ledarskapsutbildningen. Kort kan sägas att förslaget innebär att den enhetschef som deltagit i värdegrundsutbildningen kan tillgodoräkna sig denna i ledarskapsutbildningen.

¹² Se Utbildning i värdegrundsarbete inom äldreomsorgen. Rapport, för detaljerad beskrivning.

- Kursen ska ge kunskaper om relationen mellan värdegrundslagstiftning och annan lagstiftning och styrdokument med koppling till äldreomsorgen vilka kan påverka eller låta sig påverkas av värdegrunden.
- Området Lagstiftning som ledarstöd ska ses som redskap för ledaren i såväl det dagliga arbetet som i planering, utveckling och systematiskt förbättringsarbete.

En tredje delkurs bör ha fokus på ledarskapet: *Ledarskap, medarbetare och organisation*. Kursen ska

- belysa och ge kunskaper om organisationens roll i relation till värdegrunden
- ge kunskap om hinder och framgångsfaktorer för att arbeta i enlighet med lagstiftningen
- ge deltagarna förståelse för hur man leder och styr mot värdigt liv och välbefinnande för de äldre
- ge deltagarna förståelse för makt- och beroenderelationer bland såväl personal som de äldre för att få klarhet i hinder och framgångsfaktorer vid verksamhetsutveckling
- ge deltagarna kunskap om ledarskapets möjligheter och förutsättningar inom äldreomsorgen, samt vad som krävs för att involvera de äldre, andra chefer samt omvårdnadspersonal i utvecklingsarbete.
- ge deltagarna förmåga att ta tillvara omvårdnadspersonalens kunskaper
- ge kunskap om hur den egna ledarstilen påverkar omvårdnadspersonalen, vilka faktorer inom ledarskapet som visar hur man på ett hållbart sätt utvecklar en verksamhet, samt hur man som ledare kan stödja verksamhetens arbete med värdigt liv och välbefinnande för de äldre.

Ytterligare några områden som Socialstyrelsen och deltagarna i samråden anser ha stor vikt är utvecklings- och förbättringskunskaper samt evidensbaserad praktik. Socialstyrelsen ser därför att en delkurs med fokus på detta och implementeringsfrågor är viktig: *Implementering, evidens, uppföljning och förbättringsarbete*. Kursen ska ge deltagarna

- förståelse för vad det innebär att styra med kunskap
- kunskaper om hur evidensbaserad praktik tillämpas för att integrera bästa tillgängliga kunskap med den äldres unika behov och förutsättningar och den professionelles erfarenheter och kompetens
- fördjupad förståelse för evidensbaserad praktik som metod och förhållningssätt för att systematiskt dokumentera och följa upp insatsers resultat
- fördjupad förmåga att på ett evidensbaserat sätt genomföra implementering av metoder, förhållningssätt och andra arbetssätt med värdegrund som utgångspunkt
- kunskaper om hur man med hjälp av uppföljning och utvärdering systematiskt arbetar med förbättringsarbete i riktning mot att värdigt liv och välbefinnande för de äldre
- kunskaper om hur man genom uppföljning och utvärdering lägger grunden för fortsatt evidensbaserad praktik.

Utbildningsform

Socialstyrelsen föreslår att utbildningen omfattar 30 hp fördelade på tre år. Vidare föreslås att utbildningen ges på avancerad nivå som uppdragsutbildning. Om de studerande tenderar de olika kurserna ges högskolepoäng. Om deltagarna väljer att inte tendera ges utbildningsintyg utan högskolepoäng. Behörig att delta är den som är anställd som enhetschef (första linjens chef) inom äldreomsorgen och har verksamhets-, budget- och personalansvar. Förutsättningen för att få delta är alltså inte tidigare akademisk behörighet.

Genom att delta i en utbildning som sträcker sig över en längre tid finns möjligheter för de studerande att kontinuerligt tillföra kunskaper till verksamheten och på motsvarande sätt få med sig ett verksamhetsperspektiv till studierna. Företrädare för lärosäten och verksamheter har i samtal och diskussioner rekommenderat högst kvartsfart utifrån de syften utbildningen har. Socialstyrelsen föreslår en takt något långsammare än kvartsfart. Det innebär studier en dag per vecka, vilket motsvarar studietakten i rektorsutbildningen.

En snabbare studietakt (hel- eller halvfart) kan, enligt Socialstyrelsen, att minska intresset för att delta i utbildningen. Det kan antas vara svårt för verksamheterna med frånvarande enhetschefer i högre utsträckning. En mer tidsintensiv utbildning skulle kunna kräva tjänstledighet för studier. Förutom att de studerande då förlorar utbildningens koppling till arbetet kan det också upplevas som ett ekonomiskt för stort hinder.

Under hösten 2011 startar en värdegrundsutbildning omfattande 7,5 hp med avsikt att nå enhetschefer, biståndshandläggare samt medicinskt ansvariga sjuksköterska (MAS) och medicinskt ansvarig för rehabilitering (MAR). Det är lämpligt att denna värdegrundsutbildning utgör en inledande delkurs i ledarskapsutbildningen. Att lägga värdegrundsutbildningen som en separat delkurs i ledarskapsutbildningen ger även möjlighet att utbilda fler i den nationella värdegrunden som inte har hunnit eller haft möjlighet att delta i den tidigare. Det innebär dock att deltagare som sökt och antagits till ledarskapsutbildning och som har gått värdegrundsutbildningen bör få tillgodoräkna sig dessa poäng. För dessa deltagare blir ledarskapsutbildningen i så fall kortare (22,5 hp).

Utbildningen bör arrangeras som en uppdragsutbildning på avancerad nivå med staten som uppdragsgivare. I 3§ förordning 2002:760 om uppdragsutbildning vid universitet och högskolor anges att ”uppdraget får avse utbildning av personer som inte är anställda hos uppdragsgivaren, om utbildning enligt beslut av regeringen ska ges av på uppdrag av svenska staten för en bestämd kategori av personer”. Examensbevis kan ges under förutsättning att samma kvalitetskrav ställs på uppdragsutbildningen som på motsvarande högskoleutbildning, även i de fall deltagarna saknar behörighet för tillträde till högskoleutbildning. Drygt tio procent av enhetscheferna bedöms sakna eftergymnasial utbildning och cirka fyra av tio har som mest en två-årig högskoleutbildning.

Det är i dag inte möjligt att närmare precisera hur många enhetschefer som kommer att ha möjlighet att delta i ledarskapsutbildningen. Det beräknas att antalet enhetschefer är cirka 5 000. Omfattningen deltagare är beroende på under hur lång tidsperiod en treårig utbildning kan komma att

ges, hur många grupper lärosätena har möjlighet att ta emot och givetvis på beredskapen hos kommunerna och vårdföretagen att kompetensutveckla sina medarbetare. I den värdegrundsutbildning (7,5 hp) som kommer att erbjudas enhetschefer, biståndshandläggare, MAS och MAR har Socialstyrelsen beräknat ca 1 000 deltagare per termin. Ledarskapsutbildningen tar längre tid i anspråk, och ett antagande är att antalet deltagare per termin är något lägre, så länge utbildningen är frivillig för enhetscheferna. En viktig faktor med stark påverkan är om utbildningen initialt är frivillig för att sedan bli obligatorisk. Omfattningen av deltagare kan självklart även påverkas av kommunernas och vårdföretagens vilja att stötta deltagarna när det gäller kostnader för litteratur, resor och arbetstid.

För att få en uppfattning om kostnaderna för en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen kan rektorsutbildningen utgöra ett exempel eftersom dessa utbildningar har stora likheter. Rektorsutbildningen i sin nuvarande form, det vill säga obligatorisk för alla nytillträdde rektorer som inte har tidigare rektorsutbildning, har varit igång sedan våren 2010. Under 2010 påbörjade cirka 2 200 rektorer den treåriga utbildningen till en kostnad av 22 000 SEK/plats. Statens kostnader för dessa deltagare i rektorsutbildningen blir således 48 400 000 SEK under tre år. Under 2011 beräknas ytterligare 800 rektorer påbörja utbildningen, och kostnaden för dessa uppgår till 17 600 000 SEK. Det kan antas att ytterligare rektorer påbörjar utbildningen nästa år. Övriga kostnader (resor, litteratur och arbetstid) vilar på arbetsgivaren.

På motsvarande sätt som inom rektorsutbildningen föreslås här att anmälan till utbildningen sker genom arbetsgivarna, vilka även uppmanas att anmäla så många enhetschefer som möjligt till utbildningen. För att en ledarskapsutbildning ska ge effekt enligt lagens intentioner om värdighet och välbefinnande menar Socialstyrelsen att det är av vikt att arbetsgivaren signalerar att den är viktig för verksamheten och organisationen. I annat fall riskerar en ledarskapsutbildning att enbart bli en personlig utveckling för individen. Inom SKL förs ett liknande resonemang, vilket resulterat i att man för närvarande omarbetar sitt Toppledarprogram i riktning mot tydligare fokus på det strategiska ledarskapet och mindre på individuell utveckling.¹³

Slutligen menar Socialstyrelsen att en förutsättning för ett lyckat genomförande är att ledarskapsutbildningen kan anordnas med såväl fysiska möten som webbaserade arbetsformer. Fysiska möten underlättar för deltagarna att skapa nätverk och utbyta erfarenheter. Erfarenheterna från rektorsutbildningen visar att nätverksbyggande är en uppskattad del av utbildningen. Det skapar möjligheter att ta del av andras erfarenheter på ett sätt som annars inte sker. En webbplattform som komplement där exempelvis föreläsningar kan sändas, och som ger möjlighet till diskussioner med andra deltagare och lärare, liksom att kunna sända in genomförda uppgifter underlättar för målgruppen att planera sin tid för studier.

¹³ <http://www.kvalitet.org/nyhetsbrev/2011/nr1/nr1b/art2.shtml>

Uppföljning och utvärdering

En önskad effekt av en ledarskapsutbildning är att de äldre ska få en god vård och omsorg, uppleva ett värdigt liv och känna välbefinnande. I viss mån kan förändringar över tid mätas med redan existerande mätverktyg, exempelvis nationella kvalitetsindikatorer och äldreundersökningar. Det är emellertid svårt att säkerställa en utbildnings exakta inflytande. Socialstyrelsen menar dock att effektmålet är centralt i värdegrundsarbetet och vill därför betona vikten av att undersöka möjligheten att utveckla existerande mätverktyg, eller arbeta fram ett nytt med fokus på värdigt liv och välbefinnande såväl på lokal som på nationell nivå.

Socialstyrelsens uppfattning är att även de ”mjuka” faktorerna måste mätas bland de äldre, trots de svårigheter det kan innebära, sett till exempelvis svårt sjukas förmåga att svara. Lokal uppföljning av de äldres erfarenheter av vård och omsorg, med tonvikt på värdigt liv och välbefinnande, är ett arbete som bör inledas parallellt med utbildningens start och integreras i organisationens ledningssystem. Genom att kontinuerligt mäta dels genomförda insatser för de äldre, dels de äldres upplevelser, får organisationen och verksamheten kunskaper som kan systematiseras, värderas och omsättas i förbättringsåtgärder. För att ytterligare förstärka möjligheterna till förbättringsarbete kan också annan vård- och omsorgspersonal involveras genom att själva göra en bedömning av hur väl målen uppnåtts. På så sätt får man också en bild av attityder till värdegrund och till uppsatta mål.

Ledarskapsutbildningen i sig bör utvärderas. Flertalet lärosäten gör kursutvärderingar kring hur deltagarna uppfattar undervisning, litteratur, kursform och andra faktorer kopplade till lärosituationen. Utöver det bör en utvärdering mäta i vilken utsträckning de mål som har satts för utbildningen har uppfyllts. Vilka förändringar har utbildningen lett till efter avslutad kurs? Efter ett år? Efter två år? Har ledarskapsutbildningen bidragit till att ett systematiskt förbättringsarbete pågår? Har ledarskapsutbildningen lett till att verksamheterna arbetar med en evidensbaserad praktik? Det är några av de frågeställningar som kan vara aktuella i en långsiktigt planerad utbildningsutvärdering.

Rekommendationer

Socialstyrelsen vill i förslaget även lyfta ett antal rekommendationer. Rektorsutbildningens upplägg kan vara en bra utgångspunkt även för äldreomsorgens enhetschefer. Rektorsutbildningen fanns tidigare i en annan form än i dag. Den bedömdes dock bland annat att i alltför liten utsträckning vara nationellt likvärdig eller ta upp mål och uppföljning i undervisningen.¹⁴ I dag är den obligatorisk, vilket ur vissa aspekter är en framgångsfaktor. Genom det tydligt formulerade uppdraget till lärosätena säkerställs exempelvis likvärdigheten i en annan omfattning än tidigare. Socialstyrelsen vill därför rekommendera att en ledarskapsutbildning för enhetschefer med liknande upplägg under en tid bör prövas och sedan utvärderas. Det kan också vara intressant att värdera i vilken utsträckning utbildningskonceptet skulle kunna användas även för andra enhetschefsggrupper inom socialtjänsten. Under förutsättning att analysen av utvärderingen visar att konceptet är lyckat bör man överväga att på sikt göra en ledarskapsutbildning för enhetschefer obligatorisk. Det finns flera skäl som talar för detta.

¹⁴ Förslag till Jan Björklund, Ds 2007:34 s 37

Ett obligatorium stöder ett långsiktigt och hållbart synsätt på äldreomsorgen inom organisationerna (företag och kommuner). Det förstärker också möjligheterna att skapa en nationell grund på vilken lokala lösningar kan byggas, och stödjer därmed likvärdighet inom äldreomsorgen. Genom obligatorisk utbildning uppmuntras också kommuner och vårdföretag att finna lösningar för att utbildningen ska kunna genomföras på ett framgångsrikt sätt för deltagarna. För den enskilde enhetschefen blir det tydligt vilken kompetensutveckling som kan begäras. För organisationen blir det tydligt vilka krav som kan ställas på enhetscheferna. Slutligen finns en koppling till övriga regeringsuppdrag – med en väl förberedd ledningsstruktur kan värdegrund, värdighetsgarantier och värdegrundsmärkning förstås och förvaltas av alla inom verksamheten.

Oavsett obligatoriskt eller frivilligt deltagande anser Socialstyrelsen att det är viktigt med en överenskommelse mellan staten och arbetsgivarna när det gäller finansiering. En viktig aspekt i sammanhanget är att resurstilldelning och kostnader för en sådan utbildning tar hänsyn till aktörer i såväl kommunal som enskild regi, vilket betyder att privata utförare får samma ekonomiska förutsättningar som kommunala utförare. Ledarskapsutbildningen ska betraktas som en professionsutbildning, det vill säga en utbildning som avser att stärka en yrkesroll och ha relevans för denna. Av det skälet vore det olyckligt om någon enhetschef själv valde att avstå eller tvingades avstå av ekonomiska skäl. Mot bakgrund av detta bör därför en diskussion initieras om möjliga lösningar mellan berörda aktörer. Ett förslag kan vara att staten finansierar själva utbildningen, medan arbetsgivarna uppmanas bekosta studiematerial, eventuella resor och övernattningar för dem som deltar.

Inom en relativt snar framtid är stora pensionsavgångar att vänta bland äldreomsorgens chefer och ledare. På sikt skulle därför en utvidgning av målgrupperna för ledarskapsutbildningen till att omfatta även blivande chefer kunna bli ett viktigt incitament för att säkra tillgången av motiverade ledare.

Vidare föreslår Socialstyrelsen i det fall en slutgiltig kursplan ska tas fram att forskningsläget inom ledarskap, implementering och organisationsutveckling ses över på ett mer systematiskt sätt. Syftet med en sådan översikt är att i möjligaste mån säkerställa en utbildning som vilar på stabil vetenskaplig grund. Även en internationell utblick kan vara av värde för att ta del av erfarenheter från andra länder. Eventuellt kan det vara intressant att Socialstyrelsen, med ett nationellt perspektiv som utgångspunkt, initierar en dialog med ett läromedelsföretag för att ta fram en bok med utbildningsinnehållet som ämne.

Socialstyrelsen föreslår att regeringen ger Socialstyrelsen fortsatt uppdrag att arbeta vidare med ledarskapsutbildningen i syfte att den ska kunna påbörjas hösten 2012. Behovet av en ledarskapsutbildning uttrycks tydligt både genom den tidigare genomförda pilotutbildningen från 2006, och i det underlag som har tagits fram. Vidare innebär satsningen Omvårdnadslyftet tillsammans med värdegrundsutbildning och ledarskapsutbildning att förutsättningarna för en utvecklad äldreomsorg stärks markant.

Förutsättningar och behov

Ett gott ledarskap är centralt för en fungerande äldreomsorg

Regeringens bedömning är att en god och fungerande äldreomsorg förutsätter kunniga ledare som finns nära personalen och som kan stödja och handleda medarbetarna. Lika viktigt är ett ledarskap som har förmåga att tillsammans med medarbetarna reflektera över den vård och omsorg som ges, samt etiska aspekter på vårdens och omsorgens genomförande. Enhetschefens inflytande och kunskaper har en central roll för att tillsammans med omvårdnadspersonalen ge god vård och omsorg med inriktning mot värdigt liv och välbefinnande för de äldre.

Det kan samtidigt konstateras att enhetscheferna i dag har en komplex vardag. Stora arbetsgrupper förekommer och enhetschefen kan ansvara för enheter som är geografiskt spridda. Inom enhetschefens ansvar ryms många arbetsuppgifter. Ett förväntat växande problem är också kommande stora pensionsavgångar med brist på chefer och ledare som följd. Nedan beskrivs översiktligt enhetschefernas uppdrag och plats i organisationen.

Enhetschefens uppdrag

Gruppen enhetschefer omfattar i dag cirka 5 000 personer med personal- och budgetansvar inom kommunal och enskilt driven äldreomsorg. Majoriteten är kvinnor. En beskrivning av utbildningsnivån bland enhetscheferna hämtad från SCB¹⁵ visar att drygt tio procent helt saknar eftergymnasial utbildning. Majoriteten av omvårdnadspersonalen saknar högskoleutbildning. I propositionen beskrivs att andelen personal med yrkeskompetens har ökat under senare år och att närmare 85 procent av vårdbiträden och undersköterskor år 2009 har en yrkesförberedande utbildning för sitt arbete. Drygt tio procent har en eftergymnasial utbildning.¹⁶

Enhetschefens ansvar för verksamheten inom äldreomsorgen (hemtjänst, särskilt boende och dagverksamhet) omfattar personal-, budget och verksamhetsansvar. Över tid har förutsättningarna för enhetschefernas uppdrag förändrats, både avseende antalet anställda och när det gäller vilka uppgifter som ska utföras [2]. Enhetscheferna ansvarar i dag inte sällan både för planering av verksamhetens utveckling ekonomiskt och kvalitetsmässigt, och för de praktiska, dagligen förekommande uppgifterna. Sådana uppgifter kan vara schemaläggning, bemanning och arbetsgivarfrågor som exempelvis arbetsmiljö, konflikthantering, och ansvar för byggnaden där det särskilda boendet finns med mera. Inom personalansvaret finns också utvecklings- och lönesamtal, rehabiliteringsfrågor, personalmöten med mera [2].

¹⁵ Utbildningsnivåer hos enhetschefer inom äldreomsorgen, se bilaga 1 i Bilagor förslag ledarskapsutbildning

¹⁶ Nyckeltal Äldreguiden.

Enhetschefen ansvarar, när det gäller hemtjänst, för ett eller flera geografiska områden inom vilka insatser ges. Enhetschefer på särskilda boenden kan på motsvarande sätt ansvara för ett boende med ett antal avdelningar eller för flera boenden. Socialstyrelsens senaste mätning om antalet underställd omvårdnadspersonal per enhetschef bland huvudmännen för vård och omsorg visar att en enhetschef kan ha personalansvar för mellan åtta och ett par hundra medarbetare. Av cirka 2 500 särskilda boenden har knappt tio procent av enhetscheferna 70 eller fler anställda. Drygt 500 enhetschefer har mellan 50 och 69 anställda.

Förhållandena inom hemtjänsten kännetecknas av motsvarande stora arbetsgrupper. Knappt tio procent har personalgrupper omfattande 70 anställda eller fler, medan cirka 20 procent har mellan 50 och 69 anställda [3].

Konsekvensen kan bli att det kan vara svårt för enhetschefen att ha en daglig kontakt med verksamhetens utförande. Man kan tala om ett chefskap på distans [4]. Försök har gjorts att beräkna hur stort antal underställda en enhetschef kan ha för att kunna utföra alla uppgifter som ingår i chefskapet. Resultatet visar att redan när antalet underställda når upp till 30 räcker inte enhetschefens tillgängliga årsarbetstid till om alla uppgifter ska utföras [5].¹⁷

Enhetschefens plats i organisationen

Enhetschefen är som tidigare beskrivits första linjens chef. Det medför att enhetschefen är den person som står närmast omvårdnadspersonalen och därmed är kontakten mellan dem och chefer på andra nivåer. Enhetschefen blir också kontakten mellan omvårdnadspersonalen och organisationen i sin helhet.

Vissa skillnader finns mellan hur organisationen är uppbyggd dels inom kommunal äldreomsorg och dels i jämförelse med enskilt driven äldreomsorg. I den kommunala organisationen förekommer att äldrefrågor hanteras i en egen förvaltning men också att den organiseras under socialförvaltningen som en avdelning eller enhet. I de enskilt drivna verksamheterna kan enhetschefen ha en roll som motsvarar den kommunalt anställda enhetschefens chef – äldreomsorgschef, förvaltningschef eller liknande – vilket kan innebära ett större inflytande i organisationen som helhet. Enhetscheferna inom kommunalt drivna verksamheter har relativt sällan direkt kontakt med de politiska nämnderna. Det ansvaret ligger oftare på enhetschefens chef.

Även här menar viss forskning att det finns en distans och sparsamt med kommunikation. Återkoppling till högre chefer och politiker förväntas oftare ske genom målbeskrivningar, rapporteringar och konsekvensbeskrivningar än via en ömsesidig kommunikation [4].

¹⁷ För ytterligare information om enhetschefernas arbetsgrupper hänvisas även till följande publikation: <http://www.socialstyrelsen.se/publikationer2006/2006-123-14>

Kompetensutvecklingsbehov inom äldreomsorgen

I syfte att kartlägga kompetensutvecklingsbehoven har Socialstyrelsen genomfört en enkät bland social- och äldreomsorgschefer, och haft möten med berörda intressenter. Vidare har Socialstyrelsen kartlagt befintliga utbildningar. I flera underlag och dokument från olika aktörer diskuteras också vilka behov som är aktuella. Regeringens uppfattning att en fungerande äldreomsorg kräver ett fungerande ledarskap och en kunskapsbaserad styrning beskrivs tydligt i propositionen [6] och *Program för en god äldreomsorg – överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting* [7]. Socialstyrelsens tillsynsrapport *Social tillsyn – Länsstyrelsernas iakttagelser under 2008 och 2009* [8] pekar på återkommande och långvariga brister inom äldreomsorgen. Den beskriver att omvårdnadspersonalen inte sällan saknar stöd i vardagsarbetet från sina chefer och att det saknas tid och möjlighet till reflektion och handledning. Vanliga krav på åtgärder från länsstyrelserna efter tillsyn har bland annat varit att dokumentation under genomförande av insatser måste förbättras, att ledningssystemet för kvalitet måste utvecklas och att personalens kompetens måste stärkas. *Socialstyrelsens arbete inom vård och omsorg om äldre – Strategisk analys* [9] redovisar en inriktning mot att ett gott yrkesmässigt handlande kräver rekrytering av personal med rätt kompetens. Det förutsätter tillgång till relevant kunskap, vilket också är ett utvecklingsområde: kunskap relaterad till äldre personer måste tas fram och systematiseras. Det måste också skapas förutsättningar för att chefer och ledare ska kunna utveckla verksamheterna enligt nationella mål och regelverk.

Socialstyrelsen har inom uppdraget genomfört en enkät¹⁸ riktad till social- och äldreomsorgschefer i ett urval kommuner.¹⁹ Enkätens syfte var att kartlägga respondenternas uppfattning om vilken kompetens som krävs hos enhetschefer inom äldreomsorgen för att dessa ska kunna arbeta och utveckla verksamheten i enlighet med den nationella värdegrunden. Resultatet visar att det framför allt är sex områden som bör utvecklas:

- kunskap och insikt om värdegrund och individen i centrum, för att kunna beskriva, diskutera, och reflektera med medarbetarna
- kunskap om grupper, gruppdynamik, grupprocesser för att förstå och få en grund i stödet till medarbetarna
- kunskap om ledning, coachning och handledning för att som ledare tillsammans med medarbetarna kunna sätta individen i centrum med värdegrund som stöd
- kunskap om uppföljning och utvärdering för att utveckla systematiskt förbättringsarbete

¹⁸ Socialstyrelsens rapport enkätundersökning, se bilaga 2 i Bilagor förslag ledarskapsutbildning

¹⁹ Urvalet har gjorts med utgångspunkt från SKL:s kommungruppsindelning: 1. Storstäder (3 kommuner) 2. Förortskommuner (38 kommuner) 3. Större städer (27 kommuner) 4. Pendlingskommuner (41 kommuner) 5. Glesbygdskommuner (39 kommuner) 6. Varuproducerande kommuner (40 kommuner) 7. Övriga kommuner, över 25 000 inv. (34 kommuner) 8. Övriga kommuner, 12 500–25 000 inv. (37 kommuner) 9. Övriga kommuner, mindre än 12 500 inv. (31 kommuner)

- kunskap om evidensbaserad praktik för att ge de äldre inflytande över sin situation, stödja förbättringsarbete och förhållningssätt och säkerställa att vård och omsorg bygger på bästa tillgängliga kunskap
- kunskap om förändringsarbete och implementering för att tillsammans med annan vård- och omsorgspersonal åstadkomma bestående effekter hos de äldre med avseende på värdigt liv och välbefinnande

Sammantaget visar de beskrivna kompetensutvecklingsbehoven en tydlig inriktning på uppföljning, kvalitetsutveckling, implementering av metoder, arbetssätt och förhållningssätt, handledning, coachning och kunskapsinhämtning i syfte att tillförsäkra de äldre en god vård och omsorg med inriktning mot värdigt liv och välbefinnande. Ett vanligt påpekande är att vård och omsorg om de äldre ska vara kunskapsstyrd och inriktad på ständigt förbättrad kvalitet. Det för med sig ett behov av en organisation som i sin helhet arbetar med en sådan inriktning. SKL arbetar nu med ett sådant helhetsgrepp över kompetensutvecklingen där högre chefer inom de kommunala organisationerna erbjuds chefsutvecklingsprogram med strategisk inriktning. Ett sådant program är Toppledarprogrammet som syftar till att stärka ledarna inom kommunala organisationer i det strategiska ledarskapet samt att stärka förmågan att hantera förändring och effektivisering i verksamheten. Ett annat program är Leda för Resultat som är ett utbildningsprogram som innefattar både ledningsgrupper och stödfunktioner. Avsikten med programmet är att ge ledningen stöd för kvalitets- och kunskapsutveckling mot bakgrund av uppdraget inom socialtjänsten.²⁰ Även enskilt drivna verksamheter och enskilda kommuner arbetar med chefsutvecklingsprogram.

Erfarenheter kan också dras av den pilotutbildning Socialstyrelsen var delaktig i att ta fram 2005. Tillsammans med Stockholms stad (Kompetensfonden), Botkyrka kommun och Järfälla kommun tog Socialstyrelsen initiativet till en utbildning för chefer inom vård och omsorg. Utbildningen omfattande 20 hp (halvfart). Läsåret 2006/2007 genomfördes en försöksgenomgång av utbildningen vid Institutionen för socialt arbete vid Stockholms universitet. Utbildningens målgrupp var första linjens chefer inom äldreomsorgen. Totalt anmälades 23 personer till kursen varav 18 genomförde hela utbildningen. Innehållet i utbildningen hade ett liknande fokus som det nu aktuella förslaget, med den skillnaden att värdegrunden idag är stadfäst och därför ger ytterligare en dimension till övriga nationella mål.

Äldrecentrum²¹ fick i uppdrag att utvärdera utbildningen. Utvärderingen visade att deltagarna var nöjda men att det fanns svårigheter att hinna med studierna samtidigt som man arbetade. Utvärderingen visade också att en fortsatt satsning på en utbildning för chefer inom vård och omsorg borde göras, med förbehållet att det fanns behov av vissa förändringar i förutsättningar, innehåll och upplägg. Studietakten bör sänkas för att skapa bättre förutsättningar för studenterna att klara utbildningen. Att utbildningstiden förlängs skapar också bättre förutsättningar för att kunna genomföra utvecklingsprojekt i verksamheten. Andra områden som lyftes fram som viktiga

²⁰ <http://skl.se/web/Ledarskap.aspx>

²¹ Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum är en forsknings- och utvecklingsstiftelse som leds av en politisk styrelse och ett FoU-råd. Huvudmän är Stockholms läns landsting och Stockholms stad.

för en fortsatt satsning var tydligare handledning under utbildningen samt att införa introduktionssamtal med information om kraven för de skriftliga uppgifterna. Utvärderingen gav även förslag på att blivande deltagare och deras chefer inför utbildningens start ingår ett avtal där det framgår vilka förhållanden som ska gälla under utbildningstiden. Planerad tidsåtgång och behov av avlastning av arbetsuppgifter är exempel på vad avtalet bör innehålla. Utvärderingen lyfte även betydelsen av att chefen och den blivande deltagaren tillsammans kommer fram till vilket område den senare ska förkovra sig i. Förankring hos personalen på enheten uppgavs vara viktigt för en framtida utbildningssatsning, där personalgruppen kan tillfrågas om vilka utvecklingsbehov de bedömer att chefen har och om enhetens utvecklingsmöjligheter [1].

Stort utbud av generella utbildningar

I den översyn av befintliga utbildningar inom ledarskapsområdet²² som Socialstyrelsen har tagit fram kan konstateras att utbudet av generella utbildningar är stort. Det förekommer också ledarskapsutbildningar med fokus på vård och omsorg som innehållsligt omfattar likartade teman. Kurserna visar dock på en tämligen stor spännvidd när det gäller val av litteratur.

Den rektorsutbildning som sedan våren 2010 är obligatorisk för nyanställda rektorer, ses av regeringen som något av en förebild för hur en ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen skulle kunna se ut. Socialstyrelsen har därför sett närmare på rektorsutbildningen²³ samt diskuterat upplägg och innehåll med företrädare för Skolverket, utbildningsanordnare och deltagare. Slutsatsen är att teman och upplägg, liksom fokus på nationell likvärdighet, är viktiga inslag i en kommande ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen, även om de skillnader som finns mellan professionerna är viktiga att beakta. Nedan beskrivs kartläggning och rektorsutbildning mer utförligt.

Kartläggning av ledarskapsutbildningar på högskolor och universitet

Ledarskapsfrågor har stort fokus i dagens arbetsliv och genererar ett stort antal utbildningar både inom och utanför akademien. För att få kunskap om vilka ledarskapsutbildningar som finns idag vid lärosätena har Socialstyrelsen gjort en kartläggning av förekomsten av fristående universitets- och högskoleutbildningar inom det sociala omsorgsområdet om värdegrund samt ledarskap. Utgångspunkt har varit att ta del av de kurser och utbildningar som i möjligaste mån liknar förutsättningarna för den ledarskapsutbildning som ska föreslås. Därför har inte någon sökning gjorts bland utbildningsanordnare där akademiska poäng inte kan erhållas.

Inledningsvis kan konstateras att kännetecknande för ledarskapsutbildningarna vid högskolor och universitet är en likhet i teman och teoriområden. Kartläggningen visade att 21 universitet och högskolor tillsammans erbjöd ett 40-tal fristående kurser i ledarskap inom det sociala omsorgsområdet varav cirka hälften innehöll värdegrund och operativa moment. En

²² Socialstyrelsens kartläggning av ledarskapsutbildningar och värdegrundsutbildningar inom det sociala omsorgsområdet, bilaga 3

²³ Socialstyrelsens rapport om rektorsprogrammets relevans för enhetschefsutbildning bilaga 4

fjärdedel av kurserna var uppdragsutbildningar, medan resterande ingick i det ordinarie kursutbudet.

Bland detta 40-tal kurser omfattade 21 kurser 15–30 hp, och bedömdes därför som intressanta för närmare granskning. Vanliga teman i kurserna var organisationsstruktur, värdegrund, grupprocesser och strukturer kring ledarskapet. Praktiska erfarenheter från de studerandes egna verksamheter användes ofta som utgångspunkt i undervisningen. Kursernas värdegrundsfokus relaterades främst till teman som etik, kommunikation, mångfald, klass, genus, etnicitet och konflikthantering. Undervisningsformen hade ett tydligt fokus på operativa inslag, främst i form av fältstudier alternativt med verksamhetsanknuten examination. Olika typer av webbplattformar användes som hjälpmedel, både för distansutbildningar och för campusförlagda kurser. Gruppdiskussioner, gruppövningar och seminarier användes i de flesta kurserna. Kurserna innehöll även föreläsningar och egna litteraturstudier. Relativt få ledarskapsutbildningar har anordnats som distansutbildning.

Kurslitteraturen anknöt i hög utsträckning till personalrelaterade teman som team, kommunikation, konfliktlösning, hälsa och kompetens, samt organisation, ledarskap och arbetsrätt. Litteratur relaterad till värdegrund utgjorde tillsammans med litteratur om genus och intersektionalitet knappt en fjärdedel. Sammanställningen av kursernas målbeskrivning, innehållsbeskrivning och undervisningsform visade vidare att evidensbaserad praktik sällan förekommer som begrepp i undervisning och litteratur. Generellt visade kurslitteraturen för ledarskapskurserna en stor spridning i val av litteratur.

Rektorsprogrammet

Regeringsuppdraget angav att den statliga rektorsutbildningen skulle kunna vara en förebild för en eventuell kommande ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen. Skolverket fick år 2008 i uppdrag att ta fram och upphandla en akademisk obligatorisk utbildning omfattande 30 hp. Regeringens syfte med uppdraget var att säkerställa att rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer får de kunskaper som behövs för att vara ledare för skola, vuxenutbildning och förskola. Skolverkets inspektioner visade på brister när det gällde rektorernas förtrogenhet med verksamhetens styrdokument, uppföljning, utvärdering och utvecklingsarbete.²⁴ Denna utbildning har nu pågått sedan våren 2010 och i dag är 2 200 rektorer inne i programmet. Under 2011 tillkommer ytterligare 800 rektorer. Utbildningen löper över tre år.

I Skolverkets måldokument för rektorsprogrammet beskrivs målgruppen som ”alla rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer som arbetar som skolledare i läroplanstyrd verksamhet och som inte tidigare gått den statliga befattningsutbildningen för rektorer” [10]. Dokumentet tydliggör rektors ansvar för att uppfylla nationella och lokala uppdrag och mål inom skolan och omfattar också kravet att följa lagstiftning samt myndighetsutövning.

Obligatoriet innebär att kommuner, landsting och huvudmän för fristående skolor ska medverka till att samtliga rektorer som har anställts efter den

²⁴ Utbildningsdepartementet, Regeringsbeslut I:3. U2008/2648/S

15 mars 2010 ska delta i utbildningen förutsatt att de inte redan har den gamla statliga utbildningen bakom sig. Utbildningen anges i skollagen 2 kap 2§ vara genomförd inom fyra år räknat från tillträdesdagen som rektor. Utbildningen finansieras av staten, medan huvudmännen står för litteraturkostnader samt eventuella resor och hotellkostnader.

Det är huvudmannen som anmäler de rektorer som ska antas till Skolverket som sedan fördelar ansökningarna till respektive lärosäte. Huvudmannen har dock möjlighet att lämna önskemål om lärosäte. Förfarandet säkerställer att huvudmännen tar sitt ansvar för utbildningen och därmed kan vara ett stöd för den rektor som anmäls. Rektorsprogrammet omfattar tre kunskapsområden [10]:

- **Skoljuridik och myndighetsutövning** behandlar förutsättningar som anges i lagar och förordningar med tonvikt på skolområdet. Även nationella mål och skolans uppdrag ingår i kunskapsområdet.
- **Mål- och resultatstyrning** tar upp kvalitetsarbete för att uppnå nationella mål för utbildning och skapa förutsättningar för utveckling.
- **Skolledarskap** lägger fokus vid hur verksamheten ska ledas i riktning mot ökad måluppfyllelse. Rektorer ska efter genomgången utbildning bland annat ha kunskap om skolan som lärande organisation, om organisationsutveckling och om organisationskultur och förändringsarbete.

Rektorsutbildningen är en befattnings- eller professionsutbildning på avancerad nivå. Avsikten är att stärka en viss yrkesroll och ha praktisk och teoretisk relevans för denna. Den är inte en generellt hållen akademisk utbildning. Kursplanerna pekar tydligt på att de förmågor och resultat rektor ska tillägna sig har en konkret koppling till skola, medarbetare och elever. Vidare kännetecknas rektorsutbildningen av en medveten återkoppling till den egna arbetsplatsen som får vara studieobjekt i de uppgifter som ingår i utbildningen.

Rektorsutbildning och ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen – likheter och olikheter

Bortsett från det konkreta innehållet har rektorsutbildningens uppbyggnad och temaområden många likheter med det som efterfrågas i regeringsuppdraget och av andra aktörer avseende enhetschefernas ledarskapsutbildning för äldreomsorgen. Rektorsutbildningen tjänar syftet att få en nationell likvärdighet, något som också är en av intentionerna med äldreomsorgens ledarskapsutbildning. Därutöver syftar den till att ge kunskaper om utveckling, uppföljning och kvalitetsförbättring med en speciell målgrupp som yttersta mottagare, nämligen eleverna. För äldreomsorgens del är givetvis de äldre den målgrupp som ska få del av de positiva effekterna av en utbildning. Rektorsutbildningen har därmed likhet och relevans för en ledarskapsutbildning inom äldreomsorgen.

De skillnader som kan urskiljas avser i stället omvärldsfaktorerna. Rektor representerar inte bara skola och kommun, utan har också ett statligt uppdrag till skillnad från äldreomsorgens enhetschefer. Rektor har även ett tyd-

ligt strategiskt uppdrag i verksamheten medan äldreomsorgens enhetschefer har en mer operativ roll i det dagliga arbete. Det strategiska ansvaret kan finnas på andra nivåer i organisationen för äldreomsorgen. Också när det gäller de båda gruppernas medarbetare finns skillnader som kan påverka hur en utbildning kommer att användas: rektor är i flertalet fall ytterst ansvarig arbetsledare för högutbildade medarbetare, medan enhetschefen inom äldreomsorgen arbetar med medarbetare där den högsta utbildningsnivån för flertalet är gymnasieexamen. Ser man till kraven på måluppfyllelse är rektors möjligheter att mäta effekter tydligare – elevernas betyg är ett viktigt mått på hur uppdraget genomförts – medan motsvarande tydliga mätbara variabler inom äldreomsorgen i viss mån saknas. Det finns också anledning att anta att rektors respektive enhetschefens formella position inom organisationen kan ha påverkan på de båda gruppernas möjligheter till inflytande över verksamhetsutvecklingen.

Fem regeringsuppdrag där ett gott ledarskap är en av flera förutsättningar

Socialstyrelsen arbetar med flera regeringsuppdrag som har sitt ursprung i propositionen Värdigt liv i äldreomsorgen. Fyra av uppdragen kan sägas ha tydlig bäring på uppdraget att ta fram ett förslag till ledarskapsutbildning. Det femte berör medarbetarnas nödvändiga kunskaper för att kunna ge de äldre en god vård och omsorg. I samtliga fall kommer enhetschefens ledarskap att utgöra en väsentlig förutsättning för ett bra genomförande. Nedan presenteras kortfattat de aktuella uppdragen.

Värdegrundsbildning

Värdegrund, förhållningssätt, bemötande och etik är viktiga kompetensfrågor. Socialstyrelsen har därför fått i uppdrag att ta fram underlag för en utbildning i den nationella värdegrunden för lämpliga personalkategorier inom äldreomsorgen. Förutom biståndshandläggare och enhetschefer inom kommunalt och enskilt bedriven äldreomsorg, planeras utbildningen även att riktas till MAS/MAR. Utbildningen planeras omfatta 7,5 hp och påbörjas hösten 2011. Målet med utbildningsinsatsen är att öka kompetensen om värdegrundsfrågor och på så sätt stödja arbetet med att tillämpa den nationella värdegrunden. Utbildningen ska även vara webbaserad. Utbildningen upphandlas. Uppdraget ska redovisas till regeringen den 30 november 2013.

Den värdegrundsbildning som påbörjas hösten 2011 kan komma att utgöra en delkurs i ledarskapsutbildningen.

Handlednings- och informationsmaterial

För att underlätta kunskaperna om värdegrunden har Socialstyrelsen fått i uppdrag att ta fram ett handledningsmaterial för personal inom äldreomsorgen. Syftet är att stödja utförarnas arbete med värdegrunden och inspirera till utvecklande samtal och reflektioner kring värdegrundsfrågor. Materialet ska spridas till både kommunalt och enskilt bedriven äldreomsorg och finnas i webbaserad form.

Ett informationsmaterial ska tas fram för att ytterligare öka kännedomen om den nationella värdegrunden. Informationsmaterialet ska beskriva de olika aspekterna som tillhör värdegrunden samt ge konkreta exempel på hur värdegrunden kan tillämpas. Materialet ska vända sig till äldre personer, deras närstående och allmänheten. Det ska också vara utformat för att användas i äldreomsorgens samtliga verksamheter och finnas i webbaserad form. Uppdraget ska redovisas till regeringen den 31 mars 2012.

Lokala värdighetsgarantier

Socialstyrelsen har fått i uppdrag att stödja framtagandet av lokala värdighetsgarantier. En lokal värdighetsgaranti är en detaljerad beskrivning av hur man lokalt i en kommun arbetar inom äldreomsorgen. Det kan till exempel gälla specifika insatser, vilken kompetens personalen har eller hur man arbetar för att enskilda äldre personer med insatser ska få inflytande över hur och när insatserna utförs. Genom lokala värdighetsgarantier får den äldre, närstående och medborgare en bättre bild av vad de kan förvänta sig av äldreomsorgen. Genom en ny bestämmelse i lagen om vissa kommunala befogenheter blir det också möjligt att kompensera den äldre personen i de fall kommunen inte kan leva upp till garantin. Införandet av lokala värdighetsgarantier är ett frivilligt åtagande som görs av den beslutande nämnden. Garantier ska vara möjliga att tillämpa i såväl kommunala som enskilda verksamheter. Uppdraget ska redovisas till regeringen den 30 juni 2011.

Värdegrundsmärkning

En verksamhet inom äldreomsorgen – exempelvis ett äldreboende eller en hemtjänstenhet, såväl kommunalt som enskilt driven – ska kunna ansöka om att bli värdegrundsmärkt. Märkningen ska markera att den service och omsorg som verksamheten erbjuder ges på ett sådant sätt att den slår vakt om den enskildes värdighet och välbefinnande. Värdegrundsmärkningen ska ge en mer fördjupad bild och förmedla att den verksamhet som blivit märkt också uppfyller vissa kriterier som anses ge goda förutsättningar för att erbjuda äldre ett värdigt liv. Värdegrundsmärkningen är tänkt att vara ett komplement till andra system, Äldreguiden och den statliga tillsynen, som redovisar kvalitet inom äldreomsorgen. Socialstyrelsens uppdrag består dels i att ta fram kriterier för vad verksamheterna ska uppfylla för att bli värdegrundsmärkta, dels att ta fram ett system för värdegrundsmärkning. Systemet ska ge lösningar på frågor:

- Vem ska utföra värdegrundsmärkningen?
- Hur länge ska märkningen gälla?
- Hur ska kriterierna kunna utvecklas över tid?
- Ska en märkning kunna dras tillbaka?

Uppdraget ska redovisas till regeringen den 31 mars 2013.

Värdegrunden en del av kompetensen bland äldreomsorgspersonalen

Socialstyrelsen ska till den 1 juli 2011 ta fram ett vägledande dokument om vilka kunskaper, som enligt 3 kap. 3 § socialtjänstlagen, (SoL), kan behövas för att utföra grundläggande arbete inom äldreomsorgen. Socialstyrelsen ska också beskriva de kunskaper som kan behövas för att vårdbiträden och undersköterskor ska kunna arbeta med specialiserade arbetsuppgifter. Utgångspunkten i arbetet bör vara de elva yrkeskrav och fyra specialistkompetenser som beskrivs i betänkandet ”I den äldres tjänst – Äldreassistent – ett framtidsyrke” SOU 2008:126.

Forskning och litteratur

Socialstyrelsen har tagit del av forskning och litteratur med relevans för ett förslag till ledarskapsutbildning för enhetscheferna. Ett syfte har varit att få kunskap om forskningsläget inom området. Ett annat syfte har varit att se vilka aspekter och perspektiv som är viktiga att lyfta i en ledarskapsutbildning som på sikt ska ge de äldre ett värdigt liv och välbefinnande.

I sin avhandling *Vad man ska kunna och hur man ska vara. En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer* ger Agneta Törnkvist en översikt av forskningen om enhetschefer. Hon konstaterar att det före 1990-talet fanns få studier inom området med vetenskaplig ansats. Därefter har studier kring yrkesgrupper och yrkesroller, särskilt inom hemtjänst, genomförts i högre utsträckning än tidigare. Aspekter som har studerats är bland annat äldreomsorgens historia, genus, kompetens, formell och icke formell utbildning samt tyst kunskap. Även ledarskapsperspektiv och lärande organisationer finns representerade i forskningen kring äldreomsorgen [2].

När det gäller ledarskapsfrågor generellt finns en omfattande pågående forskning, inte minst internationellt, med olika inriktningar inom flera discipliner. Vinnova har sammanställt två kunskapsöversikter som presenteras i *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap* där olika former av ledarskap presenteras liksom anknytande litteratur. Ledarskapsforskning har gått från att vara inriktad på individ och egenskaper till att allt mer se ledare som delaktiga i en kontext [11].

Ledarskapsforskning ur ett äldreomsorgsperspektiv har bland annat berört hur politiker och chefer ser på och upplever chef- och ledarskap inom kommunal äldre- och handikappomsorg [12], enhetschefers arbetssituation och förutsättningar [13], ledarskapsprofiler inom vård och omsorg [14], eller hur ledning formas i en kvinnodominerad respektive mansdominerad kontext [4]. Angränsande forskningsområden är exempelvis mellancheferers förutsättningar för ett hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg [15] eller David Bergmans avhandling *Leadership development: A comparative evaluation of short-term and long-term programmes in Swedish health care* där en utvärdering görs av utbildningsinsatser som syftar till att stärka chefers, läkares och läkarstuderandes ledarskap [16].

Ytterligare en aspekt på ledarskap gäller vad som krävs för att åstadkomma ”school-turnarounds”, det vill säga att vända en skola med dåliga

betygsresultat till en skola med goda resultat. Litteraturen baseras i de här fallen ofta på teorier som i metastudier visat sig vara kraftfulla i praktisk användning. Bland annat har Waters och Cameron [17] i en metaanalys av 69 studier kring skollädares betydelse för studenternas och elevernas prestationer kommit fram till ett antal specifika ansvarsförmågor hos skolläraren som har betydelse för elevernas prestationer. Författarna beskriver vad som krävs för att upprätthålla dessa ansvarsområden under en förändring för att dels kunna uppfylla de uppgifter som krävs för att hålla skolan igång (*important responsibilities*) och dels åstadkomma vad som krävs för att förbättra elevernas prestationer (*essential responsibilities*). Ledare som uppfattas som ”starka ledare” konstateras däremot inte nödvändigtvis ha en direkt inverkan på elevernas prestationer utan har oftare fokus på skolan som organisation, inte på prestation eller metodutveckling.

Implementering av metoder och förhållningssätt är en förutsättning för att kunna genomföra utvecklings- och förbättringsarbete. Implementeringsforskningen har idag en stabil grund att stå på, med tydliga effektutvärderade resultat [18]. En guide för implementering av evidensbaserad praktik, baserad på en engelsk förlaga, finns också framtagen från Socialstyrelsen [19].

Forskning kring förutsättningarna för ledarskap inom äldreomsorgen har också gjorts. Lena Andersson-Felé har studerat struktur, organisationsideal och kontrollspann inom vård och omsorg, och hur dessa inverkar på verksamheten [20].

Referenser

1. Hjalmarsson, I. Goda erfarenheter av nationell utbildning av chefer. Utvärdering av en pilotutbildning av för chefer inom äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade. Stockholm: Rapporter/Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum 2007:18.
2. Törnquist, A. Vad man ska kunna och hur man ska vara: En studie om enhetschefer och vårdbiträdens yrkeskompetens inom äldreomsorgens särskilda boendeformer. HLS förlag. Lärarhögskolan i Stockholm 2004.
3. Socialstyrelsen. Äldreguiden 2009-2010.
<http://aldreguiden.socialstyrelsen.se/>
4. Kankkunen Forsberg, T. Två kommunala rum. Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter. Acta universitatis Stockholmiensis 2009. Stockholm.
5. Andersson-Felé, L. Hur många direkt underställda kan en chef ha – om kontrollspann i vård och omsorg. Stockholm: Socialstyrelsen 2003.
6. Värdigt liv i äldreomsorgen (prop. 2009/10:116).
7. Program för en god äldreomsorg – överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting. Bilaga till protokoll vid regeringssammanträde 2009-12-10 nr III:4.
8. Socialstyrelsen. Social tillsyn. Länsstyrelsernas iakttagelser under 2008 och 2009.
9. Socialstyrelsens arbete inom vård och omsorg om äldre. Strategisk analys. PM.2010.
10. Rektorsprogrammet. Stockholm: Skolverket. Uppdaterad version 2010.
11. Vinnova. Vinnova Rapport VR 2008:15. Marianne Döös & Kerstin Waldenström (red.). Chefskapets former och resultat: Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap.
12. Wolmesjö, M (2005). Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre och handikappomsorgen. Lund Dissertations in Social Work 21, Lund.
13. Hjalmarson, I; Norman, E; Trydegård, G-B (2004). Om man ska vara stöttepelare åt andra måste man stå stadigt själv: en studie om äldreomsorgens chefer och deras förutsättningar. Stiftelsen Stockholms läns äldrecentrum, Stockholm.
14. Johansson, G (2010). Viljan att göra skillnad – en utmaning i vårdenhetschefer ledarskap. Institutionen för folkhälsovetenskap, Karolinska Institutet, Stockholm.
15. Larsson, K (2008). Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och om-

- sorg. Linköpings Universitet, Institutionen för beteendevetenskap och lärande, Linköping.
16. Bergman, D (2009). Leadership development: A comparative evaluation of short-term and long-term programmes in Swedish health care. Medical management Centre, Karolinska Institutet, Stockholm.
 17. Waters, T., Cameron, G. (2007). The balanced leadership framework: Connecting vision with action. Denver, CO: Mid-continent Research for Education and Learning.
 18. Fixsen, D.L; Naoom, S.F;Blase, K.A; Friedman, R.M; Wallace, F (2005). Implementation Research: A Synthesis of the Literature. University of South Florida.
 19. Färm, K; Ljunggren, S; Marklund, K & Bergström, U (2009). Att leda evidensbaserad praktik – en guide för dig som är chef inom socialt arbete. Socialstyrelsen.
 20. Andersson-Felé, L. Leda lagom många. Om struktur, kontrollspann och organisationsideal. Doktorsavhandling Förvaltningshögskolans avhandlingsserie. Göteborg: Göteborgs universitet 2008.

Bilagor till vägledande underlag för förslag till nationell ledarskaps- utbildning

Bilaga 1: Utbildningsnivåer bland enhetschefer

Bakgrund

Ett underlag har tagits fram för att få kunskap om vilken utbildningsbakgrund enhetschefer inom äldreomsorgen har i dag. Syftet är att få en uppfattning om hur en ledarskapsutbildning ska planeras, såväl till innehåll som till tidsåtgång, med hänsyn tagen till eventuella skillnader i deltagarnas utbildningsbakgrund. Uppgifterna har tagits fram i samarbete med SCB.

Sammanfattning resultat

Resultaten visar att drygt 10 procent av enhetscheferna inom vård och omsorg saknar eftergymnasial utbildning, medan 37 procent har en eftergymnasial högskole- eller universitetsutbildning som omfattar minst 20 poäng, eller upp till och med två års studier. Hälften har en högskole- eller universitetsutbildning som omfattar minst 120 hp.

Skillnader kan dock noteras mellan de båda urvalsgrupperna (se närmare beskrivning av grupperna nedan). Bland de chefer som finns inom yrkeskod 1318 – Chefer för mindre enheter inom vård och omsorg – saknar en femtedel eftergymnasial utbildning och andelen med högskoleutbildning, såväl en kortare som en längre, är mindre.

Bland cheferna inom yrkeskod 1228 är andelen med 120 hp eller mer högre. Drygt hälften har en sådan utbildning, jämfört med 39 procent inom yrkeskod 1318.

Tabell 1. Antal och andel enhetschefer fördelade på utbildningsnivå

Kategori	Utbildning	YK 1228	YK 1318	Totalt	YK 1228	YK 1318	Totalt
		Antal	Antal	Antal	Procent	Procent	Procent
1	Enbart grundskola/folkskola	31	6	37	0,8	1,7	1
2	Gymnasium men inget mer och gymnasiepåbyggnad	342	83	425	9,3	22,9	11
3	Eftergymnasial utbildning ej högskola	37	12	49	1,0	3,3	1
4	Eftergymnasial utbildning högskola 20p upp till två år	1 386	119	1 505	37,8	32,8	37
5	120 hp eller mer	1 869	143	2 012	51,0	39,4	50
Totalt		3 665	363	4 028	100,0	100,0	100,0

Av totalt 4 028 enhetschefer inom offentlig och privat äldreomsorg saknar alltså 462 personer eftergymnasiala studier. Av dessa har 37 enbart grundskola eller motsvarande utbildning.

Slutsatser

Att en person saknar eftergymnasial utbildning innebär inte med nödvändighet att han eller hon inte är lämpad för högre studier, utan att det är något

som avgörs från person till person huruvida denne anser sig kunna genomföra en ledarskapsutbildning på högskolenivå. Av olika skäl kan man dock anta att några kommer att välja att avstå, och det kan därför vara av vikt att dessa personer anmodas att delta i den kortare värdegrundsutbildningen (7,5 hp) för att ha denna gemensam med övriga enhetschefer.

Vidare kan det vara lämpligt att de som inte kommer att delta i den högskolebaserade ledarskapsutbildningen i stället erbjuds kompetensutveckling anordnad av arbetsgivaren inom de områden som ingår i ledarskapsutbildningen.

Beskrivning av underlag

För underlaget ansvarar Socialstyrelsen. SCB har varit behjälplig med att ta fram resultaten.

Avgränsningen har skett i två steg. Inledningsvis identifierades aktuella näringsgrenar:

Näringsgren 87301. *Vård och omsorg i särskilda boendeformer för äldre personer.*

Näringsgren 88101. *Öppna sociala insatser för äldre personer.*

Inom dessa näringsgrenar valdes sedan nedanstående yrkeskoder ut.

Yrkeskod 1228: Verksamhetschefer inom vård och omsorg *planerar, leder och samordnar stora och medelstora enheter inom vård och omsorg, och är underställda en kommunchef, landstingsdirektör, verkställande direktör eller motsvarande. De svarar för att verksamheten följer uppsatta mål, ansvarar för personal-, teknik- och resultatutveckling, övervakar resursutnyttjande och ansvarar för kvalitet, beslutar om anställningar, omplaceringar m.m., samt planlägger och leder den dagliga verksamheten.*

Yrkeskod 1318: Chefer för mindre enheter inom vård och omsorg *planerar, leder och samordnar mindre enheter med mera inom vård och omsorg. De ansvarar för personal-, teknik- och resultatutveckling, övervakar resursutnyttjande, beslutar om arbetsorganisation och anställningar, samt planlägger och leder den dagliga verksamheten.*

SCB tillhandahöll en förteckning över utbildningskoder som har tolkats och kategoriserats enligt nedanstående tabell.

Tabell 2: Utbildningskoder med förklaringar

KOD	Utbildning	Kategori	Förklaring kategori
106	Folkskoleutbildning	1	1 Andel enbart grundskola/folkskola
102	Grundskoleutbildning, årskurs 1-6	1	2 Andel gymnasium men inget mer och gymnasiepåbyggnad
206	Grundskoleutbildning, årskurs 7-9	1	3 Andel eftergymnasial utbildning ej högskola
204	Realskoleutbildning	1	4 Andel eftergymnasial utbildning högskola 20p upp till två år
100	Övrig/ospecificerad förgymnasial utbildning kortare än 9 år	1	5 Andel 120 hp eller mer
200	Övrig/ ospecificerad förgymnasial utbildning, 9 (10) år	1	
312	Gymn,utb. kortare än två år, teoretisk/studieförberedande, ej slutbetyg	2	
413	Gymnasial påbyggnadsutbildning	2	
313	Gymnasial utbildning kortare än två år, yrkesinriktad, ej slutbetyg	2	
332	Gymnasial utbildning. tre år, teoretisk/ studieförberedande, ej slutbetyg	2	
322	Gymnasial utbildning. två år, teoretisk/ studieförberedande. - ej slutbetyg	2	
316	Gymnasial utbildning kortare än två år, teoretisk/ studieförberedande.	2	
317	Gymnasial utbildning kortare än två år, yrkesinriktad	2	
336	Gymnasial utbildning tre år, teoretisk/ studieförberedande.	2	
337	Gymnasial utbildning tre år, yrkesinriktad	2	
333	Gymnasial utbildning tre år, yrkesinriktad, ej slutbetyg	2	
326	Gymnasial utbildning två år, teoretisk/ studieförberedande.	2	
327	Gymnasial utbildning två år, yrkesinriktad	2	
323	Gymnasial utbildning två år, yrkesinriktad - ej slutbetyg	2	
410	Osificerad eftergymnasial utbildning kortare än två år	2	
310	Osificerad gymnasial utbildning, kortare än två år	2	
330	Osificerad gymnasial utbildning, tre år	2	
320	Osificerad gymnasial utbildning, två år	2	
415	Eftergymnasial utbildning, kortare än två år - ej universitet/högskola	3	
555	Eftergymnasial utbildning, minst fem år - ej universitet/högskola	3	
535	Eftergymnasial utbildning, tre år - ej universitet/högskola	3	
525	Eftergymnasial utbildning, två år - ej universitet/högskola	3	
540	Osificerad eftergymnasial utbildning fyra år	3	
550	Osificerad eftergymnasial utbildning minst fem år	3	

530	Ospecificerad eftergymnasial utbildning tre år	3
520	Ospecificerad eftergymnasial utbildning två år	3
417	Högskoleutbildning kortare än två år, yrkesinriktad	4
526	Högskoleutbildning två år, generell	4
527	Högskoleutbildning två år, yrkesinriktad	4
412	Högskoleutbildning, 20 hp	4
522	Högskoleutbildning, 80 hp - ej examen	4
640	Doktorsutbildning	5
545	Eftergymn. utb. fyra år - ej universitet/högskola	5
556	Högskoleutbildning fem år eller längre, generell	5
557	Högskoleutbildning fem år eller längre, yrkesinriktad	5
546	Högskoleutbildning fyra år, generell	5
547	Högskoleutbildning fyra år, yrkesinriktad	5
536	Högskoleutbildning tre år, generell	5
537	Högskoleutbildning tre år, yrkesinriktad	5
532	Högskoleutbildning, 120 hp - ej examen	5
620	Licentiatutbildning	5
600	Övrig/ ospecificerad forskarutbildning	5

Bilaga 2: Resultat av enkätundersökning äldreomsorgschefer

Undersökning med anledning av regeringsuppdraget om ledarskapsutbildning (Prop. 2009/2010:116 s. 76 ff.)

Förord

Regeringen har beslutat att Socialstyrelsen i samråd med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), Vårdföretagarna och Famna dels ska utarbeta ett vägledande underlag avseende kunskapsbehov, dels ta fram förslag till en nationell ledarskapsutbildning, allt avseende chefer inom äldreomsorgen. Uppdraget ska redovisas i en rapport till Regeringskansliet (Socialdepartementet) senast den 31 mars 2011. Regeringens bedömning är att det saknas kunskap om vilken typ av kompetens och vilket ledarskap som krävs för att uppfylla de mål som finns nationellt och lokalt för äldreomsorgen.²⁵

Föreliggande rapport redovisar resultaten från en enkätundersökning riktad till äldreomsorgschefer och socialchefer i ett urval kommuner. Frågeställningarna gäller hur man som äldreomsorgsansvarig uppfattar enhetschefernas ledarskapskompetens, samt vilka kompetens- och kunskapsbrister enhetschefernas chefer kan urskilja. Avsikten med enkäten har också varit att få kunskap om vad äldreomsorgscheferna lägger vikt vid i en eventuell ledarskapsutbildning med koppling till den värdegrund som införs i Socialtjänstlagen 2011-01-01, samt med koppling till att handleda omvårdnadspersonal.

Resultaten ingår i redovisningen av regeringsuppdraget och syftar till att ge ett vägledande underlag avseende kompetensbehoven hos enhetscheferna sett ur deras chefers perspektiv.

Sammanfattning

Flertalet äldreomsorgschefer som besvarat enkäten har uppfattningen, om än i varierande grad, att deras enhetschefers kompetens i ledarskap är tillräcklig när de tillträder sina tjänster. Av dem som anser att ledarskapskompetensen inte är tillräcklig nämns bristande kunskaper i arbetsrätt men också förmåga att hantera personal. Personalfrågor lyfts fram som ett tämligen vanligt förekommande område där enhetscheferna inte alltid har kunskap eller arbetsmetoder för att lösa problem som kan uppstå.

Ett kompetensutvecklingsbehov finns, menar äldreomsorgscheferna. Ett tydligt resultat av undersökningen är att kompetenshöjning efterfrågas, särskilt med fokus på uppföljning och utvärdering, vilket ytterligare poängteras med önskemål om förbättrad kunskap om dokumentationsrutiner. Det finns

²⁵ Regeringsbeslut III:4, 2010-04-14, S2010/3177/ST

även ett behov av förbättrade kunskaper avseende ekonomi- och budgetfrågor, samt nationella mål och riktlinjer för äldreomsorgen. Äldreomsorgscheferna poängterar också att utbildning i hur värdegrunden implementeras och omvandlas till ett varaktigt arbetssätt är ett viktigt element i en ledarskapsutbildning. Kunskaper om metoder att handleda och coacha personal bör ingå i en ledarskapsutbildning, liksom gruppsykologi och gruppdynamik. Flera pekar på att enhetscheferna bör få insikt om sin egen ledarstil och sina egna värderingar för att på ett bättre sätt kunna leda sin personal.

Enhetschefernas kunskaper om en evidensbaserad praktik bedöms inte som särskilt omfattande av äldreomsorgscheferna. Endast tre procent menar att deras enhetschefer har tillräckliga kunskaper.

Flertalet äldreomsorgschefer anser att deras enhetschefer redan arbetar med verksamhetsutveckling och uppföljning, i varierande utsträckning. Bland dem som menar att så inte är fallet, anges tidsbrist och bristande kunskaper som huvudskäl till att det inte sker. Knappt hälften har uppfattningen att det i dag finns hinder för utvecklings- och förändringsarbete. Orsakerna antas vara brist på tid och ekonomiska medel, dålig uppföljning, stora personalgrupper och bristande kompetens hos både enhetschef och personal.

Flera svarande är positiva till en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen. Några ser gärna en utbildning som till innehåll och uppbyggnad ser ut som rektorsutbildningen. Andra betonar kopplingen ledarskap och uppdrag – enhetscheferna måste uppmärksammas på hur man leder mot de mål som finns. Innehållsligt förekommer också förslag dels på att utveckla det administrativa chefskapet med arbetsrätt, ekonomi etc., och dels att stödja ett coachande ledarskap med ett individbaserat arbetssätt gentemot de äldre.

Undersökningens genomförande

Några definitioner

Äldreomsorgschef – har ett övergripande ansvar för hemtjänst eller särskilt boende i kommunen, samt är chef för enhetschefer inom hemtjänst eller särskilt boende i kommunen. Inom privat vård och omsorg förekommer även titeln verksamhetschef.

Enhetschef – ansvarar för en hemtjänstgrupp eller ett särskilt boende, men är också chef för omvårdnadspersonal. Kallas även första linjens chef.

Omvårdnadspersonal – medarbetare som arbetar med och för de äldre inom hemtjänst och äldreomsorg. Kallas ibland även baspersonal.

I frågeunderlaget används benämningen brukare. Socialstyrelsen har efter utskicket av enkäten beslutat att i stället för benämningen brukare använda andra ord och uttryck för de grupper och individer som har insatser enligt SoL. I de diagram som visas i rapporten, samt i de öppna svar som lämnats i undersökningen, kvarstår ordet brukare eftersom det är den benämning som använts i frågor och svar. I de kommenterande texterna förekommer dock andra lösningar.

Bakgrund

Inom ramen för regeringsuppdraget har en webbaserad enkätundersökning genomförts under oktober och november 2010. Målgrupp för undersökningen var äldreomsorgschefer och socialchefer inom kommunal verksamhet samt verksamhetschefer inom privat verksamhet.

I samband med frågekonstruktionen har synpunkter beaktats från SKL, Vårdföretagarna samt Famna. Samråd har även skett med Statistikenheten på SKL samt med Näringslivets regelnämnd som båda har godkänt att enkäten skickats ut. Utskick till kommunrepresentanter och Famna har gjorts från Socialstyrelsen, medan Vårdföretagarna inte ansåg sig kunna lämna ut medlemsregister utan i stället valde att själva distribuera enkäten via Almega.

Urval

Urvalet har genomförts i två steg. Med utgångspunkt från SKL:s kommungruppsindelning har femton kommuner inom respektive kommungrupp slumpats fram, med undantag för kommungrupp 1. I den senare har fem stadsdelsnämnder per storstad slumpats fram på motsvarande sätt. Syftet med urvalsmodellen var att säkerställa att olika typer av kommuner skulle representeras, sett till invånarantal, geografiskt läge, sysselsättning, åldersstruktur etc. I tabellen nedan beskrivs kommungrupperna.

Tabell 1: Kommungrupper, indelning SKL.

Storstäder (3 kommuner)	Kommun med en folkmängd som överstiger 200 000 invånare.
Förortskommuner (38 kommuner)	Kommun där mer än 50 procent av nattbefolkningen pendlar till arbetet i någon annan kommun. Det vanligaste utpendlingsmålet skall vara någon av storstäderna.
Större städer (27 kommuner)	Kommun med 50 000– 200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.
Pendlingskommuner (41 kommuner)	Kommun där mer än 40 procent av nattbefolkningen pendlar till arbetet i någon annan kommun.
Glesbygdskommuner (39 kommuner)	Kommun med mindre än 7 invånare per kvadratkilometer och mindre än 20 000 invånare.
Varuproducerande kommuner (40 kommuner)	Kommun med mer än 40 procent av nattbefolkningen mellan 16 och 64 år, anställda inom varutillverkning och industriell verksamhet. (SNI92)
Övriga kommuner, över 25 000 inv. (34 kommuner)	Kommun som inte hör till någon av tidigare grupper och har mer än 25 000 invånare.
Övriga kommuner, 12 500-25 000 inv. (37 kommuner)	Kommun som inte hör till någon av tidigare grupper och har 12 500-25 000 invånare.
Övriga kommuner, mindre än 12 500 inv. (31 kommuner)	Kommun som inte hör till någon av tidigare grupper och har mindre än 12 500 invånare.

Inom de utvalda kommunerna har därefter äldreomsorgschefer, socialchefer eller motsvarande befattningar valts ut som svarspersoner. Det innebär att

det i några kommuner finns två till tre urvalspersoner och i andra, främst mindre kommuner, endast en urvalsperson.

Enkät och enkätdistribution

Enkäten innehåller 19 frågor varav några har delfrågor. Tio av frågorna är av öppen karaktär, där den svarande har möjlighet att med egna ord formulera sitt svar. Av dessa tio är sex uppföljningsfrågor beroende på hur en tidigare ställd fråga besvarats.

Ett första utskick gjordes via e-post den 27 oktober 2010 till kommuner och Famnaföretag. Påminnelse gick ut de 8, 15 och 19 november och sista svarsdag sattes till den 23 november. För utskick till Vårdföretagarna kontaktades Almega den 3 november som åtog sig att distribuera enkäten. Någon form av missförstånd tycks dock ha uppstått internt på Almega varför enkäten inte skickades till 200 berörda verksamhetschefer förrän den 17 november. Enkäten till dessa har distribuerats i form av ett Worddokument. Data från dessa enkäter har sedan kodats in manuellt i den webbaserade enkäten.

Utskicket till kommuner och Famna omfattade 245 äldreomsorgschefer, socialchefer och verksamhetschefer. Den 23 november hade 167 helt eller delvis svarat, vilket för detta utskick ger en svarsandel om 68 procent. Svarsandelen för motsvarande grupp hos Vårdföretagarna är betydligt lägre, vilket med största sannolikhet beror på det försenade utskicket (se ovan). I denna grupp med 200 chefer har 15 personer besvarat frågorna, vilket ger en svarsandel om 6 procent.

I redovisningen har även partiellt ifyllda enkäter tagits med. Antalet svarande varierar därför mellan frågorna. Sammanlagt beräknas resultaten på 182 helt eller delvis ifyllda enkäter.

I tabellen nedan beskrivs de svarandes kommungruppsstillhörighet (offentligt driven vård och omsorg, samt Famna) med antal och procent.²⁶ I det första skedet har alltså femton kommuner och stadsdelar slumpats per kommungrupp. Inom parentes anges det totala antalet kommuner i respektive kommungrupp.

²⁶ Enkätsvaren från Vårdföretagarnas medlemsföretag har inte redovisats i tabellen eftersom informationen inte är tillgänglig för Socialstyrelsen på grund av distributionssättet.

Tabell 2: Svarsfördelning per kommungrupp.

Kommungrupp	Antal person- liga utskick	Antal svar (helt eller delvis genomförda)	Andel (%) svarande i kommungrupp
Storstäder (3 kommuner)	37	25	68
Förortskommuner (38 kommuner)	24	13	54
Större städer (27 kommuner)	24	20	83
Pendlingskommuner (41 kommuner)	33	22	67
Glesbygdskommuner (39 kommuner)	21	17	81
Varuproducerande kommuner (40 kommuner)	24	19	79
Övriga kommuner, över 25 000 inv. (34 kommuner)	35	21	60
Övriga kommuner, 12 500-25 000 inv. (37 kommuner)	23	14	61
Övriga kommuner, mindre än 12 500 inv. (31 kommuner)	24	16	67
Total	245	167	

Rapportdisposition

Resultaten presenteras med inledande, korta sammanfattningar av respektive frågeområde, följt av ett diagram. Där öppna svar förekommer beskrivs dessa i text i anslutning till den aktuella frågan. Vissa exempel på svar ges för att belysa kategorierna. Enkäten finns i bilaga 1. Samtliga öppna svar finns i bilaga 2. Resultaten presenteras under följande rubriker:

- Tillräcklig kunskap om ledarskap i grundutbildning?
- Önskemål om förbättrad kompetens
- Önskemål om förbättrad kunskap
- Evidensbaserad praktik
- Viktigt i ledarskapsutbildning med anledning av värdegrunden
- Viktigt i ledarskapsutbildning med anledning av personal
- Verksamhetsutveckling i dag med bäring på de äldre
- Uppföljning i dag av personalens arbetsmetoder
- Hinder för utvecklings- och förändringsarbete
- Övriga kommentarer

Partiella bortfall och maskinella avrundningar förekommer.

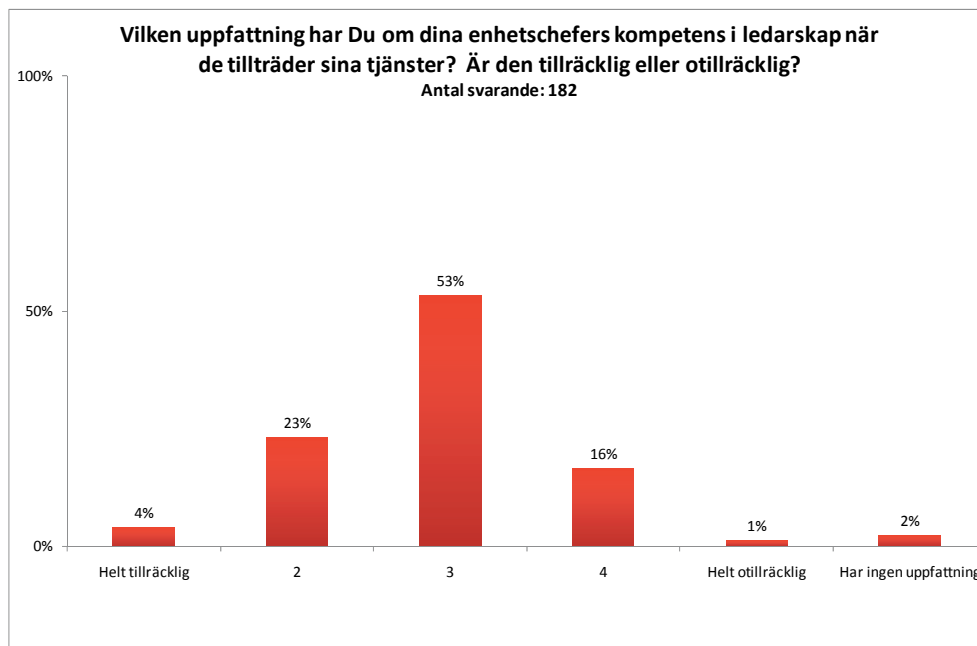
Efter resultatpresentationen följer en diskussion.

Resultat

Tillräckliga kunskaper om ledarskap i grundutbildningen?

Flertalet äldreomsorgschefer i undersökningen anser att deras enhetschefer har tillräcklig ledarskapskompetens när de tillträder sina tjänster. Diagrammet nedan visar dock att en knapp femtedel, 17 procent, menar att det finns brister.

Diagram 1. Äldreomsorgschefernas uppfattning om enhetschefernas ledarskapskompetens vid tillträde av tjänst.



De som ansåg att det fanns brister i ledarskapskompetensen när enhetscheferna tillträdde ombads motivera sina svar. Totalt gav 17 äldreomsorgschefer ett exempel. Några beskriver bristande erfarenhet som orsak. Andra tar upp brister i administrativa frågor som ekonomi, schemaläggning, arbetsrätt etc. I stort sett samtliga menar annars att bristerna finns inom ledarskapsområdet.

Bristerna är av olika slag. Några pekar på vikten av att enhetscheferna ska arbeta tillsammans med sin personal, vara lyhörda, ha förståelse för hur grupper fungerar och agerar. Andra ser på ledarskapsproblemet som en brist i att klara av besvärliga personalsituationer. Ledarskap med vad man beskriver som kundfokus saknas också, anser en del av de svarande. Helhetssyn, strategiskt tänkande och uppföljning nämns också som något som saknas.

Två svarande lyfter fram brister i grundutbildningen. En av dem menar att grundutbildningen i dag är för akademisk och en annan att ledarskapskunskaper och strategiskt tänkande saknas.

Några exempel på svar:²⁷

- *Erfarenhet och kunskap om praktiskt chefs- och ledarskapsarbete. Arbetsmiljö, ekonomi, personaljuridik, styrande kvalitetssystem i verksamheten.*
- *Ledarskapsteori, förmåga att förmå en grupp, att lägga energi på verksamhetsutveckling i ett kundperspektiv, arbetsmiljö och andra arbetsrättsliga regler. Handledning och personalutveckling. Utvecklingssamtal. Ekonomisk planering, styrning och uppföljning. Att hantera svenska språket i utredningar, rapportskrivande. Förmåga att tänka och agera flerdimensionellt (jämför balanserad styrning).*
- *Lyhördhet och att vara följsam. Med det menar jag att man måste använda sina medarbetare som verktyg för att nå till målet.*
- *Erfarenhet av ledarskap inom andra verksamheter än vård och omsorg.*
- *I dagsläget är socionomutbildningen inriktad helt på det akademiska planet. Det måste läggas mer tyngd på ledarskap, att arbeta med sig själv som redskap för att kunna arbeta som chef. Bli bättre på analys och förbättringsarbete, med delaktighet från medarbetarna.*
- *Bättre kommunikation, konflikthantering. Bättre på att lyssna. Bättre på att hantera "besvärliga" medarbetare.*

För att få kunskap om i vilka situationer problem uppstår, ombads äldreomsorgscheferna ge exempel. Vilka svårigheter möter en enhetschef på daglig basis, några gånger i månaden och någon gång per år?

Bland de 27 svar som lämnades när det gäller dagliga situationer, beskriver många personalfrågor som vanligt förekommande och hur en chef bör förhålla sig till dessa. Att våga vara chef, det vill säga att fatta obekväma beslut, är en ledarskapsmodell som framhävs. Några diskuterar personalfrågorna utifrån ett handlednings- och coachningsperspektiv, medan andra återigen lyfter fram arbetsrätt och andra administrativa åtgärder som något som måste utvecklas. Några exempel:

- *Upptäcka informella ledarskap. Kommunikation. Att vara mer ledare.*
- *De behöver utvecklas i att både ge positiv feedback samtidigt som de ska våga vara raka och tydliga när felaktigheter begås, inget mummel eller otydliga föreläsningar.*
- *Att ha svåra samtal och att ta obekväma beslut.*
- *Att ha brukarperspektivet i fokus. Att kunna leda en relativt lågutbildad och ganska enkönad yrkesgrupp mot uppsatta mål. Att kunna samverka på lika villkor med äldreårdens övriga aktörer och vårdgrannar.*
- *Budgetprocessen, rekryteringsarbete, att leda personalen utifrån politiska beslut till praktisk handling.*

Även när det gäller situationer som återkommer några gånger per månad ligger stort fokus på personalfrågor (28 svar har lämnats): enhetscheferna

²⁷ Samtliga öppna svar finns i bilaga 2.

ska exempelvis ”våga vara chef”, ska kunna konflikthantering, agera konsekvent mot sin personal och ta tag i grupperingar. Andra tar upp personalfrågorna ur ett annat perspektiv: personalen måste motiveras och involveras. Kunskaper om ekonomiska frågor, förmåga till långsiktigt tänkande, samt planerings- och prognosförmåga, beskrivs av några äldreomsorgschefer som områden som behöver förbättras.

Exempel på svar:

- *Deppig grupp träffas (APT), medarbetarna är enbart på jobbet för att tjäna sitt levebröd. Motivation saknas. Ledaren ser ingen väg att hantera situationen. Politiska mål kommer alltid i skymundan av schemasnack som har fokus på medarbetarens privatliv, inte på brukaren.*
- *Att man behandlar personer lika, exempelvis vid begäran om semester. Har man sagt att ansökan ska vara inne x antal dagar i förväg ska det gälla alla.*
- *Ekonomianalyser – åtgärder. Motivera förändringar.*
- *Att arbeta i ett långsiktigt perspektiv.*
- *Riskbedömningar – arbetsmiljöarbete. Konflikthantering.*
- *Budget och ekonomifrågor.*
- *Ta tag i svåra grupperingar. Vara tydlig i sitt ledarskap – kommunikation. Att förstå att alla faktiskt inte förstår.*

Sett till problembilden på årlig basis är det medarbetar- och lönesättnings-samtal, långsiktig planering och budgetuppföljning samt förmågan att presentera verksamheten i offentliga sammanhang som uppvisar brister och behov av utökad kompetens (23 svar). Svarsexempel följer nedan:

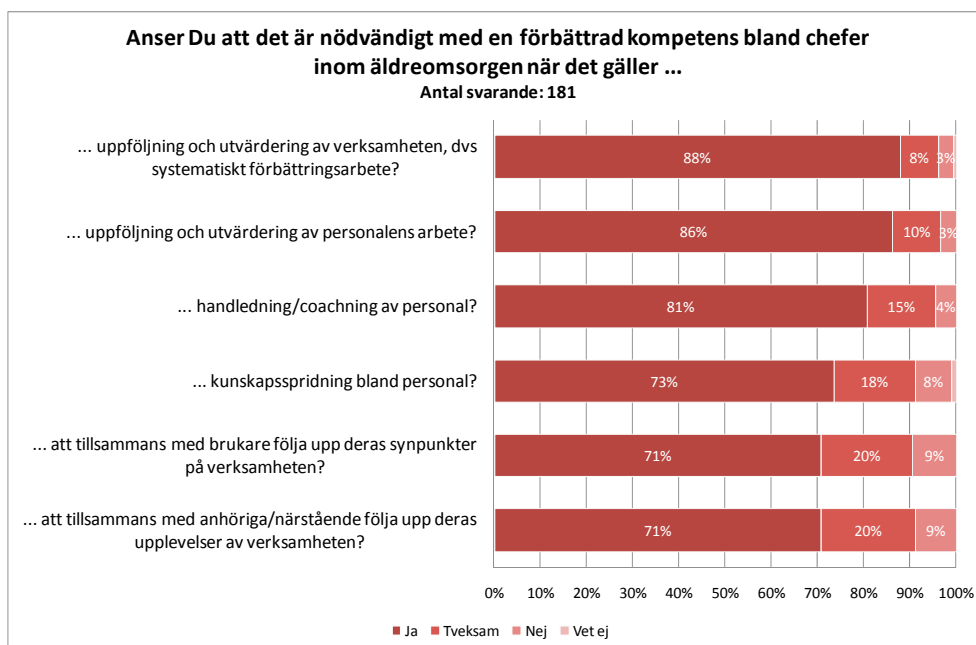
- *Medarbetarsamtal – lönesättning.*
- *Droger, missbruk, disciplinärenden.*
- *Medarbetarsamtalets genomförande och att omsätta den samlade informationen till en utvecklingsplan som ägs av medarbetarna (i deras hjärta).*
- *Planering av arbetet, med exempelvis personalfrågor, nedskärningar eller omfördelningar inom verksamheterna.*
- *Förmågan till överblick – framförhållning, minska akututtryckningarna.*
- *Presentera sin verksamhet utåt – mot förvaltningsledning, politiker, brukarorganisationer med mera.*
- *Budget och ekonomi.*

Önskemål om förbättrad kompetens

Äldreomsorgscheferna tillfrågades om behovet av att förbättra enhetschefernas kompetens inom vissa områden med fokus på uppföljning, kunskap och handledning.

Av svaren (se diagram) framgår att det uppfattas som särskilt nödvändigt att förbättra kompetensen när det gäller uppföljning och utvärdering av verksamheten och av personalens arbete. Andra frågor som äldreomsorgscheferna ser som viktiga kompetensutvecklingsområden är handledning och coachning av personal, liksom kunskapsspridning bland personal. Det finns också behov av kompetenshöjande insatser när det gäller att i samspel med äldre och närstående följa upp verksamheten ur dessas perspektiv. Av diagrammet nedan framgår det tydligt att uppföljning och utvärdering av verksamheten, det vill säga ett systematiskt förbättringsarbete, är ett djupt känt behov för kompetensutveckling.

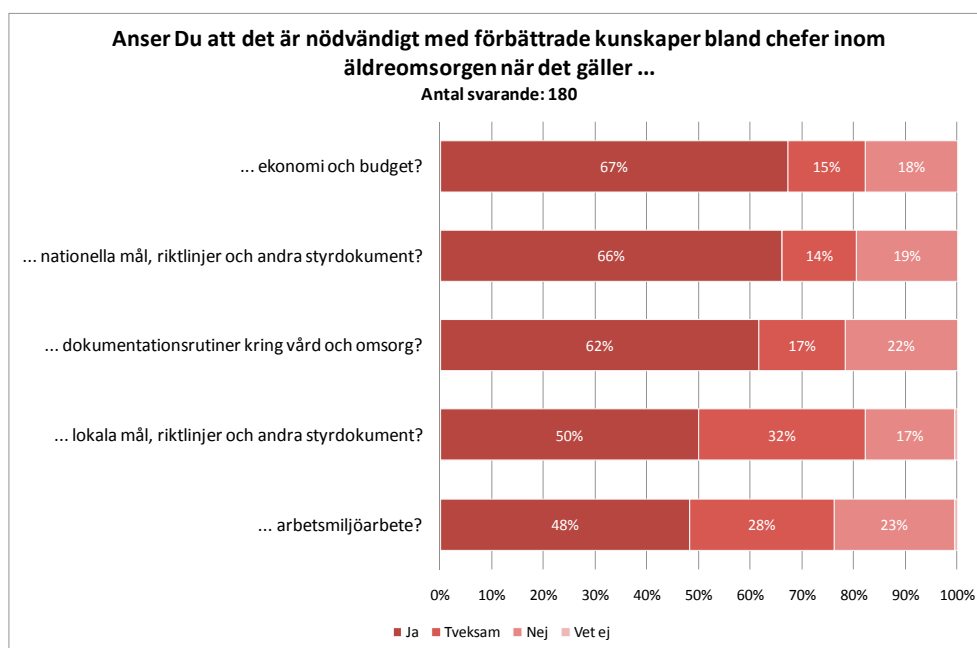
Diagram 2. Äldreomsorgschefernas önskemål om kompetensutveckling för enhetschefer.



Önskemål om förbättrad kunskap

En fråga berörde behovet av förbättrade kunskaper inom olika områden. Som framgått tidigare av de öppna svaren upplever många äldreomsorgschefer att ekonomi- och budgetfrågor är viktiga utbildningsområden. Närmare sju av tio menar att enhetscheferna behöver förbättrade kunskaper om dessa frågor. Lika många vill att kunskapen om nationella mål och riktlinjer utökas bland enhetscheferna. Drygt sex av tio äldreomsorgschefer ser dessutom gärna att kunskaperna om dokumentationsrutiner blir större.

Diagram 3. Äldreomsorgschefernas önskemål om förbättrade kunskaper hos enhetschefer



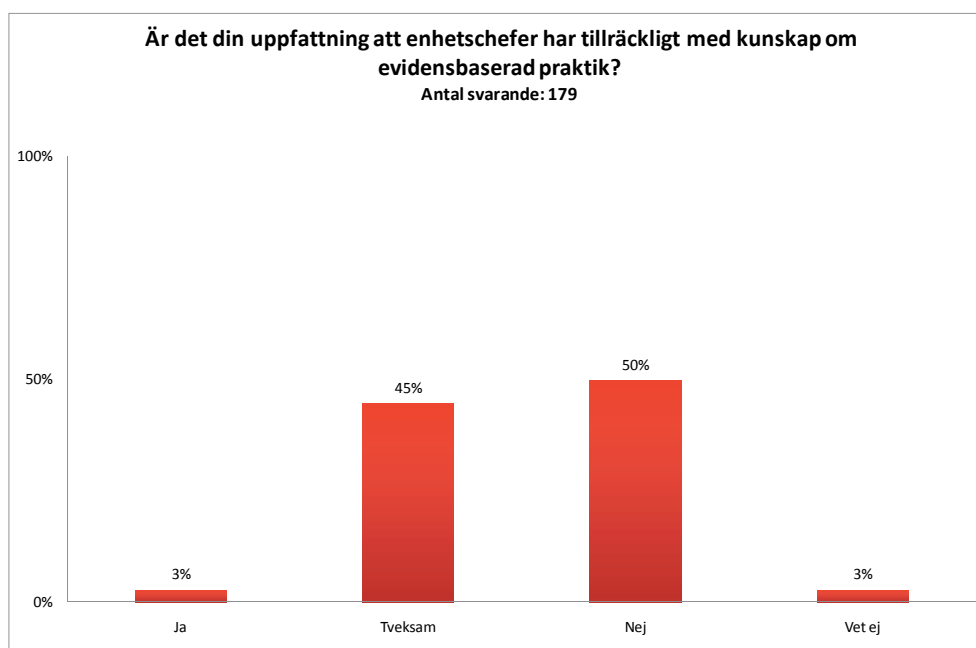
Evidensbaserad praktik

Regeringen har tillsammans med Sveriges Kommuner och Landsting under-tecknat en överenskommelse om ta fram en plattform för en evidensbaserad kunskapsutveckling. Man är också överens om att vård och omsorg om äldre ska vara kunskapsbaserad. Av den anledningen ställdes en fråga till äldreomsorgscheferna om vilken uppfattning de har om enhetschefernas kunskap om evidensbaserad praktik.

Evidensbaserad praktik har i frågan definierats med den beskrivning som används av Socialstyrelsen(<http://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik>): *I en evidensbaserad praktik integreras den för tillfället bästa vetenskapliga kunskapen om insatsers effekter, brukarens erfarenheter och förväntningar, den lokala situationen och omständigheter samt den professionelles expertis.*

Äldreomsorgscheferna är generellt tveksamma till om deras enhetschefer har tillräcklig kunskap inom detta område. Hälften av de svarande anser att cheferna inte har tillräckligt med kunskap, och nästan lika många är tveksamma till om cheferna har sådana kunskaper.

Diagram 4. Äldreomsorgschefernas uppfattning om enhetschefernas kunskaper om evidensbaserad praktik



Viktiga moment i ledarskapsutbildningen relaterat till värdegrunden

En helt öppen fråga inleddes med en beskrivning av värdegrunden: *I Socialtjänstlagen kommer från 2011 en värdegrund finnas inskriven (5 kap 4 §) som lyder: "Socialtjänstlagens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande (värdegrund)."* Frågan som besvarades av 148 äldreomsorgschefer löd: *Vad ser du som särskilt viktigt att ta med i en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen i relation till värdegrunden?*

I stort sett samtliga pekar på vikten av att ha ett individbaserat arbetssätt, på olika sätt uttryckt som att den äldre ska vara i centrum, och att bemötandet ska vara gott, vilket därför bör ingå på något sätt i en utbildning. Några mycket tydliga önskemål kan urskiljas för att uppnå detta. Äldreomsorgscheferna menar att enhetschefer och omvårdnadspersonal måste få vad man kallar verktyg och möjligheter att diskutera och reflektera kring innebörden av värdegrunden. En utbildning bör också sätta fokus på att enhetscheferna ska förstå sina egna värderingar och tydliggöra för sig själva hur de ser på värdegrundens innehåll utifrån dessa för att sedan kunna arbeta på motsvarande sätt med omvårdnadspersonalen.

Ett tydligt uttalat önskemål är också att utbildningen ska innehålla moment kring implementering och förändringsarbete så att enhetscheferna får kunskap om vad som krävs för att få all personal att förstå värdegrunden, samt arbeta med den över tid på ett hållbart sätt. Några diskuterar den nuvarande organisationen av verksamheten och frågar om det är möjligt att inom gällande ramar arbeta värdegrundsorienterat. Det finns behov av att reflektera

ra teoribaserat över organisationer. Behovet av kunskaper kring uppföljning och utvärdering nämns i sammanhanget.

En tredje aspekt som nämns av några få är att enhetscheferna behöver få kunskaper om evidensbaserad praktik.

Praktisk kunskap efterlyses också: hur man arbetar med genomförandeplaner, strukturerar och planerar, kommunicerar och för dialog. Några vill att enhetscheferna får kunskap om ett salutogent arbetssätt, medan andra vill ge utrymme för etik.

Nedan ges några exempel på svar. Observera att de inte är utvalda ur ett representationsperspektiv, utan endast belyser några av de inriktningar som beskrivits. Samtliga svar finns i bilaga 2.

- *Att alltid arbeta med invånaren i centrum. Samarbete och team är viktiga ingredienser för att lyckas. Viktigt att arbeta med nya mål, utvärdera och följa upp. Därefter nya mål = ett systematiskt arbete tillsammans med den verksamhet som bedrivs. Tydliga mål och när, var och vem som ska följa upp.*
- *Implementering av värdegrund, hur driva en verksamhetsutveckling och att leda till resultat.*
- *Att man i sin roll som ledare inser sitt uppdrag att skapa förutsättningar för medarbetarna att infria värdegrunden.*
- *Att se över arbetsprocesser utifrån ett kund- eller brukarperspektiv.*
- *Ett salutogent ledarskap, ett salutogent förhållningssätt och individperspektivet.*
- *Hur begreppet värdegrund och välbefinnande ska tolkas, samt hur begreppen implementeras hos vårdpersonalen.*
- *Att värdegrunden förankras längst ut i organisationen.*
- *Att alla chefer lär sig fokusera på individens behov, i stället för på organisation. Vi ska bemanna och planera utifrån individens behov. Det är framtiden.*
- *Kännedom om ledarskapets metoder och villkor, framför allt i hur man tar tillvara medarbetarnas kunskap och engagemang.*
- *Delaktighet från brukaren, hur man får medarbetaren att utgå från individens behov och önskningar och inte från medarbetarens, att alla individer är unika med olika behov och olika förmågor.*
- *Att det ska kännas "bekvämt" att driva och diskutera värdegrund så den blir levande. Det behövs verktyg, material, som chefer utbildas i och sen använder i sitt arbete. Är chefen "trygg" i sin roll om metoden blir trovärdigheten stor och resultatet bra. Dessutom måste ju chefen förstå vitsen med en värdegrund och varför vi har den.*
- *Innehållet i ramlagen SoL, att det går att fatta biståndsbeslut som inte är detaljerade, utan att äldre personer kan vara med och utforma innehållet i beslutet.*
- *Det är viktigt att kunna leda sin arbetsgrupp och vara ett gott föredöme och en god ledare. Ska kunna ta vara på kompetens i gruppen och våga utbilda spetsar inom verksamheten. Chefen ska inte alltid vara bäst på*

olika fackområden, men ska se till att det finns kompetens så att verksamheten kan arbeta utifrån en värdegrund.

- *Äldre människors rätt till självbestämmande och ett respektfullt bemötande.*
- *Att reflektera tillsammans med andra för att konkretisera och ta fram praktiska exempel för vad orden står för i det vardagliga arbetet.*
- *Definitionen vad är ett värdigt liv för den enskilde? Det är så lätt att "vi" lägger våra egna värderingar i detta. Hur kan vi bli bättre på att se varje enskild individ och den personens egna förutsättningar?*
- *Att alla chefer förstår att denna värdegrund betyder olika för olika äldre. Att vi måste vara tydliga med vikten av att lära känna och förstå de äldres behov. Att kunna känna in och ha inlevelseförmåga, fungerar detta väl mår de boende bra. Alla som jobbar med äldre MÅSTE ha denna förmåga, alltså inte bara veta och kunna, utan även känna.*
- *Att kunna sätta upp mål, men framför allt att kunna mäta målen. Hur de har blivit uppfyllda. Att enhetscheferna blir ännu bättre på att coacha sin egen personal utifrån de kommande förändringarna i synsätt, arbetssätt med mera.*
- *Hur man praktiskt arbetar med värdegrundsfrågor och hur värdegrunden implementeras i verksamheterna.*
- *Just detta kring att arbeta evidensbaserat. Man behöver få ihop värdegrunden med den konkreta vardagen. Hur upplevelsen för vårdtagaren blir och att handleda vårdpersonalen i detta.*
- *Vikten av en närvarande chef.Handledningens betydelse. Teambaserat arbetssätt (alla professioner tillsammans). Att se de individuella behoven hos var och en och leverera tjänster och service utifrån det. Ett allmänt förhållningssätt för alla professioner till sitt uppdrag: varför arbetar jag just här?*
- *Som arbetsledare och chef är det oerhört viktigt att vara nära den äldre personen och personalen, med andra ord: att arbeta i verksamheten och inte enbart på kontorsrummet. För att leva upp till en värdegrund som ska finnas på varje äldreboende är det viktigt att finnas nära verksamheten så att personalen regelbundet får handledning och den äldre får den omsorg han eller hon vill ha och behöver. Att sprida arbetsglädje är något som ska finnas med i alla chefsutbildningar, samt att vara flexibel i alla situationer som berör den äldres välbefinnande.*
- *Hur man organiserar stora verksamheter, som det ofta är i äldreomsorgen, så att omsorgen och stödet blir individuellt utformat. Och hur verksamheten utvecklas till att bli evidensbaserad, det vill säga att utveckla kulturen bland äldreomsorgens medarbetare till att bli kunskapsbaserad och intresserad.*

Viktigt i ledarskapsutbildning relaterat till personalfrågor

Äldreomsorgscheferna fick svara på ytterligare en öppen fråga kring utbildningsbehov: *Vad ser Du som särskilt viktigt i en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen i relation till att kunna handleda och coacha sin personal?* Även för denna fråga finns 148 svar.

Generellt är svaren praktiskt inriktade med stort fokus på kunskaper och metoder för coachning och handledning av personal. Flera talar också om vikten av att enhetschefen kan göra personalen delaktig i verksamheten och dess mål på ett tydligare sätt genom att lära sig involvera, delegera och ge ansvar. En pedagogisk inriktning efterfrågas, liksom kunskaper om implementering och uppföljning.

Många efterlyser utbildning i gruppsykologi och gruppdynamik, samt konflikthanteringsmetoder. Flera påpekar också att det är viktigt att chefen utvecklar en förståelse för sin egen påverkan på personalen, utifrån sina värderingar och sin ledarstil. Att vara en närvarande ledare nämns som viktigt och som något som kan behöva betonas.

Specifikt nämns utbildning i salutogent ledarskap, lärande organisationer, KBT, processledning och samtalsteknik. Samtliga öppna svar finns i bilaga 2. Nedan ges några exempel.

- *Att kunna inspirera. Omvärldsperspektiv och forskning är viktigt för att kunna hålla sig uppdaterad som chef. Tydliga mål, invånarna i centrum.*
- *Ge konkreta verktyg i hur coachning och handledning kan och ska gå till.*
- *Att vara chef! Det finns en tendens att chefer i offentlig verksamhet ska ta ett större ansvar för personalen än övriga arbetsgivare. Vi ska skapa en verksamhet som är anpassade för de boende, inte personalens behov eller önskan om arbetstider, centralkökets arbetstider och så vidare. De äldre ska vara i fokus. Personalen ska arbeta när de äldre behöver ha personal och cheferna måste vara tydliga med att detta är det primära. Till exempel är individuell schemaläggning, tvättstugeschema med mera ofta ett onödigt tjafs som gör att verksamheten inte har fokus på rätt saker. Det gagnar inte de äldre, utan tar i stället tid ifrån den verksamhet man är satt att arbeta i när man sitter i flera timmar och försöker få ihop när någon ska jobba. Den viktigaste frågan i coachning är "Varför är vi här?" och "Hur skulle du själv vilja ha det?".*
- *Verktyg för handledning, exempelvis kollegial handledning. Hur man söker kunskap för att känna trygghet i diskussioner om frågor. Förståelse för reaktioner hos personalen när något brister – att få personalen att känna det som att ett förbättringsområde inte är "fel". Viktigt med tydliga rutiner för olika typer av ärendegång, exempelvis: vad händer när delegeringen dras in, om jag blir sjuk eller inleder en rehabiliteringsprocess?*
- *Vikten av att vara lyhörd. Att se varje persons starka och svaga sidor. Lyfta och använda det som är bra och stötta det som behöver stötts. Skapa delaktighet. Få alla att arbeta mot gemensamma mål. Ge redskap*

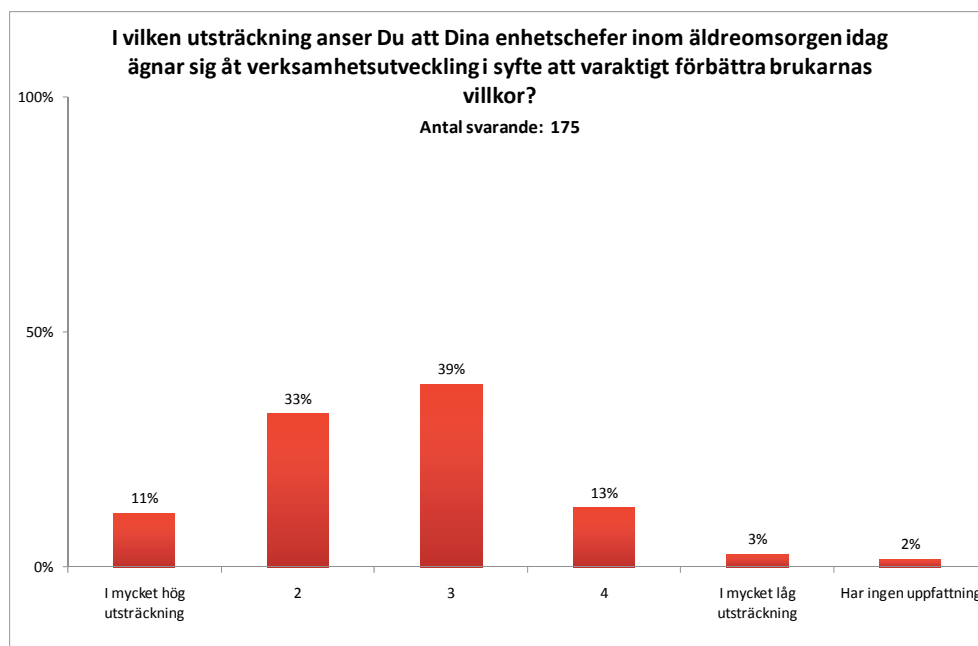
för att arbeta strukturerat med problem och förbättringsåtgärder där problemen uppstår. Vara en närvarande ledare som ser sin personal.

- *Att personalen får lust att ställa frågor – hur vet vi att just det här ger bäst resultat? Att stärka känslan av professionalism. Att få rätt proportioner på sin roll i brukarens vardag och att se att även andra har plats där.*
- *Att handledning och coachning, det vill säga ledarskapet, måste utvecklas med den enskilde medarbetaren och inte kollektivet anställda.*
- *Vikten av handledning, inte att kunna handleda. Att coacha behöver inte specifikt ingå då det ofta ingår i generella ledarskapsutbildningar som kommuner anordnar för alla chefer. Det är viktigt att tänka på att många chefer inom äldreomsorgen har en utbildning som chefer i sin grundprofession.*
- *En ökad förståelse för personalens högst olika förutsättningar att tillgodogöra sig handledning med mera, bland annat med hänsyn till olikheter i utbildningsbakgrund.*
- *Egen handledning.*
- *Lära ut metoder som är välprövade och som också bygger på en teori. Handledning i handledning, mentorskap och så vidare.*
- *Hur man praktiskt handleder och coachar (samtalsteknik, mötesledning, lyssna) och får ihop det med arbetsgivarrollen (leda och fördela, ta sitt mandat, avkräva ansvar när delaktighet ges till personalen).*
- *Tydliggörande av mandat och befogenheter, en "kravprofil" för enhetschefer. Tydliggöra chefens viktiga roll som föredöme kring attityder och värderingar.*
- *Ledarskap utifrån en salutogen värdegrund, metoder för handledning och coachning, metoder för lärande.*
- *Pedagogik i mötet. Att förstå att all personal har rättigheter, men också kunna regelverket kring personalens skyldigheter.*
- *Kunskaper kring SoL, kommunallagen med mera, samt gruppsykologi.*

Verksamhetsutveckling i dag med bäring på de äldre

I dag pågår verksamhetsutveckling i varierande grad inom äldreomsorgen, anser flertalet äldreomsorgschefer. Knappt en femtedel menar dock att så inte sker och de fick möjlighet att motivera sina svar (26 svarande har lämnat en motivering).

Diagram 5. Äldreomsorgschefernas uppfattning om verksamhetsutveckling i dag.

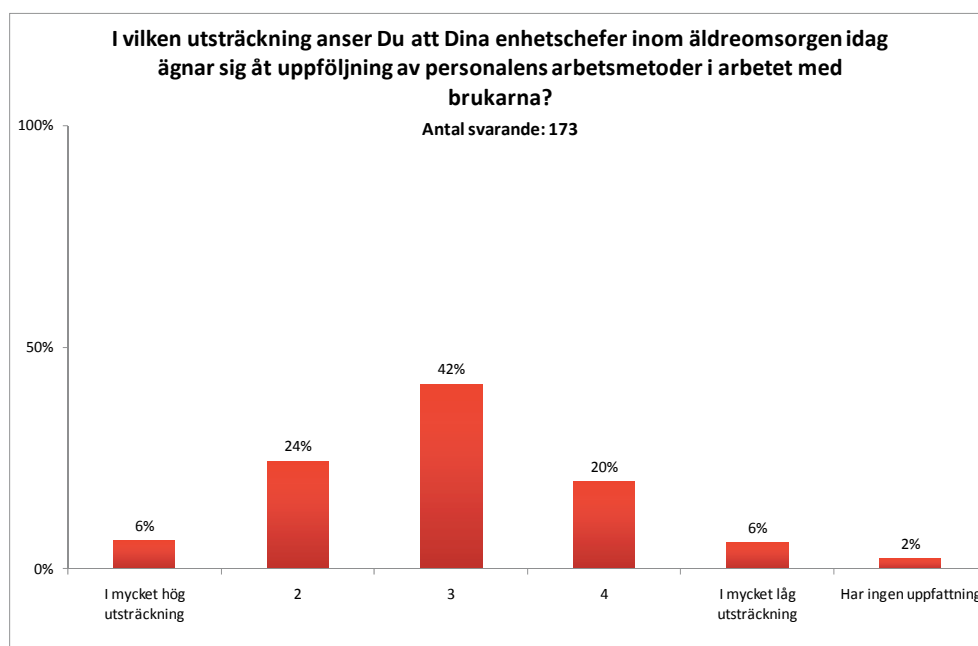


Skälen till att enhetscheferna inte hinner med uppges bland annat vara tidsbrist, vilken i sin tur antas bero på att man som enhetschef har många ansvarsområden som ska hanteras utan avlastning. Några av äldreomsorgscheferna menar att inte minst personalfrågor tar en stor del av tiden, samt att de sker utan struktur och planering. Andra vardagliga rutiner tar också upp enhetschefernas vardag på ett sådant sätt att utvecklingen får stå tillbaka. Motiveringarna finns i bilaga 2.

Uppföljning av personalens arbetsmetoder

Uppföljning av personalens arbetsmetoder är mindre vanligt förekommande än verksamhetsutveckling till förmån för de äldre. Diagrammet nedan visar att en tredjedel av enhetscheferna anses följa upp arbetsmetoder i hög utsträckning, medan en dryg fjärdedel inte gör det (41 svarande har motiverat sina svar).

Diagram 6. Äldreomsorgschefernas uppfattning om enhetschefernas uppföljning av arbetsmetoder



Ett skäl till att omvårdnadspersonalen inte följs upp i detta avseende är främst att enhetscheferna saknar kunskaper om hur uppföljningen ska gå till, menar flera äldreomsorgschefer. Ett annat är att de saknar lämpliga verktyg för sådan uppföljning. Några anser dock att en uppföljning inte sker för att enhetschefen prioriterar fel, eller tycker det är obehagligt. Andra nämner tidsbrist utan att motivera ett skäl. Samtliga svar finns i bilaga 2.

Hinder för utvecklings- och förändringsarbete

Fyra av tio äldreomsorgschefer menar att det i dag finns hinder för utvecklings- och förändringsarbete inom äldreomsorgen. Tidsbrist, ekonomi och kompetensbrister hos omvårdnadspersonalen anses vara de främsta hindren, men även dålig uppföljning och brister i kompetensen hos enhetscheferna har betydelse. Det kan också konstateras att fyra av tio menar att de politiska målen för äldreomsorgen är otydliga.

Diagram 7. Äldreomsorgschefernas uppfattning om hinder föreligger för utvecklings- och förändringsarbete inom äldreomsorgen

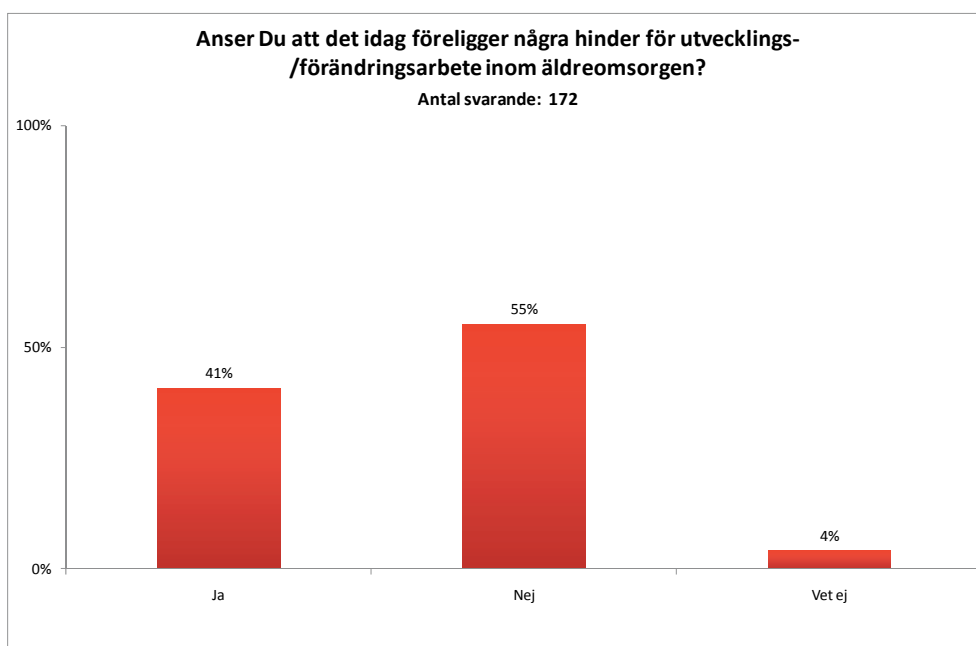
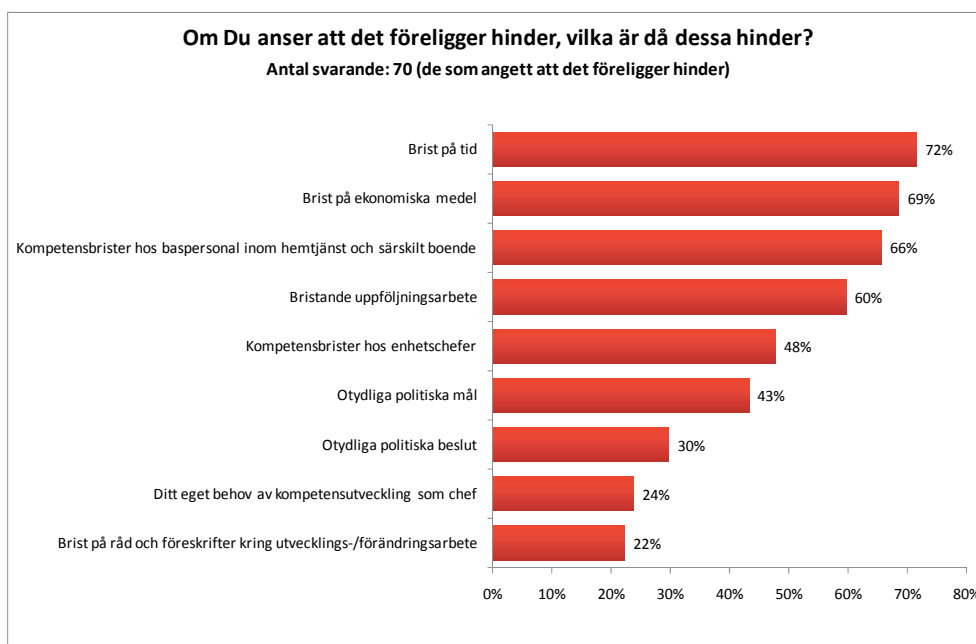


Diagram 8. Äldreomsorgschefernas uppfattning om vilka hinder som föreligger för utvecklings- och förändringsarbete inom äldreomsorgen



Andra hinder för förändringsarbetet beskrivs i de öppna svaren (30 svarande). Äldreomsorgscheferna pekar på enhetschefernas stora personalgrupper som ses som försvårande för att kunna förändra en organisation. Några menar dock att det också är en personlig fråga: en del enhetschefer vågar inte ta tag i förändrings- och förbättringsfrågor på grund av ett motstånd hos personalen, eller gör felaktiga prioriteringar. De öppna svaren finns i bilaga 2.

Övriga kommentarer

Samtliga svarande gavs möjlighet att i en sista fråga lämna ytterligare kommentarer kring en ledarskapsutbildning och 73 av äldreomsorgscheferna har tagit upp vad de ser som viktiga frågor. Svaren berör utbildningens utformning och vilka som bör delta i den, samt utbildningens innehåll. Flera av svaren uttrycker en positiv inställning och värdesätter bland annat den statushöjande effekt en utbildning kan ha för gruppen enhetschefer. Nedan visas samtliga kommentarer kring utbildningsform och innehåll. Samtliga svar finns i bilaga 2.

Utbildningens form och målgrupp:

- *Skapa två utbildningar. En för dem som klivit direkt från "golvet", till exempel fackliga företrädare som blivit chefer. Den andra utbildningen för dem som kommer från den akademiska sidan, den utbildningen blir lite "tvärtom" när det gäller behovet.*
- *Det största behovet av utveckling och nytänkande har ledet ovanför enhetschef och verksamhetschef.*
- *Den ska gärna vara förenlig med att vara kvar i arbetet under utbildningsperioden, hållas på hemorten och gärna ihop med några andra enhetschefer för att få en pluseffekt. Alltså bör den förläggas under en relativt lång period.*
- *Ser verkligen fram emot utbildningen för chefer som det talats om. Jag förutsätter att även vi som är chefer för chefer kommer att få delta i denna utbildning.*
- *Bra om det blir en bra spridning med chefer från olika utförare, en blandning av kommunala, privata och ideella utförare.*
- *Viktigt med nivån på utbildningen. Se rektorsutbildningen!*
- *Återigen: gör inte detta webbaserat utan se till att det blir möten. (Hänvisar till mitt tidigare svar: Enligt den information jag har fått är avsikten att dessa ledarutbildningar ska ske på distans och webbaserat. Det är en riktigt dålig tanke. Ska man utbildas i värdegrund och etiska frågor är det nödvändigt att mötas. Att webbaserat få en person att tänka på ett annorlunda sätt när det gäller värdegrund och etik är faktiskt helt omöjligt. I övrigt tycker jag det är viktigt att utbildningen handlar om att individualisera vården och omsorgen om de äldre. Vi är fortfarande alldeles för kollektiva i vårt arbetssätt.)*
- *Att ni inte glömmer bort de mindre idealburna verksamheterna.*
- *Väsentligt också med en tydlig förankring och förståelse hos politikerna för utbildningsbehovet.*
- *Viktigt att den medverkar till en statushöjning av chefsrollen inom vård och omsorg, i likhet med den statliga rektorsutbildningen.*
- *Jag välkomnar verkligen en ledarskapsutbildning för enhetscheferna. Det skulle berika verksamheten. Det är viktigt även att träffa enhetschefer runt om i landet för att utveckla arbetet hos oss.*

- *En mycket bra idé. Utbildning behövs även högre upp i organisationen, det vill säga äldreomsorgschefer och lägre, exempelvis gruppchefer med flera.*
- *Jag tycker att en nationell utbildning för att vara chef inom äldreomsorgen skulle behövas. Rektorer måste genomgå en specialutbildning. Det vore önskvärt att även chefer inom äldreomsorgen får en nationell utbildning.*
- *Viktigt att enhetscheferna får möta chefer från andra kommuner och helst även andra aktörer (privata).*
- *Viktigt att den ges lokalt så att alla har möjlighet att delta och behålla balansen mellan arbete, familj och fritid.*
- *Bra om en referensgrupp med aktiva chefer bildas för dialog och utformande av utbildningen.*
- *Bra att det kommer och bra om det blir en blandning från flera kommuner, att det bygger på ett action-learning-sätt.*

Utbildningens innehåll:

- *Första linjens chefer behöver förutsättningar, såväl kompetens- som verktygs- och tidsmässigt, för att vara en synlig ledare eftersom exempelvis gruppledarna har tagits bort så det finns inga arbetsledare på enheterna.*
- *Socialtjänstlagens intentioner och kommunens uppdrag.*
- *Att lära sig hur man genomför ett förändringsarbete för att lyckas. Förståelse för de olika processer som kan uppstå i verksamheterna.*
- *Ja, bristen i socionomutbildningen vad gäller ekonomi och arbetsrätt.*
- *Att det enbart handlar om exempelvis ledarskap, ekonomi och organisation, att rätt och slätt få lära sig hur man på ett bra sätt leder och fördelar ett arbete...*
- *Att ledarskapet även handlar om att fokusera på uppdraget.*
- *Att de förstår vikten av att vara i och ansvara för verksamheten utifrån individen i fokus, inte en personalcentrerad omsorg.*
- *Tona ned forskningen i högskoleutbildningen. Lär upp proffsiga ledare som kan ekonomi, ledarskap och verksamhetsutveckling, samt ett systematiskt kvalitetsarbete "på golvet".*
- *Arbetet inom äldreomsorgen är för aktivitetsstyrt. Vi måste öka fokus på vad som genererar ett mervärde och en önskvärd effekt för våra äldre.*
- *Viktigt att de får stöd i att bli både ledare och chefer, för båda delarna behövs. Viktigt att få kunskap om hur viktig ledarens och chefens närvaro och delaktighet är. Viktigt att få stöd i svåra samtal och rehabiliteringsarbete.*
- *Se över alla goda exempel på utbildningar som har genomförts och genomförs så hjulet inte uppfinns igen.*
- *Ha insikt och lära känna sitt eget ledarskap.*

- Viktigt med fokus på att utveckla det individuella personliga ledarskapet och lägga mer tid på det och mindre på kollektiva lösningar. Ökad förståelse av att arbeta i en multiprofessionell organisation.
- Ledarskapsutbildning bör hållas som en helhetspaket med alla delar sammanhållna: personal, arbetsrätt, arbetsmiljö, verksamhetsutveckling, ekonomi, socialt arbete med mera. Inte separata delar.
- Det är oerhört viktigt med utbildningsinsatser för enhetschefer i framför allt dessa frågor då fokus i många år har legat på budget och att uppnå det ekonomiska målet. Efterfrågan att nå övriga mål har varit minimal. Intresse från politiken.
- Viktigt att man förstår vikten av att utöva ett närvarande ledarskap.
- Viktigt att ha rätt pedagoger och att ledarskapsutbildningen är "i tiden", det vill säga att den möter framtida utmaningar, både vad gäller medarbetare, vårdtagare, patienter och deras närstående.
- Att utbildningen tar fasta på helheten, det vill säga allt som rör en modern äldreomsorg, inklusive styrning och kontroll.
- Fokusera på att gå från den patogena uppbyggnaden av en struktur till det salutogena.
- Det är givetvis viktigt med utvecklingsarbete, vilket vi alltid framhåller, men vi glömmer vikten av ett gott förvalterskap och att arbeta för långsiktiga lösningar.
- Det räcker inte med utbildning. Chefer måste ha arbetslivserfarenhet också.
- Utveckla tydlighet, lyhördhet och mod. Öka förmågan att möta omvärldens komplexitet.
- Poängtera att det är ledfunktionen som är viktig, kanske inte så mycket att vara en specialist i ämnet.
- Att leda handlar om att våga. Det behövs mycket kunskap om gruppprocesser och hur jag som chef agerar och reagerar i olika processkonstellationer.
- Som chef behöver man prata om etik och vad detta innebär.
- Viktigt med praktisk träning av olika situationer i en trygg grupp (till exempel en handledningssituation) och inte bara teoretiska kunskaper.
- Chefer behöver också hjälp i att förstå att det är mycket viktigt med verksamhetsnära chefer. Hur en arbetsdag eller ett upplägg kan se ut bör också diskuteras.
- Fokus på det som är kärnprocessen, kunden, omsorgen. Inte enbart på ekonomi och HR-frågor.
- Lägg krutet på att chefen måste känna sin verksamhet innan det går att fatta bra beslut eller utveckla.
- Utbildningen måste innehålla allmänna delar som kombineras med olika och valbara delar. Alla våra enhetschefer har till exempel gått en mycket bra och omfattande handledarutbildning nyligen, samt utbildning i förbättringsarbete (genombrottsmetoden).
- Att tänka nytt och finna nya lösningar, framför allt med tanke på LoV.

- *För mycket byråkrati i vissa verksamheter. Det krävs mer utbildning om hur enhetschefer ska sprida arbetsglädje i företaget.*
- *Utbildningen måste fokusera på den framtid som vi har inom äldresektorn. Hur hanterar vi och leder personal i en stark expansion? Hur får vi bort stressen som det alltid pratas om i vården, oavsett om den finns där eller inte?*
- *Utbildning i stresshantering är viktigt, till exempel mindfulness.*
- *Utbildning inom personalfrämjande åtgärder, effektivitet och ekonomi.*

Diskussion

Med ett övergripande ansvar för äldreomsorgsfrågor i kommunal, privat och ideell verksamhet inom äldreomsorgen, har äldreomsorgschefer tillfrågats om hur de ser på enhetschefernas kunskaper och kompetensutvecklingsbehov, med utgångspunkt från en eventuell ledarskapsutbildning. Det står klart att det finns önskemål om åtgärder som syftar till att utveckling och utvärdering sker på ett sådant sätt att förändringar kan göras i verksamheterna. Det finns också en tydlig efterfrågan på ett ledarskap som kan genomföra dessa förändringar och som använder sig av verktygen uppföljning och utvärdering i ett systematiskt förändringsarbete. Många poängterar vikten av att enhetscheferna får kunskap om hur de leder en organisation in i ett förändringsarbete, men också hur de leder organisationen i vardagen.

Utbildningsbehoven och skälen till dessa kan sammanfattas i sex punkter:

- kunskap och insikt om värdegrund och individen i centrum, för att kunna beskriva, diskutera och reflektera med medarbetarna
- kunskap om grupper, gruppdynamik och grupprocesser för att förstå och få en grund i stödet till medarbetarna
- kunskap om ledning, coachning och handledning för att som ledare, tillsammans med medarbetarna, kunna sätta individen i centrum med värdegrunden som stöd
- kunskap om uppföljning och utvärdering för att utveckla ett systematiskt förbättringsarbete
- kunskap om evidensbaserad praktik för att ge de äldre inflytande över sin situation, stödja förbättringsarbete och förhållningssätt, samt säkerställa att vård och omsorg bygger på bästa tillgängliga kunskap
- kunskap om förändringsarbete och implementering för att tillsammans med medarbetarna åstadkomma bestående effekter hos de äldre, med avseende på ett värdigt liv och välbefinnande.

Referenser

Program för en god äldreomsorg – överenskommelse mellan staten och Sveriges Kommuner och Landsting. Bilaga till protokoll vid regeringssammanträde 2009-12-10 nr III:4.

Enkät

Frå- genr	Frågetyp	Fråga med svarsalternativ	Koppling till följande fråga.
1	Informa- tion	I frågorna används befattningsnamnet enhetschef. Med enhetschef avses första linjens chefer inom äldreomsorgen med verksamhets-, budget- och personalansvar.	2
2	Enval	Vilken uppfattning har Du om dina enhetschefers kompetens i ledarskap när de tillträder sina tjänster? Är den tillräcklig eller otillräcklig? Svarstext 5. Helt tillräcklig 4 3 2 1. Helt otillräcklig Har ingen uppfattning	7 7 7 3 3 7
3	Fritext	Om Du anser att Dina enhetschefers kompetens i ledarskap är otillräcklig när de tillträder sina tjänster, vad tycker Du då saknas?	4
4	Fritext	Kan Du ge tre exempel på situationer i det dagliga arbetet där Du tycker att enhetschefernas kompetens behöver utvecklas?	5
5	Fritext	Kan Du ge två exempel på situationer som inträffar några gånger per månad där Du tycker att enhetschefernas kompetens behöver utvecklas?	6
6	Fritext	Kan Du ge ett exempel på någon situation som inträffar någon gång per år där Du tycker att enhetschefernas kompetens behöver utvecklas?	7

7	Matris	Anser Du att det är nödvändigt med en förbättrad kompetens bland chefer inom äldreomsorgen när det gäller ... Frågetext ... handledning/coachning av personal? ... uppföljning och utvärdering av personalens arbete? ... uppföljning och utvärdering av verksamheten, d.v.s. systematiskt förbättringsarbete? ... att tillsammans med brukare följa upp deras synpunkter på verksamheten? ... att tillsammans med anhöriga/närstående följa upp deras upplevelser av verksamheten ... kunskapsspridning bland personal? Svarstext Ja Tveksam Nej Vet ej	8
8	Matris	Anser Du att det är nödvändigt med förbättrade kunskaper bland chefer inom äldreomsorgen när det gäller ... Frågetext ... dokumentationsrutiner kring vård och omsorg? ... nationella mål, riktlinjer och andra styrdokument? ... lokala mål, riktlinjer och andra styrdokument? ... arbetsmiljöarbete? ... ekonomi och budget? Svarstext Ja Nej Tveksamt Vet ej	9
9	Enval	I en evidensbaserad praktik integreras den för tillfället bästa vetenskapliga kunskapen om insatsers effekter, brukarens erfarenheter och förväntningar, den lokala situationen och omständigheter samt den professionelles expertis. Är det din uppfattning att enhetschefer har tillräckligt med kunskap om evidensbaserad praktik? Ja Tveksam Nej Vet ej	10 10 10 10

10	Fritext	I Socialtjänstlagen finns numera en värdegrund inskriven (5 kap 4 §) som lyder: "Socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer får leva ett värdigt liv och känna välbefinnande (värdegrund)." Vad ser Du som särskilt viktigt att ta med i en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen i relation till värdegrunden?	11
11	Fritext	Vad ser Du som särskilt viktigt att ta med i en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen i relation till att kunna handleda och coacha personal?	12
12	Enval	I vilken utsträckning anser Du att Dina enhetschefer inom äldreomsorgen idag ägnar sig åt verksamhetsutveckling i syfte att varaktigt förbättra brukarnas villkor? Svarstext 5. Mycket hög utsträckning 4 3 2 1. Mycket låg utsträckning Har ingen uppfattning	14 14 14 13 13 14
13	Fritext	Vilka skäl finns, enligt Din uppfattning, till att enhetschefer idag inte ägnar sig åt verksamhetsutveckling med bäring på brukarnas upplevelser?	14
14	Enval	I vilken utsträckning anser Du att Dina enhetschefer inom äldreomsorgen idag ägnar sig åt uppföljning av personalens arbetsmetoder i arbetet med brukarna? Svarstext 5. Mycket hög utsträckning 4 3 2 1. Mycket låg utsträckning Har ingen uppfattning	16 16 16 15 15 16
15	Fritext	Vilka skäl finns, enligt Din uppfattning, till att sådan uppföljning inte sker?	16
16	Enval	Anser Du att det idag föreligger några hinder för utvecklings-/förändringsarbete inom äldreomsorgen? Ja Nej Vet ej	17 19 19

17	Matris	Om Du anser att det föreligger hinder, vilka är då dessa hinder? Du kan givetvis lämna flera svar! Frågetext Kompetensbrister hos omvårdnadspersonal inom hemtjänst och särskilt boende Kompetensbrister hos enhetschefer Otydliga politiska beslut Otydliga politiska mål Brist på tid Brist på ekonomiska medel Bristande uppföljningsarbete Ditt eget behov av kompetensutveckling som chef Brist på råd och föreskrifter kring utvecklings-/förändringsarbete Svarstext Ja	18
18	Fritext	Finns något ytterligare hinder för utvecklings-/förändringsarbete?	19
19	Fritext	Har Du några andra kommentarer kring en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen?	Tacksida

Öppna svar

Om du anser att Dina enhetschefers kompetens i ledarskap är otillräcklig när de tillträder sina tjänster, vad tycker Du då saknas?

- Erfarenhet och kunskap om praktiskt chefs- och ledarskapsarbete. Arbetsmiljö, ekonomi, personaljuridik och styrande kvalitetssystem i verksamheten.
- Resultat och verksamhetsinriktning, strategi och utvecklingsfrågor.
- Erfarenhet av både ledarskap och utvecklingsarbete, personlig mognad, förmåga att leda.
- Det beror på. Men det krävs som regel något eller några års praktik eller erfarenhet för att klara jobbet på ett bra sätt.
- Arbetsrätt, samverkan och medbestämmande, rehabiliteringsarbete, ledarskapsutbildning etc. De instrument du behöver behärska som chef.
- Ledarskapsteori, förmågan att förmå en grupp att lägga energi på verksamhetsutveckling i ett kundperspektiv, arbetsmiljö och andra arbetsrättsliga regler.Handledning och personalutveckling. Utvecklingssamtal. Ekonomisk planering, styrning och uppföljning. Att hantera svenska språket i utredningar och rapportskrivande. Förmåga att tänka och agera flerdimensionellt (jämför balanserad styrning).

- Verktyg för att leda personal, arbetsrättskunskaper ekonomisk insikt.
- Insikt och förståelse för ledarskapets innehåll, uppdrag och ansvar.
- Personligt ledarskap, kvalitet, personal och ekonomi.
- Lyhördhet och att vara följsam. Att använda sina medarbetare som verktyg för att nå målet.
- Helhetssyn.
- Erfarenhet av ledarskap inom andra verksamheter än vård och omsorg.
- Ofta saknas tillräcklig kunskap i processledning, ekonomi, personaladministration och arbetsledning.
- Ekonomisk utbildning.
- Mod, beslutsbenägenhet, arbetsrätt, ekonomi, servicekänsla och kundfokus.
- Ledarskapskompetens och styrning inom området ”kund – uppdragsgivare”.
- I dagsläget är socionomutbildningen helt inriktad på det akademiska planet. Det måste läggas mer tyngd på ledarskap, att använda sig själv som redskap för att arbeta som chef. Bli bättre på analys- och förbättringsarbete med delaktighet från medarbetarna.
- Nyutbildade enhetschefer eller de som saknar erfarenhet tycker jag saknar kunskap inom följande: budget, schemaläggning, anställningsformer och arbetsmiljö.
- Ibland finns utbildning, men inte praktisk erfarenhet av ledarskap, och ibland tvärtom. Sen behövs alltid påfyllning över tid och det gäller alla.
- En grundutbildning till exempelvis socionom, sjuksköterska eller annat, ger inte tillräckliga kunskaper i ledarskap, strategiskt tänkande och så vidare.
- Vi är ett privat boende där man är väldigt ensam om beslutsfattandet. Kanske vi ska ha en bredare kunskap i ekonomi, företagsledning och så vidare.
- Kunskap i att leda, kommunikationskunskap och gruppdynamik.
- Sakkunskaper, till exempel arbetsrätt och ekonomi. God ledarförmåga – saknar erfarenhet, behöver ibland utveckla självkännedom, saknar ledarskapskunskap och -verktyg.
- Förståelse för värdet i att samverka med personal, anhöriga och boende.
- Naturligtvis erfarenhet och beredskap för svårigheten i främst personalärenden.
- Det finns enligt mitt sätt att se det många olika sätt att leda personal, varför jag tycker det är svårt att veta hur den personen tolkar och brukar sitt ledarskap. Social kompetens, stark i sig själv och mognad. Förståelsen för mellanmänniskliga relationer. Psykologi.
- De har svårt att vara tydliga i sitt ledarskap. Kanske bottnar det i att de vill vara omtyckta av alla i gruppen.
- Bättre kommunikation och konflikthantering. Bättre på att lyssna. Bättre på att hantera ”besvärliga” medarbetare.

- Kunskap om arbetsrätt, ekonomi och svåra samtal.

Kan Du ge tre exempel på situationer i det dagliga arbetet där Du tycker att enhetschefernas kompetens behöver utvecklas?

- Arbetsrätt, arbetsmiljö, arbetspsykologi, kommunikation, ekonomi och personaladministration.
- Mål, resultat och verksamhetsutveckling.
- Insikten att man behöver ha förmågan att leda andra och inte bara vara chef.
- Hantera arbetsrätt, rehabiliteringsfrågor, samverkan och MBL.
- Något oförutsett händer som skapar oro och rädsla. Skyddsombudet dyker upp och talar om att stänga av arbetsplatsen. En incident med en våldsam dement person som slår en medarbetare.
- Att leda och fördela arbetet, lita på sig själv som ledare. Lära sig att delegera. Se möjligheter och inte alltid titta på hindren.
- Förmågan att se sin egen roll i ett sammanhang. Förmågan att våga ta i svåra frågor och situationer. Hitta sin egen personliga ledarstil.
- Att tänka ”leda för resultat”, hantering av pengapåsen, svåra personalärenden.
- Att ha svåra samtal och att fatta obekväma beslut.
- Att ha brukarperspektivet i fokus. Att kunna leda en relativt lågutbildad och ganska enkönad yrkesgrupp mot uppsatta mål. Att kunna samverka på lika villkor med äldre vårdens övriga aktörer och vårdgrannar.
- Budgetprocessen, rekryteringsarbete, att leda personalen utifrån politiska beslut till praktisk handling.
- Konflikthantering, tydligheten i ledarskapet, kombinationen att vara chef och ledare.
- Modet att lägga scheman som utgår ifrån kundernas behov och inte personalens intressen. Arbetsrättsliga åtgärder, samt dokumentation av ärendet. Kundfokus i det dagliga arbetet.
- Ekonomistyrning – personaluppföljning, rekrytering, vara chefen.
- Ta beslut i vardagliga situationer som rör vårdtagare, prioritera utifrån olika lagrum, hantera krissituationer där personal är involverad.
- Anställningsförfarande, introduktion för nyanställda, budgetuppföljning.
- Personalfrågor, ekonomifrågor.
- Snabbt inhämta underlag och sedan ta beslut. Förhålla sig till många faktorer och intressenter samtidigt, exempelvis anhöriga, personal och vårdtagare, eller hur det blir när lagstiftningar möts, till exempel SoL, HSL och LSS.
- Snabba beslut.
- Hur förmedlar man beslut och hur lyssnar man på medarbetarna? Vad innebär det att företräda arbetsgivaren?
- ”Personalproblem” som kräver arbetsrättslig kunskap, ekonomistyrning, att leda individer och grupper.

- Dialog med personal och med anhöriga. Coachande ledarskap.
- Personalärenden, ekonomi och data.
- Upptäcka informella ledarskap, kommunikation och att vara mer ledare.
- De behöver utvecklas i att både ge positiv feedback och samtidigt våga vara raka och tydliga när felaktigheter begås. Inget mummel eller otydliga föreläsningar.
- Personalfrågor, ekonomi, svåra samtal och möten med närstående och personal.
- Lära sig prioritera sina arbetsuppgifter.

Kan Du ge två exempel på situationer som inträffar några gånger per månad där Du tycker att enhetschefernas kompetens behöver utvecklas?

- Ekonomiuppföljning och prognostisering. Arbetsplatsträffar.
- Arbetsmiljöfrågor och klagomålshantering.
- Möten med enskilda medarbetare och grupper.
- Hantera ekonomisk uppföljning.
- En deppig grupp träffas (APT), medarbetarna är enbart på jobbet för att tjäna sitt levebröd och motivation saknas. Ledaren ser ingen väg att hantera situationen. Politiska mål kommer alltid i skymundan för schema-snack som har fokus på medarbetarens privatliv, inte brukarens intressen.
- Budgetuppföljning, våga vara ledare.
- Personal – problem – gränssättning, alternativ att avslå ansökan och begäran.
- Personal, ekonomi och att självständigt driva och följa upp kvalitetsutveckling.
- Att personer behandlas lika vid exempelvis begäran om semester. Är det sagt att ansökan ska vara inne x antal dagar i förväg ska det gälla alla.
- Leda personalmöten mot uppsatta mål. Följa upp sin ekonomiska budgetstatus.
- Att handleda medarbetarna i praktiskt arbete. Att leda verksamheten tillsammans med andra vårdgivare.
- Relationen till fackliga organisationer. Att våga, vilja och kunna företräda arbetsgivaren.
- Ekonomi och it.
- Budgetuppföljning och prognoser.
- Ekonomianalyser – åtgärder . Att motivera förändringar.
- Att arbeta i ett långsiktigt perspektiv.
- Riskbedömningar – arbetsmiljöarbete, konflikthantering.
- Budget och ekonomifrågor.
- Självständigt budgettänkande – prognos, planering.
- Ekonomi och kontering.

- Brist på empati (har inte funderat på hur budskapen ska förmedlas), saknar kunskap kring omvärldsbevakning.
- Strategisk verksamhetsutveckling och personalutveckling.
- Helhetssyn på ekonomi. Samverkan i en stor organisation.
- APT och budgetuppföljning.
- Ta tag i svåra grupperingar. Vara tydlig i sitt ledarskap – kommunikation. Att förstå att alla faktiskt inte förstår.
- Att tydliggöra företagets eller kommunens vision med verksamheten och omsätta det i tydliga mål som personalen förstår.
- Frågor som tas upp i media angående äldreomsorg. Möten med närstående. Ny lagstiftning och riktlinjer från Socialstyrelsen.
- I situationer då de ser arbetsuppgifterna hopa sig tenderar vissa chefer att bli ganska stressade. De har svårt att se vad de ska göra först. De ringer för att få svaren trots att de själva sitter inne med svaret. Våga vara chef och fatta beslut!

Kan Du ge ett exempel på någon situation som inträffar någon gång per år där Du tycker att enhetschefernas kompetens behöver utvecklas?

- Medarbetarsamtal – lönesättning.
- Droger, missbruk och disciplinären.
- Representera verksamheten i officiella sammanhang.
- Medarbetarsamtalets genomförande och att omsätta den samlade informationen till en utvecklingsplan som ägs av medarbetarna (i deras hjärtan).
- Planering av arbetet, med exempelvis personalfrågor, nedskärningar eller omfördelningar inom verksamheterna.
- Förmågan till överblick – framförhållning. Minska akututtryckningarna.
- Långsiktig planering och ”leda för resultat”.
- När personal har drogproblem och hur man agerar vid sådana tillfällen.
- Presentera sin verksamhet utåt – mot förvaltningsledning, politiker, brukarorganisationer med mera.
- Att utveckla kompetens för att kunna följa budgetprocessen. Att utveckla sin kompetens i omvärldsbevakning.
- Konflikthantering.
- Löneöversynen (kompetensen kring beslutsunderlaget bör höjas).
- Framtidsdiskussioner som hänger ihop med ekonomiarbetet. Att knyta vardagen till den långsiktiga planeringen.
- Medarbetarsamtal och lönesamtal.
- Lönesättning och arbetet kring detta.
- Lägga budget.
- Budget och ekonomi.
- Att framföra synpunkter till ledningen.

- Mål- och måttskrivningar, statistik.
- Informella ledarskap.
- Medarbetarsamtal.
- Tolkning av avtal med uppdragsgivare.
- Lönesättning.

Vad ser du som särskilt viktigt att ta med i en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen i relation till värdegrunden?

- Individuella lösningar för den enskilde.
- Att alltid arbeta med brukaren i centrum. Samarbete och team är viktiga ingredienser för att lyckas. Det är viktigt att arbeta med nya mål, att utvärdera och följa upp. Därefter sätt nya mål, vilket ger ett systematiskt arbete tillsammans med den verksamhet som bedrivs. Tydliga mål och när, var och vem som ska följa upp dem.
- Förståelsen att alla gamla har varit unga och att man måste se dem och deras liv som en del i en lång resa.
- Man ska känna sig "hemma", oavsett var man är eller vilken hjälp man får eller är i behov av.
- Ett gemensamt synsätt på ett värdigt liv.
- Hur vi lever vår värdegrund och vilka verktyg som kan användas för att ständigt hålla dialogen och processen om värdegrunden vid liv.
- Att värdegrunden är känd och beaktas i arbetet.
- Bemötande, att lyssna på dem vi är till för.
- Hur man jobbar för att behålla brukarfokus i ekonomiskt svåra tider.
- Implementering av värdegrunden. Hur verksamheten ska drivas, utvecklas och leda till resultat.
- Att ledaren i sin roll inser sitt uppdrag att skapa förutsättningar för medarbetare att infria värdegrunden.
- Att enhetschefen ansvarar för omsorgsinnehållet i verksamheten, inte bara den basala omvårdnaden – att ge hjälp med det praktiska och medicinska – utan sysselsättning, fritid och aktivering.
- Ett etiskt förhållningssätt till brukare och närstående.
- Hur man arbetar med värdegrundsarbete med personalen. Uppföljning av insatserna och utvärdering av resultatet av insatserna.
- Att lyfta upp värdegrundsfrågor som bemötande och etik. Synen på äldre personer behöver förändras. Det måste vara något fel när det är finare att vara en gammal möbel än en gammal människa.
- Att se över arbetsprocesser utifrån ett kund- och brukarperspektiv.
- Att varje människa är unik och har behov – känslomässiga, fysiska och existentiella – som ska tillgodoses individuellt, utifrån en helhet, och som skänker mening för den enskilde.
- Ett salutogent ledarskap, ett salutogent förhållningssätt och individperspektivet!

- Hur begreppet värdegrund och välbefinnande ska tolkas, samt hur begreppen implementeras hos vårdpersonalen.
- Att alla chefer förstår att värdegrunden betyder olika för olika äldre. Att vi måste vara tydliga med vikten av att lära känna och förstå de äldres behov. Att kunna känna in och ha inlevelseförmåga. Fungerar detta väl mår de boende bra. Alla som jobbar med äldre MÅSTE ha denna förmåga. Det vill säga: inte bara veta och kunna, utan även känna.
- Hur arbetet i arbetslagen leds och implementeras .
- Hur värdegrunden omsätts i praktiskt arbete på fältet.
- Att förankra värdegrunden långt ut i organisationen.
- Att alla chefer lär sig fokusera på individens behov, i stället för på organisationen. Vi ska bemanna och planera utifrån individens behov, det är framtiden.
- Att arbeta för individen i fokus. Att alltid utgå från individen, en ”individanpassad” socialtjänst.
- Implementeringsstrategier.
- Relevanta teorier och praktiska redskap för tillämpning.
- Varje individs unika behov och goda exempel på hur välbefinnande kan skapas med små medel.
- Socialt nätverksarbete och anhörigsarbete.
- Få omvårdnadspersonal att skapa ”goda” möten med omsorgstagare och anhöriga. Förstå innebörden av den enskildes livsvärld och få medarbetarna att arbeta med stor lyhördhet och äkta närvaro.
- Att stärka fokus på det sociala innehållet, i synnerhet för chefer med sjuksköterskebakgrund.
- Kännedom om ledarskapets metoder och villkor, framför allt i hur man tar tillvara medarbetarnas kunskap och engagemang.
- Delaktighet från brukaren. Hur man får medarbetaren att utgå från individens behov och önskningsar, inte från medarbetarens. Att alla individer är unika med olika behov och olika förmågor.
- Att det ska kännas ”bekvämt” att driva och diskutera värdegrunden så den blir levande. Det behövs verktyg material, som chefer utbildas i och sedan använder i sitt arbete. Är chefen ”trygg” i sin roll om metoden, blir trovärdigheten stor och resultatet bra. Dessutom måste chefen förstå vitsen med värdegrunden och varför vi har den.
- Innehållet i ramlagen SoL. Att det går att fatta biståndsbeslut som inte är detaljerade, utan att äldre personer kan vara med och utforma sitt innehåll i beslutet.
- Att lära sig att utgå från den enskilde personens liv och behov.
- Delaktighet och bemötandefrågor är viktiga.
- Det är viktigt att kunna leda sin arbetsgrupp och vara ett gott föredöme och en god ledare. Ska kunna ta vara på kompetensen i gruppen och våga utbilda spetsar inom verksamheten. Chefen ska inte alltid vara bäst på olika fackområden, men ska se till att det finns kompetens så att verksamheten kan arbeta utifrån en värdegrund.

- Äldre människors rätt till självbestämmande och ett respektfullt bemötande.
- Att reflektera tillsammans med andra för att konkretisera och ta fram praktiska exempel på vad orden står för i det vardagliga arbetet.
- Definitionen: vad är ett värdigt liv för den enskilde? Det är så lätt att "vi" lägger våra egna värderingar i detta. Hur kan vi bli bättre på att se varje enskild individ och den personens egna förutsättningar?
- Bemötande- och trygghetsfrågorna. Hur skapar man detta så det genom-syrar en organisation?
- Att utveckla förståelsen om vad detta innebär i praktiskt arbete, samtal kring värdegrunden och SoL.
- Att kunna se individen, det personliga mötet.
- Enligt den information jag har fått är avsikten att dessa ledarutbildningar ska ske på distans och webbaserat. Det är en riktigt dålig tanke. Ska man utbildas i värdegrund och etiska frågor är det nödvändigt att mötas. Att via webben få en person att tänka på ett annorlunda sätt när det gäller värdegrund och etik är faktiskt helt omöjligt. I övrigt tycker jag det är viktigt att utbildningen handlar om att individualisera vården och omsorgen om de äldre. Vi är fortfarande alldeles för kollektiva i vårt arbetssätt.
- Hur man får värdegrunden levande, varje dag, hos sina medarbetare.
- Respekten för brukarens upplevelse av ett värdigt liv och hur brukaren känner välbefinnande. Hur värderar jag som enhetschef någon annans upplevelse, utan att lägga in mina egna värderingar? Det handlar också om att få medarbetarna att se att det inte är deras värderingar om vad som är välbefinnande eller ett värdigt liv som är sanningen, utan brukarens egen värdering.
- Ett etiskt förhållningssätt och bemötande.
- Att allt omvårdnadsarbete ska utgå från individuella målplaner och personliga utvecklingsplaner.
- Vikten av ett värdegrundskontrakt som personalen skriver under – uppföljning, åtgärder och "svåra samtal", när det brister i vardagen.
- Att arbeta utifrån den äldres behov, att frångå det traditionella och erbjuda vissa givna insatser.
- Samtal om den egna värdegrunden.
- Att vården och omsorgen är individbaserad. Att man måste vara flexibel.
- Att kunna sätta upp mål, men framför allt att kunna mäta måloppfyllelsen. Att enhetscheferna blir ännu bättre på att coacha sin egen personal utifrån de kommande förändringarna i synsätt, arbetssätt med mera.
- Mångkulturella aspekter och bemötande i alla dess former.
- Kunden i fokus.
- Att de är förebilder på gott och ont.
- Uppföljning av verksamheten och konkreta handlingsplaner i syfte att uppnå ovanstående.
- Respekt för brukarens och de boendes integritet och självbestämmande. Att se brukaren som en värdefull kund.

- Boken ” Det goda värdskapet” från förlaget Värdskapet. Där står allt beskrivet som chefen behöver ha med sig i sitt ledarskap rörande värdegrunden, nämligen värdskap!
- Utbildning i ett salutogent synsätt och hur värdegrundsfrågorna drivs aktivt i personalgruppen.
- Individen i centrum och individens rätt till självbestämmande och inflytande över sin livssituation.
- Att förstå andemeningen i hela Socialtjänstlagen. Många är duktiga på kapitelskrivningarna, men helheten saknas i bland.
- Enhetscheferna behöver en pedagogisk kunskapsbas för att optimera dialogen medarbetare – chef. En gemensam definition av värdegrunden.
- Att tänka salutogent.
- Kopplingen mellan värdegrundens betydelse i relation till de politiska målen, övrig lagstiftning och de ekonomiska förutsättningarna.
- Att fokusera på brukaren, de vi är till för, och inte på personalen. De tankarna måste chefen ha med sig i mötet med personalen. Självklart är också personalen viktig, men i värdegrundstanken är brukaren viktigast.
- Att som ledare kunna styra medarbetarna mot ett individuellt betraktelsesätt gentemot brukarna.
- Bemötande.
- Genomförandeplanen måste vara ett levande dokument.
- Att vara brukarorienterad.
- Relationen mellan professionalitet och brukarupplevelser och de svåra ställningstaganden som det kan leda till.
- Världighetsgarantin. Att tydliggöra mål och serviceåtaganden. Uppföljningssystem utifrån brukarfokus.
- Uppföljning av fattade beslut, delaktighet och medbestämmande. Brukarmakt, anhörigas kunskap och delaktighet. Hur värdegrunden kan tas in i den dagliga verksamheten. Vikten av ett bra bemötande.
- Hur man generellt definierar ett ”värdigt liv” och hur man för varje enskild person får fram dennes syn på vad som är viktigt för välbefinnandet.
- Dialog med kunderna.
- Förmåga att kommunicera värdegrunden så den kan påverka medarbetarnas värdeskalor.
- Det individuella behovet.
- Kundperspektivet.
- Vikten av att stötta personalen i att jobba med ett salutogent synsätt.
- Det vi behöver förstärka i äldreomsorgen är den äldres självbestämmande och delaktighet i relation till kommunala riktlinjer. Skälig levnadsnivå är svårt. Vi behöver arbeta mer med kvalitetsbegrepp.
- Att kunna balansera de tillgängliga resurserna, såväl kompetens som pengar, mot brukarens önskemål. Man får inte fastna i givna mönster, utan tänka och agera flexibelt inom givna ramar.

- Hur man organiserar stora verksamheter, som det ofta är i äldreomsorgen, så att omsorgen och stödet blir individuellt utformat. Och hur verksamheten utvecklas till att bli evidensbaserad, det vill säga att utveckla kulturen bland äldreomsorgens medarbetare till en kunskapsbaserad och -intresserad kultur.
- Arbetet med att utveckla förebyggande insatser, exempelvis kunskap om vad kost och motion betyder för god hälsa och välbefinnande. De senaste åren har samtalet om äldreomsorg varit allt för inriktat på service och kompensation för förlorade förmågor. Det är också viktigt att alla enhetschefer som också är verksamhetsansvariga för hälsosjukvården och hemsjukvården får stöd i kompetensutvecklingen av sin personal. I ett nationellt perspektiv glöms det ofta bort att en stor del av landet har ansvar för hemsjukvården.
- Den röda tråden: från politik till verkställighet.
- Att faktiskt hålla brukaren i fokus. Självklart ”vet” alla att vårt uppdrag är brukarens bästa – men i verkligheten glider fokus över till annat.
- Samhällsperspektivet – ”vem är kund?”
- En metod att arbeta med värdegrunden så medarbetarna blir så delaktiga som möjligt.
- Vikten av att arbeta nära brukaren.
- Att värdegrunden ständigt diskuteras med både personal och kunder. Att det är kundens värdegrund som ska gälla. Vad är ett värdigt liv? Vad är välbefinnande?
- Jag anser inte att man kan generalisera vad enhetschefer behöver för kompetensutveckling, utan det är mycket individuellt. Dessutom är enhetschefen första linjens chef i vissa verksamheter, men inte i alla. Jag anser därför att era frågor är av intet värde.
- Viktigt att se den enskilda människan som en individ och möta denne här och nu.
- Att chefen har kunskap om vad deklarationen och garantin för värdegrunden innehåller och hur den ska tillämpas på enheten så att medarbetarna och övriga anställda kan använda den som ett instrument i vardagen.
- Förhållningsätt.
- Hur ”det sociala innehållet” ska omsättas i praktiken. Bemötandefrågor – hur arbeta med personalen så de till fullo förstår sin viktiga roll i detta.
- Hur man konkret kan arbeta för att uppfylla lagkravet.
- Målet med innehållet i verksamheten och personcentrerad omsorg i praktiken. Kunskap om metoder och en organisation som stödjer värdegrunden. Många enhetschefer i äldreomsorgen är mycket kostnadsmedvetna och ekonomiskt följsamma. Det är naturligtvis bra, men de ska också på ett tydligt sätt kunna formulera de mål och den kunskap som enligt de styrande dokumenten ska genomsyra verksamheten.
- Att arbeta med definitionen av värdigt liv för våra äldre, samt relationer mellan vårdpersonal och vårdtagare. Mellanmänskliga möten.

- Den nationella värdegrunden och synen på äldreomsorgen ur ett brukarperspektiv.
- Reflektioner kring etiska dilemman och frågeställningar.
- Hur man praktiskt arbetar med värdegrundsfrågor och implementerar värdegrunden i verksamheterna.
- Metoder för att värdegrunden blir ett levande verktyg i det dagliga arbetet. Hur gör man för att det inte bara blir fina ord på ett papper?
- Just detta kring att arbeta evidensbaserat. Det gäller att få ihop värdegrunden med den konkreta vardagen. Hur upplevelsen för vårdtagaren blir och att handleda vårdpersonalen i detta.
- Att få verktyg och en förståelse för vad det innebär så att det kan omsättas i praktiken.
- Socialtjänstens grunder – det är mycket ”sjukhusprat”.
- Hur man kan arbeta för att införa en ”filosofi” eller en grund för hela verksamheten.
- Jag önskar att man på nationell nivå tar fram en ledarskapsutbildning, motsvarande den som rektorer får gå, till områdeschefer (motsvarande) och en nivå för enhetschefer, samt en övergripande chefsutbildning på högsta nivå, till exempel socialchefer.
- Hur får vi människor att känna sig hörda?
- Utveckling av arbetet med en evidensbaserad socialtjänst. Utbildning i styrning och uppföljning.
- Att äldreomsorgen helt och hållet går från ett kollektivt tänkande till individanpassad omsorg.
- Hur vi får politikerna att förstå att de måste avsätta resurser för att vi ska kunna arbeta fullt ut med värdegrunden.
- Redskap för hur värdegrunden på bästa sätt implementeras, både som övergripande ideologi och i varje enskilt individärende, från biståndsutredning till vardagligt bemötande.
- Att skapa strukturer. Vikten av att planera verksamheten. System för uppföljning, utvärdering och förbättring. På individnivå och med samma delar för personalen.
- Att fortsätta koppla värdegrunden till ett salutogent förhållningsätt och ledarskap.
- Etiska frågor.
- Förändringsarbete, personalutveckling och kvalitetsuppföljning.
- Bemötandeutbildning och förhållningsätt hos personal.
- Pedagogik: hur förankras värdegrunden i en stor personalgrupp?
- Hur arbetar man med att finna vad den enskilde behöver för att känna välbefinnande (meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet, KASAM). Motiverande samtal. Reflekterande medarbetare.
- Kunden i fokus, att utgå från varje enskild individs förutsättningar och behov. Det vill säga: värdegrunden ligger i uppdraget och är inte förhållningsbart.

- Det sociala innehållets betydelse, vikten av att utgå från den enskildes behov.
- Att ha ett individfokus i stället för perspektivet på gruppen ”äldre”.
- I de fall omsorgstagarna har förmågan att uttrycka sig: lyssna på hur de vill leva sina liv. Hur omsorgstagarna ska kunna få ett meningsfullt liv. Lita till omsorgstagarnas egna förmågor, ta tillvara det som de fortfarande kan göra. Ge en realistisk bild över vad omsorgstagarna kan förvänta sig.
- Hur de ständigt behöver ha med detta vid olika möten med medarbetarna utifrån olika teman som berör detta. Hur detta kan göras intressant och skapa engagemang kring värdegrunden.
- Innehållet i vardagen, det sociala.
- Att förmå personalen att ständigt arbeta flexibelt, utifrån uppkomna situationer.
- Att genom sin egen utvecklingen processa fram sin värdegrund så den blir något stadigt och hållbart att jobba från.
- Arbeta mer med de äldres medinflytande för att skapa den goda dagen och bemötandet av äldre.
- System för kvalitetssäkring.
- Att ha en dialog om vad värdegrunden betyder hos var och en för att belysa att den kan se olika ut, beroende på vilken egen bakgrund och erfarenhet man har.
- Hur cheferna definierar ett värdigt liv och hur de kan arbeta för att konkretisera värdegrunden.
- Att se individen och dennes behov, i stället för att se de äldre som en homogen grupp.
- Delaktighet, dialog med inriktning på vad som gör just ”Anna” trygg och vad kvalitet är för ”Anna” i dag.
- Eftersom man har valt att lyfta ut just äldre som en specifik grupp i SoL, krävs ett klagörande om vad detta innebär, samt metoder för att ta reda individens syn på ett värdigt liv och välbefinnande. Detta måste sedan ställas mot kommunens åtagande att uppfylla en skälig levnadsnivå.
- Verktyg som ger svar på hur den enskilde upplever välbefinnande och hur varje individs upplevelser integreras i en verksamhet.
- Vikten av en närvarande chef.Handledningens betydelse. Ett teambaserat arbetssätt (alla professioner tillsammans). Att se de individuella behoven hos var och en och leverera tjänster och service utifrån det. Ett allmänt förhållningssätt för alla professioner till sitt uppdrag: varför arbetar jag just här?
- Som arbetsledare och chef är det oerhört viktigt att vara nära den äldre personen och personalen. Med andra ord: att arbeta i verksamheten och inte enbart på kontorsrummet. För att leva upp till en värdegrund som ska finnas på varje äldreboende är det viktigt att finnas nära verksamheten så att personalen regelbundet får handledning och att den äldre får den omsorg han eller hon vill ha och behöver. Att sprida arbetsglädje är något

som ska finnas med i alla chefsutbildningar, samt att vara flexibel i alla situationer som berör den äldres välbefinnande.

- Det största problemet är kanske inte bristen på en dokumenterad ledarskapsutbildning, utan att verksamheten inte har tillräckliga ekonomiska och personella resurser för att riktigt klara av sitt uppdrag. Sedan är naturligtvis behovet av duktiga och kompetenta chefer stort och bra utbildningar behövs. Men jag har själv erfarenhet från offentligt driven verksamhet inom äldreomsorgen där det fanns ett kompetent, lokalt ledarskap, men högst bristfälliga resurser.
- Detta låter helt fantastiskt och det ligger väldigt mycket i värdegrunden. I dag gäller att de äldre ska få skäliga levnadsvillkor, vilket liknar LSS goda levnadsvillkor. Frågan blir då vem som bestämmer vad som är värdigt? Var lägger man ribban? Och vem lägger ribban? Det är oerhört viktigt att få svar på detta om värdegrunden ska bli så bra som den låter.
- Hur man ska tolka och definiera välbefinnande för att nå det nationella målet Lika omsorg. Hur det ska efterlevas.
- Försök ta bort institutionstänkandet som är så vanligt. Varje person får bestämma själv hur dagen ska se ut. Det gäller att tänka sig in i samma situation. Matens och dryckens betydelse för välbefinnandet. Det ska finnas aktiviteter så den enskilde själv kan välja vad den vill göra. Man ska kunna komma ut i friska luften, något som är helt naturligt för oss friska och unga. Det ska finnas möjlighet att utöva en hobby som man alltid har haft. Dessa saker verkar enkla och självklara, men i praktiken är det inte så. Hur kan enhetscheferna få personalen med sig?
- Man måste diskutera etiska frågeställningar och vad ett värdigt liv kan betyda för den enskilde. Det ställer större krav på personalen att kunna uttrycka detta i sin dokumentation. Redan i dag skriver vi ned i genomförandeplanen hur den boende vill ha det ur alla aspekter – fysiska, psykiska, existentiella och andliga behov. Det kan ju sammanfattas i ett värdigt liv – om personalen kan tillgodose dessa behov. Egentligen är det inget nytt.
- Det behövs en utbildning i hur man arbetar efter ett salutogent synsätt och hur viktigt det är för de äldre att uppleva en känsla av sammanhang i tillvaron.
- Kvalitetssäkring.
- Att se den äldre som en individ och att utgå från dennes behov och önskemål när insatserna planeras.
- Kunskap om den äldre människans behov och att varje människa är unik.
- Etik och bemötande utifrån individens behov och förutsättningar.
- Att se mer till människan, individen, inte bara till ekonomin.

Vad ser Du som särskilt viktigt att ta med i en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen i relation till att kunna handleda och coacha sin personal?

- Att kunna inspirera. Omvärldsperspektiv och forskning är viktigt för att kunna hålla sig uppdaterad som chef. Tydliga mål och invånarna i centrum.
- Våga vara starkare chefer. Allt för många törs inte stå emot personer eller media.
- Närvaro på arbetsplatsen.
- Egen insikt och att lära ett situationsanpassat ledarskap.
- Ge konkreta verktyg i hur coachning och handledning kan och ska gå till.
- Gruppdynamik, mål, uppföljning och tydlighet.
- Lyssna in personalen, ha rätt kompetens i arbetsgruppen.
- Få praktiska verktyg.
- Ett coachande förhållningssätt, redskap och verktyg.
- Återigen att inse vilket uppdrag man har. Att skapa förutsättningar för medarbetare och arbetslag, men även att man som chef "anger tonen".
- Att vara chef! Det finns en tendens att chefer i offentlig verksamhet ska ta ett större ansvar för personalen än övriga arbetsgivare. Vi ska skapa en verksamhet som är anpassad för de boende och inte personalens behov eller önskemål om arbetstider, centralkökets arbetstider och så vidare. De äldre ska vara i fokus. Personalen ska arbeta när de äldre behöver ha personal och cheferna måste vara tydliga med att detta är det primära. Till exempel är individuell schemaläggning, tvättstugescheman med mera ofta ett onödigt tjafs som gör att verksamheten inte har fokus på rätt saker och inte gagnar de äldre. I stället tar det tid ifrån den verksamhet man är satt att utföra när man sitter i flera timmar och försöker få ihop när någon ska jobba. De viktigaste frågorna i coachning är: "Varför är vi här? och "Hur skulle du själv vilja ha det?"
- Kunskap om arbetsgruppens psykologi.
- Varför det är viktigt. Hur arbetet kan läggas upp på ett trovärdigt sätt, så det blir genuint.
- Målet är att handledarna har handledarutbildning för att säkerställa att kompetensen är hög..
- Ställa krav på effektiva arbetsmetoder. Lägsta effektiva omhändertagandenivå.
- Värderingar, bemötande, att se sammanhanget och vad sakfrågan är.
- Hur man som kollega kan hjälpa varandra att utvecklas genom att ställa frågor utifrån sin egen känsla. Till exempel "Det här känns inte bra. Hur tänkte du nu?"
- Kunskap om grupprocesser och motivationsarbete.
- Att kunna coacha är ett viktigt verktyg i alla situationer, framför allt när det gäller exempelvis konflikter, delmål, mål och diverse projekt.
- Metoder.
- Som ledare och chef måste du vara säker på de olika verktyg du använder. Först då står man på säker grund när det gäller att leda. Sedan handlar det om att få utbildning i ledarskap och hur man själv fungerar i den rollen.

- Kunskap om drivkrafter och att handleda.
- Att vara närvarande chefer i vardagen och följa arbetet med att ge en kvalitativ vård och omsorg utifrån individens skiftande behov.
- Utbilda i ett processinriktat ledarskap för att kunna handleda.
- Att handskas med grupper, grupprocesser och konflikthantering. Att kunna stå fast.
- Att kunna leda och coacha personal så de känner motivation. Ett salutogent ledarskap.
- Självkännedom.
- Att arbeta mot uppsatta mål genom att skapa en gemensam bild av målen, vägen dit samt uppföljning.
- Det är inte rimligt att förvänta sig att enhetschefer med ett personalansvar för 50–60 ska finnas tillgängliga för att handleda och coacha. Enhetschefer behöver stöd och tips på organisationsstrukturer och delegering som möter behovet av ett nära ledarskap.
- Kännedom om egna och andras personligheter, ett professionellt bemötande i ledarrollen, ett aktivt lyssnande.
- Det salutogena synsättet, begriplighet och tydlighet om roller, samspel och trygghet. Hanterbara mål för balans i livet och i arbetet. Värderingar och förhållningssätt.
- Förändringsprocesser – vi lever i en föränderlig värld, med privatiseringar och valfrihet, och det är en stor utmaning att möta en generation som har helt andra krav på oss än de som finns i dag.
- Verktyg för handledning, till exempel kollegial handledning. Hur man söker kunskap för att känna trygghet i diskussioner om frågor. Förståelse för reaktioner hos personalen när något brister – att få personalen att känna det som att förbättringsområdet inte är ”fel”. Viktigt med tydliga rutiner för olika typer av ärendegång, exempelvis vad som händer när delegeringen dras in, eller vad som händer när jag blir sjuk eller inleder en rehabiliteringsprocess.
- Att lita på omvårdnadspersonalen och se till deras positiva egenskaper.
- Lyhördhet och kunskap om att utgå från den enskildes behov.
- Att kunna leda verksamheten mot uppsatta mål och kunna fatta viktiga beslut på sin nivå.
- Att kunna lagar och förordningar, vara en god coach och kunna handleda personalen.
- Den grundläggande inställningen ”För vems skull är vi på arbetet?”.
- Att ta fram och visa på olika metoder för handledning och coachning som passar olika personers ledarstil.
- Tydlighet i uppdraget. Vem är vi till för? Hur hanterar vi svåra situationer och motsättningar? Hur kommunicerar vi? Att följa fattade beslut. Lojalitet och yrkesstolthet.
- Det viktigaste är ett tydligt och närvarande ledarskap. Handledning och coachning innebär att stötta dessa delar.

- Självkännedom, förståelse över hur mitt eget beteende och agerade påverkar andra.
- Att ha kunskap om coachning som metod.
- Inte heller när det gäller utbildning i ledarskap går det att göra den webbaserad. Man måste mötas och konfronteras med sina egna styrkor och svagheter. Ett tydligt uppdrag och uppföljning.
- Samtalets betydelse. Att vara en närvarande chef. Att se, stödja och vara tydlig.
- Bemötande, att kunna hålla samtal som leder till ett reflekterande arbetsätt, utifrån ett socialt arbete.
- Att leda en dialog med medarbetarna.
- Behovet av brukarorientering.
- Övning i att ge konstruktiv kritik när den behövs och att följa upp den.
- Grupprocesser, arbetsrätt och olika metoder.
- Chefens betydelse för hur personalen agerar i det praktiska arbetet.
- Det är viktigt att få praktik i handledning och coachning.
- Att få bra verktyg för att kunna handleda och peppa personalen.
- Att bryta ned de politiska målen till mål som är direkt igenkännbara för undersköterskor, vårdbiträden, anhöriga, brukare med flera.
- Att kunna handleda i grupp, samt direkt och indirekt.
- God kännedom om att tillämpa teorier. ”Det finns inget så praktiskt som en god teori!”.
- Att kunna förmedla hur medarbetaren är professionell och personlig i sin relation till kunden, utan att bli privat.
- Balansgången mellan att handleda och att arbetsleda.
- Samtalsmetodik.
- Implementera brukarperspektivet. Möta personalen på den kunskapsnivå och med de förutsättningar som dessa har.
- Praktiska verktyg att ta till. Metoder och framgångsfaktorer med utgångspunkt i teorier, men också faktiska fallstudier.
- Grundläggande kunskaper i det salutogena arbetssättet.
- Erfarenhetsbakgrund (praktisk och teoretisk) med förmåga att se till helheten (brukare, anhöriga, personal och verksamhet), det vill säga en helhetssyn.
- Pedagogik, grupprocesser, grupp psykologi, förändringsarbete, kvalitets- och målarbete, samtalsmetodik, motivation och hur personalen engageras.
- Visa på metoder och trycka på vikten av att ta ledarskapsrodret.
- Ledarskapets betydelse. Pedagogisk kompetens.
- Brukarfokus.
- Att handledning och coachning, det vill säga ledarskapet, måste utvecklas med den enskilde medarbetaren och inte med kollektivet anställda.
- Förhållningssätt i chefsrollen, att inte fastna i detaljer.

- Viktigt att få med personalen i förändringsarbetet. Att personalen känner sig delaktig. Att ta till vara de förslag som kommer på förändringar och förbättringar från personalen.
- Målet är alltid brukaren.
- Hur görs detta på bästa sätt? Hur kan vi inspireras till att lära av varandra och andras goda exempel.
- Att utveckla sin ledarroll och att ha ett coachande förhållningssätt.
- Kundfokus, bemötande, vem vi är till för och servicekänsla.
- Förmågan att se den enskilde medarbetaren och dennes behov av uppbackning.
- Att lära sig lyssna.
- Öka förståelsen om grupper och gruppers utveckling.
- Vikten av handledning, inte att kunna handleda. Att coacha behöver inte specifikt ingå då det ofta ingår i generella ledarskapsutbildningar som kommuner anordnar för alla chefer. Det är viktigt att tänka på att många chefer inom äldreomsorgen har en utbildning till chef i sin grundprofession.
- De behöver retorik och mer kunskaper om ett coachande förhållningssätt.
- Hur man som chef coachar sina medarbetare till att arbeta självständigt utifrån angivna mål, riktlinjer och rutiner.
- Kunskapen om den informella vården och samarbetet med den. Anhöriga är en viktig tillgång i äldreomsorgen och måste uppfattas som den viktiga del den är. Det är viktigt att personalen handleds till att samarbeta med den resursen.
- En ökad förståelse för personalens högst olika förutsättningar att tillgodogöra sig handledning med mera, bland annat med hänsyn till olikheter i utbildningsbakgrund
- Motivation, svåra samtal och konflikthantering.
- Att personalen får lust att ställa frågor – hur vet vi att just det här ger bäst resultat? Att stärka känslan av professionalism. Att få rätt proportioner på sin roll i brukarens vardag och att se att även andra har plats där.
- Samtalsteknik och metodkunskap.
- Självkännedom.
- Att lära sig olika handledningsmetoder.
- Att vara en närvarande chef i det dagliga arbetet och att kontinuerligt följa upp i vardagen.
- Att ta med i utbildningen vad coachning är.
- Ett situationsanpassat ledarskap, att vara närvarande och bästa möjliga möte.
- Hur man arbetar med bland annat värdegrund, ekonomi, coachning och personalfrågor.
- Mer kunskap om hur olika grupper fungerar och varför.
- Att i olika situationer få ”träna sig” att coacha. Att tydliggöra uppdraget till personalen – att förmedla tydliga krav. Att kunna möta anhöriga vad

gäller realistiska förväntningar om vad som är verksamhetens uppdrag. Att tydliggöra verksamhetens processer. Att jobba med sin egen professionalitet – att inte lägga alla förväntningar på sina egna axlar.

- Vikten av att enhetschefen är ”dirigent” och sätter den enskilde omsorgstagaren i fokus.
- Vikten av ett nära arbetsledarskap.
- Kunskap om hur man i praktiken skapar en äldreomsorg som motsvarar dagens krav.
- Mer kunskaper om hur man arbetar med handledning och reflektioner.
- Att tydliggöra personalens uppdrag. Befogenheter och ansvar.
- Egen handledning.
- Att lära ut metoder som är välbeprövade och som också bygger på en teori. Handledning för handledning, mentorskap och så vidare.
- Vikten av att vara lyhörd. Att se varje persons starka och svaga sidor. Lyfta och använda det som är bra och stötta det som behöver stötta. Skapa delaktighet. Få alla att arbeta mot gemensamma mål. Ge redskap för att arbeta strukturerat med problem och förbättringsåtgärder där de uppstår. Vara en närvarande ledare som ser sin personal.
- Hur man praktiskt handleder och coachar (samtalsteknik, mötesledning, att lyssna) och får ihop det med arbetsgivarrollen (leda och fördela, ta sitt mandat, avkräva ansvar när delaktighet ges till personal).
- En förståelse för vad beviljade insatser kräver i praktiken. Hur man får medarbetarna att förstå vikten av att omsorgen ges på det sätt som individen önskar.
- Personalavdelningen ska finnas nära verksamheten och vara ett stöd för enhetscheferna.
- Utveckla ett ”situationsanpassat ledarskap”.
- Ett systematiskt vägledande underlag med verktyg.
- Hur att lyssna och diskutera, chef och medarbetare.
- Tydliggörande av mandat och befogenheter, ”en kravprofil” för enhetschefer. Tydliggöra chefens viktiga roll som ett föredöme för attityder och värderingar.
- Samtalsteknik.
- Hur omvårdnaden planeras tillsammans med de äldre så att den upplevs värdig.
- Redskap för att hantera den enskildes och de anhörigas förväntan och upplevelse av äldreomsorgen, i relation till lagstiftning och ekonomiska ramar. Genom kvalitetssäkringsarbetet tillhandahålla tillräckligt bra kvalitet. Sprida ansvar och befogenheter i personalgrupper.
- Att kunna återkoppla exempelvis utfört arbete till personalen, motivera till förbättringar och ge mer uppmuntran och beröm.
- Ett salutogent förhållningsätt.
- Individuell omsorg och bemötande.
- Arbetsrätt.

- Ledarskapet utifrån en salutogen värdegrund, metoder för handledning och coachning, samt metoder för lärande.
- Kunskap om personalutveckling, med praktiska exempel.
- Processledningsutbildning.
- Samtals- och coachningsteknik.
- Hur vi gör för att få reflekterande och närvarande medarbetare. Hur vi gör för att få stolta medarbetare (som vågar lita till sin kompetens och erfarenhet och använder den i sitt dagliga arbete).
- Ett värde- och förståelsebaserat ledarskap.
- Ett salutogent medarbetarperspektiv och kunskap i samtalsmetodik.
- Nödvändigheten i att vara en närvarande chef.
- Olika metoder så budskapet når ut och verkligen blir förankrat.
- Underifrånperspektivet och medbestämmande.
- Pedagogiken i mötet. Att förstå att all personal har rättigheter, men att också ha stark kännedom om regelverket kring personalens skyldigheter.
- Den personliga utvecklingen är jätteviktig när det gäller att leda, att fördela arbetet till underställd personal, samt att vara en förebild.
- Kunna utföra ett utvecklande ledarskap, sätta individuella utvecklingsmål som ska följas upp. Kunna ha coachingsamtal.
- Ledarskapet i sig är inget problem, utan situationen med 50–60 underställda.
- Utveckla lyssnandet och den sociala förmågan.
- Erfarenhetsutbyte, egna värderingar, likabehandling, samt metoder för coachning.
- Att coacha i förändring och konflikt.
- Ett aktivt lyssnande, att lära sig att våga se individernas verkliga potential, samt givetvis även metoden coachning.
- Kunskaper kring SoL, kommunallagen med mera, samt grupppsykologi.
- Verktyg som bygger på en lärande organisation, samt stöd för att skapa ringar på vattnet.
- Metoder för handledning, gruppdynamik, tydligt ledarskap och självinsikt: Vem är jag som ledare? och Vad vill jag uppnå med det jag gör? etc.
- Att lära sig vara lyhörd, flexibel, effektiv och framför allt tycka om sitt yrke. Att lära sig att sprida arbetsglädje på en arbetsplats. Att vara konsekvent mot sin personal, att inte favorisera någon framför andra, att våga ta konflikter och lösa konflikter på ett humanistiskt sätt. Att arbeta nära personalen och finnas tillgänglig, utan att känna sig överarbetad.
- Att på djupet skapa insikt hos ledaren eller chefen att personalen är vårt i stort sett enda redskap för att skapa god kvalitet. Det vill säga, att inpränta vikten av att personalen är vår viktigaste resurs.
- En viktig sak att ta med är någon form av psykologi, KBT. Att kunna handleda och coacha kräver mycket av den som handleder. Att personen är trygg i sig själv, mogen, stark och har EQ.

- Ett salutogent ledarskap. Gruppens känsla av sammanhang, lust och motivation stärks för en ökad effektivitet och välbefinnande.
- Ett coachande ledarskap är framgångsrikt och jag anser att mycket tid bör läggas på att lära ut detta. Man behöver öva sig i detta så det vore bra med "läxor" så man får testa att genomföra sådana samtal på hemmaplan.
- Enhetschefen behöver få kunskap om sin roll som förebild för medarbetarna. Det handlar om bemötande, tillgänglighet och synlighet på enheten.
- Konflikthantering, att hantera besvärliga medarbetare.
- Ge stöd och kunskap till chefer så att de vågar vara chefer.
- Ledarskapet på plats i verksamheten. Personalen ska bli bekräftad och synlig.
- Praktisk erfarenhet. Chefen bör själv ha arbetat på golvet.
- Våga vara chef.

I vilken utsträckning anser Du att Dina enhetschefer inom äldreomsorgen idag ägnar sig åt verksamhetsutveckling i syfte att varaktigt förbättra brukarnas villkor?

- Det är alltför mycket administrativa rutiner. Det finns i dag inga assistenter som kan utföra sådant arbete åt cheferna som man inte behöver vara chef för att göra.
- Felprioriteringar, brandkårsuttryckningar, en lärande organisation saknas.
- Tidsbrist. Fokus på personalen.
- I dag utgör ekonomifrågor en grund, men det ligger även en stor tyngd i att få vardagen att fungera. Att släppa detaljer och arbeta i större utsträckning med utvecklingsfrågor.
- De är fångar i en administrativ roll där ineffektiva it-system (ofta) tar massor av energi. Fackets roll är att hävda status quo... Arbetsmiljöregler används för att stoppa förändringar. Arbetsmiljöverket går fackets ärenden (här är verkets resurser som kunde användas till de aktuella problemen i Stockholms byggsektor). Möten, möten, möten. Institutionskulturen bland medarbetarna är gjuten i betong hos starka individer. Arbets-tidsreglerna är ett ok.Schemafrågor tar en enorm energi av ledarna (även med Time Care).
- De är stressade av att alla medarbetare som ostrukturerat vill få besked om stort och smått.
- Man fastnar i detaljer och administrativa arbetsuppgifter.
- Hinner inte med.
- Dålig kunskap och tidsbrist.
- Dålig kunskap, uppföljning och för mycket personalfokus.
- Många träffar och mycket personalfrågor.
- Alldeles för många personer är direkt underställda, men utan annan avlastning i form av stödfunktioner.

- Det finns inte tid till att arbeta systematiskt med kundernas upplevelser, utan avvikelser och klagomål behandlas som engångsföreteelser och analyseras inte med ett verksamhetsperspektiv.
- Administration och personalarbete prioriteras. Låg kunskapsnivå.
- Bristen på evidens, ibland kombinerat med att leda för stora arbetsgrupper.
- Det har varit fokus på andra saker, helt enkelt.
- Det är många förändringar i verksamheterna och budget. Det finns inget administrativt stöd för enhetscheferna.
- De har varit för mycket fokus på personalens välbefinnande. Det är fackförbundet Kommunal som styr sina medlemmar till att bara tänka på sin arbetssituation och inte på vem de är till för. Många chefer orkar inte stå emot denna kultur.
- Tidsbrist och ständiga perspektivförflyttningar.
- Det är för många detaljer som tar deras tid.
- De flesta enhetschefer prioriterar det operativa dagliga göromålen, det finns för lite tid till reflektion och eftertanke.
- På grund av komplexiteten i arbetet. Det vill säga, det är många funktioner som en chef ska sköta.
- Tidsbrist och i vissa fall okunskap om hur man går till väga.
- Tiden upptas av personalfrågor i hög utsträckning: sjukfrånvaro, rehabiliteringskedjan och schemadiskussioner.
- Tidsbrist.
- Det är så många områden som enhetschefen ansvarar för vad det gäller arbetsmiljö, brand, säkerhet, ekonomi, personal med mera.

Vilka skäl finns till att uppföljning av personalens arbetsmetoder inte sker?

- Man lär av misstagen och får även bekräftat att mycket av det man gör är bra.
- Det prioriteras fel.
- För lite kunskap om att planera en systematisk uppföljning.
- För hög arbetsbelastning. Tiden räcker oftast inte till mer än att lösa de dagliga mer eller mindre akuta bekymren.
- Tidsbrist. De förväntas göra väldigt mycket och det behövs en tydlig prioritering kring vad enhetschefen förväntas göra. I dag står de mellan de nya kraven och det tidigare sättet att arbeta, det vill säga dubbla förväntningar.
- Avsaknad av struktur och målarbete.
- Arbetsbelastning.
- Kulturen. Vi styr inte metodanvändningen, utan sätter kvalitativa mål som har liten betydelse för medarbetaren.
- De hinner inte med.
- Gamla strukturer när det gäller styrning.

- Brist på kunskap och därmed också tid.
- Svårigheter att prioritera detta.
- Dels på grund av tradition, dels brist på verktyg.
- Tidsbrist.
- Rätt verktyg fattas.
- Tiden räcker inte till och de har inte förutsättningar att göra detta.
- Dels otillräckliga rutiner, dels tidsbristen. För att utveckla och framför allt fånga upp alla goda idéer från personalen så kan antalet direktrapporterande till enhetschefen inte vara 50–60 personer.
- Låg kunskapsnivå.
- En bristande insikt att uppföljning är nödvändigt. Kontroll är fult. En stor tilltro till arbetsgruppens förmåga till egenkontroll. Det känns viktigare att ägna sig åt utvecklingsarbete.
- Drunknar i vardagsproblemen, släcker bränder, har för stora områden och finns inte dagligen på plats hos sin personal på grund av ett mer administrativt ledarskap. Jag sitter själv i detta förändringsarbete och får inte enhetscheferna att förstå att de gör mest nytta hos sin personal. De faxar och har telefontid och mötestider ute i verksamheterna (då menar jag hemtjänst).
- Annat fokus.
- Stor arbetsbelastning.
- Ett mer strukturerat arbete skulle till viss del kunna möjliggöra detta. Mycket fokus läggs på att hålla budget.
- För stor andel underställd personal. Som mellanchefer fastnar man i ”här och nu-uppgifter”.
- Obekvämt för cheferna att behöva ta tag i saker som de ser behöver förbättras. De prioriterar den knappa tiden till saker som inte är så kontroversiella.
- Övriga administrativa uppgifter, till exempel personal och ekonomi.
- Det finns en okunskap i verksamheten om uppföljningens betydelse och vårt ansvar att arbeta med kvalitets- och förbättringsarbete. Det är lite av en ”så här har vi alltid gjort-kultur”.
- De senaste årens kärva ekonomiska läge har gjort att fokus hamnat på budget och personal.
- En bristande förståelse för värdet av kunskap och när kunskap blir kunskap. Välviljan (empathin) finns dock.
- Enhetschefen sitter fast på kontoret. Neddragningen av det administrativa stödet har gjort att enhetschefen fått ta över mycket av deras tidigare uppgifter.
- Tiden är otillräcklig.
- Stress i vardagens arbete med planering, personalbemanning och problemlösning.
- Det behövs bland annat systematik och även uppföljningskrav på olika nivåer.

- Tidsbrist.
- Storleken på uppdragen. Att ekonomistyrning och HR-processer tar mycket tid och fokus.
- Kunskap om hur uppföljning kan göras och vilka metoder som fungerar.
- Tidsbrist och bristande kompetens hos enhetscheferna.
- De prioriterar inte att vara närvarande som chef.
- Brist på tid och avsaknad av lämplig metod.
- Tidsbrist och för mycket ”brandkårsuttryckning”, i stället för en systematisk uppföljning.
- Det är så många områden som enhetschefen ansvarar för vad det gäller arbetsmiljö, brand, säkerhet, ekonomi, personal med mera.

•

Finns något ytterligare hinder för utvecklings-/förändringsarbete?

- Att detta inte prioriteras. I besvärliga tider prioriterar man ofta bort utveckling. Jag har självfallet en roll i att understryka vikten av utveckling, men om man samtidigt möts av krav på besparingar är det pedagogiskt svårt att genomföra.
- Liten vilja att på ett mer övergripande plan (stad, kommun) förnya utvecklingstankarna. Att inte alltid organisera och genomföra verksamheten som vi alltid gjort.
- Få en tydlighet från politiker till vårdpersonal och medborgare. Att vi förstår varandra och arbetar för samma sak och åt samma håll.
- Ja, det finns fortfarande enhetschefer som inte sätter individperspektivet i centrum, utan mer jobbar utifrån den kultur som finns inom sjukvården.
- Sårbarheten när någon chef inte är i tjänst, att täcka upp för varandra när det är svårt att få ersättare med kompetens.
- Arbetsbelastningen.
- Socialstyrelsens opportunistiska och föga verklighetskopplade syn på hur äldreomsorgen ska fungera. Vi behöver ”utbildningsvikarier” för att utbilda baspersonalen.
- Överlag inom vård och omsorg har enhetschefer stora personalgrupper. Jag tror det är ett måste att få ner antalet medarbetare per chef för att cheferna ska kunna vara närvarande och leda och styra arbetet.
- Stor ovilja mot förändringar.
- Allt kan alltid bli bättre. Det finns en vilja och lust att förbättra hos mig och mina medarbetare. Tiden och ekonomi begränsar oss, men trots det bedriver vi ett förbättringsarbete hela tiden.
- En medvetenhet att satsningar kan kräva ekonomiska resurser i inledningsskedet, för att senare kunna ge effektivare arbetsmetoder. Metoder för att ta vara på erfarenheter som gjorts inom andra delar av organisationen.
- Enhetschefer har stora och inte sällan orealistiska krav på sig, ett stort ansvar inom alltför många områden samtidigt.

- Det är väsentligt att se sin egen roll i förändringsarbetet, som chef och medarbetare. Hur trygg är man som person?
- Vikten av att förstå att utvecklingsarbete är långsiktigt, det finns inga snabba lösningar.
- Omedvetenhet och rädsla hos baspersonalen.
- Olika regelverk kan verka hämmande.
- Enhetscheferna har ca 40 underanställda. De har också ett ökat krav från boende och anhöriga, vilket är bra. De ”släcker mycket bränder”, i stället för att ha tiden till att systematiskt arbeta med utvecklingsfrågor.
- De bör byta jobb, det handlar om fallenhet.
- Ja, minska antalet anställda per chef. De måste få ett rimligt ansvar för att kunna arbeta med utveckling och förändringsarbete.
- Det finns ingen tid för reflektion, man hinner aldrig stanna till och se vart vi är på väg.
- Chefer måste ägna alltför mycket tid åt administrativt basarbete. För många medarbetare per chef. Många har fler än 35 medarbetare.
- Enhetschefer har alltför lite administrativt stöd och för många medarbetare för att kunna bedriva utvecklingsarbete i verksamheten.
- Ett ledarskap som bygger på att förvalta.
- Baserad på min egen verksamhet så är hindren tid och ekonomi. Kunskap och bra metoder finns.
- Avlastning för administrativt stöd och specialistfunktioner.
- Nej, det är egentligen en resursfråga avseende ”eget utvecklingsarbete”, och att all personal deltar, även i implementeringen.
- För mycket fokus på dagens pensionärers behov och inställning. Det behövs mer fokus på de kommande.
- När en förändring är gjord är det dags att göra en annan.
- Tjänstemännens tolkning av lagstiftningen kan innebära och har inneburit hinder för utvecklings- och förändringsarbetet.
- Ekonomiska förutsättningar saknas ibland.

Har Du några andra kommentarer kring en ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorg?

- Skapa två utbildningar. En för dem som klivit direkt från ”golvet”, till exempel fackliga företrädare som blivit chefer. En annan för dem som kommer från den akademiska sidan, den utbildningen blir lite ”tvärtom” när det gäller behoven.
- Äldreomsorgen är vår framtidsbransch. Det är viktigt!
- Första linjens chefer behöver förutsättningar (kompetens, verktyg och tid) för att vara en synlig ledare. Eftersom exempelvis gruppleddare med flera har tagits bort så finns det inga arbetsledare på enheterna.
- Det är ett stort behov. Många pensioneras snart och det kommer att uppstå en kunskapsbrist när de gamla försvinner och de unga träder in och ny

kunskap kommer till. Det finns alla chanser till en förnyelse med andra ord.

- Jag tror att en organisation behöver chefer med olika bakgrund (olika högskoleutbildningar) för att få en bra omsorg.
- Det största behovet av utveckling och nytänkande har ledet ovanför enhetschef och verksamhetschef.
- Socialtjänstlagens intentioner och kommunens uppdrag.
- Att lära sig hur man genomför ett förändringsarbete för att lyckas. Förståelse för de olika processer som kan uppstå i verksamheterna.
- En ledare måste också bli coachad, bli bekräftad och få ny kunskap, så en utbildning för ledare är viktig för att de ska kunna leda.
- Ja, bristen i socionomutbildningen vad gäller ekonomi och arbetsrätt.
- Att det enbart handlar om ledarskap, inte om ekonomi, organisation etc., utan om hur man på ett bra sätt får lära sig att leda och fördela ett arbete.
- Det är bra, kan höja statusen och bidra till tydligheten i uppdraget.
- Att ledarskapet även handlar om att fokusera på uppdraget.
- Att fokusera på framtiden och kunna möta ett generationsskifte bland de äldre. Att göra rätt saker till rätt individ är framtiden med de knappa resurser som demografin speglar.
- Att de förstår vikten av att vara och ansvara för verksamheten utifrån individen i fokus och inte en personalcentrerad omsorg.
- Tona ned forskningen i högskoleutbildningen. Lär upp proffsiga ledare som kan ekonomi, ledarskap och verksamhetsutveckling, liksom ett systematiskt kvalitetsarbete ”på golvet”.
- Den ska gärna vara förenlig med att vara kvar i arbetet under utbildningsperioden. Gärna på hemorten och ihop med några andra enhetschefer för att få en pluseffekt. Den bör alltså förläggas under en relativt lång period.
- Arbetet inom äldreomsorgen är för aktivitetsstyrkt. Vi måste öka fokus på vad som genererar ett mervärde och har önskvärd effekt för våra äldre.
- Det är viktigt att de får stöd i att bli både ledare och chefer, för båda delarna behövs. Det är viktigt att få kunskap om hur viktig ledarens och chefens närvaro och delaktighet är, samt att få stöd i svåra samtal och rehabiliteringsarbete.
- Jag ser verkligen fram emot utbildningen för chefer som det talats om och förutsätter att även vi som är chefer för chefer kommer att få delta i den.
- Den blir viktig.
- Se över alla goda exempel på utbildningar som har genomförts och genomförs så att hjulet inte uppfinns igen.
- Att ha insikt och känna sitt eget ledarskap.
- Det är bra om det blir en spridning med chefer från olika utförare, en blandning av kommunala, privata och ideella utförare.

- Det är viktigt att ha fokus på att utveckla det individuella, personliga ledarskapet. Att lägga mer tid på det och mindre tid på kollektiva lösningar. En ökad förståelse av att arbeta i en multiprofessionell organisation.
- Viktigt med nivån på utbildningen. Se rektorsutbildningen.
- Återigen, gör inte detta webbaserat utan se till att det blir möten. (Hänvisar till tidigare svar.)
- En ledarskapsutbildning bör hållas som ett helhetspaket med alla delar sammanhållna: personal, arbetsrätt, arbetsmiljö, verksamhetsutveckling, ekonomi, socialt arbete med mera och inte som separata delar.
- Att ni inte glömmer bort de mindre, idealburna verksamheterna.
- Jag tycker verkligen att den behövs eftersom alla inte har en bakgrund inom vård och omsorg innan de får jobb som enhetschef.
- Det är oerhört viktigt med utbildningsinsatser för enhetschefer i framför allt dessa frågor eftersom fokus i många år har legat på budget och att uppnå det ekonomiska målet. Efterfrågan på att nå övriga mål har varit minimalt. Intressant från politisk synvinkel..
- Det är också väsentligt med en tydlig förankring och en förståelse för utbildningsbehovet hos politikerna.
- Det är viktigt att man förstår vikten av att utöva ett närvarande ledarskap.
- Det är viktigt att ledarskapsutbildningen medverkar till en statushöjning av chefsrollen inom vård och omsorg, i likhet med den statliga rektorsutbildningen
- Det är viktigt att ha rätt pedagoger och att ledarskapsutbildningen är ”i tiden”, det vill säga möter framtida utmaningar både vad gäller medarbetare, vårdtagare, patienter och deras närstående.
- Att utbildningen tar fasta på helheten, det vill säga allt som rör en modern äldreomsorg, inklusive styrning och kontroll.
- Den är mycket efterlängtd och behövd. Jag hoppas att vi med den kan höja status och kvalitet på vår äldreomsorg.
- Fokusera på att gå från en patogen uppbyggnad av strukturen till en salutogen.
- Det är givetvis viktigt med utvecklingsarbete, vilket vi alltid framhåller, men vi glömmer vikten av ett gott förvalterskap och att arbeta för långsiktiga lösningar.
- Det finns ett behov och ett intresse av att få fokusera på ledarskapsfrågorna.
- Det räcker inte med utbildning. Chefer måste ha arbetslivserfarenhet också.
- Att man inom socionomutbildningen satsar mer på ledarskapsutbildningen.
- Utveckla tydlighet, lyhördhet och mod. Öka förmågan att möta omvärldens komplexitet.
- Jag välkomnar verkligen en ledarskapsutbildning för enhetscheferna. Det skulle berika verksamheten. Det är även viktigt att träffa enhetschefer runt om i landet för att utveckla arbetet hos oss.

- En mycket bra idé. Utbildning behövs även högre upp i organisationen, det vill säga äldreomsorgschefer, samt längre ner, exempelvis gruppchefer.
- Jag vill poängtera att det är ledfunktionen som är viktig, kanske inte så mycket specialister i ämnet.
- Att leda handlar om att våga. Det behövs mycket kunskap runt gruppprocesser och hur jag själv agerar och reagerar i olika processkonstellationer.
- Jag tycker att en nationell utbildning för chefer inom äldreomsorgen behövs. Rektorer måste genomgå en specialutbildning. Det vore önskvärt att även chefer inom äldreomsorgen går en nationell utbildning.
- Som chef behöver man prata om etik och vad detta innebär.
- Det är viktigt med praktisk träning av olika situationer i en trygg grupp (till exempel en handledningssituation) och inte bara teoretiska kunskaper.
- Det är oerhört viktigt att kompetensen lyfts fram, inte bara vem som kan vara chef och leda äldreomsorg. Krav på kompetens och tydlighet är så betydelsefullt.
- Det finns ett stort behov av utbildning. Flera enhetschefer har en äldre utbildning och ibland svårt att ta till sig nya rön och synpunkter.
- Det är en mycket viktig och välbehövlig satsning för att höja status och kvalitet inom äldreomsorgen.
- Chefer behöver också hjälp att förstå att det är mycket viktigt med verksamhetsnära chefer. Det bör också diskuteras hur en arbetsdag och ett upplägg kan se ut.
- Det är viktigt att enhetscheferna får möta chefer från andra kommuner och helst även andra aktörer (privata).
- Jag anser att det är mycket viktigt att utbildningen kommer igång. Dagens utbildningar "spretar" mycket och det saknas en tydlighet om äldreomsorgen specifikt.
- Som enhetschef utan socionomutbildning, men med en utbildning som har grunden i hälso- och sjukvårdslagen, önskar jag att man kunde läsa socialrätt på högskolenivå utan att vara antagen till socionomprogrammet, vilket för närvarande inte är möjligt.
- Ett legitimationskrav vore ett sätt att säkerställa ledarskapet.
- Lägga fokus på det som är kärnprocessen: kunden och omsorgen. Inte enbart på ekonomi och HR-frågor.
- Det är viktigt att utbildningen ges lokalt så att alla har möjlighet att delta och behålla balansen mellan arbete, familj och fritid.
- Lägga krut på att man måste känna sin verksamhet innan man kan ta bra beslut eller utveckla.
- Det är bra med en enhetlig, gemensam ledarskapsutbildning på universitetsnivå.
- Det är bra om en referensgrupp med aktiva chefer bildas för dialog och utformande av utbildning.

- Det är viktigt att utbilda ledare att klara själva ledarskapet, oavsett vilken verksamhet de befinner sig i. Det är viktigt med input från omvärlden, både offentligheten och näringslivet.
- Den måste innehålla allmänna delar och kombineras med olika och valbara delar. Alla våra enhetschefer har till exempel nyligen gått en mycket bra och omfattande handledarutbildning, samt utbildning i förbättringsarbete (genombrottsmetoden).
- Att tänka nytt och finna nya lösningar, framför allt med tanke på LoV.
- Det är viktigt att rekryteringsarbetet fungerar, det vill säga att personer med lämplig utbildning anställs, samt att arbeta proaktivt med att locka nya chefer och ledare till arbete inom äldreomsorgen.
- Bra att den kommer och bra om det blir en blandning av folk från flera kommuner, samt att utbildningen bygger på ”action-learning”.
- Det är för mycket byråkrati i vissa verksamheter. Det krävs mer utbildning om hur enhetschefer ska sprida arbetsglädje i företaget.
- Man måste fokusera på den framtid som vi har inom äldresektorn. Hur hanterar vi och leder personal i en stark expansion? Hur får vi bort stressen som det alltid pratas om i vården, oavsett om den finns där eller inte?
- Utbildning i stresshantering är viktigt, till exempel mindfulness.
- Utbildning inom personalfrämjande åtgärder, effektivitet och ekonomi.

Bilaga 3: Kartläggning av ledarskaps- och värdegrundsutbildningar inom det sociala omsorgsområdet

Sammanfattning

Det övergripande syftet med kartläggningen är att undersöka förekomsten av universitets- och högskoleutbildningar om värdegrund, samt ledarskap inom äldreomsorgen. Resultaten från kartläggningen ska fungera vägledande i det fortsatta arbetet med regeringsuppdragen: att stödja en utveckling av utbildning i värdegrundsarbete, samt en nationell ledarskapsutbildning för chefer inom äldreomsorg (prop. 2009/10:116).

Metoden för att samla in data har främst bestått av en inventering på Högskoleverkets internetportal Studera.nu, samt sökningar på universitetens och högskolornas hemsidor. Förutom internetsökningar skickades även en förfrågan till 15 slumpvis utvalda uppdragsutbildningsenheter med frågor kring kursutbudet inom områdena värdegrund, samt ledarskap inom vård och omsorgssektorn.

Efter uppsatta inklusions- och exklusionskriterier visar kartläggningen att 21 universitet och högskolor tillsammans erbjuder 40 fristående kurser i ledarskap inom det sociala omsorgsområdet. Två femtedelar av kurserna har inslag av både värdegrund och operativa moment. Tre fjärdedelar av kurserna ingår i det ordinarie kursutbudet, medan en fjärdedel är utformade som uppdragsutbildningar.

Ledarskapskursernas fokus ligger främst på organisationsstruktur, kommunikation och värdegrund. Förståelse och kunskap kring grupprocesser och strukturer kring ledarskapet, där verksamheter ute i praktiken ofta fungerar som utgångspunkt, är vanligt. Undervisningsformen har ett tydligt fokus på operativa inslag, främst i form av fältstudier, alternativt verksamhetsanknuten examination.

Kartläggningen visar också att 12 universitet och högskolor tillsammans erbjuder 22 kurser i värdegrund inom det sociala omsorgsområdet. Hälften av kurserna innehåller operativa inslag. Det är ovanligt att värdegrundsutbildningarna genomförs som uppdragsutbildning. Däremot är det vanligare med distansutbildning bland värdegrundutbildningarna (59 procent), jämfört med ledarskapsutbildningen (32 procent).

Teman som rör etik och värdegrund finns representerade på flera nivåer i värdegrundsutbildningarna. I flertalet kurser relateras frågan om kommunikation och värdegrund till både den egna yrkesgruppen och yrkesutövandet, och till mötet med den enskilde och dennes anhöriga. Det finns också en tydlig linje att ge kunskap om och förståelse för frågor som rör klinisk omvårdnad och hälsotillstånd. De operativa inslagen i värdegrundsutbildningarna handlar oftare om praktiska fallövningar och problemlösning, än om verksamhetsanknuten undervisning.

Sammanställningen av kurslitteratur visar på en relativt stor mångfald för både ledarskaps- och värdegrundsutbildningarna.

Ledarskapsutbildningarnas litteratur fokuserar främst på teman som team, kommunikation, konfliktlösning, hälsa och kompetens. Därefter kommer litteratur om organisation, ledarskap, ekonomi och arbetsrätt. Motsvarande huvudfokus i värdegrundslitteraturen omfattar teman som omvårdnad och kunskap om åldrandet, demens och vård i livets slutskede. Litteratur som rör etik och värdegrund utgör, tillsammans med litteratur om kommunikation och mångfald, det näst största fokusområdet bland värdegrundsutbildningarnas kurslitteratur. Den mest frekventa kursboken bland ledarskapskurserna återfinns i hälften av de undersökta litteraturlistorna, medan den mest frekventa kursboken bland värdegrundsutbildningarna återfinns i 4 av de 15 undersökta kursbeskrivningarna.

Sammanställningen av kursernas målbeskrivning, innehållsbeskrivning och undervisningsform, visar vidare att evidensbaserad praktik sällan förekommer som ett begrepp i undervisning och litteratur.

Sökord – ledarskap, vård och omsorg, socialt arbete, värdegrund, hälsofrämjande ledarskap, vårdetik, värdegrund, etik, socialt arbete, omvårdnad och äldre

Inledning

Våren 2010 fick Socialstyrelsen ett flertal regeringsuppdrag inom området vård och omsorg för äldre som har sin grund i propositionen Värdigt liv i äldreomsorgen (prop. 2009/10:116). Riksdagen har beslutat i enlighet med propositionen.

I propositionen konstaterar regeringen att det finns ett behov av en nationell värdegrund för äldreomsorgen. Sociala tillsynsrapporter och utredningar visar att det fortfarande finns generella brister inom äldreomsorgen när det gäller grundläggande värderingar och förhållningssätt. Regeringen har med anledning av detta gett Socialstyrelsen i uppdrag att stödja utvecklingen av en utbildning i värdegrundsarbete för enhetschefer inom kommunal och enskild äldreomsorg, samt biståndshandläggare. Syftet med uppdraget är att underlätta och stödja arbetet med den nationella värdegrunden så att dess innehåll får genomslag i äldreomsorgen.

Värdegrundsutbildningen planeras omfatta 7,5 högskolepoäng (hp) och ska ge kunskaper som gör det möjligt att förmedla intentionen i den nationella värdegrunden. Kursdeltagarna ska även kunna förstå vad evidensbaserad praktik är och hur man arbetar med evidensbaserad praktik som metod och förhållningssätt.

I propositionen konstateras även att dagens chefer inom äldreomsorgen inte alltid har de förutsättningar som krävs för att styra och leda verksamheten på ett önskvärt sätt. Regeringen lyfter fram vikten av kunniga ledare inom äldreomsorgen och det centrala i att ledaren finns nära personalen och kan stödja, handleda och reflektera. Vidare framgår att det saknas kunskap om vilken typ av kompetens och ledarskap som krävs för att uppfylla de mål som finns nationellt och lokalt för äldreomsorgen. Socialstyrelsen har därför fått i uppdrag att i samråd med Sveriges Kommuner och Landsting (SKL),

Famna och Vårdföretagarna, utveckla en nationell chefsutbildning för chefer inom äldreomsorgen.

Ledarskapsutbildningen planeras omfatta 30 hp och ska innehålla moment som ger chefen den kunskap som behövs för att arbeta med ett evidensbaserat socialt arbete. Cheferna ska få verktyg som hjälper dem att fylla på med olika slags kunskap och omsätta den i praktiken. Ett operativt ledarskap är därför centralt i förslaget till utbildning.

Syfte och frågeställningar

Syftet med kartläggningen är att undersöka förekomsten av universitets- och högskoleutbildningar om värdegrund, samt ledarskap inom äldreomsorgen. Resultaten från kartläggningen ska fungera som ett underlag i det fortsatta arbetet med regeringsuppdragen. Specifika frågeställningar är följande:

Ledarskapsutbildning

- Hur många fristående kurser erbjuder högskolor och universitet med fokus på ledarskap inom vård- och omsorgsområdet?
- Hur ser det huvudsakliga innehållet ut i ledarskapsutbildningarna?
- Vilken kurslitteratur används i ledarskapsutbildningarna?

Värdegrundsutbildning

- Hur många fristående kurser erbjuder högskolor och universitet med fokus på värdegrund inom vård- och omsorgsområdet?
- Hur ser det huvudsakliga innehållet ut i värdegrundsutbildningarna?
- Vilken kurslitteratur används i värdegrundsutbildningarna?

Som nämnts ovan ska regeringsuppdragen genomföras i samråd med SKL, Famna och Vårdföretagarna. Mot bakgrund av detta har det även varit relevant att sammanställa exempel på aktiviteter om ledarskap och värdegrund, kopplade till dessa organisationer. Resultatet presenteras i bilaga.

Metod

Sökstrategi

Inventeringen utgår från Högskoleverkets internetportal Studera.nu²⁸ som kompletterats med sökningar på universitetens och högskolornas hemsidor.²⁹ De sökord som användes på Studera.nu var: *ledarskap, vård och omsorg, socialt arbete, värdegrund, hälsofrämjande ledarskap, vårdetik, värdegrund* samt *etik*. För sökningarna på universitetens och högskolornas hemsidor användes: *socialt arbete, omvårdnad, äldre, ledarskap, etik* samt *värdegrund*. Förutom internetsökningar skickades även en förfrågan till femton slumpvis utvalda uppdragsutbildningsenheter med frågor kring kursutbud om områdena värdegrund och ledarskap inom vård och omsorgs-

²⁸ Högskoleverkets portal i samarbete med VHS och Sveriges högskolor (databas).

²⁹ För att se vilka universitet och högskolor, se referenslistan.

sektorn.³⁰ För att skapa så likvärdiga förhållanden som möjligt till vårt uppdrag sattes vissa inkluderingskriterier upp.

För att inkluderas skulle kurserna uppfylla följande krav:

- Kurserna skulle vara mellan 7,5 och 30 hp (kortare eller längre kurser exkluderades).
- Kurserna skulle ha en planerad kursstart höstterminen år 2010, alternativt vårterminen 2011. I förfrågan till uppdragsutbildningsenheterna utökades tidsintervallet till att gälla åren 2005–2010.
- Kurserna skulle kunna läsas fristående. Kurser som endast ingick i programutbildningar exkluderades (till exempel delkurser som endast var ämnade för studenter på sjuksköterskeprogrammet, socionomprogrammet eller äldrepedagogprogrammet).
- Kurserna skulle vara kopplade till socialt arbete och omsorg, vård och omsorg. Utbildningsinsatser med förankring i till exempel pedagogik eller företagsekonomi exkluderades, trots att de kunde ha fokus på värdegrund och ledarskap inom andra områden. Däremot fångades vissa kurser upp (i sökningsförfarandet) som hade en mer samhällsvetenskaplig diskurs eftersom de visade sig vara relevanta för det undersökta fokusområdet.

Analyserna skedde i tre steg:

1. Sammanställning av antalet utbildningsinsatser. Kursbeskrivningarna kodades utifrån om de innehöll inslag av ledarskap eller värdegrund, samt om de innehöll operativa moment eller inte. Begreppet operativt används i det här sammanhanget för ett kursinnehåll där praktiska inslag är tydligt närvarande, alternativt att kursbeskrivningen tydligt innehåller moment som lär ut tillvägagångssätt för att i praktiken kunna arbeta med ledarskap, alternativt värdegrund i en verksamhet.
2. Innehållsanalys på de kurser som längdmässigt stämde bäst in på regleringsuppdragets önskemål. För ledarskapsutbildningarna rörde det sig om kursbeskrivningar som omfattades av 15–30 hp och för värdegrundskurserna kursbeskrivningar som omfattades av 7,5 hp. Kursbeskrivningarnas mål, innehåll och undervisningsform kodades och kategoriserades för att på så sätt få fram gemensamma nämnare i kurserna.
3. Sammanställning över den litteratur som används i de kurser som ingick i innehållsanalysen. Litteraturen har kategoriserats utifrån titel. Vid de tillfällen då det fanns en osäkerhet om en boks huvudtema, genomfördes ytterligare eftersökning för att säkerställa den specifika litteraturens huvudtema.

³⁰ Uppdragsutbildning innebär att någon beställer en utbildning av en högskola eller ett universitet. Det kan exempelvis röra sig om ett företag eller en kommun som beställer en skräddarsydd kurs för fortbildning av sina anställda.

Tillförlitlighet

Kursutbudet på landets universitet och högskolor utvecklas och omarbetas fortlöpande, vilket medför att kartläggningen ger en ögonblicksbild som kan förändras. De uppsatta inkluderingskriterierna har både skapat en precisering och bidragit till en exkludering. Det finns med största sannolikhet kurser på universiteten och högskolorna som är relevanta för vårt ändamål, men som inte har identifierats genom den sökprocedur som används i denna kartläggning.

Kartläggningen gör inte anspråk på att ge en heltäckande beskrivning över kunskapsområdet inom ledarskap och värdegrund. Den ska i stället ses som en temperaturmätare över det dagsaktuella utbudet av utbildningar, med fokus på ovan beskrivna temaområden.

Resultat

Resultaten redovisas uppdelade på utbildningarnas huvudämne. Först presenteras resultat som rör ledarskapsutbildningar. Därefter presenteras resultat med fokus på värdegrundsutbildningar. Slutligen presenteras resultat från sammanställningen av kurslitteratur.

Ledarskapsutbildning

Ledarskapsutbildningarna innehåller en rad teman och fokusområden som på olika sätt kan relateras till ledarskap inom socialt arbete och omsorg, vård och omsorg. Utifrån den specifika sökstrategin och urvalet kan kurserna i ledarskap delas in i fyra grupper: ledarskapskurser med både värdegrund och operativa moment, ledarskapskurser med värdegrundsfokus men utan tydliga operativa moment, ledarskapsutbildningar med operativa moment men utan ett tydligt värdegrundsfokus, och slutligen ledarskapsutbildningar utan värdegrundsinslag eller operativa moment, vilka här benämns ledarskapskurs övriga. Sammanställningen presenteras i tabell 1.

Tabell 1. Kvantitativt resultat ledarskapsutbildning

Tabell 1. Ledarskapsutbildningar	
<i>Typ av kurs och innehåll</i>	<i>Antal</i>
Totala antalet kurser med ledarskapsfokus	40
Innehåller både värdegrundsfokus och operativa moment	16
Innehåller enbart värdegrundsfokus	3
Innehåller enbart operativa moment	14
Ledarskapskurs övriga	7

Universitet och högskolor erbjuder tillsammans 40 fristående kurser i ledarskap inom det sociala omsorgsområdet, utifrån de sökkriterier som använts. Totalt rör det sig om 21 lärosäten. Drygt hälften av kurserna (21 stycken) omfattar 15–30 hp. Ungefär hälften av samtliga ledarskapskurser (47 procent) innehåller teman som rör värdegrund och etik, medan 40 procent innehåller inslag av både värdegrund och operativa moment. Kursernas längd är

jämnt fördelade – hälften av kurserna (20 stycken) omfattar 7,5 hp³¹ och resten omfattar 15–30 högskolepoäng. Av kurserna är 13 stycken (32 procent) utformade som distansutbildningar³², medan resten är campusförlagda. Resultatet visar även att 9 kurser är utformade som uppdragsutbildningar. Restande 31 ledarskapsutbildningar ingår i det ordinarie kursutbudet.

Kursbeskrivningarna är vanligtvis utformade i tre delar där kursens *mål* beskrivs först, därefter dess *innehåll* och slutligen kursens *undervisningsform*. För att komma så nära regeringsuppdraget som möjligt granskades de kurser närmare som omfattar 15–30 hp, totalt 21 stycken. I tabell två redovisas gemensamma moment och teman från kursbeskrivningarna, uppdelat på målbeskrivning, innehållsförteckning och undervisningsform.

Tabell 2. Målbeskrivning, innehåll och undervisningsform. Ledarskapsutbildning 15–30 hp

Tabell 2. Ledarskapsutbildning 15-30 hp		n = 21
Målbeskrivning	Innehållsbeskrivning	Undervisningsform
Organisationsstruktur	Organisation	Operativt
Organisation/omvärld/struktur	Organisationsstruktur	Verksamhets-
Teori ledarskap	Personalfokus	baserad uppgift.
Forskningskunskap	Ledarskap	Distans/webb
Kommunikation	Ledaren och jag	Webbplattform
Att se sig själv	Ledaren och gruppen	Distansutbildning
Att göra/handla	Ledaren och strukturen	Grupparbete
Teori kommunikation	Värdegrundsarbete	Internat
Värdegrund	Kommunikation	Litteraturstudier
Teori värdegrund	Etik och värdegrund	eget arbete
Praktik värdegrund	Forskningsmetodik	Föreläsningar
	Vetenskapligt tänkande	
	Vetenskaplig metod	

Teman som organisationsstruktur och värdegrund är tydligt representerade i ledarskapskurserna. Följande exempel visar hur målformuleringen rörande kunskap om organisationsstruktur kan se ut: ”studenten ska kunna beskriva och förklara offentliga sektorns uppbyggnad och organisation med fokus på vård och omsorg”. Kurserna har även ett tydligt kommunikationsfokus. Det handlar om att både analysera det egna ledarskapet, att få förståelse för det egna kommunikationsmönstret, dess styrkor och förbättringsområden, samt att ge kunskap om hur man praktiskt arbetar med förändringsarbete ute i verksamheten. Ett exempel på den typen av målformulering kan vara att studenten efter kursens slut ska ha en ”grundläggande förmåga i att leda och organisera verksamheter utifrån ett reflekterande, etiskt förhållningssätt, och ha en förståelse för det sociala arbetets särskilda förutsättningar”.

Det finns även en tydlig kategori som omfattar förståelse och kunskap kring gruppprocesser och strukturer kring ledarskapet, där verksamheter ute i praktiken ofta fungerar som utgångspunkt. Kursernas värdegrundsfokus relateras främst till teman som etik, kommunikation, mångfald, klass, genus, etnicitet och konflikthantering. Sammanställningen av kursernas målbe-

³¹ Här inkluderades även en kurs bestående av 8 högskolepoäng, då denna ansågs relevant för kunskapsinhämtandet. Samma sökningskriterier stämde in i övrigt.

³² Distansutbildningarnas utformning ser olika ut. Vissa kurser är helt webbaserade, medan andra har webb som ett huvudsakligt verktyg, men i tillägg även några enstaka campusförlagda träffar.

skrivning, innehållsbeskrivning och undervisningsform visar att evidensbaserad praktik sällan förekommer som begrepp.

Undervisningsformen har fokus på operativa inslag, främst i form av fältstudier, alternativt verksamhetsanknuten examination. Olika typer av webbplattformer används som hjälpmedel, såväl för distansutbildningar som för campusförlagda kurser. Det finns även en tydlig närvaro av gruppdiskussioner, gruppövningar och seminarier i de flesta kurserna. Kurserna innehåller även föreläsningar och egna litteraturstudier.

Utifrån ställda frågor till 15 slumpvis utvalda uppdragsenheter (svarsfrekvens 27 procent) rörande ledarskapsutbildningar inom äldreområdet, visade det sig att det var vanligt att uppdragsutbildningsenheterna samarbetar eller hade samarbetat med kommunala aktörer kring kompetenshöjning inom vård och omsorgsområdet. Samtliga av de svarande uppdragsutbildningsenheterna hade anordnat någon typ av ledarskapsutbildning inom vård- och omsorgsområdet under de senaste fem åren.

Kurslitteratur ledarskapsutbildning

I kursbeskrivningarna som studerats närmare finns ett visst bortfall rörande kurslitteratur då nio av de 21 kursbeskrivningarna saknar litteraturlistor. Sammanställningen av ledarskapsutbildningarnas litteratur baseras därmed på de 12 utbildningar där litteraturlista finns tillgänglig i kursbeskrivningen.

På ledarskapsutbildningarna (15-30 hp) ligger tonvikten på litteratur som rör organisation och ledarskap samt teorier om team, grupprocesser, kommunikation och konflikthantering. I tabell 3 sammanställs kurslitteratur från ledarskapskurser med 15-30 hp. Litteraturen delas in i fyra huvudområden:

1. organisation, ledarskap, ekonomi och arbetsrätt
2. etik, värdegrund, humanism och människosyn
3. genus och intersektionalitet
4. grupper, team, kultur, mångfald, språk, samtal, kommunikation, konfliktlösning, stress, hälsa och kompetens

Tabell 3. Sammanställning av litteraturförteckning ledarskapsutbildning 15-30 hp

Tabell 3. Kurslitteratur ledarskapsutbildning 15–30 hp	n = 12
Litteratur inom kategorin:	Antal
Organisation, ledarskap, ekonomi och arbetsrätt	28
Etik, värdegrund, humanism och människosyn	23
Genus och intersektionalitet	4
Grupper, team, kultur, mångfald, språk, samtal, kommunikation, konfliktlösning, stress, hälsa, kompetens	41

Drygt två femtedelar (43 procent) av litteraturen omfattar personalrelaterade teman som team, kommunikation, konfliktlösning, hälsa och kompetens. Knappt en tredjedel (29 procent) omfattar teman som organisation, ledarskap och arbetsrätt. Litteratur relaterad till värdegrund utgör tillsammans med litteratur om genus och intersektionalitet drygt en fjärdedel (24 procent, respektive 4 procent) av den totala litteraturen.

Trots att kursernas huvudtema kan delas in i fyra större grupper (tabell 3) visar det sig att det finns en stor spridning rörande valet av litteratur. Ingen av boktitlarna återfinns i samtliga kurser. Av titlarna återkommer 13 procent mer än en gång. Resterande kursböcker (87 procent) finns endast med en gång i kurserna. Den mest frekventa kursboken återfinns i hälften av de undersökta litteraturlistorna (Thylefors, Ingela; *Ledarskap i human serviceorganisationer*. Stockholm: Natur och kultur 2007).

Värdegrundsutbildning

Utifrån vår sökstrategi och vårt urval kan kurserna i värdegrund delas upp i två grupper: värdegrundsutbildning med operativa moment (n=11) och värdegrundsutbildning utan operativa moment (n=11). Precis som i ledarskapsutbildningen är begreppet operativt i det här sammanhanget en benämning på ett kursinnehåll där praktiska inslag finns tydligt närvarande, eller där kursbeskrivningen på ett tydligt sätt innehåller moment som lär ut tillvägagångssätt för att i praktiken kunna arbeta med ledarskap, alternativt värdegrund i en verksamhet.

Totalt erbjuder 12 lärosäten fristående kurser i värdegrund kopplade till det sociala omsorgsområdet. Tillsammans erbjuder de 22 fristående kurser i detta ämne. Hälften av kurserna innehåller operativa inslag.

Över hälften av kurserna (13 stycken) är utformade som distansutbildningar, resten är campusförlagda.³³ Alla kurser ingår i det ordinarie kursutbudet, utom en som är en uppdragsutbildning.

Kursbeskrivningarna är vanligtvis utformade i tre delar där kursens *mål* beskrivs först, därefter dess *innehåll* och slutligen kursens *undervisningsform*. För att i största möjliga mån hitta gemensamma drag i utbildningarnas kursbeskrivningar, kodades och kategoriserades de olika delarnas gemensamma nämnare. För att komma så nära uppdraget som möjligt valdes de kurser ut som omfattade 7,5 hp, totalt 17 stycken inom kategorin. Tabell fyra redovisar gemensamma drag från kursbeskrivningarnas målbeskrivning, kursinnehåll, samt undervisningsform.

³³ Distansutbildningarnas utformning ser olika ut. Vissa kurser är helt webbaserade, medan andra har webb som huvudsakligt verktyg men i tillägg även några enstaka, campusförlagda träffar

Tabell 4. Målbeskrivning, innehåll och undervisningsform. Värdegrundsbildning 7,5 hp

Tabell 4. Värdegrundsbildning 7,5 hp		n = 17
Målbeskrivning	Innehållsbeskrivning	Undervisningsform
Problematisera/teoretisera/analysera	Organisation/Arbetskunskap	Operativt
Forsningskunskap	Vetenskapligt förhållningssätt	Cases
Etik/värdegrund	Organisation	Problemlösning
Arbetsätt	Omvårdnad	Distans/webb
Omvårdnad	Hälsotillstånd	Nätburen
Etiska/filosofiska frågor	Etik	Distans
Teori/reflektion	Kommunikation/Värdegrund	Webbplattform
Att göra/praktisera	I relation till det egna yrket	Föreläsningar
Kommunikation	I relation till mötet	Litteraturstudier
Självreflektion		Eget arbete
Mötet med andra		Grupparbete
		Seminarier

Teman som rör etik och värdegrund är representerade i kurserna på flera nivåer. Flera kursbeskrivningar anger att ett av målen med kursen är att ”studenten ska få en ökad kunskap i att kunna beskriva och förklara filosofiska och etiska synsätt, relaterat till omvårdnadens värdegrund”. I flertalet kurser relateras frågan om kommunikation och värdegrund både till den egna yrkesgruppen och yrkesutövandet, samt till mötet med den enskilde och dennes anhöriga.

Till skillnad från i ledarskapsutbildningarna ingår det i värdegrundsbildningarna ett mål som syftar till att ge kunskap och förståelse för frågor kring klinisk omvårdnad och hälsotillstånd. Studenten ska ”kunna beskriva konsekvenserna av diabetes, stroke och demenssjukdomar och ge förslag på omvårdnadsåtgärder”.

När det gäller undervisningsform finns även här operativa moment. Det operativa inslaget handlar främst om praktiska fallövningar och problemlösning, snarare än om verksamhetsanknuten undervisning. Distansutbildning är vanligare bland värdegrundsbildningarna (53 procent), jämfört med bland ledarskapsutbildningarna (28 procent).

Kurslitteratur värdegrundsbildning

I kursbeskrivningarna som studerats närmare finns ett visst bortfall rörande kurslitteratur då två av de 17 kursbeskrivningarna saknar litteraturlistor. Sammanställningen av värdegrundsbildningarnas litteratur baseras därmed på de 15 utbildningar där litteraturlista finns tillgänglig i kursbeskrivningen.

Vid genomgång av kurslitteraturen på värdegrundsbildningarna framkommer att ungefär 20 procent av litteraturen anknyter till etik och värdegrund. Det primära syftet med värdegrundsbildningarna tycks vara att ge kunskaper i klinisk omvårdnad samt stöd och omsorg i mötet med den äldre. Den huvudsakliga litteraturen fokuserar på den äldre människans omvårdnadsbehov. Värdegrundsbildningarna har även litteratur om kommunikation och bemötande. I tabell 5 sammanställs kurslitteraturlängerna

från värdegrundskurser med 7,5 hp. Litteraturen kan även här delas in i fyra huvudområden:

1. etik, värdegrund, humanism och människosyn
2. kultur, mångfald, språk, samtal och kommunikation
3. hälsa, salutogenes, demens, åldrande, terapi, psykologi och geriatrik
4. genus, intersektionalitet, organisation och ledarskap

Tabell 5. Sammanställning av litteraturförteckning. Värdegrundsbildning 7,5 hp

Tabell 5. Kurlitteratur värdegrundsbildning 7,5 hp	n = 15
Litteratur inom kategorin:	Antal
Etik, värdegrund, humanism, människosyn	14
Kultur, mångfald, språk, samtal, kommunikation	13
Hälsa, salutogenes, demens, åldrande, terapi, psykologi, geriatrik.	35
Genus, intersektionalitet, organisation, ledarskap	4

På värdegrundsbildningarna läggs stort fokus på omvårdnad och kunskap om åldrandet, demens och vård i livets slutskede (53 procent). Litteratur som rör etik och värdegrund utgör, tillsammans med litteratur om kommunikation och mångfald, 41 procent av den totala litteraturen. Av litteraturen omfattar 6 procent teman som behandlar genus, intersektionalitet, organisation och ledarskap.

Även sammanställningen av kurslitteraturen rörande värdegrundsbildningarna visar på en stor spridning. Ingen av boks titlarna återfinns i samtliga kurser. Sammanlagt 14 titlar (21 procent) återkommer mer än en gång, medan resterande 52 titlar (79 procent) endast finns med en gång. Den mest frekventa kursboken finns med i 4 av de 15 genomgångs litteraturlistorna (Stryhn, Helle. *Etik och omvårdnad*. Lund: Studentlitteratur. 2007).

Resultat i sammanfattning

Huvudsyftet med kartläggningen var att undersöka förekomsten av universitets- och högskoleutbildningar om värdegrund samt ledarskap inom äldreomsorgen för att få en bild av utbudet och innehållet och kunna dra erfarenheter av upplägg. Nedan följer en sammanfattning av resultatet.

Frågeställning 1:

Hur många fristående kurser erbjuder högskolor och universitet med fokus på ledarskap inom vård och omsorgsområdet?

Kartläggningen visade att 21 universitet och högskolor tillsammans erbjöd 40 fristående kurser i ledarskap inom det sociala omsorgsområdet. Ungefär hälften av kurserna i ledarskap (47 procent) innehöll teman som rör värdegrund och etik. Två femtedelar av kurserna (40 procent) innehöll både inslag av värdegrund och operativa moment. 13 kurser (32 procent) var utformade som distansutbildning medan resterande kurser var campusförlagda. Resultatet visade även att nio av kurserna var uppdragsutbildningar. Resterande 31 ledarskapsutbildningar ingick i det ordinarie kursutbudet.

Frågeställning 2:

Hur ser det huvudsakliga innehållet ut i ledarskapsutbildningarna?

Teman som organisationsstruktur och värdegrund fanns tydligt representerade i ledarskapskurserna. Kurserna hade även ett starkt kommunikationsfokus. Förståelse och kunskap kring grupprocesser och strukturer kring ledarskapet där verksamheter ute i praktiken ofta fungerade som utgångspunkt var även vanligt förekommande. Kursernas värdegrundsfokus relaterades främst till teman som etik, kommunikation, mångfald, klass, genus, etnicitet och konflikthantering. Undervisningsformen hade tydligt fokus på operativa inslag, främst i form av fältstudier alternativt verksamhetsanknuten examination. Olika typer av webbplattformer användes som hjälpmedel, såväl för distansutbildningar som för campusförlagda kurser. Det fanns även en tydlig närvaro av gruppdiskussioner, gruppövningar och seminarier i de flesta kurserna. Kurserna innehöll även föreläsningar och egna litteraturstudier.

Frågeställning 3:

Vilken kurslitteratur använder man sig av i ledarskapsutbildningarna?

Sammanställningen av kurslitteratur visade att 43 procent av litteraturen omfattade personalrelaterade teman som team, kommunikation, konfliktlösning, hälsa och kompetens. Knappt en tredjedel (30 procent) omfattade organisation, ledarskap och arbetsrätt. Litteratur relaterad till värdegrund utgjorde tillsammans med litteratur om genus och intersektionalitet knappt en fjärdedel (23 procent, respektive 4 procent). Sammanställningen av kurslitteraturen för ledarskapskurserna visade på en relativt stor spridning av valet av litteratur. Ingen av boktitlarna återfanns i samtliga kurser. Av titlarna återkom mer än 13 procent i en utbildningskurs. Resterande kursböcker, 87 procent, fanns endast med en gång. Den mest frekventa kursboken återfanns i hälften av de undersökta kurserna.

Sammanställningen av kursernas målbeskrivning, innehållsbeskrivning och undervisningsform visade att evidensbaserad praktik sällan förekom som begrepp.

Frågeställning 4:

Hur många fristående kurser erbjuder högskolor och universitet med fokus på värdegrund inom vård och omsorgsområdet?

Kartläggningen visade att universitet och högskolor tillsammans erbjöd 22 fristående kurser på temat värdegrund och etik, kopplat till det sociala omsorgsområdet vid 12 lärosäten. Hälften av kurserna innehöll operativa inslag, medan drygt hälften (13 stycken) var utformade som distansutbildningar. Resterande kurser var campusförlagda. Endast en kurs var utformad som uppdragsutbildning, resten ingick i det ordinarie kursutbudet. Däremot var det vanligare med distansutbildning bland värdegrundutbildningarna (59 procent), jämfört med ledarskapsutbildningen (32 procent).

Frågeställning 5:

Hur ser det huvudsakliga innehållet ut i värdegrundutbildningarna?

Teman som rör etik och värdegrund fanns representerade på flera nivåer i värdegrundutbildningarna. I flertalet kurser ingick frågan om kommunika-

tion och värdegrund, både i relation till den egna yrkesgruppen och yrkesutövandet, och till mötet med den enskilde och dennes anhöriga. Till skillnad från ledarskapsutbildningarna innehöll värdegrundutbildningarna målet att ge kunskap och förståelse för frågor som rörde klinisk omvårdnad och hälsotillstånd. Även undervisningsformen innehöll operativa moment. De operativa inslagen handlade oftare om praktiska fallövningar och problemlösning, än om verksamhetsanknuten undervisning.

Frågeställning 6.

Vilken kurslitteratur används i värdegrundsutbildningarna?

Sammanställningen av kurslitteratur visade att värdegrundsutbildningarna främst fokuserade på omvårdnad och kunskap om åldrandet, demens och vård i livets slutskede (53 procent). Litteratur som rörde etik och värdegrund utgjorde tillsammans med litteratur om kommunikation och mångfald 41 procent av den totala litteraturen. Sammanlagt 6 procent av litteraturen omfattade teman som behandlade genus, intersektionalitet, organisation och ledarskap. Även sammanställningen av kurslitteraturen om värdegrundsutbildningarna visade på stor spridning. Ingen av boktitlarna återfanns i samtliga kurser, men 21 procent av titlarna återkom mer än en gång. Resterande titlar (79 procent) fanns endast med en gång. Den mest frekventa kursboken fanns med i 4 av de 15 undersökta kursbeskrivningarna.

Slutsatser och diskussion

Kartläggningen visar att det i dag finns flera högskolebaserade kurser inom ledarskap och värdegrund som är kopplade till vård och omsorg. Även nedslaget i Famnas och Vårdföretagarnas arbete med ledarskap och värdegrund visar på ett utbud av kompetensutveckling inom dessa områden. Kompetensstegen innebär också en stor satsning på kompetensutveckling. Behövs det då ytterligare ledarskapsutbildning och värdegrundsutbildning?

Den nya bestämmelsen i Socialtjänstlagen (SoL), införandet av en nationell värdegrund för äldreomsorgen, innebär att socialtjänstens omsorg om äldre ska inriktas på att äldre personer ska leva ett värdigt liv och känna välbefinnande. Den äldre ska också, så långt det är möjligt, kunna välja när och hur stöd och hjälp i boendet och annan lättåtkomlig service ska ges. Propositionen Värdigt liv i äldreomsorgen (2009/10:116) pekar på att värdegrund, förhållningssätt, bemötande och etik är viktiga kompetensfrågor. För att den nya bestämmelsen om värdegrund ska få genomslag inom äldreomsorgen krävs, enligt regeringen, ökad kompetens hos bland annat biståndshandläggare och chefer.

Kartläggningen visar att det finns en relativt stor variation av kurslitteratur bland utbildningarna, vilket innebär att något generellt teoretiskt vetenskapligt synsätt inte har kunnat urskiljas. Det är möjligt att det skulle gå att finna en sådan om litteratursammanställningen hade genomförts mer ingående, men detta har inte varit möjligt under rådande tidsperspektiv. Samtidigt bekräftar den eventuella mångfalden i litteraturen den bild som vi har fått tidigare under arbetet med regeringsuppdragen: ledarskapsområdet omges av en uppsjö teorier och förankringsmodeller som gör det svårt att hitta en viss vetenskaplig inriktning som är mer representativ än någon annan. Sett ur ett nationellt perspektiv, där likvärdighet eftersträvas, kan kurslittera-

turens spännvid utgöra en riskfaktor. De kartlagda utbildningarna kan därför inte med säkerhet betraktas som nationella på det sätt som eftersträvas i de nu aktuella uppdragen. Genom att utbildningarna görs nationella och följs upp kommer därför resultatet och effekten av utbildningsinsatserna att kunna bedömas med större tillförlitlighet än tidigare. Vidare tillförs ett tydligare etik- och värdegrundsfokus som på sikt bör sätta avtryck i äldreomsorgen, om implementeringen görs på bästa sätt.

I kartläggningen har det inte gått att se att evidensbaserad praktik används som begrepp. Socialstyrelsen menar att ökad kunskap om en evidensbaserad praktik är viktiga inslag i både värdegrundsutbildning och ledarskapsutbildning. I juni 2010 gjordes en överenskommelse mellan regeringen och Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) om att stödja en utveckling mot en mer evidensbaserad praktik i socialtjänsten. För att utveckla en evidensbaserad praktik behövs enligt regeringen och SKL insatser på många områden, bland annat i form av utbildning och fortbildning. I förslaget till ledarskapsutbildning vill Socialstyrelsen ge cheferna möjligheter till fördjupning inom området förändrings- och förbättringsarbete där den evidensbaserade praktiken bör ses som en grund.

Denna kartläggning har inte haft ambitionen att ge svar på vilken kunskap om ledarskap och värdegrund som produceras vid universitet och högskolor. För att göra det skulle man behöva gå in mer på djupet i både kursinnehåll och kurslitteratur, samt inkludera kurser och utbildningar som ligger inom ramen för hela program.

Bilagor till Kartläggning av ledarskaps- och värdegrundsutbildningar inom det sociala omsorgsområdet

Kompetensstegen

Mot bakgrund av att regeringsuppdragen bland annat ska tas fram i samråd med SKL blev det värdefullt att titta närmare på kommunernas arbete med kompetensutveckling inom områdena ledarskap och värdegrundsarbete.

Sökstrategi

I sökandet efter konkreta exempel på hur kommunerna arbetar med kompetensutveckling inom äldreomsorgen, är det relevant att lyfta fram erfarenheter från den treåriga (2006–2008) nationella kvalitets- och kompetensutvecklingssatsningen Kompetensstegen. Den huvudsakliga avsikten med Kompetensstegen var att stödja kommunernas långsiktiga arbete med att skapa hållbara system för verksamhetsnära kompetensutveckling. Syftet var att höja standard och kvalitet i äldreomsorgen i hela landet.³⁴ Eftersom den här kartläggningens syfte är att lyfta fram exempel på aktiviteter och utbildningsinsatser inom ledarskap och värdegrund, har betänkandet av Kompetensstegen: Att lära nära. Stöd till kommuner för verksamhetsnära kompetensutveckling inom omsorg och vård av äldre (SOU 2007:88), använts. För att få en bild över det aktuella nationella kompetensutvecklingsläget, har utvalda delar från betänkandet sammanfattats.

Förutom betänkandet sammanfattas också en utvärdering av Kompetensstegen genomförd av Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete (IMS): Personalutbildning i äldreomsorg – blir den till nytta för de äldre?³⁵

Det finns några omständigheter värda att notera. Betänkandet skrevs under en tid då flertalet av kompetensutvecklingsaktiviteterna fortfarande pågick. Vilka aktiviteter som fortfarande genomförs, har utvecklats eller lagts ner i kommunerna, framgår alltså inte av betänkandet och inte heller i denna kartläggning. Även IMS utvärdering omfattas av omständigheter som på olika sätt försvårar tolkningen av utbildningarnas effekter, framför allt avsaknaden av förmättningsdata och en begränsad uppföljningstid.

³⁴ Att lära nära. Stöd till kommuner för verksamhetsnära kompetensutveckling inom omsorg och vård av äldre. Betänkande av Kompetensstegen (SOU 2007:88).

³⁵ Personalutbildning inom äldreomsorg. Blir den till nytta för de äldre? En utvärdering av Kompetensstegen. Stockholm: IMS Socialstyrelsen; 2009.

Resultat

Totalt 287 av landets 290 kommuner ansökte och beviljades stöd för insatser inom ramen för satsningen. Statliga medel uppgick till drygt en miljard kronor och kommunerna avsatte själva en summa på totalt en miljard kronor i samband med satsningen (framför allt i form av deltagarnas arbetstid). I genomsnitt beviljades varje kommun 3,5 miljoner kronor.³⁶ Totalt deltog 118 000 anställda inom äldreomsorgen i någon eller några av Kompetensstegens projekt (motsvarar 62 procent av den totala andelen anställda personer).³⁷ Insatserna var i första hand riktade till undersköterskor och vårdbiträden, men även chefer, sjuksköterskor, biståndshandläggare, sjukgymnaster och arbetsterapeuter deltog i kompetensutvecklingsaktiviteter.³⁸ Totalt planerades 1 775 projekt inom ramen för satsningen. Utbildningarna och aktiviteterna hade olika form och innehåll, men gemensamt för de olika insatserna var att samtliga skulle ha en förankring i den befintliga verksamheten, så kallad ”verksamhetsnära kompetensutveckling”.³⁹

Kommittén konstaterade att det fanns två huvudområden som kommunerna prioriterade i sitt utvecklingsarbete. Det första området rörde omsorgskompetens, det vill säga aktiviteter som hade till syfte att öka kompetensen inom åldrande, åldrandets sjukdomar, etik, bemötande och omvårdnad. Sammanlagt 150 kommuner hade aktiviteter som anknöt till teman som värdegrund, bemötande och etik.

Det andra huvudområdet rörde utvecklingskompetens, det vill säga aktiviteter som fokuserade på att utveckla, behärska och använda nya metoder och ny kunskap i det vardagliga arbetet. Det kunde handla om processledning, handledning och förändringsarbete.⁴⁰ Andra stora kunskapsområden var demensvård, förebyggande insatser, läkemedelsbehandling, mat för äldre, rehabilitering, socialt innehåll, anhörigstöd och vård i livets slutskede.⁴¹

De vanligaste formerna för utveckling och lärande var handledning, reflekterade samtal, kvalitetsutveckling, samt förändrings- och utvecklingskompetens.⁴² Själva genomförandet bestod för det mesta av föreläsningar, kombinerat med studiecirklar, diskussionsgrupper och litteraturstudier. Fördjupade utbildningar för mindre grupper anordnades också, ofta på teman som återfinns i omvårdnadsprogrammets karaktärsämnen. Det förekom även att kommuner erbjöd personal utbildning på högskolenivå, antingen genom enstaka kurser eller hela utbildningar motsvarande ett års högskolestudier.⁴³

Mot bakgrund av att Kompetensstegens syfte var att stödja kommunernas långsiktiga arbete med att skapa hållbara system för verksamhetsnära kompetensutveckling, redovisar kommittén kommunernas arbete utifrån ett processperspektiv, det vill säga lärandeprocesser.

I betänkandet formuleras åtta utvecklingsområden eller teman som anses särskilt viktiga för kompetensutveckling: validering och grundutbildning,

³⁶ Att lära nära. (SOU 2007:88). s.97

³⁷ Ibid. s. 10

³⁸ Ibid. s.98

³⁹ Personalutbildning inom äldreomsorg. Stockholm: IMS Socialstyrelsen; 2009.

⁴⁰ Att lära nära. (SOU 2007:88). s. 98 f.

⁴¹ Personalutbildning inom äldreomsorg. Stockholm: IMS Socialstyrelsen; 2009. s. 7

⁴² Att lära nära. (SOU 2007:88). s.97

⁴³ Ibid. s.101

spetskompetens, karriärvägar, ledarskap, handledning, reflekterande samtal, lärande och it-stöd, samt system och modeller.⁴⁴ För att tydliggöra utvecklingsområdena redovisar kommittén konkreta exempel på insatser och aktiviteter som är kopplade till varje utvecklingsområde.

Nedan följer exempel från de båda utvecklingsområdena ledarskap och reflekterande samtal: det vill säga insatser och aktiviteter som närmast anknyter till kartläggningens tema ledarskap och värdegrund.

Ledarskapsutbildning

När det gäller utbildning av chefer och ledare gavs stöd främst till utbildning som handlade om att leda och organisera kompetensutveckling bland personal samt ledarskap för förändringsarbete. Ledarskapsutbildningarna organiserades på olika sätt, allt från lokalt framtagna ledarskapsutbildningar till mer etablerade utvecklingskoncept.

Ett exempel på ledarskapsutbildning som togs fram var en utbildning som gavs av Hälsohögskolan i Jönköping på uppdrag av kommunerna i Jönköpings län: Chefen som motor i utvecklingen av kompetenser.

En övergripande presentation av utbildningens innehåll är följande:

*Kursdeltagaren ska tillägna sig teoretiska kunskaper om organisation, samt genomförande av utvecklings- och förändringsarbete med tonvikt på förändringsprocessens stadier och aktörer. Begrepp som kvalitet, förbättringsverktyg och organisationsanalys behandlas. Vidare ska kursdeltagaren tillägna sig kunskaper om ledarens funktion vid organisering av utvecklings- och förändringsarbete, samt skaffa sig en ökad förståelse för ledarens roll i en offentlig organisation.*⁴⁵

Utbildningen hade en tydlig arbetsplatsförankring och bestod av tre delkurser: ledarskap, lärande och utveckling samt lärande i organisation. En individuell utvecklingsplan med fokus på deltagarens eget ledarskap och arbets-situation togs fram under första delkursen. Den egna arbetsplatsen användes som utgångspunkt under hela utbildningen i syfte att koppla teoretisk kunskap till praktiska erfarenheter.⁴⁶

Betänkandet beskriver även Stockholm stads pilotutbildning för enhetschefer inom äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade: Ledarskap inom omsorg om funktionshindrade och äldre. Förutom resurser från Kompetensstegen tillkom även medel från Kompetensfonden.⁴⁷ Utbildningen var på magisternivå (20 poäng, nuvarande 30 hp efter anpassad EU-standard) och krävde en grundutbildning på minst 100 hp. Initiativtagare till utbildningen var förutom Stockholm stad även Socialstyrelsen, Järfälla kommun och Botkyrka kommun. Utbildningen var en uppdragsutbildning på Socialhögskolan i Stockholm och bestod av fyra delkurser:

⁴⁴ Ibid. s.102

⁴⁵ Kursbeskrivning: Chefen som motor i utvecklingen av kompetenser. Högskolan i Jönköping.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Kompetensfonden var Stockholm stads verksamhet (år 2003–2006) vars huvudsakliga uppgift var att genomföra kompetensutvecklingsprojekt i samtliga verksamhetsområden inom det kommunala ansvaret.

- Ledning av verksamhetsutveckling
- Ledning och regelsystem
- Organisation och ledarskap
- Ledarskap och kommunikation.

Precis som ledarskapsutbildningen (Chefen som motor i utvecklingen av kompetenser) var den nära knuten till kursdeltagarnas vardagliga verksamhet. Det betonades även att utbildningen skulle ge förutsättningar för att lättare skapa nätverk bland deltagarna, något som ansågs fungera stärkande i det egna ledarskapet. Utbildningens mål var att ge kunskaper och förutsättningar för att i verksamheterna kunna arbeta efter de villkor som lagstiftning och nationella styrdokument anger.⁴⁸

I betänkandet beskriver man även att vissa kommuner valde att fokusera på ledarskapsaktiviteter som rörde nya medarbetarroller, att utbilda personal till samordnare, gruppleadare eller teamledare för att fungera som avlastning till cheferna. Kommittén ger exempel på Gävle kommun som utbildade utvecklingsledare som skulle leda förbättringsarbetet i verksamheten tillsammans med chefen. Utbildningen till utvecklingsledare var tänkt som en karriärväg för undersköterskor och vårdbiträden. Kunskapsutvecklingen omfattade teman som processledning, samtalsmetodik, värdegrund, etik, förståelse för anhöriga, andra kulturer, rehabiliterande förhållningssätt och grupprocesser. Personalansvaret har således legat kvar på chefen.⁴⁹

Reflekterande samtal

I betänkandet definieras reflekterande samtal till att i det här sammanhanget vara "[...] ett strukturerat sätt att samtala om verkligheten genom att lyssna och försöka förstå kollegers bild, bidra med egna erfarenheter och ur detta skapa en gemensam, djupare förståelse av något fenomen".⁵⁰

Betänkandet redogör för att flera kommuner använt sig av strukturerade och reflekterande samtal som en del av kompetensutvecklingen för områden kopplade till bland annat etik och värdegrund. Det finns exempel där kommuner använder det reflekterande samtalet som ett komplement till annat kompetensutvecklingsarbete. Efter gemensamt deltagande i en föreläsning, kanske kompletterad med litteraturstudier och reflektionsuppgifter, har det reflekterande samtalet fungerat som verktyg för erfarenhetsutbyte. Samtidigt finns det exempel på kommuner som använt det reflekterande samtalet som en återkommande aktivitet för att bearbeta vardagliga händelser.

Landskrona är exempel på en kommun som har arbetat med återkommande reflekterande samtal. På arbetsplatsen fanns basgrupper som bestod av en mindre arbetsgrupp och minst en handledare. Handledaren ledde på ett strukturerat sätt basgruppen i frågor som rörde bemötande, etik och värde-

⁴⁸ Hjalmarson. I. Goda Erfarenheter av nationell utbildning för chefer. Utvärdering av pilotutbildning för chefer inom äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum; 2007. Rapport 2007:18. s.1

⁴⁹ Att lära nära. (SOU 2007:88). s.124 f.

⁵⁰ Ibid. s.134

grund. Frågeställningar och reflektioner kring begrepp som respekt och självbestämmande är exempel på teman som togs upp på samtalen.⁵¹

I Örnsköldsviks kommun har arbetsgrupper inom omsorgen och vården av äldre arbetat med bemötande och kommunikation med hjälp av videoinspelning och handledning. Videoinspelningen fungerade som ett underlag för reflektion och kunskapsinläring om det egna samspelet och bemötandet. Genom feedback från handledaren om hur förmågan till positiv och fungerande kommunikation kunde utvecklas även i svåra omvårdnadssituationer, skapades en lärande miljö.⁵²

Utvärdering av Kompetensstegen

Betänkandet SOU 2007:88 beskriver att man har haft begränsade möjligheter att arbeta med uppföljning och utvärdering av satsningen. Utifrån förutsättningarna har kommunernas arbete följts genom kontinuerlig dialog.⁵³

Kommunerna som fick stöd av Kompetensstegen var enligt regeringsbeslutet skyldiga att lämna en eller flera delredovisningar, samt en slutredovisning över arbetet. Redovisningarna innehöll beskrivningar av hur stödet har använts och eventuella resultat och effekter, samt statistik över antal deltagare.⁵⁴ Utvärderingarna var av olika slag. Både interna utvärderingar i verksamheterna och forskarledda utvärderingsinsatser var representerade.

IMS vid Socialstyrelsen fick i uppdrag av regeringen att utvärdera vilka effekter Kompetensstegen hade på äldreomsorgens kvalitet. Slutredovisningen lämnades till regeringen juni 2009. Uppdraget handlade huvudsakligen om att utvärdera effekten av Kompetensstegen och dess betydelse för de äldre.⁵⁵ Avsaknaden av förmättningsdata och en begränsad uppföljningstid påverkade resultatets tillförlitlighet. Utvärderingen inkluderade inte samtliga kunskapsområden inom ramen för Kompetensstegen, utan avgränsades till att endast utvärdera områdena handläggning, dokumentation, läkemedel, munhälsa, fallprevention och demens. Ingen av dessa kunskapsområden sammanfaller med de teman som denna kartläggning fokuserar på, det vill säga kunskapsutveckling inom ledarskaps- och värdegrundsbildning. Trots begränsningen i materialets relevans går det att göra några intressanta iakttagelser.

Utvärderingens resultat talar för att Kompetensstegen har haft betydelse för personalens kunskaper och färdigheter i tre av sex studerade områden. Avsaknaden av förmättningsdata inom vissa områden innebär dock att utvärderingen inte kan säga om Kompetensstegen haft någon omedelbar betydelse för de äldre.

Förutom de omständigheter som tidigare nämnts om resultatets tillförlitlighet, diskuterar utvärderingen förklaringar till varför det inte går att avläsa tydligare effekter av Kompetensstegen. Hänvisning görs till implementeringsforskning som säger att det inte finns någon automatisk koppling mellan undervisning, förbättrade kunskaper och ändrat arbetssätt. För att utbild-

⁵¹ Ibid. s.137

⁵² Ibid. s.137

⁵³ Ibid. s. 83

⁵⁴ Ibid. s. 78

⁵⁵ Personalutbildning inom äldreomsorg. Stockholm: IMS Socialstyrelsen; 2009.

ningsinsatser ska ge effekt bör de innehålla praktiska övningar och någon form av varaktig handledning. Även behovsinventering och kartläggning över verksamhetens förutsättningar för förändring lyfts fram som centrala för ett lyckat förändringsarbete.⁵⁶

Famna non-profit vård och omsorg

Mot bakgrund av att regeringsuppdragen bland annat ska tas fram i samråd med Famna, blev det värdefullt att titta närmare på deras arbete med kompetensutveckling inom områdena ledarskap och värdegrundsarbete. Famna – non-profit vård och omsorg, är en branschorganisation vars syfte är att tillvarata gemensamma intressen för de föreningar, stiftelser och företag som bedriver vård och omsorg utan vinstsyfte.

Sökstrategi

Datainsamlingen bestod av informationssökning på internet, samt direktkontakt med Thomas Schneider, kontaktperson på Famna. Information om projekten hämtades främst från Famnas egna hemsida, samt från Svenska ESF-rådets webbplats.⁵⁷ De aktiviteter och insatser som anknöt till kompetenshöjning inom ledarskap och värdegrund valdes ut för att därefter sammanställas. Nedan redovisas en sammanställning över materialet.

Resultat

Ledarskapsutbildning

Famna anordnar för närvarande (2009-07-01–2011-06-30) en ledarskapsutbildning för chefer och ledare inom vård och omsorg. Utbildningen, AGERA – kompetensförsörjning inom non-profit vård och omsorg, riktar sig till Famnas medlemsorganisationer i Stockholms län. Sammanlagt är tjugotvå medlemsorganisationer med i satsningen. De 192 cheferna och ledarna som går utbildningen har förankring i Famnas samtliga verksamhetsområden, inte enbart äldreomsorg. Utbildningen finansieras av svenska ESF-rådet och genomförs i samverkan med Ersta Sköndals Högskola. Utbildningen pågår under två år (kvartsfart) och ger totalt femton högskolepoäng.

Arbetet med att ta fram innehåll och struktur till utbildningen föregicks av en rad aktiviteter för att identifiera behov, efterfrågan och eventuella hinder för tillväxt och utveckling, kopplade till ledarskap. En enkätundersökning, ett flertal rundabordsamtal, samverkansgrupper och Open Space-seminarier anordnades. Resultatet från förstudieaktiviteterna visade att cheferna och ledarna inom ideell sektor ofta har god kännedom om värdegrundsfrågor, samt vård- och omsorgsfrågor. Samtidigt visade förstudien att det fanns kunskapsluckor när det gällde ledarskap, affärsmannaskap, kommunikation, chefskap, jämställdhet och integration.⁵⁸

Med förstudieaktiviteterna som grund arbetades en utbildning fram i syfte att utveckla chefernas förmåga inom olika kunskapsområden så att de står

⁵⁶ Personalutbildning inom äldreomsorg. Stockholm: IMS Socialstyrelsen; 2009.

⁵⁷ Svenska ESF-rådet är en statlig myndighet under Arbetsmarknadsdepartementet med uppgift att förvalta Europeiska Socialfonden och Integrationsfonden i Sverige.

⁵⁸ Svenska EFS-rådet. AGERA – kompetensförsörjning inom non-profit vård och omsorg. Hämtad 2010-12-06

bättre rustade att leda sin organisation till utveckling och tillväxt. Kunskap om implementering, att ge verktyg för att genomföra förändring i verksamheten, är en central del i utbildningen.⁵⁹ Parallellt med insatserna pågår en utvärdering som presenteras under år 2011.

Värdeforum

Famnas Värdeforum är ett kvalitetsutvecklingsprogram som har utarbetats av Famna och Qulturum.⁶⁰ Målsättningen med programmet är att utveckla deltagarnas förmåga att i egen regi eller i samarbete med övriga bedriva organiserad kvalitetsutveckling och skapa en användbar förbättringskultur.⁶¹ Målet med programmet Värdeforum är att erbjuda medlemmarna ett program för systematiskt kvalitetsarbete genom att

- erbjuda workshops och förbättringsarbete under professionell handledning, med utgångspunkt från konkreta frågeställningar
- utbilda förbättringscoacher i verksamheterna
- tillhandahålla mötesplatser för spridning av erfarenheter och ömsesidigt lärande.

Värdeforum har tre huvudsakliga fokusområden där deltagarna i ett första steg erbjuds hjälp för att bygga upp egen kompetens i ett systematiskt förbättringsarbete. Därefter lyfts teman som berör synliggörande och uppföljning av värdegrundsarbete i non-profit organisationer. Tillvägagångssätt för uppföljning av det egna kvalitetsarbetet är en annan fråga som tas upp.⁶²

Som ett första steg i programmet identifierar de deltagande verksamheterna sina förbättringsbehov, utser team och en blivande förbättringscoach. Coachens uppgift är att inspirera, stödja och coacha arbetslaget under handledning av utvecklingsledare från Qulturum. Coacherna från de olika verksamheterna möts även gemensamt för handledning. De kartlagda behoven i verksamheten utgör sedan grunden för teamens förbättringsarbete.⁶³

Sex organisationer deltog i den första omgången av Famnas Värdeforum år 2009. Sammanlagt har 40 medarbetare och 6 coacher ingått i satsningen. Förutom verksamheternas sammanställningar av det egna förbättringsarbetet genomfördes enkäter med 35 deltagare (svarsfrekvens 83 procent). Enkät-svaren visade att merparten av deltagarna upplevde att de i hög grad fått redskap för att bedriva förbättringsarbete i den egna verksamheten, samt att de är motiverade att fortsätta förbättringsarbetet. Deltagarna var i hög grad positiva till närvaron av coacher och ansåg att det var viktigt med coachernas närvaro för det fortsatta förbättringsarbetet i den egna verksamheten. Brukare, patienter och boende involverades i förbättringsarbetet, främst genom möten på verksamheten och genom enkäter. 17 procent uppgav att brukare, patienter och boende inte involverades i förbättringsarbetet över huvud taget. Famnas Värdeforum visade sig ha påverkat medarbetarnas arbetstill-

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Qulturum är en utvecklingsenhet i landstinget Jönköpings län.

⁶¹ Famna. Famnas Värdeforum. Ett kvalitetsutvecklingsprogram för non-profit vård och social omsorg. Hämtad 2010-11-15

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid.

fredsställelse och verksamhetens effektivitet positivt, även om svaren hade en viss spridning. Merparten av deltagarna ansåg att Värdekafeérnas upplägg varit tillfredställande, samt att balansen mellan föreläsningar, eget arbete och omfattningen av de gemensamma mötestillfällena varit väldisponerad.⁶⁴

Vårdföretagarna

Mot bakgrund av att regeringsuppdragen bland annat ska tas fram i samråd med Föreningen Vårdföretagarna, blev det värdefullt att titta närmare på deras arbete med kompetensutveckling inom områdena ledarskap och värdegrundsarbete. Vårdföretagarna är en arbetsgivar- och intresseorganisation för vårdgivare som bedriver vård och omsorg i privat regi, oavsett driftsform.

Sökstrategi

Datainsamlingen bestod av informationssökning på internet, samt direktkontakt med Carl-Axel Palm, kontaktperson på Vårdföretagarna. Informationen om etikarbetet hämtades från det interna handledningsmaterialet Etik och värden i vårdföretaget –Handledning för etksamordnare, samt Etik och värden i vårdföretaget –Arbetshäfte. Båda framtagna av Vårdföretagarna i samarbete med docent Sten Philipson vid Protectia AB i Stockholm.

Resultat

Sammanställningen av Vårdföretagarnas arbete med värdegrund och ledarskap innebär inte på något sätt att Socialstyrelsen har fått en komplett bild över medlemsföretagens arbete med dessa områden. Medlemsföretagen har olika erfarenheter av att arbeta med värdegrund och ledarskapsfrågor. Vissa företag står i startgroparna, medan andra har arbetat med denna typ av kvalitetsarbete under många år. Vårdföretagarna erbjuder sina medlemmar verktyg för att arbeta med etikarbete i verksamheten. Vad som sedan görs i praktiken ligger utanför Föreningen Vårdföretagarnas uppdrag.

Etik och värdegrundsarbete

Föreningen Vårdföretagarna antog under år 2000 en etikpolicy som gäller i hela organisationen. Grundläggande styrdokument, aktuell lagstiftning inom vård och omsorg, samt remissförfarande bland medlemsföretagen låg till grund för framtagandet av etikpolicyn.

Den första delen av etikpolicyn omfattar hur Föreningen Vårdföretagarna uppträder på marknaden, det vill säga hur kansliets medarbetare och ledning ska agera i relation till medlemmar och det omgivande samhället. Den andra delen omfattar etiken för ”det goda vårdföretaget”,⁶⁵ det vill säga föreningens förväntningar på medlemmarnas agerande, så väl utåt (mot marknaden,

⁶⁴ Famna. Famnas Värdeforum. Dokumentation från förbättringsarbete. Hösten 2009. Hämtad 2010-11-15.

⁶⁵ Vårdföretagarna. Etik och värden i vårdföretaget. Handledning för etksamordnare. 2003 s. 5

kunder och andra intressenter) som inåt (mot de egna medarbetarna).⁶⁶ Tanken är att medlemsföretagen formulerar egna grundvärden och skapar egna etiska policyer, med utgångspunkt från Vårdföretagarnas etikpolicy.

Lokala förutsättningar, företagens storlek och ambitionsnivå är komponenter som påverkar medlemsföretagens sätt att arbeta med etikarbetet. Det kan omfatta allt från en enkel deklaration om att man i princip instämmer i Vårdföretagarnas etik, till att man utarbetar en egen detaljerad policy som inrymmer Vårdföretagarnas etik.⁶⁷

För att hjälpa medlemsföretagen att få igång ett etikarbete har Föreningen Vårdföretagarna tagit fram en etikhandbok: Etik och värden i vårdföretaget –Handledning för etksamordnare. Den vänder sig i första hand till de personer i medlemsföretagen som har till uppgift att leda eller samordna etikarbetet, det vill säga handledare eller etksamordnare, snarare än medarbetare eller chefer. Förhoppningen är att ledningarna i medlemsföretagen ska initiera ett eget etikarbete i verksamheten, där Vårdföretagarnas etik och handledningsmaterialet fungerar som en grund, en utgångspunkt.⁶⁸

Skriften innehåller material om etisk teori, men tonvikten ligger på idéer och praktiska förslag på hur företaget konkret kan arbeta med etikfrågor.⁶⁹ Materialet är uppdelat i en praktisk och en teoretisk del. I den praktiska delen presenteras en arbetsmodell som kan användas i arbetet med att skapa en fungerande etik i verksamheten. Den teoretiska delen av handledningsmaterialet innehåller en redogörelse och diskussion om syftet med etikarbete i företag och organisationer, samt definitioner av relevanta termer och begrepp. Båda delarna är kopplade till varandra för den som vill fördjupa arbetet. Tanken är att boken ska kunna läsas selektivt, beroende på förkunskaper.

I tillägg till handledningsmaterialet finns ett arbetshäfte, Etik och värden i vårdföretaget – Arbetshäfte, med praktiska övningar som är ämnade för arbetsgruppen. Arbetsmaterialet är tänkt att användas av de medlemsföretag som väljer att utgå från Vårdföretagarnas värdegrund och anpassar den till det egna företaget.⁷⁰ Arbetsmaterialet är uppbyggt som en kurs och består av totalt fem halvdagar, där varje lektion har sin egen fokus:

- Lektion 1. Värden och möjliga förklaringar.
- Lektion 2. Visionen – en engagerande bild av det önskvärda mötet.
- Lektion 3. Vilka normer ska finnas för att verksamheten ska kunna utvecklas mot det önskvärda läget och visionen?
- Lektion 4. Hur ska etikprogrammet fås att genomsyra din vardag?
- Lektion 5. Hur kan vi lära av varandra och hur kan vi mäta våra framgångar?⁷¹

⁶⁶ Föreningen Vårdföretagarna ger sin syn på hur ett bra medlemsföretag ska handla utifrån en genomtänkt etik. I handboken för etksamordnare står att föreningen i realiteten är beredd att kräva att medlemsföretagen ska leva upp till dessa förväntningar och att uteslutning från föreningen kan komma att bli aktuell om man inte följer detta.

⁶⁷ Vårdföretagarna. Etik och värden i vårdföretaget – Handledning. 2003. s. 5

⁶⁸ Ibid. s. 5

⁶⁹ Ibid. s. 3

⁷⁰ Företag som har för avsikt att ta fram ett eget etikprogram rekommenderas i stället att endast använda handledningsmaterialet Etik och värden i vårdföretaget – handledning för etksamordnare.

⁷¹ Vårdföretagarna. Etik och värden i vårdföretaget – Arbetshäfte. 2003.

Träffarna har ett gemensamt upplägg: en resumé om vad som hänt sedan det förra mötet, en inledande genomgång från kursledaren (information från handledarboken), en gruppövning som är kopplad till lektionens tema, samt en avslutande genomgång av hemläxan som ska genomföras i den egna verksamheten till nästa möte.

I inledningen av handledningsmaterialet lyfter Vårdföretagarna fram vikten av dialog och förankring för att etiken ska få bärkraft i verksamheten. Dialogen mellan medarbetare och chefer är central och man betonar särskilt vikten av

- att ge alla berörda tydlig och fullständig information om avsikterna med etikarbetet
- att etikarbetet har en tydlig koppling till det vardagliga arbetet
- att det väsentliga är en öppen process och en dialog om centrala frågor där så många som möjligt får delta i arbetet
- att ledningen deltar aktivt och med engagemang
- att en tydlig deklaration av etik och värden är väsentliga i utvecklingen av framtidens chefer och ledare
- att värdegrundsarbetet integreras i kvalitetsarbetet
- att etik och värden påverkar hur arbetat organiseras framöver
- att etikarbetet ständigt hålls levande.⁷²

Varje medlemsföretag arbetar med handledningsmaterialet på egen hand. Någon gemsam utvärdering eller uppföljning av materialet finns enligt uppgift inte. När det gäller aktiviteter kring en kompetenshöjning av ledarskapet inom äldreområdet, har någon gemensam insats från Vårdföretagarna inte hittats. Varje medlemsföretag arbetar där med egna insatser.

⁷² Vårdföretagarna. Etik och värden i vårdföretaget –Handledning. 2003 s. 6

Sökresultat från universitet och högskola för värdegrunds- ledarskapsutbildning inom det sociala omsorgsområdet

Arrangör	Titel	Längd	Ledarskap	Värdegrund	Operativt	Distans
Ersta Sköndal högskola	Värdebaserat Ledarskap	7,5	x	x	x	
Högskolan i Jönköping	Omvårdnad, med fokus på vårdpedagogik och ledarskap, profilkurs	7,5	x	x	x	
Ersta Sköndal högskola	Organisation, ledarskap & etik med inriktning på omvårdnad	7,5	x	x	x	x
Högskolan i Borås	Vårdvetenskap med inriktning mot reflekterande team 1	15	x	x	x	
Högskolan i Gävle	Arbetsledning inom vård och omsorg	15	x	x	x	x
Högskolan i Gävle	Etik och ledarskap 1	15	x	x	x	x
Högskolan i Halmstad	Ledning och organisering av Human service organisationer	15	x	x	x	
Högskolan i Jönköping	Chefen som motor för utveckling av kompetenser	15	x	x	x	
Högskolan i Kristianstad	Ledarskap	15	x	x	x	
Sophiahemmet högskola	Ledarskapets 5 utmaningar	15	x	x	x	x
Uppsala universitet	Hälsofrämjande ledarskap	15	x	x	x	
Högskolan Dalarna	Chefs- och ledarutbildning i välfärdsorganisationer	22,5	x	x	x	x
Karolinska institutet	Ledarskap och organisationsutveckling 1	30	x	x	x	

Högskolan i Halmstad	Socialt arbete med inriktning mot ledarskap i människo- vårdande organisationer	30	x	x	x	x	
Högskolan i Borås	Vård- och omsorgsadministration 2	30	x	x	x	x	x
Karolinska institutet	Ledarskap och organisationsutveckling 2	30	x	x	x	x	?
Ersta Sköndal högskola	Organisation, ledarskap och etik	7,5	x	x			
Högskolan i Borås	Ledarskap och vårdutveckling	7,5	x	x			x
Högskolan Gotland	Ledarskap och organisation 1	30	x	x			x
Högskolan i Borås	Vårdentreprenörskap	7,5	x				
Högskolan i Jönköping	Organisering och ledning i socialt arbete,	7,5	x				
Mittuniversitetet	Ledarskap och organisation	7,5	x				
Högskolan in Halmstad	Ledarskap inom social omsorg	7,5	x				
Mittuniversitetet	omvårdnad ledarskap och organisation	7,5	x				
Lund universitet	Organisation och ledarskap inom social- tjänst/äldreomsorg.	7,5	x				
Örebro universitet	Ledarskap och teamarbete som grund för förbättringsar- bete inom hälso- och sjukvård	7,5	x				x
Malmö högskola	Ledarskap i vård och omsorg	8	x				
Karolinska institutet	Leda förbättring	15	x				
Högskolan i Gävle	Ledarskap och förändringsarbete inom vård och omsorg	15	x				x
Högskolan i Borås	Vård- och omsorgsadministration 1	30	x				x
Linnéuniversitetet	Organisation och ledarskap inom välfärdssektorn	30	x				

Uppsala universitet	Organisation och ledarskap inom vård och omsorg B (OLVO B)	30	x		x	
Linköpings universitet	Ledning av hälso- och välfärdsorganisationer 2, fortsättningskurs	30	x		x	?
Högskolan i Jönköping	Socialt arbete bland äldre	7,5	x			x
Högskolan i Jönköping	Ledarskap i entreprenöriella organisationer	7,5	x			x
Högskolan i Jönköping	Personalförsörjning och kompetensutveckling	7,5	x			x
Högskolan i Jönköping	Pedagogik och ledarskap i omvårdnad	7,5	x			
Stockholms universitet	Organisation och ledarskap i socialt arbete	7,5	x			
Göteborgs universitet	Ledarskap i offentliga organisationer	7,5	x			
Karlstad universitet	Ledarskap och verksamhetsutveckling inom vård och omsorg	30	x			
Högskolan i Kristianstad	Etik och människosyn inom vård- och omsorgsarbete	7,5		x	x	x
Högskolan i Gävle	Etik och kommunikation i äldreomsorg	7,5		x	x	
Högskolan i Halmstad	Etik och estetik med inriktning omvårdnad	7,5		x	x	x
Linnéuniversitetet	Värdighet och välbefinnande i åldrandet	7,5		x	x	x
Umeå universitet	Omvårdnad av personer med demenssjukdom	7,5		x	x	x
Mittuniversitetet	Omvårdnad, Etik och kommunikation i äldreomsorg	7,5		x	x	x
Mittuniversitetet	Hot och våld i äldreomsorgen	7,5		x	x	x
Högskolan i Jönköping	Att åldras med omsorg	7,5		x	x	x

Högskolan i Jönköping	Omvårdnad, hälsa och livsvillkor hos äldre	7,5		x	x	
Högskolan i Gävle	Etik och människosyn inom vård och omsorg	15		x	x	
Blekinge tekniska högskola	Att ha med en människa att göra - reell kompetens inom äldreomsorgen	30		x	x	x
Mittuniversitetet	Omvårdnad, Etik och livsåskådning	7,5		x		
Blekinge tekniska högskola	När äldres hälsa sviker	7,5		x		x
Blekinge tekniska högskola	omvårdad av äldre personer	7,5		x		?
Högskolan i Jönköping	socialt arbete, åldrande och livsvillkor	7,5		x		x
Linnéuniversitetet	Empati i professionella möten	7,5		x		
Luleå universitet	Omvårdnadens värdegrund	7,5		x		x
Mittuniversitetet	Etik och livsåskådning	7,5		x		
Sophiahemmet högskola	Etikens filosofiska grunder och vårdetik	7,5		x		x
Karolinska institutet	Att möta och vårda äldre	15		x		
Högskolan i Halmstad	Äldres villkor och välbefinnande - ett proaktivt förhållningssätt	15		x		
Lund universitet	Socialt arbete, fortsättningskurs	30		x		x

Förteckning över kurslitteratur Ledarskapsutbildning, 15-30 hp (n=12)

- 28 böcker i kategorin organisation, ledarskap, ekonomi, arbetsrätt
- 23 böcker i kategorin etik, värdegrund, humanism, människosyn
- 4 böcker i kategorin genus, intersektionalitet
- 41 böcker i kategorin grupper, team, kultur, mångfald, språk, samtal, kommunikation, konfliktlösning, stress, hälsa, kompetens

(ii) = förkommer 2 gånger, (iii) = förkommer 3 gånger i litteraturförteckningarna osv. Sorterat i teman och nyast överst

Använd 6 gånger

- (iiiiii)Thylefors Ingela; Ledarskap i human serviceorganisationer, Stockholm, Natur och kultur 2007

Använd 4 gånger

- (iiii) Bolman Lee G, Deal Terrence E, Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Studentlitteratur Lund 2005

Använd 3 gånger

- (iii) Holmberg Ingalill och Henning Roger. Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal, Studentlitteratur Lund 2003
- (iii)Svedberg Lars, Gruppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap. Studentlitteratur, Lund 2007

Använd 2 gånger

- (ii)Karlsson Ingrid, ”Vi gör som vi vill, vi har breda vida ramar”, Om arbetsledarens handlingsutrymme och handlingsfrihet, Region Hallands rapportserie 2008:1. 2008
- (ii)Philipsson Sten, Etik och företagskultur. Att leda med värden. Studentlitteratur. Lund 2004
- (ii) Tollgert-Andersson Ingrid, Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro. FoU i Väst Rapport 8:2005
- (ii)Tullberg Maria, Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen. Liber, Malmö 2006
- (ii) Lennéer Axelsson Barbro och Thylefors Ingela. Arbetsgruppens psykologi. Natur och Kultur, WS Bookwell, Finland. 2006
- (ii) Angelöw Bosse. Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Studentlitteratur. 2002
- (ii)Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan. Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur, Lund. 2008
- (ii) Hilmarsson, Hilmar Th och Eriksson Lisa: Samtalet med känslomässig intelligens (en handledning i konsten att samtala)

- (ii) Abrahamsson Bengt och Andersson Jon Aarum, Organisation – att beskriva och förstå organisationer, Liber Malmö, 2005
-

1. De Klerk, Andreas: Att leda: svenska personalhandboken, Stockholm: Timbro 1990
2. (ii) Hilmarsson, Hilmar Th och Eriksson Lisa: Samtalet med känslomässig intelligens (en handledning i konsten att samtala) Studentlitteratur AB 2004
3. Kjellman, Monica: Vad chefen behöver veta om rehabilitering 2009, URL <http://www.arbetsmiljokonsult.com/>
4. Olofsson, Rolf: Beteendeanalys i organisationer: Handbok i OBM Natur och Kultur 2010
5. Ahmad, Abdulbaghi, Ekman Rolf, Arnetz Bengt B, Wilhelmsson Jan: Stress: individen, samhället, organisationen, molekylerna, Stockholm, Liber 2005
6. Theorell Thöres: I spåren av 90-talet, Stockholm, Karolinska institutet University Press, 2006
7. (iiiiii) Thylefors Ingela; Ledarskap i human serviceorganisationer, Stockholm, Natur och kultur 2007
8. Alvesson Mats, Sveningsson Stefan, Organisationer, ledning och processer, 2007, Lund, Studentlitteratur
9. Blomquist, Christine och Åkesson Röding Pia, Ledarskap; personen, reflektionen, samtalet 2010, Lund, Studentlitteratur
10. Ellström, Per-Erik, Kock Henrik, Mot ett förändrat ledarskap?; om chefers arbete i team- och processorganiserad verksamhet, 2009, Lund, Studentlitteratur
11. Holmberg Inga-Lill, Åkerblom Staffan, The production of outstanding leadership – analysis of leadership images in Swedish media. Scandinavian Journal of Management. 2001 (Sökbar på Google Scholar)
12. Lind Rolf, Ledning av företag och förvaltningar; (förutsättningar, former, förnyelse) SNS förlag, 2002
13. (ii) Abrahamsson Bengt och Andersson Jon Aarum, Organisation – att beskriva och förstå organisationer, Liber Malmö, 2005
14. Blomqvist Susanne, Med förenade krafter Arbetsmöten i human servicesektorn, Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings universitet. Forum för organisations och gruppforskning FOG-RAPPORT: Nummer 57 2007, www.ibl.liu.se 2007
15. (iii) Holmberg Ingalill och Henning Roger Offentligt ledarskap – om förändring, förnyelse och nya ledarideal, Studentlitteratur Lund 2003
16. (ii) Karlsson Ingrid, ”Vi gör som vi vill, vi har breda vida ramar”, Om arbetsledarens handlingsutrymme och handlingsfrihet, Region Hallands rapportserie 2008:1. 2008
17. (ii) Philipsson Sten, Etik och företagskultur. Att leda med värden. Studentlitteratur. Lund 2004

18. (iii) Svedberg Lars, Grupppsykologi: om grupper, organisationer och ledarskap. Studentlitteratur, Lund 2007
19. (ii) Tollgert-Andersson Ingrid, Ledarskap och sjukfrånvaro. En jämförande studie av arbetsplatser med hög respektive låg sjukfrånvaro. FoU i Väst Rapport 8:2005
20. (ii) Tullberg Maria, Med ljuset på ledare och ledda i äldreomsorgen. Liber, Malmö 2006
21. Wahl Anna, Holgersson Charlotte, Höök Pia, och Lindhag Sophie. Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön. Studentlitteratur, Lund. 2001
22. Bakka Jörgen Frode, Fivelsdal Egil, Lindkvist Lars, Organisations-teori: struktur, kultur, processer. Liber ekonomi Malmö 2006
23. (iiii) Bolman Lee G, Deal Terrence E, Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Studentlitteratur Lund 2005
24. Bjurström Björn, Haglund Anders, Solli Rolf. Förvaltningsekonomi. Studentlitteratur Lund 2005
25. Christensen Tom, Laegrid Per, Ronness Paul G, Rörvik Kjell-Arne. Organisationsteori för offentlig sektor. Liber, Malmö 2005
26. Coulshed Veronica, Mullender Audrey. Management in social work. Basingtoke; Palgrave 2006
27. Danermark Bert, Samverkan – himmel eller helvete? En bok om den svåra konsten att samverka. Gothia. Stockholm 2009
28. Gonäs Lena, Lindgren Gerd, Bildt Carina. Könsegregering i arbetslivet. Stockholm: forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap. 2001
29. Johrén Anders och Johansson Ulf. Personalekonomi idag. Liber, Stockholm. 2009
30. Glavå M, Arbetsrätt. Studentlitteratur, Lund 2001
31. Granberg Otto. Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet. Studentlitteratur, Lund. 2009
32. Granberg Otto och Ohlsson Jon. Från lärandets loopar till lärande organisationer. Studentlitteratur, Lund. 2009
33. Döös Marianne och Waldenström Kerstin. Chefskapets former och resultat: två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap. VINNOVA, Stockholm. 2007
34. Jacksson Brad och Parry Ken W. A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about Studying leadership. SAGE, Los Angeles; a London 2008
35. Wheelan Susan A. Creating effective teams: a guide for members and leaders. Thousand Oaks, Calif. SAGE 2005
36. Alm Daina. Fördel mångfald. Uppsala Publishing House AB, Uppsala. 1999
37. Kaufmann Gier, Kaufmann Astrid. Psykologi i organisation och ledning. Studentlitteratur, Lund 2005
38. Brytting Thomas. Företagsetik. Liber AB, Malmö. 2005
39. Collste Göran. Inledning till etiken. Studentlitteratur, Lund. 2002
40. Granström Kjell. Dynamik i arbetsgrupper. Om gruppprocesser på arbetet. Studentlitteratur, Narayana Press, Danmark. 2007

41. (ii) Lennéer Axelsson Barbro och Thylefors Ingela. Arbetsgruppens psykologi. Natur och Kultur, WS Bookwell, Finland. 2006
42. Sjøvold Endre. Teamet. Utveckling, effektivitet och förändring i grupper. Liber, Korotana, Ljubljana, Slovenien. 2008
43. Adizes, Ichak, 1997. Ledarskapets fallgropar. Liber Ekonomi, Malmö. 1997
44. Fredriksson Ann och Fredriksson Marianne. De elva sammansvurna. Wahlström och Widstrand. 1997
45. Alvesson Mats. Kommunikation, makt och organisationer. Norstedts juridik, Elanders Gotab, Stockholm. 2002
46. Edlund Ann-Catrine, Erson Eva och Milles Karin. Språk och kön. Norstedts Akademiska Förlag, Scandbook, Falun. 2007
47. Dimberly Richard, Burton Graeme. Kommunikation är mer än ord. Studentlitteratur, lund. 1999
48. Nilsson Björn och Waldemarsson Anna-Karin. Kommunikation, Samspel mellan människor. Studentlitteratur, Pozkal, Polen. 2007
49. Andersson Terry. Transformativt ledarskap. ISL-förlag 1993
50. (ii) Angelöw Bosse. Friskare arbetsplatser: att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Studentlitteratur. 2002
51. Fromm Erich. Flykten från friheten. Natur och kultur. 1982
52. Lennéer Axelsson Barbro och Thylefors Ingela. Om konflikter: hemma och på jobbet. Natur och Kultur. 1996
53. May Rollo. Den omätbara människan. Om människosynen i existentialistisk psykologi och terapi. Natur och kultur 1999.
54. Singer Peter. Hur ska vi leva? Etik i egennyttans tid. Natur och Kultur. 1998
55. Steinberg John. Humanistiskt ledarskap. Liber 2008
56. Lundin K och Sandström. Ledarskap inom vård och omsorg. Studentlitteratur, Lund. 2010
57. Fisher R, Ury W och Patton B. Vägen till ja: en nyckel till framgångsrika förhandlingar. Liber-Hermods, Malmö 1996
58. Gjerde, S. Coaching-vad-varför-hur. Studentlitteratur, Lund 2004
59. Hallberg, R-M och Strandmark M.K. Vuxenmobbing i människovårdande yrken. Studentlitteratur, Lund. 2004
60. Hilmarsson H, Samtalet med känslomässig intelligens. Studentlitteratur, Lund. 2004
61. Alvesson M. Organisationskultur och ledning. Liber. Malmö. 2001
62. Levi D. Group Dynamics for teams. Sage Publications, London. 2001
63. Petersson H, Leppinen V, Jönsson S, Tranquist J. Villkor I arbete med människor – en antologi om human servicearbete. Arbetslivsinstitutet: arbetsliv i omvandling 2006:4. Kan laddas ner på www.ebib.su.se 2006
64. Bauer. J. Varför jag känner som du känner – intuitiv kommunikation och hemligheten med spegelneuroner. Natur och kultur, Stockholm. 2005
65. Crafoord C. Människan är en berättelse. Natur och Kultur, Stockholm. 2004

66. (ii) Eriksson-Zetterquist U. och Styhre A. Organisering och intersektionalitet. Liber, Stockholm. 2007
67. (i)Malten A. Kommunikation och konflikthantering: en introduktion. Studentlitteratur, Lund. 1998
68. Angelöw Bosse, Jonsson Thom. Introduktion till socialpsykologi. Studentlitteratur, Lund. 2000
69. Blennberger Erik. Etik och ledarskap: etisk kod för chefer. Liber, Malmö 2007
70. Engquist Anders. Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen. Rabén Prisma, Stockholm. 1994
71. Granström Kjell. Dynamik i arbetsgrupper: om grupprocesser på arbetet. Studentlitteratur, Lund 2006
72. (ii)Jacobsen Dag Ingvar, Thorsvik Jan. Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur, Lund. 2008
73. Marttala Anders, Karlsson Åke. Projektboken: metod och styrning för lyckade projekt. Studentlitteratur, Lund. 2000
74. Ovretveit John. Metoder för utvärdering av hälso- och sjukvård och organisationsförändringar. Studentlitteratur, Lund. 2001
75. Qvarsell Roger. Vårdens idéhistoria. Carlsson, Stockholm. 1996
76. Tengblad Stefan. Medarbetarskap: från ord till handling! Liber, Malmö. 2007
77. Larsson Kjerstin. Mellanchefer som utvecklar – om förutsättningar för hållbart utvecklingsarbete inom vård och omsorg. Linköpings universitet. 2008
78. De Marinis Valerie. Tvärkulturell vård i livets slutskede: att möta personer med invandrabakgrund. Studentlitteratur. 1999
79. Eliasson Rosmari. Omsorgens skiftningar: begreppet, vardagen, politiken, forskningen. Studentlitteratur. 1996
80. Etik – en introduktion, Etiska vägmarken nr 1. Statens medicinsketiska Råd, Allmänna förlaget. 1996
81. Henriksen Jan-Olav och Vetlesen Arne Johan. Etik i arbete med människor. Studentlitteratur. 2001
82. Hugas J V, Hummelvoll J K, Solli H M. Helse og helhet. Etske og tverrfaglige perspektiver på helsefarlig teori og praksis. Unipub forlag. Oslo. 2004
83. Thorsén Håkan. Omvårdnadsmodeller, människosyn, etik. Liber. 1997
84. Kontos P C. Resisting Institutionalization: Constructing Old Age and Negotiating Home. In Jaber Gubrium & James Holstein. Aging and Everyday Life. Blackwell Publishers. 2000
85. Malmberg B, Henning C. Introduction Malmberg B, Henning C.; Aspects on Aging, Old Age Care and Local Contexts. Hälsohögskolan. (Rapport 1/2002 inom ramen för programmet Åldrande och äldre I ett lokalt sammanhang.) 2002
86. Regeringens proposition 2009/10:116 värdigt liv i äldreomsorgen. www.regeringen.se
87. Thorslund M. The swedish model: current trends and challenges for the future. In Knapp M, Challis D, Fernandez J-L och Netten A.

- Long-Term Care: Matching Resources and Needs. Aldershot: Ashgate. 2004
88. Torres S, Magnusson F. Invandrarskap, äldrevård och omsorg. Gleerups Utbildning AB. Malmö. 2009
 89. Walker A. Growing older in Europe. Maidenhead; Open University Press. 2005
 90. Whitaker A. Gamla och nya boendemiljöer för vård och omsorg av äldre – en översikt. Tema äldre och åldrande (Nisal). Linköpings Universitet 2007:1 Ok i rutnätet
 91. Szebehely M. Hemhjälp i Norden – Illustrationer och reflektioner. Studentlitteratur. Lund 2008 <http://www.elib.se/l...>
 92. Jansson A, Blom A, Forslind E. Etiska dilemman i vården. Gothia. Stockholm. 2005
 93. Rydberg, Fåhraeus E. Lär där du är. Studentlitteratur. Lund. 2008
 94. Sarvimäki. A, Stenbock-Hult B. Omvårdnadens etik. Sjuksköterskan och det moraliska rummet. Liber AB. Stockholm. 2008
 95. Silferberg G. Hemmets vårdetik – Om vård av äldre i livets slutskede. Studentlitteratur. Lund. 2007
 96. Stål R. Vårdkommunikation och dess fokus. Studentlitteratur. Lund. 2008

Förteckning över kurslitteratur Värdegrundsutbildning 7,5 hp (n=15)

- 14 böcker i kategorin etik, värdegrund, humanism, människosyn
- 13 böcker i kategorin kultur, mångfald, språk, samtal, kommunikation
- 35 böcker i kategorin hälsa, salutogenes, demens, åldrande, terapi, psykologi, geriatrik
- 4 böcker i kategorin genus, intersektionalitet, organisation, ledarskap

(ii) = förkommer 2 gånger, (iii) = förkommer 3 gånger i litteraturförteckningarna osv. Sorterat i teman och nyast överst

Använd 4 ggr

- (iiii) Stryhn, Helle. Etik och omvårdnad. Studentlitteratur, Lund. 2007

Använd 3 ggr

- (iii) Blomqvist K, Edberg A-K. Att vara äldre – ”man har ju sina krämpor”. Studentlitteratur, Lund. 2004
- (iii) Henriksen J-O, Vetlesen A.J. Etik i arbetet med människor. Studentlitteratur, Lund. 2001

Använd 2 ggr:

- (ii) Sarvimäki A., Stenbock-Hult. B. Omvårdnadens etik. Sjuksköterskan och det moraliska rummet. Liber. Stockholm. 2008
 - (ii) Wijk. H. Goda miljöer och aktiviteter för äldre. VÅRDlitt 62. Studentlitteratur. Lund. 2004
 - (ii) Birkler, J. Filosofi och omvårdnad. Liber, Stockholm. 2007
 - (ii) Silferberg G. Hemmets vårdetik – Om vård av äldre i livets slutskede. Studentlitteratur, Lund. 2007
 - (ii) Blennberger E. Etik i socialpolitik och socialt arbete. Studentlitteratur, Lund. 2005
 - (ii) Helgesson G. Forskningsetik. Studentlitteratur, Lund. 2006
 - (ii) Kallenberg K, Larsson G. Människans hälsa: livsåskådning & personlighet. Natur och Kultur, Stockholm. 2004
 - (ii) Andersson L. Ålderism. Studentlitteratur, Lund. 2008
 - (ii) Redfern SJ. Ross F. Nursing older people. 4e uppl. Elsevier Churchill Livingstone, Edinburgh. 2006
 - (ii) Polit, D.F., Beck, C.T. Nursing research: generating evidence for nursing practice (8th ed.) Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia. 2008
 - (ii) Backman, J. Rapporter och uppsatser (2 uppl). Studentlitteratur, Lund. 2008
 - (ii) Hagberg B, Rennemark M. Den åldrande människans psykologi. Ett livsloppsperspektiv. Studentlitteratur, Lund. 2004
 - (ii) Edberg Anna-Karin. Att möta personer med demens. Studentlitteratur, Lund. 2002
-

1. Björngren Cuadra, Carin. Omvårdnad i mångkulturella rum. Studentlitteratur. Lund. 2004
2. Englund B. Skapande och komplementära terapier. VÅRDlitt 63. Studentlitteratur. Lund. 2004
3. Fossum B. Kommunikation. Studentlitteratur. Lund 2007
4. (ii) Sarvimäki A., Stenbock-Hult. B. Omvårdnadens etik. Sjuk-sköterskan och det moraliska rummet. Liber. Stockholm. 2008
5. (ii)Wijk. H. Goda miljöer och aktiviteter för äldre. VÅRDlitt 62. Studentlitteratur. Lund. 2004
6. Andersen. T. Reflekterande processer. Samtal om samtalen. Mareld. Stockholm. 2007
7. Arman M, Rensfeldt A. Vårdande som lindrar lidande. Liber. Stockholm. 2006
8. Hagberg M. Att vara en helhet i ett sammanhang – gestaltning av mening och värde i ålderdomen. Akademisk avhandling, Psykologiska institutionen, Lunds universitet. 2002
9. Mc Bee L. Mindfulness-Based Elder Care. Springer Publishing Company, LLC, New York. 2008
10. (ii)Redfern SJ. Ross F. Nursing older people. 4e uppl. Elsevier Churchill Livingstone, Edinburgh. 2006
11. Wächter A. Samtal pågår. Tankar kring konsten att ha ett samtal som är lite annorlunda. Studentlitteratur, Lund. 2001
12. Öquist O. Systemteori i praktiken. Konsten att lösa problem och nå resultat. Gothia förlag, Stockholm. 2008
13. Andersson H, Goolishian HA. Från påverkan till medverkan. Terapi med språkssystemiskt synsätt. Mareld, Stockholm. 1992
14. Bateson G. (Red. Graffman Erik). Mönstret som förbinder. Mareld, Stockholm. 1998
15. (iii) Blomqvist K, Edberg A-K. Att vara äldre – ”man har ju sina krämpor”. Studentlitteratur, Lund. 2004
16. Kelly, G.A. A Theory of Personality. The Psychology of Personal Constructs. W.W. Norton & Company, Inc. New York. 1963
17. Seikula, J. Öppna samtal. Mareld, Smedjebacken. 1996
18. (iiii) Stryhn, Helle. Etik och omvårdnad. Studentlitteratur, Lund. 2007
19. Watzlawick, P. Weakland, J, Fisch, R. Förändring. Att ställa och lösa problem. Natur & Kultur, Stockholm. 2001
20. (ii) Backman, J. Rapporter och uppsatser (2 uppl). Studentlitteratur, Lund. 2008
21. (ii) Birkler, J. Filosofi och omvårdnad. Liber, Stockholm. 2007
22. (ii) Polit, D.F., Beck, C.T. Nursing research: generating evidence for nursing practice (8th ed.) Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia. 2008
23. Raadu, G. Författningshandbok. För personal inom hälso- och sjukvård. Liber, Stockholm. 2007
24. Jansson A, Blom A, Forslind E. Etiska dilemman i vården. Gothia, Stockholm. 2005
25. Lennér-Axelsson B, Thylefors I. Arbetsgruppens psykologi. Natur och Kultur, Stockholm. 2005

26. Rydberg, Fåhraeus E. Lär där du är. Studentlitteratur, Lund. 2008
27. (ii) Silferberg G. Hemmets vårdetik – Om vård av äldre i livets slutskede. Studentlitteratur, Lund. 2007
28. Stål R. Vårdkommunikation och dess fokus. Studentlitteratur, Lund. 2008
29. (ii) Blennberger E. Etik i socialpolitik och socialt arbete. Studentlitteratur, Lund. 2005
30. (ii) Helgesson G. Forskningsetik. Studentlitteratur, Lund. 2006
31. (iii) Henriksen J-O, Vetlesen A.J. Etik i arbetet med människor. Studentlitteratur, Lund. 2001
32. (ii) Kallenberg K, Larsson G. Människans hälsa: livsåskådning & personlighet. Natur och Kultur, Stockholm. 2004
33. (ii) Andersson L. Ålderism. Studentlitteratur, Lund. 2008
34. Grimby A, Grimby G. Åldrandets villkor. Studentlitteratur, Lund. 2001
35. (ii) Hagberg B, Rennemark M. Den åldrande människans psykologi. Ett livsloppsperspektiv. Studentlitteratur, Lund. 2004
36. Sveriges Kommuner och Landsting. Aktuellt på äldreområdet. 2007
37. Skau G-M. Mellan makt och hjälp. Liber, Stockholm. 2001
38. Tornstam L. Åldrandets socialpsykologi. Rabén; Prisma, Stockholm. 2005
39. Almqvist Britt, Jansson Wallis, Mellgren Jöns. Fånga stunden: hur man bemöter och förhåller sig till personer med demenshantikapp. Liber, Stockholm. 2003
40. Andersson Birgitta, Ingberg Agneta. I slutet av minnet finns ett annat sätt att leva: Agneta Ingberg om sitt liv med Alzheimers sjukdom. Libris, Örebro. 2005
41. (ii) Edberg Anna-Karin. Att möta personer med demens. Studentlitteratur, Lund. 2002
42. Edvardsson David. Personcentrerad omvårdnad – en introduktion. Studentlitteratur, Lund. 2009
43. Armanius Björlin Gunilla. Om demens: Klinisk bild, utredning, vård och omvårdnad, konfusionstillstånd, genetik och biokemi, patologi, minnesfunktioner, vardagslivets aktiviteter, sexualitet och demens, frågor om tvång och självbestämmande, hälsoekonomi) Liber, Stockholm. 2004
44. Graneheim U. Störande beteende i interaktion mellan personer med demens och deras vårdare, Department of Nursing. Umeå University Medical dissertations New Series No.906- ISSN 0346-6612, Solfjäders Offset AB, 2004, 91-7305-669-5
45. Kristiansen L, Hellzén O, Asplund K. Nurses narrations about job satisfaction when caring for patients suffering from dementia, who are judged as having behavioural disturbances. An interview study. The international Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being 1, 2006
46. Larsson K. Mellanchef i vård och omsorg. Författaren och Gothia Förlag AB, Stockholm. 2008

47. Sandvide Å. Våld i särskilda boenden för äldre: involverade vårdarens berättelser. Umeå, Department of Nursing, Umeå University, Licentiatavhandling, 2006
48. Skovdahl K. Krävande beteenden i samband med demens: Förekomst och olika förhållningssätt. 2004
49. Akner G. Multisjuklighet hos äldre, analys, handläggning och förslag om äldrevårdscentral. Studentlitteratur, Lund. 2004
50. Ekwall A. Äldres hälsa och ohälsa – en introduktion till geriatrisk omvårdnad. Studentlitteratur, Lund. 2010
51. Jönsson H. Ålderdom som samhällsproblem. Studentlitteratur, Lund. 2002
52. Sävenstedt S, Zingmark K, Sävenstedt G. E-hälsa i vård och omsorg av äldre. Teknik, etik och praktik. Vårdlitt 68. Studentlitteratur, Lund. 2007
53. Bondevik M, Nygaard H. Geriatrik ur ett tvärprofessionellt perspektiv. Studentlitteratur, Lund. 2005
54. Fastbom J. Äldre och läkemedel. Liber, Stockholm. 2006
55. Malmsten K. Etik i basal omvårdnad. I någon annans händer. Studentlitteratur. Lund. 2007
56. Westergren A. Svårigheter att äta. Studentlitteratur, Lund. 2003
57. Holm Ulla. Empati – att förstå andra människors känslor. Natur och Kultur, Stockholm. 1987
58. Johnsson Maarit. Självkänsla och anpassning. Studentlitteratur AB. 2003
59. Persson Anders. Social kompetens – När individen, de andra och samhället möts. Studentlitteratur AB. 2003
60. Sonnby-Borgström Marianne. Affekter, affektiv kommunikation och anknytningsmönster – ett bio-psyko-socialt perspektiv. Studentlitteratur. 2005
61. Andersson L. Socialgerontologi. Studentlitteratur, Lund. 2002
62. Atkinson R. The life story interview. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc. 1998
63. Statens folkhälsoinstitut. Bättre hälsa hos äldre! Rapport 2003:41. <http://fhi.se>
64. Bengtsson S. Trygg äldreomsorg: om respektfulla möten i det dagliga arbetet. Gothia, Stockholm. 2005
65. Wahlund L-O. Praktisk geriatrik. Liber, Stockholm. 2006
66. Westerlund P, Sjöberg A. Antonovsky inte Maslow – för en salu-togen omsorg och vård. Fortbildningsförlaget, Solna. 2005

Hänvisningslitteratur och lärosäten

Famna. *Famnas Värdeforum. Ett kvalitetsutvecklingsprogram för non-profit vård och social omsorg*. Hämtad 2010-11-15 från http://famna.org/vardeforum/pdf/Famnas%20Värdeforum_100305.pdf

Famna. *Famnas Värdeforum. Dokumentation från förbättringsarbete. Hösten 2009*. Hämtad 2010-11-15 från http://famna.org/vardeforum/pdf/Värdeforum_H09.pdf

Hjalmarson I. (2007). *Goda Erfarenheter av nationell utbildning för chefer. Utvärdering av pilotutbildning för chefer inom äldreomsorg och omsorg om funktionshindrade* Stockholm: Stiftelsen Stockholms läns Äldrecentrum. Rapport 2007:18.

Högskoleverkets portal i samarbete med VHS och Sveriges högskolor, Studera.nu [databas]. Sökning gjord augusti 2010 – oktober 2010 från <https://www.studera.nu/aw/courseGuide.do?lang=sv>

Socialstyrelsen. (2009). *Personalutbildning inom äldreomsorg. Blir den till nytta för de äldre? En utvärdering av Kompetensstegen*. Stockholm: Socialstyrelsen. IMS. Artikelnummer 2009-126-179.

SOU 2007:88. *Att lära nära. Stöd till kommuner för verksamhetsnära kompetensutveckling inom omsorg och vård av äldre. Betänkande av Kompetensstegen*. Stockholm: Statens Offentliga utredningar

Svenska EFS-rådet. *AGERA – kompetensförsörjning inom non-profit vård och omsorg*. Hämtad 2010-12-06 från <http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Stockholm/AGERA---kompetensforsorjning-inom-non-profit-var-d-och-social-omsorg/>

Vårdföretagarna. (2003). *Etik och värden i vårdföretaget. Handledning för etiksamordnare*. (Internt dokument)

Vårdföretagarna. (2003). *Etik och värden i vårdföretaget – Arbetshäfte*. (Internt dokument)

Webbplats universitet och högskola. Hämtad augusti 2010- oktober 2010:

Blekinge tekniska högskola	http://www.bth.se/
Ersta Sköndal högskola	http://www.esh.se/
Göteborgs universitet	http://www.gu.se/
Högskolan Dalarna	http://www.du.se/
Högskolan i Borås	http://www.hb.se/
Högskolan i Gävle	http://www.hig.se/
Högskolan i Halmstad	http://www.hh.se/
Högskolan i Jönköping	http://www.hj.se/
Högskolan i Skövde	http://www.his.se/

Högskolan Kristianstad	http://www.hkr.se/
Högskolan på Gotland	http://www.hgo.se/
Högskolan Väst	http://www.hv.se/
Karlstads universitet	http://www.kau.se/
Karolinska institutet	http://ki.se/
Linköpings universitet	http://www.liu.se/
Linnéuniversitetet	http://lnu.se/
Luleå tekniska universitet	http://www.ltu.se/
Lunds universitet	http://www.lu.se/
Malmö högskola	http://www.mah.se/
Mittuniversitetet	http://www.miun.se/
Mälardalens högskola	http://www.mdh.se/
Röda Korsets högskola	http://www.rkh.se/
Sophiahemmet högskola	http://www.sophiahemmethogskola.se/
Stockholm universitet	http://www.su.se/
Södertörns högskola	http://www.sh.se
Umeå universitet	http://www.umu.se/
Uppsala universitet	http://www.uu.se/
Örebro universitet	http://www.oru.se/

Bilaga 4: Rektorsprogrammet och ledarskapsutbildning

Bakgrund

Regeringen har uppdragit åt Socialstyrelsen att ta fram ett förslag till ledarskapsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen (prop 2009/10:116). Som inriktning har den statliga rektorsutbildningen lyfts fram som en relevant förebild för en chefsutbildning inom äldreomsorgen.

En analys av likheter och skillnader som kan ha bäring på en kommande enhetschefsutbildning har genomförts. Som grundval för analysen har en inventering av rektorsprogrammets upplägg och genomförande gjorts. Information kring genomförande och upplevd nytta bland rektorer och dessas chefer har också samlats in.

Underlaget består av följande:

- rektorsprogrammets måldokument från Skolverket (ISBN: 978-91-85545-97-1)
- möte och diskussion med ansvariga på Skolverket
- intervju med utbildningsförvaltningschef
- intervju med utbildningsanordnare
- tre intervjuer med rektorer (gymnasienivå, förskolechef samt grundskolenivå)
- kursplaner från aktuella utbildningsanordnare.

Om rektorsprogrammet

En rektorsutbildning med frivilligt deltagande från rektorerna har funnits sedan 1970-talet. Skolverket fick 2008 i uppdrag att ta fram och upphandla en akademisk *obligatorisk* utbildning omfattande 30 hp. Skälen till uppdraget var bland andra att regeringen vill säkerställa att rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer får de kunskaper de behöver för att vara ledare för skola, vuxenutbildning och förskola. Skolverkets inspektioner visade på brister när det gällde rektorernas förtrogenhet med verksamhetens styrdokument, uppföljning, utvärdering och utvecklingsarbete.⁷³ Denna utbildning har nu pågått sedan våren 2010 och i dag är 2 200 rektorer inne i programmet. Utbildningen löper över tre år. Under 2011 tillkommer ytterligare 800 rektorer.

Skolverkets måldokument för Rektorsprogrammet beskriver målgruppen som ”alla rektorer, biträdande rektorer och förskolechefer som arbetar som skolledare i läroplanstyrd verksamhet och som inte tidigare gått den statliga befattningsutbildningen för rektorer.” Dokumentet tydliggör rektors ansvar för att uppfylla nationella och lokala uppdrag och mål inom skolan, samt omfattar kravet att följa lagstiftning och myndighetsutövning.

Obligatoriet innebär att kommuner, landsting och huvudmän för fristående skolor ska medverka till att samtliga rektorer som anställts efter den 15 mars 2010 ska delta i utbildningen, förutsatt att de inte redan har gått den gamla statliga utbildningen. Utbildningen ska vara genomförd inom fyra år från tillträdesdagen som rektor (SFS 2009:1521).

Det är huvudmannen som anmäler de rektorer som ska antas till Skolverket som sedan fördelar ansökningarna till respektive skola. Huvudmannen har dock möjlighet att lämna önskemål om lärosäte. Förfarandet säkerställer att huvudmännen tar sitt ansvar för utbildningen och därmed kan vara ett stöd för den rektor som anmäls.

Rektorsprogrammet omfattar tre kunskapsområden:⁷⁴

- Skoljuridik och myndighetsutövning som behandlar förutsättningar som anges i lagar och förordningar, med tonvikt på skolområdet. Även nationella mål och skolans uppdrag ingår i kunskapsområdet. Efter avslutad utbildning förväntas deltagarna bland annat ha goda kunskaper om styrsystem, författningar och grundläggande värderingar i dessa, samt kunskap om centrala delar i skoljuridiken. Rektorerna förväntas vidare ha tillägnat sig förmåga att tillämpa, förmedla och förankra kunskap inom gällande författningar, liksom att kunna göra bedömningar inom skoljuridiken med hänsyn till elevernas rättssäkerhet och till relevanta etiska, vetenskapliga och samhällsliga aspekter.
- Mål- och resultatstyrning tar upp kvalitetsarbetet för att uppnå nationella mål för utbildning och skapa förutsättningar för utveckling. Utbildnings-

⁷³ Utbildningsdepartementet, Regeringsbeslut I:3. U2008/2648/S

⁷⁴ Rektorsprogrammets måldokument från Skolverket (ISBN: 978-91-85545-97-1)

området ska bland annat ge rektorerna goda kunskaper om de nationella målen och deras bakgrund, skolans roll i samhället, vetenskapliga grunder för uppföljning och utvärdering, kvalitetskontroll och kvalitetsutveckling. De antas också ha tillägnat sig färdigheter och förmåga att tillämpa kunskaperna på ett sådant sätt att arbetet med elevresultat och kvalitetsutveckling blir en del av skolans vardag.

- Skolledarskap lägger fokus vid hur verksamheten ska ledas i riktning mot en ökad måluppfyllelse. Efter genomgången utbildning ska rektorerna ha kunskap om bland annat skolan som lärande organisation, organisationsutveckling, organisationskultur och förändringsarbete. Som ledare och chefer förväntas rektorerna efter utbildningen ha förmågan att leda arbetet i riktning mot att maximera elevernas lärande och utveckling, vilket innebär att de även ska kunna leda och motivera personalen. Rektor ska även ha förmågan att lösa konflikter, kommunicera mål och resultat till berörda målgrupper inom skolan, samt – inte minst – ha förmågan att hävda alla människors lika värde. Det nationella uppdraget ska vara i fokus, liksom att vara en demokratisk förebild som skapar samarbete och delaktighet.

Rektorsutbildningen är en befattnings- eller professionsutbildning. Avsikten är att stärka en viss yrkesroll och utbildningen ska ha praktisk och teoretisk relevans för denna. Den är alltså inte en generellt hållen akademisk utbildning. Kursplanerna pekar tydligt ut att de förmågor och resultat som rektor ska tillägna sig har en konkret koppling till skola, medarbetare och elever. Rektorsutbildningen kännetecknas också av en medveten återkoppling till den egna arbetsplatsen som används som studieobjekt i de uppgifter som ingår i utbildningen.

Upphandlingen av utbildningen genomfördes av Myndigheten för skolutveckling som också var huvudansvarig uppdragsgivare till och med 2008-09-30. Därefter övergick ansvaret till Skolverket. Upphandlingen avsåg perioden 2008–2014. En ny förfrågan kommer att ställas till lärosätena för perioden 2014–2020.⁷⁵ I dag anordnar nedanstående universitet och högskolor utbildningen som uppdragsutbildning. Samtliga får en ersättning på 22 000 kr/plats.

- Karlstads universitet: www.rektorsprogrammet.se
- Linnéuniversitetet (tidigare Växjö universitet och Kalmar högskola): www.lnu.se/rep
- Stockholms universitet: www.ped.su.se/rektorsprogram
- Umeå universitet: www.pol.umu.se/centrum-for-skolledarutveckling
- Uppsala universitet: www.rut.uu.se
- Örebro universitet, Mälardalens högskola och Högskolan Dalarna i samverkan: www.rektorsprogram.se

⁷⁵ Myndigheten för skolutveckling. Offertförfrågan. Dnr: 2008:179.

Likheter och olikheter med äldreomsorgen

Tanken med en utbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen är att även den ska vara en befattnings- och professionsutbildning som är knuten till enhetschefernas uppdrag inom äldreomsorgen, i såväl privat som offentlig regi. I nedanstående tabell beskrivs några skillnader mellan de båda utbildningarna, samt några områden som med utgångspunkt från rektorsutbildningens uppbyggnad måste diskuteras om en nationell ledarskapsutbildning för enhetschefer ska kunna läggas upp på motsvarande sätt.

	Rektorsutbildning	Ledarskapsutbildning för enhetschefer
Inriktning	Juridisk myndighetsinriktning, ett i viss månrenodlat perspektiv på arbetsledning, kvalitetsutveckling.	Brukarperspektiv, värdegrund, ledarskapsriktning med brukarperspektiv och värdegrund i fokus, förändrings- och förbättringsarbete bland personal.
Uppdraget	Utbildningen stödjer i hög grad något som redan från början är tydligt förankrat i uppdraget	Utbildningen stödjer något som delvis ska förändra uppdraget och dess genomförande. Den i SoL kap 5 §4 inskrivna värdegrunden ska ingå i utbildningen.
Omfattning	Trettio poäng fördelat på tre år	Trettio poäng
Mål	Efter genomgången rektorsutbildning ska rektor visa sådan kunskap och förmåga som krävs för att leda arbetet att förverkliga förskolans, fritidshemmets, förskoleklassens, skolans eller vuxenutbildningens mål samt för att fullgöra de uppgifter som enligt gällande författningar åvilar rektor. Detta gäller såväl kommunala som fristående skolor.	Ge enhetschefer ökad kompetens att uppfylla nationella och lokala mål samt göra dem bättre rustade att stödja och handleda personal i riktning mot en evidensbaserad och värdig äldreomsorg. ⁷⁶

⁷⁶ Regeringens proposition 2009/10:116

	Rektorsutbildning	Enhetschefsledarskapsutbildning
Ledarskapsinriktning	Strategiskt ledarskap med vissa operativa inslag	Operativt ledarskap med vissa strategiska inslag
Grundutbildning	Rektorer är i det stora flertalet fall högutbildad.	Cirka tolv procent av enhetscheferna saknar eftergymnasial utbildning. En knapp tredjedel har en högskoleutbildning som löpt över två år eller kortare tid.
Organisation	Rektor är chef inom en organisation där flertalet medarbetare är högskoleutbildade	Enhetschefen är chef för i huvudsak personer med högst gymnasieutbildning eller motsvarande
Makt	Rektor arbetar inom en verksamhet där ”avnämarna” – eleverna – har en relativt stark grupp som närmaste relation: föräldrar.	Enhetschefer arbetar inom en verksamhet där ”avnämarna” – de äldre – inte sällan har anhöriga/närstående som själva är äldre som närmaste relation.
Politik	Rektor har inte sällan något närmare till förvaltning och politik	Enhetschef har inte sällan flera chefsnivåer över sig.
Obligatorium	Obligatorisk (SFS 2009:1521). för alla nyanställda rektorer som inte tidigare gått den statliga befattningsutbildningen för rektorer	
Arbets tid	Utbildningen ingår i rektors arbetstid omfattande 20 procent.	
Innehåll	• Skoljuridik och myndighetsutövning • Mål- och resultatstyrning • Skolledarskap	
Kostnader	Staten betalar högskolornas utbildningskostnader medan huvudmannen betalar deltagarens lön under utbildningstiden. Huvudmannen betalar också resor till internat- och seminariedagar samt kostnader för internat och kurslitteratur.	

Sammanfattningsvis är det viktigt att klargöra frågor som, utöver skillnader mellan de båda chefskapen, gäller obligatoriet, möjlighet till studier på arbetstid, hur det statliga stödet kommer att utgå, samt huvudmannens beredvillighet att stå för de studerandes kostnader, exempelvis resor, litteratur och internat. Förutsättningen är att de båda utbildningarna ska vara uppbyggda på liknande sätt.

Resultat från intervjuer

Flera av de intervjuade pekar på att rektorsutbildningen akademiserats, jämfört med tidigare, vilket ses som positivt. Utbildningen tillför rektorerna ett vetenskapligt förhållningssätt och de tillägnar sig kunskaper i juridik och målstyrning som upplevs som omedelbart användbara i skolmiljön.

De intervjuade beskriver också att utbildningens pedagogik och ledarskapsfrågor går hand i hand med hemuppgifter och litteratur, vilket ger rektorerna ett sammanhang och en förståelse. Detta minskar i sin tur klyftan mellan teori och praktik. En av de intervjuade belyser detta:

”Men det viktigaste måste vara att man känner att man har nytta av det i det dagliga arbetet. Att man kan omvandla det man lär sig i praktik, att inte utbildningen lever ett liv och arbetet lever ett liv, utan att man känner kopplingarna mellan.”

Att arbeta i lär- och basgrupper upplevs också som stimulerande. Framför allt knyter man nya kontakter, kan skapa nätverk med kolleger från andra delar av landet och få förslag på lösningar av problem utanför den egna kommunen. Lärgrupperna träffas ibland, men samarbetar även på en webbaserad plattform. Inlämningsuppgifter är individuella, men grupperna förväntas diskutera och lösa problem gemensamt.

Samtliga intervjuade beskriver juridiken som en stötesten att ta sig över, men att den ger mycket kunskap och trygghet i rektorsrollen. En utbildare menar att juridikkursen ger deltagarna kunskaper om annan lagstiftning än den som berör dem närmast, bland annat regeringsform och tvångslagstiftning. En kommunal utbildningschef påpekar att många av de mätningar och inspektioner som görs i dag följer upp lagar och förordningar och att det inte minst av det skälet är viktigt att som skolledare känna sig säker inom de områden som berörs. Han hoppas också att delkursen mål- och resultatstyrning ska ha stor relevans, med motiveringen att allt fler företeelser i samhället kommer att mätas och följas upp i framtiden. Detta ställer stora krav på analytisk förmåga och åtgärdsplanering.

Ytterligare en aspekt som lyfts fram som positiv är att utbildningen kan leda till att det blir en större nationell likvärdighet, något som också varit utgångspunkten för Skolverket.

Det förekommer också kritik från deltagarna. Kursen är relativt omfattande och det är inte möjligt att hinna med den genom att avsätta enbart 20 procent av arbetstiden. Några har över huvud taget inte möjlighet att ta ut den tiden, utan det blir kvälls- och helgstudier. En annan kritisk synpunkt är att det inte alltid har förekommit tydliga scheman och förutsättningar för kursen, något som dock tycks ha förbättrats. I dag har man överblick, det är en tydlig struktur över hur man som studerande ska arbeta med material och uppgifter, vad som ska tenteras och hur, instruktioner kring uppgifter och schemalagda internat med tillfällen till diskussioner och reflektioner, och hur mycket tid den studerande förväntas lägga ner på utbildningen.

Hur ser man då på förutsättningarna att genomföra ett liknande utbildningsprogram bland enhetschefer inom äldreomsorgen? De flesta är positiva, men poängterar att några förutsättningar kanske blir särskilt viktiga:

- anmälan till kursen bör göras av närmast högre chef för att dennes ansvar ska bli tydligt
- tid måste avsättas för studier
- resursförstärkning behövs för att hinna med kursen och få stöd i den dagliga ledningen.

Likheterna är annars stora, menar en utbildningsanordnare. Gemensamma drag är att både skola och äldreomsorg berör människor som har svårt att hävda sina rättigheter och som finns i ändarna av livet. För dessa grupper blir alltså kunskap hos chefer och ledare om rättigheter, skyldigheter, lagar och förordningar oerhört viktigt. I båda fallen saknas också ofta ordentliga kunskaper i resten av den kommunala organisationen (politiker, andra tjänstemän, förutom möjligen juristerna). För att kunna leda en organisation och dess medlemmar är juridiken alltså viktig.

De intervjuade tror också att obligatoriet är en styrka. Nedan citeras några angående detta:

"Jag tycker det är bra att alla går den. Man får en större förståelse över huvud taget för arbetet som ledare och rektorer. Jag bryr mig inte om status och så, men jag tror att man kan få en tyngd genom att gå utbildningen."

"Det är bara fördelar. Någonstans får man ju... Om man tänker sig att alla hade gått utbildningen, då vet man ju vad alla har med sig i bagaget. Då vet man själv och andra vilka krav som kan ställas. Det är precis som med lärare: jag vet vad jag kan kräva om någon har gått en specifik utbildning och kan med trygghet säga, att det här ska du kunna för du är utbildad till det."

"Ska man få en effekt så är det nog bra att den är obligatorisk."

"När det gäller äldreomsorgen så tror jag det är viktigt att någon annan, en högre chef, tar beslutet och säger till. För det fungerar inte annars, i konkurrens med vardagen, utan då blir utbildningen underordnad."

"Jag tror inte det kommer att fungera om utbildningen är frivillig. Har kommunen inga pengar så skickar man ingen. I och med att den är obligatorisk så blir det ett krav på kommunen. Och det blir också en chans som man som medarbetare inte kan tacka nej till. Hade den varit frivillig hade jag nog inte gått utbildningen och det hade ju inte varit bra."

Slutsatser

Socialstyrelsens uppfattning är att rektorsutbildningen i hög grad kan stå som förebild för enhetschefsutbildningen. Syftet med en ledarskapsutbildning för enhetschefer är att ge en grund för att, på ett effektivt och över tid hållbart sätt, implementera och följa upp värdegrund och värdegrundsarbete bland personal och brukare. Rektorsutbildningens fokus på lärande i nära anknytning till verksamheten och alla de uppdrag som är kopplat till den, är en modell som kan fungera bra även för den aktuella ledarskaps- och värdegrundsutbildningen. Nyckelorden från rektorsutbildningen är den integrerade pedagogiska ansatsen, men också deltagarnas egna skapande av nätverk. Forskning visar att en verksamhetsanknuten undervisning har något bättre möjligheter att fortleva även efter avslutad utbildning.⁷⁷

Obligatoriet från rektorsutbildningen är något som på sikt kan övervägas även i ledarskapsutbildningen. Genom ett obligatoriskt deltagande förbinder sig huvudmannen att skapa en miljö som tillåter utveckling och förändring. Däremot kan det bli nödvändigt med en förberedande utbildning för dem med kortast utbildningsbakgrund.

Den relativt omfattande juridikdelen kan med fördel anpassas och användas även inom en professionsutbildning för enhetschefer inom äldreomsorgen. Dock måste en juridisk del anknyta till utbildningens operativa inriktning, det vill säga, inte vara för övergripande, utan ha ett tydligt fokus på lagar, författningar och andra föreskrifter. På så sätt kan dessa bli ett stöd för enhetschefer och omvårdnadspersonal i deras arbete. Värdegrund, etik och humanism, organisation, förändring och ledarskap, mål- och resultatstyrning bör alla vara ingående element i en utbildning. Samtliga moment bör, tillsammans med de studerandes egna reflektioner av sig själva som chef och ledare, kopplas till deltagarnas verksamheter. På så sätt kan en utbildning kan stödja såväl enhetschefen som dennes personal, samt ge en ökad förståelse och insikt inför uppdraget äldreomsorg och den värdegrund äldreomsorgen ska bygga på.

⁷⁷ <http://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=2357#wbl>