

CHEFER LEDARE

ÅRSMAGASIN 2023
I VÅRDEN



En förening med lång historia
sid 4

Studiedagarna 2022
Referat från alla föreläsningar
sid 8

Du är betydelsefull!

2023, ett helt nytt år ligger framför oss och du håller Chefer och ledares första Årsmagasin i din hand. Välkommen till en givande lässtund. Här sammanfattar vi föreläsningarna från höstens studiedagar för dig som inte hade möjlighet att delta men även som en samlad dokumentation för dig som var på plats. Det är trots allt många intryck komprimerat under två dagar och jag tycker att det ger en väldigt god reflektion att i efterhand få läsa vad var och en sa.

Ett nytt år, tänk om man kunde få veta vad som väntar runt hörnet, ja men bara lite grann i alla fall. Så mycket enklare allt skulle vara då. Eller inte? Visst är det oroliga tider nu kring det mesta i vårt samhälle och kanske extra mycket i sjukvården? Vi har det väldigt besvärligt på mitt sjukhus och det gör mig orolig med tanke på alla fina kollegor som vill så väl för patienterna och som för egen del egentligen bara vill ha kul på jobbet. Hur tar man sig igenom den stora utmaning som är nu och var hittar vi energi som krävs för att vara kreativa, lösningsorienterade och framför allt uthålliga?

Jag gissar att du och dina kollegor funderar väldigt mycket på dessa frågor. Att hjälpas åt och tillsammans klura ut lösningar eller för den delen bara trösta varandra, det är något som vi önskar att den här föreningen ska kunna bidra till. Vi har kontaktombud i de flesta regioner och med hjälp av dem kan ni gå ihop och ordna små lokala aktiviteter där vi kan bidra ekonomiskt.

Vid höstens studiedagar framhöll flera föreläsare att ”man inte kan lösa nya problem med gamla metoder”. Det har vi hört tidigare men vad krävs av oss för att våga testa nya metoder eller angreppssätt? När medarbetare säger att ”jag vill inte bara vara någon som fyller en lucka i schemat” eller ”jag vill ha schemalagd tid för kompetensutveckling” eller ”jag vill att mitt ansvarsområde förändras i takt med att jag blir mer erfaren”. Dessa konkreta synpunkter framkom i dialog med sjuksköterskor i ett arbete som jag deltog i förra året. Vi kan inte längre svara att vi får lösa det sen... De vill ha en lösning nu. Ingibjörg Jonsdottir ger oss konkreta förslag till hur man kan jobba i det lilla och att lära sig se den organisatoriska strukturens del i en god arbetsmiljö. Läs och reflektera kring vad hon säger, det känns så viktigt.

Till sist vill jag påminna om Eva Willstrands uppmaning att snälltolka oftare. Kanske behöver vi i bistra tider vara lite mer snälla och tålmodiga mot varandra. Hon sa också något väldigt fint: ”Chef och betydelsefull – du är mer betydelsefull än vad du förmodligen inser.”

Så låt 2023 bli året när du snälltolkar, inser din egen betydelse och arbetar med organisatorisk struktur.

Vi ses!

Yvonne Hedegård
ordförande



Foto: privat

REDAKTION

Redaktör och ansvarig utgivare:

Sara Backman, 0763-36 34 94

FÖRENINGEN FÖR CHEFER OCH LEDARE

Ordförande

Yvonne Hedegård

Sahlgrenska Universitetssjukhuset/Projektsupport

Bruna stråket 19, vån 3, 413 45 Göteborg

Tel: 070-623 60 70

yvonne.hedegard@vgregion.se

Vice ordförande och kassör

Martin Hansson

Söndrumsvägen 59 b, 302 39 Halmstad

Tel: 072-727 96 80

martin.hansson@regionhalland.se

Sekreterare

Erika Norlander Ekberg

Flottörögatan 10, 753 37 Uppsala

Tel: arb. 073-724 27 13

Erika.Norlander-Ekberg@uppsala.se

Medlemsansvarig

Susanne Sundvall, 072-224 74 90

Kontaktombudsansvarig

Mia Ajax, 070-311 41 34

Media

Mikael Stenlund, 073-274 89 70

Bokningsansvarig

Carina Lundin, 070-611 19 31

Ledamot

Lena Niemi, 070-300 11 90

ISSN 1404-4684

Omslagsbild: Eva Willstrand, konsult inom kommunikation och ledarskap.

Foto: Gudrun Hjorth.

Original och tryck: Ågrenshuset AB, Bjästa, 2023.

Innehåll

HISTORIEBESKRIVNING AV FÖRENINGEN <i>Karina Bodin, Monika Johansson, Malin Larsson och Else-Mary Sjöstrand</i>	4
MINGELBILDER FRÅN STUDIEDAGARNA 2022	7
"NI MATCHAR DET SOM EFTERFRÅGAS" <i>Gudrun Hjorth</i>	8
"PROBLEMEN MÅSTE LYFTAS OCH LÖSAS – NU!" <i>Gudrun Hjorth</i>	12
RISKERAR DU ATT BLI UTMATTAD? <i>Gudrun Hjorth</i>	18
NYCKLAR TILL ETT HÅLLBART ARBETSLIV – BÅDE SÖMN OCH AKTIV ÅTERHÄMTNING KRÄVS <i>Gudrun Hjorth</i>	22
INVOLVERA OCH SNÄLLTOLKA – SÅ BLIR DU EN KOMMUNIKATIV CHEF <i>Gudrun Hjorth</i>	26
"VÄGRA OFFERROLLEN – BLI EN DEL AV LÖSNINGEN" <i>Gudrun Hjorth</i>	30
"DU HAR GULD I DITT BRÖST – VÅGA BJUDA PÅ DET!" <i>Sara Backman</i>	36
LEDARSKAPET EFTER PANDEMIN <i>Gudrun Hjorth</i>	40
KANINEN I HATTEN OCH DET LEKFULLA LEDARSKAPET <i>Sara Backman</i>	44
ADRESSLISTOR FÖR STYRELSEN OCH KONTAKTOMBUDEN	46

En förening byggd på gemenskap, kunskap och erfarenhetsutbyte

2022 fyllde föreningen Chefer och Ledare 80 år!

Idag är Chefer och Ledare en professionell förening som rymmer alla professioner med chefsansvar, såväl inom regioner som den kommunala hälso- och sjukvården. Men att föreningen bildades en gång i tiden är tack vare ett stort antal arbetsledande sjuksköterskor som önskade och ställde krav på mer utbildning, kunskap och erfarenhetsutbyte.

Trevlig läsning!

(Denna historik är en sammanfattning av Karina Bodins, Monika Johanssons, Malin Larssons och Else-Mary Sjöstrands historiepresentation under Studiedagarna 2022)

1880 I Stockholm föds

en liten flicka, *Inez Martina Kåge*. Hon växer upp i Östersund och flyttar till Uppsala 1918, 38 år gammal.

Inez utbildar sig till sjuksköterska och börjar sin gärning på Akademiska sjukhuset. Hon kommer

att bli en frontfigur för den verksamhet som blir starten på föreningen Chefer och ledare.



1912 Svensk sjuksköterskeförening (SFF) får i uppdrag att planera fortsättningskurser för sjuksköterskor. De sakkunniga skrev:

...man kan ej underlåta att uttala den livliga önskan, att det genom enskilt initiativ eller genom myndighets mellankomst måtte upprättas husmoderskurser för sjuksköterskor...

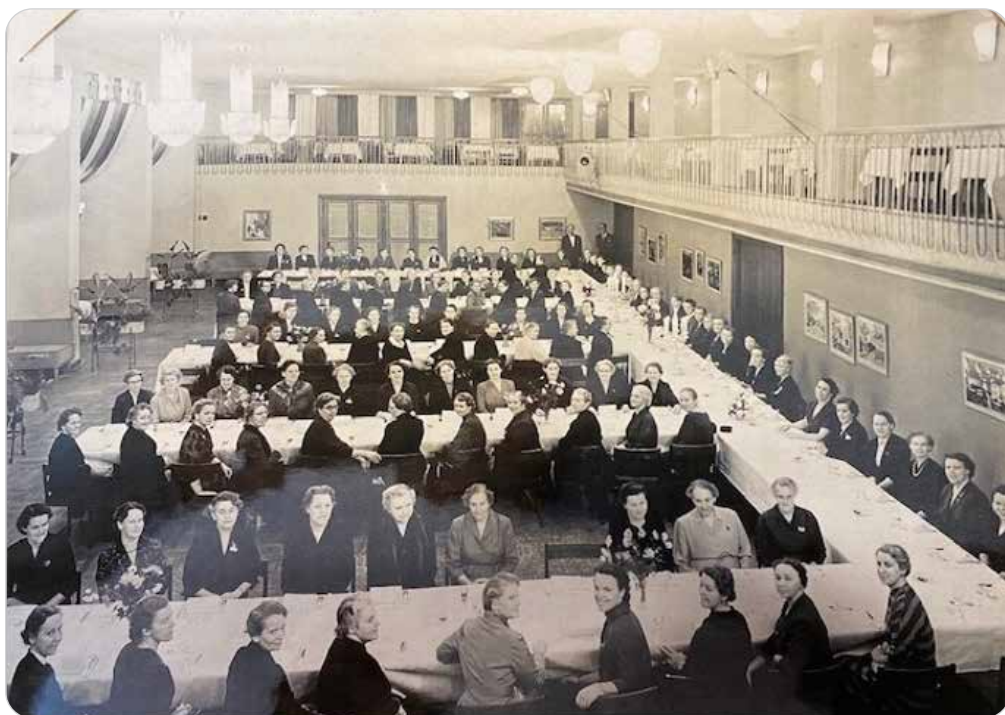
1917 Den första fortsättningskursen för sjuksköterskor startar. Fortsättningskurserna var tänkta

att lösa ett internationellt problem utifrån Florens Nightingales principer. Det vill säga att en välutbildad sjuksköterska skulle stå i spetsen för den kvinnliga personalen på ett sjukhus samt leda den eventuella utbildningen. Denna sjuksköterska skulle kallas föreståndarinnan, husmor eller översköterska. Inez Kåge söker till utbildningen och får sedan tjänsten som Akademiska sjukhusets första husmor.

Men sjuksköterskorna i Sverige tyckte i allmänhet inte om att bli husmödrar eller föreståndarinnor. De ansåg att det saknades reglemente för dem, de visste inte sina befogenheter och de upplevde sig stå i en tråkig mellanställning. Som husmor var man ensam och behovet att få dela erfarenheter och kunskap med andra växte fram.

1930-tal Inom SSF börjar man prata om möjligheten att bilda olika sektioner. Diskussioner kring detta förs fram och tillbaka under en lång tid.

Tidigt 1940-tal Husmödrarna, med Inez Kåge i spetsen, utgör en stor, aktiv och dominerande grupp inom SSF. De är också en av de enträg-



naste grupperna för att bilda sektioner. 1940 utgör husmödrarna en sjundedel av delegaterna vid SSF:s fullmäktige.

1941 SSF uppträder alltmer som en förhandlingsorganisation kring löner, pensioner och arbetsvillkor. Husmödrarna tycker att andra frågor som är mer yrkes- och funktionsinriktade är viktigare än de frågor som SSF vill driva centralt. Mot bakgrund av detta lämnar husmödrarna in en framställan till SSF:s arbetsutskott i maj om att bilda egen sektion. Inez Kåge är också föredragande vid centralstyrelsens sammanträde den 1 juni samma år.

1942 FÖRENINGENS URSPRUNG BILDAS!

Inom SSF bildas till slut en ny sektion med Inez Kåge som ordförande: SSF:s Husmoders- och föreståndarinnesektion. Sektionen är starten på det som idag är Föreningen Chefer och ledare.

De viktigaste frågorna vid denna tid var husmors ställning i sjukvården samt att få till stånd en högre, längre utbildning för sjuksköterskor i arbetsledande ställning. Man försökte också vid flera tillfällen påverka dåvarande medicinal-

styrelsen att ändra i sjukhusstadgan så att husmödrar hade rätt att närvara vid sjukhusdirektionens sammanträden.

1945 De allra första studiedagarna arrangeras. De hålls i Stockholm och pågår i fyra dagar. Här deltar ca 140 husmödrar, föreståndarinnor vid sjukhus och rektorer vid sjuksköterskeskolorna. Det hade varit intressant att höra vilka frågor som samtalen handlade om men tyvärr finns ingen dokumentation från dessa första studiedagar.

Men studiedagarna har blivit en fin tradition som utgör en viktig del av föreningens verksamhet. Många deltagare har under åren lyft fram betydelsen av studiedagarna med ord som "att få träffas och utbyta erfarenheter med andra från hela landet i kombination med intressanta och inspirerande föreläsare" eller "viktiga tillfällen med input som ger påfyllnad och energi i arbetet på hemmaplan".

1969 Föreningen ger ut sin tidning för första gången, då som ett medlemsblad med namnet "Administrativ information". Därefter har

förändringar skett flera gånger av tidningens format, layout och namn, kopplat till den utveckling som skett inom föreningen.

1977 Föreningen växer alltmer och det finns ett behov av att tillsätta kontaktombud. De ska fungera som en länk mellan medlemmarna ute i länen och styrelsen. Organisationen med kontaktombud träder i kraft detta år och har nu funnits i 45 år.

1990-talet Nu införs fadderskap för att samordna och stötta kontaktombuden. Ekonomiska medel avsätts för att arrangera och genomföra lokala aktiviteter. Merparten av medlemmarna är sjukvårdsföreståndare och klinik- och basenhetsföreståndare, vilket innebär att de arbetar klinik- eller sjukhusövergripande. En försvinnande liten del är chefer på avdelningsnivå.

Föreningens styrelse ville öppna upp och arbeta mer aktivt för att få fler avdelningschefer som medlemmar. Detta förslag mötte stort motstånd från en del medlemmar och ett par årsmöte präglades av heta diskussioner, då en del menade på att avdelningscheferna var konkurrenter och att de inte ville ha dem med i föreningen.

Styrelsens val föll på att öppna upp för fler medlemmar, vilket vi ser resultatet av idag.

1996 Styrelsen börjar undersöka möjligheterna för ett eventuellt nordiskt samarbete genom att göra en studieresa till våra finska kollegor. Det visar sig då att Norge och Danmark haft samma idé.

1998 bjuds föreningen in till ett första nordiskt möte i Oslo. Alla fem nordiska länderna är närvarande och LNN (Ledarnas Nordiska Nätverk) bildas.

Samma år inför föreningen även en möjlighet för medlemmarna att söka stipendium för egen utveckling och utbildning. Den tar också sitt nuvarande föreningsnamn: Chefer och ledare.

1999 Det stadgemässiga avtalet med Vårdförbundet sägs upp och året därpå sluts ett samarbetsavtal, vilket bland annat innebär att man inte längre behöver vara medlem i Vårdförbundet



Foto: Arkivbild

det för att bli medlem i Chefer och Ledare. Det i sin tur innebär att föreningen öppnar upp för ännu fler grupper. Fokus läggs alltmer på chef- och ledarskap inom vård och omsorg och inte så mycket på yrkesfunktionen.

Det stadgemässiga avtalet innebar också att vi var Vårdförbundets remissinstans i frågor som gällde organisations och ledarskap. Detta upphörde så klart att gälla när det stadgemässiga avtalet sas upp.

2000. Den första LNN-konferensen hålls i Malmö. Grundtanken var att den skulle arrangeras i Stockholm men efter att Charlotte Perrelli vunnit Eurovision 1999 och Stockholm arrangerar tävlingen detta år finns inga lediga hotellrum i hela Stockholm.

2004 Föreningens hemsida lanseras med information om föreningen, kontaktvägar till styrelse och kontaktombud och olika aktiviteter, exempelvis studiedagarna.

2018 håller LNN sin tionde konferens, denna gång i Köpenhamn. I år 2023 firar LNN 25 år och 2024 planeras en ny LNN-konferens på Färöarna. Kanske ses vi där?



"Ni matchar det som efterfrågas"

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Vi befinner oss mitt i en dramatisk ökning av 80-plussare. Rekryteringsbehovet i äldreomsorgen är enormt. På studiedagarna i höstas gav Pernilla Kristoffersson, VD på företaget Go Care, publiken hopp om framtiden, och tipsade om tillvägagångssätt för att lösa personalbristen.

”Just nu pågår något dramatiskt. Antalet svenskar över 80 år blir 50 procent fler på tio års tid. Vi har pratat om det i många år, men det är nu det sker, mellan år 2020 och 2030. Självklart är det fantastiskt att så många lever så länge. Men det skapar ett stort förändringstryck på er i sjukvård och äldreomsorg.

Enligt SKR:s senaste ekonomirapport behövs 65 000 fler medarbetare i äldreomsorgen på tio år. Det motsvarar var tredje person i den väntade befolkningsökningen i arbetsför ålder. Jämför det med att branschen utgör 3 procent av BNP.

Självklart är lösningen inte bara rekrytering. Det görs mycket annat: heltid som norm, digitalisering, senarelagd pension, etc. Men vi måste också bli duktiga på att attrahera personal.

SENIORVAL OCH GO CARE

Bakgrunden till att jag och min kollega Fanny Falkenberg började fokusera på äldreomsorgen för tio år sedan var att vi båda hade mor- och farföräldrar på väg in i omsorgen. Men vi kunde inget om branschen och kände ett stort behov av en bra guide. Vem handlägger bistånd? Vad är skillnaden mellan senior- och äldreboende? Vad kostar äldreomsorg? Allt sådant klargör vi på seniorval.se. I år har nästan 600 000 svenskar använt sajten. Via chatt, mejl och telefon svarar vi på frågor varje dag. Har ni svårt att hinna svara äldre och anhöriga, så hänvisa till oss!

Utifrån anhörigperspektivet utvecklade vi en

kärlek för svensk äldreomsorg. Så för några år sedan när alla började prata om rekryteringsutmaningen beslöt vi att starta initiativet *Go Care*. Vi ville förändra bilden av att arbeta i äldreomsorgen och inspirera fler att söka sig dit. Nu driver vi Sveriges största sajt för att visa upp allt som sektorn erbjuder av yrkesmöjligheter och karriärvägar.

GODA FÖRUTSÄTTNINGAR

Idag ska jag dela med mig av några av våra utgångspunkter på *Go Care*. Vår drivkraft är att vara inspiratör och motor. Vad gör andra branscher som fungerar? Hur kan vi få in det i äldreomsorgen? Jag ska börja med tre spaningar på positiva förutsättningar i omvärlden som är viktiga att nyttja i rekryteringsarbetet.

1. Vad vill kandidater ha ut av jobbet?

Företaget Universum som tittar på kompetensförsörjning i olika branscher globalt kom med sin senaste trendspaning i våras. Väldigt positivt är att ni kan erbjuda precis det som trender *uppåt*. De som väljer jobb idag vill ha *säkra anställningar, inspirerande system och starka värderingar*. De vill arbeta med saker som påverkar samhället positivt. *Flexibilitet* önskas också. Ni kanske inte kan erbjuda arbete hemifrån, men flexibla schemalösningar? Det är viktigt att se hur vi kan tolka detta utifrån våra förutsättningar. Det som trender *neråt* är individuell karriär, entreprenörskap, internationella möjligheter. Att bara tjäna pengar blir mindre viktigt, även om lön alltid kommer att spela roll.

Så resonerar kandidater när de väljer jobb idag. Ni matchar det som efterfrågas och det måste vi få fram!

2. Hur framställs vi i media?

Många i äldreomsorgen känner frustration över



Pernilla Kristoffersson är vd på Go Care, som verkar för att få fler att välja jobb inom äldreomsorgen. 2012 var hon en av grundarna till seniorval.se, en guide kring boendeservice och omsorg för seniorer.

medias rapportering. Era verksamheter pågår 365 dagar om året, ofta dygnet runt. Misstag sker. Media kommer alltid att leta upp och rapportera om brister. Det är bara att acceptera att medielogiken är sådan. Det positiva är att många som jobbar i branschen har en *helt* annan upplevelse. Kantar Sifos mätningar av allmänhetens förtroende för äldreomsorg under pandemin visade att unga kunde ha så lågt förtroende som 20 procent. Men i Socialstyrelsens brukarundersökningar är kundnöjdheten i många frågor 80–90 procent. Hur kan vi få fram det och utmana mediebilderna?

Det går att få ut positiva saker via media. Men kanske är det inte medias uppgift att hjälpa er?

Idag kan vi skapa egna kanaler. På Go Care har vi en plattform, #proffseniäldreomsorgen, för alla i branschen. I vårt Instagramflöde lyfter vi fram anställda från norr till söder, i olika yrkesroller, som berättar positiva saker om sitt arbete. Det blir både kraftfullt och ger igenkänning för medarbetarna. Det visar också hur mångfacetterad branschen är och hur bisarrt det är att säga att det är "dåligt att jobba i äldreomsorgen". Eller ännu värre, "i sjukvården". Jaha, var då? På akuten? En vårdcentral? En specialistavdelning? Ni i andra underbranscher kan också starta en hashtag för att inspirera varandra.

3. *Vilka kompetenser får man hos er?*

När jag ser McDonald's i någons CV så tänker

jag att där är bra att ha jobbat. Då har personen fått testa på att leda och jobba med logistik. Jag tänker *inte* att personen har stått och vänt hamburgare och att det är slitigt och tråkigt. Att jag får den bilden beror på kampanjen ”Göra Donken”. Den har varit mycket effektiv i att berätta vad det innebär att jobba på McDonald’s. Istället för att prata om arbetsuppgifterna har de vänt det till vilka *kompetenser* du får med dig.

Det här kan vi använda i äldreomsorgen. Efter en sommar i hemtjänsten har du utvecklat tålamod, empati, flexibilitet, lärt dig hantera utmanande situationer, blivit modigare. Ser vi det i ett CV vet vi att den personen vill vi ha. Vi vet också från stora undersökningar att *just* de kompetenser som det globala samhället behöver för en hållbar värld, är de som *ni* erbjuder träning i. Detta omnämns även i FN:s hållbarhetsmål.

Kommunikation påverkar vår uppfattning om saker. Lyckas vi *sätta narrativ* och prata om saker på nya sätt ändras folks syn på det vi gör.

FYRA TIPS FÖR REKRYTERING

Många av er är säkert inblandade i rekrytering. Några kanske har stora organisationer med HR-avdelning och employer branding, medan andra gör allt själva. Jag ska ge er fyra tips att ha med vid rekrytering, oavsett er roll.

1. *Sälj in jobbet*

Se till att verkligen *få fram vad ni erbjuder* er drömkandidat. Du kan behöva säga olika saker beroende på om det en ung student, eller någon som redan gjort karriär och väger mellan flera jobb. Men ofta när ni är stressade och bara vill få ut annonsen för att fylla rollen fokuserar ni på era egna krav. Som mottagare hittar jag inte argumenten för varför jag ska byta till just det här jobbet.

Glöm inte sälja in er. Vad erbjuder ni? Det kan vara allt från hur ni ligger geografiskt och hur enkelt man tar sig dit med kollektivtrafik, till att ni har nya fina lokaler, utbildningsmöjligheter, bra scheman, ny spännande teknik att lära sig. Eller att arbetsplatsen passar bra i en viss fas i livet. Som inspiration jobbar vi på Go Care med 15 symboler, för allt från karriärmöjligheter till förmåner och hälsa. Många kommuner har fantastiska hälsoförmåner, som gratis gym eller

simhall. För den som tränar mycket påverkar det valet.

2. *Ge en bra känsla i annonsen*

Tänk också på hur ni *utformar annonsen*. En kompakt svart text på vit bakgrund motiverar kanske inte till en livsförändring. Särskilt inte när vi i dag konkurrerar med till exempel Spotify. Deras karriärsidor är färgglada, levande och interaktiva.

Få nu inte ångest och undra hur ni ska ni hinna göra filmer. Ny teknik gör sådant allt enklare. Go Care har lanserat en inbyggd funktion i våra jobbannonser som ger känslan av att möta någon i organisationen. Det räcker med att någon anställd vill svara på en fråga och vara med på bild, något som de yngre ofta inte har problem med. De får ett pling i sin telefon med frågan och spelar in svaret. Vi får filmsnuttar och publicerar den i annonsen. Det bilddrivna behöver inte vara komplicerat. Kom ihåg att bara en fin bild i annonsen gör stor skillnad. Jobsökande är som att köpa bostad. Man vill komma in och få lite känsla för att våga ta steget.

2. *Sök i rätt forum*

Var när ni då den som ni vill ska söka jobbet? Kanske tänker ni att ni redan har era kanaler. Problemet är att på era webbsidor och jobbsajter möter ni personer som redan bestämt att de vill jobba hos er. Men de är bara en liten del av hela er kandidatbas. 80 procent av den letar aldrig spontant efter jobb hos er, men kan tänka sig att byta jobb med rätt *information* från er. Därför måste ni *nå ut på andra sätt*. Välj då *rätt* sociala medier. Varje vår gör vi en kampanj för rekrytering av sommarvikarier. I våras testade vi att köra samma typ av material på Facebook som på Snapchat. Eftersom annonser där inte längre kan åldersinställas, sköt vi ut materialet till alla upp till 65+ och såg att här interagerar bara 35-plussare. Mor- och farföräldrar tyckte materialet var fantastiskt, och kan förstås tipsa barn och barnbarn. Men de 18–30-åringar som vi primärt vill nå för sommarjobb nådde vi på *Snapchat*. Där interagerade *ingen* över 35 år med materialet.

Men er absolut bästa kanal är *era egna medarbetare*. Lyckas ni få dem att tipsa andra behöver ni inte göra mycket mer. Mycket kostnadseffektivt



"Ni har det som efterfrågas på arbetsmarknaden. Berätta det! Stärk de medarbetare som trivs och utmana medias bild av branschen."

och blir oftast väldigt bra. Ställ två enkla frågor på teammöten eller arbetsplatsträffar: 1) Vem vill du ha som din nästa kollega? 2) Vad skulle ni säga för att rekommendera henne att jobba här? Även hos de som är tysta planteras tankar. När de sedan pratar med en kompis säger de kanske det som den mer framåt kollegan sa på mötet.

3. *Tänk strategiskt – hela vägen*

Till sist behöver ni inse att processen för en person att välja ett jobb är lång. Om ni ser annonsen som första steget jobbar ni reaktivt. Redan i förväg bör ni ha arbetat upp ett intresse för er. I en stor organisation kan ni ha det gratis, i en liten är det svårare. Ett tips är att skaffa ett Instagramkonto. Det kan räcka med att gruppen lagt upp en trevlig bild från en after work för att ge en härlig känsla inför att arbeta hos er. Innan kandidater bestämmer sig för att söka hämtar de information från bekanta och på nätet. Tänk på vad som sägs om er där!

Sedan får ni in ansökningar. Hur snabbt ni svarar och kallar till intervju påverkar känslan av er professionalism. När ni intervjuar, ha inte bara kravfokus, utan fråga vad den sökande ef-

terfrågar och berätta hur ni kan möta upp det. Sista steget, när de överväger att tacka ja, är troligen att ta referenser av andra. Ni behöver tänka strategiskt längs hela vägen!

JÄMFÖR MED FÖRSVARET

Jag ska till sist nämna en tanke som är bra att ha med sig. Go Care har tillsammans med SKR gjort serien 'Attraktiv äldreomsorg' för lyckad rekrytering. I ett avsnitt pratar en PR-expert om bilden människor har av arbete inom vården och jämför med försvaret. När vi för tio år sedan mötte personer som valt en karriär i försvaret ställde vi oss ofta frågande till det valet. Men idag reagerar de flesta med uppskattning. Så blir det troligen i våra sektorer också. Idag säger anställda att de knappt orkar berätta för främlingar att de jobbar i äldreomsorgen. Men när folk blir medvetna om den här kurvan och förstår vikten av arbetet kan det vändas till uppskattning. På LinkedIn är det många pappor idag som stolt visar upp sina döttrar i försvaret. Vi kan också få del av den vägen.

Tack!"

"Problemen måste lyftas och lösas – nu!"

Referat och foto: Gudrun Hjorth

I en situation med skriande brist på personal har vården och omsorgen inte råd med att anställda blir sjukskrivna eller slutar. Arbetsmiljöproblemen måste lyftas till organisatorisk nivå – och lösas. Det slog professor Ingibjörg Jonsdottir fast på studiedagarna. Hon uppmanade samtidigt alla chefer med otydliga, och ibland helt omöjliga, chefsuppdrag att våga sätta ner foten.

"Vi i offentlig sektor har enorma kompetensförsörjningsproblem. Ni sitter med det nu. Det går inte att få in tillräckligt med folk. Vad kan ni då göra mer än att försöka rekrytera? Jo, se till att få en bra arbetsmiljö så att folk stannar. Idag går en stor del av vår arbetstid till *annat* än att jobba med patienter, klienter, brukare. Idag ska jag prata om hur det kan lösas.

SEGLATS MED TRE NIVÅER

Tänk er att vi ska ut och segla. Ombord har vi *individerna* på arbetsplatsen. När vi ger oss av mot vårt mål är det förstas bra om besättningen är i god form. Att de har sovit, ätit, gjort yoga och mindfulness. Arbetsgivarna i Sverige är duktiga på att bidra till god individhälsa med friskvårdsbidrag och annat. Evidens för att någon metod är bättre än andra finns inte. Men vi vet att *fysisk träning* är bra, och att vi måste *sova*.

En förutsättning är också att *gruppsammansättningen* fungerar. Att vi känner varandra, kommunicerar och alla får samma information om vart vi ska. Alltså målen. Missar man att informera och skapa delaktighet riskerar vi att göra saker i onödan och resan fördröjs. Här brister det en hel del i offentlig sektor.

Sedan handlar det om hela båtens skick. Den *organisatoriska* nivån. Det är *här* vi måste börja jobba nu. För det kvittar hur mycket mindful-

ness vi kör, om inte seglen fungerar. För att lösa våra problem krävs en perspektivförflyttning. Organisatoriska arbetsmiljöproblem *kan* inte lösas med individåtgärder. Alla tre nivåer måste vara med: individ, grupp, och *organisation*. Och här är ni den viktigaste kuggen i hjulet.

ORGANISATORISKA PROBLEM

Vilka problem ser vi då i organisationerna? I Västra Götalandsregionen har vi ett projekt som heter Arbetsmiljösatningen, dit verksamheterna kan vända sig för att få hjälp med arbetsmiljön. Jag och mitt gäng har läst 700 ansökningar. Man beskriver: hög omsättning av chefer, otydliga mål, brist på tillit, dålig kommunikation och tillit mellan professioner, oklara mandat för chefer, oklara roller, dålig kommunikation mellan chefsled, oklara rutiner kring schemaläggning, otydliga arbetsbeskrivningar, orimlig administrativ börda, inget stöd. Och så den sista: *orättvisor*. Få arbetsmiljöfaktorer är så problematiska i Sverige. Vi hade två grupper medicinska sekreterare, där den ena irriterade sig över att den andra hade mindre att göra. Känner ni igen det? När saken utretts visade det sig vara *tvärtom*. Den *andra* gruppen hade ett större uppdrag och mer att göra. Man visste bara inte om det. Den organisatoriska nivån, alltså ledningsgrupp och chefer, måste informera om uppdraget och styra grupperna till att samlas kring vilka vi är till för och att ta ansvar för uppdraget tillsammans. På individnivå måste förstas också ansvar tas. *Allt* kan inte vara helt rättvist när vi har olika uppdrag. Det bästa ni kan göra är att föra den dialogen, för den här arbetsmiljöfrågan är så infekterad och kostar så mycket arbetstid. Samtidigt är den relativt lätt att laga. Gå igenom uppdraget med gruppen och förstå att exakt rättvisa inte kan nås.



Oklara roller, orimlig administrativ börda och upplevda orättvisor tar orimligt mycket tid och kraft från arbetet i vård och omsorg. Det är inte längre hållbart, var professor Ingibjörg Jonsdottirs budskap.

HÖGST SJUKFRÅNVARO

Ett viktigt skäl till att vi måste jobba med alla tre nivåer är att vård och omsorg har *högst sjukfrånvaro* av alla sektorer. Vi har alltså utmaningar med arbetsmiljön i jättestora sektorer som syster-sätter fler kvinnor än män. Både för stressrelaterad psykisk ohälsa och för muskuloskeletala problem är fler kvinnor sjukskrivna. Däremot ser vi i forskningen ingen skillnad mellan könen när man försätts i samma situation, med dålig ergonomi, repetitiva arbetsuppgifter eller psykosocial belastning. Blir du sjuk händer samma sak, oavsett kön. Med ett undantag. Precis i dagarna har en av mina doktorander upptäckt en skillnad. Det handlar om återgång till arbete efter utmattning, där fler kvinnor gick ner i tid, medan fler män fick ändrade arbetsuppgifter. Vi ska titta vidare på orsakerna, för det påverkar pensionen och är en viktig genusfråga. Kanske är det undermedvetet hos arbetsgivare att föreslå kvinnor de klassiska '80 procenten'. Nordens största kvinnofälla.

Inget av könen är alltså mer sårbart. Skillnaden är att *fler kvinnor* befinner sig i en pressad situationer både hemma och på arbetsplatsen. Därmed är det ojämnt på svensk arbetsmarknad. Några av våra forskare ingår i *Polariseringsprojektet*, som just nu jämför olika sektorer. Det har ju snackats om att *jobbet* inte kan vara orsaken till ökat antal sjukskrivningar eftersom stress och arbetsbelastning inte har ökat sedan 1970-talet. Men vad man hittills tittat på är *medelvärden*, och sådana blir missvisande ifall en sektor fått det bättre och en annan sämre. De räknar för fullt nu, och intressanta data kommer. Vi behöver få svart på vitt att en försämring skett, att belastningen har ökat till en nivå som inte längre funkar. Först då kan något hända politiskt. Och något *måste* göras.

CHEFENS UTMANINGAR

Vi har också tittat på *chefers arbetsmiljö*. Vilka är era utmaningar? Vi har gått igenom alla ansökningar som gäller *enbart chefer*, och regionens avgångsenkät. Varför slutar de? Vi har även tittat på chefens arbetsmiljö i regionens medarbetarenkät. Här beskriver *hälften* av cheferna en ganska *gynnsam* arbetsmiljö, alltså balans mellan

krav, kontroll och stöd. Men den andra hälften har en *obalans mellan krav och kontroll*. Dessa chefer finns oftare i *sjukhusmiljö* och som *första linjens chefer*. Ingen överraskning, men nu finns data på det.

Det här är så viktigt, eftersom chefens situation påverkar medarbetarens arbetsmiljö. Får inte chefen ihop det och mår bra, så får inte verksamheten ihop det. Om båtens kapten saknar information om vart båten ska bli det stopp. Då måste vi stanna och fråga dem på land vart vi ska.

Vilka *utmaningar* beskriver man? Jo, förutsättningar för att fullfölja sitt uppdrag. Man känner sig ensam som förstalinjechef, man saknar stöd och att få bolla med högre chef. Ni andra linjens chefer, fundera på om era förstalinjechefer har tillräckligt stöd för att göra sitt jobb. För här brister det ofta.

Vår region har beslutat om normtal, att man inte ska ha fler än 10-35 underställda. Det finns undersköterskor och sjuksköterskor med 100 medarbetare. Ett fullständigt omöjligt uppdrag. I en socialtjänst i en kranskommun till Göteborg avverkade man fyra duktiga kvinnor, som man stämplade som dåliga chefer, innan man förstod att uppdraget var omöjligt. Beklagligt och sorgligt!

Får ni ihop det som chef? Om inte, var modiga och *lyft frågan*. För nu finns evidens på att vi måste jobba med det här: strukturer, rutiner, tydlighet. På alltför många ställen är mandat och befogenheter otydliga. Vad kostar det? Det är inte okej att som chef inte veta vilka beslut man får ta. Sätt ner foten och kräv det!

ÄR VID EN SKILJELINJE

97 procent av de arbetsmiljöutmaningar som verksamheter söker medel för att få hjälp med är *organisatoriska*. I 42 procent av fallen har man föreslagits lösa dem med *individåtgärder*. Det är inte konstigt, för vi har inte vetat bättre. Det är först nu vi börjar förstå det här. Nu är vi i skiljelinjen att kliva över till insikten att vi måste jobba med *organisatoriska* åtgärder. Men vi har inte hunnit forska fram metoderna och då ramlar vi tillbaka på individnivå. Individerna ska absolut tas om hand, men *lösningarna* ligger på organisations-



Ingibjörg Jonsdóttir är verksamhetschef på Institutet för stressmedicin i Västra Götalandsregionen. Hon forskar bland annat kring arbetsplatsens betydelse för stressrelaterad ohälsa.

nivå. Varken politik, ledningsgrupp eller vi som chefer kommer undan.

26 procent av de föreslagna lösningarna är på gruppnivå och bara 32 procent matchar organisationen. Men när lösningarna matchade fick vi effekt på sjukfrånvaro och personalomsättning. Vi har forskat på detta för att politiker och ledningsgrupper ska förstå vilka åtgärder som behövs. Förutsättningar att jobba på organisatorisk nivå *måste* finnas i verksamheten, men det finns inte i vård och omsorg just nu. Det är för stressigt, för tajt. På något sätt måste resurser och tid frigöras till detta.

BÖRJA I DET LILLA

Jag ska nu föreslå hur ni kan *jobba även i det lilla*. Jag vet hur er vardag ser ut och förstår att det inte får kosta en massa arbetstid. Men någons måste vi börja. Hur? Ja, om vi inte känner grundproblemet måste vi först kartlägga. Ni minns det systematiska arbetsmiljöarbetet: undersöka, riskbedöma, åtgärda, kontrollera. För att *undersöka* finns metoder, som medarbetar-

enkäter. Men ibland tänker jag att vi krånglar till det. Ni har *koll* på verksamheten, genom arbetsplatsträffar och utvecklingssamtal. Vad fungerar inte? Ta hjälp av HR och företagshälsovård. I en mindre grupp kanske ni kan ringa in det på APT:n. Medarbetarna känner verksamheten allra bäst. De kan *peka ut dåliga strukturer* som kostar arbetstid. Rättvisefrågor och dålig kommunikation kan man plocka enkelt. Ibland behöver ni gå in med enkäter och identifiera rotorsaker. Ni kan även använda personaldata. När vi gjort det har vi ibland upptäckt 'öar' med jättehög personalomsättning och frånvaro. Något stämmer inte där. På ett annat ställe funkar det bra. Vad gör de annorlunda?

En mindre insats kan vara att kontrollera om arbetet är snedfördelat inom gruppen. Eller klargöra vad som gäller. Informella ledare, grinighet och skvaller uppstår vid otydligheter. När en struktur är dålig öppnas en dörr. Det är inte så att folk i vård och omsorg vaknar på morgonen och tänker: 'Jäklar, vad jag ska vara sur på jobbet idag.' När vi undersöker konflikter visar

de sig ofta bero på saknad information. Sedan måste förstås både medarbetare och chefer ta ansvar för rykten man sprider och hur man beter sig. Men i grunden är det en *organisationsfråga*.

Små insatser är att förtydliga roller, skapa strukturer, handlingsplaner och rutiner. *Större insatser* är schemaförändringar och att ändra större arbetssätt och arbetsgruppers sammanställning. Större strukturförändringar kan också krävas. Uppgiftsväxling, att en yrkesgrupp går in och tar över vissa arbetsuppgifter eller att säkerställa administrativt stöd för chefer.

Vad ni kan göra är små insatser, som inte kostar så mycket tid. Det är ingen idé att vänta på att lösningar ska dimpa ner från högre ledningen. Det här behöver komma från bägge håll. Känn att ni kan ta ansvaret för att *jobba i det lilla*, men skicka infon uppåt om vad ni kommer att göra och vilka resurser som krävs.

LYFT ALLT SOM DRÄNERAR

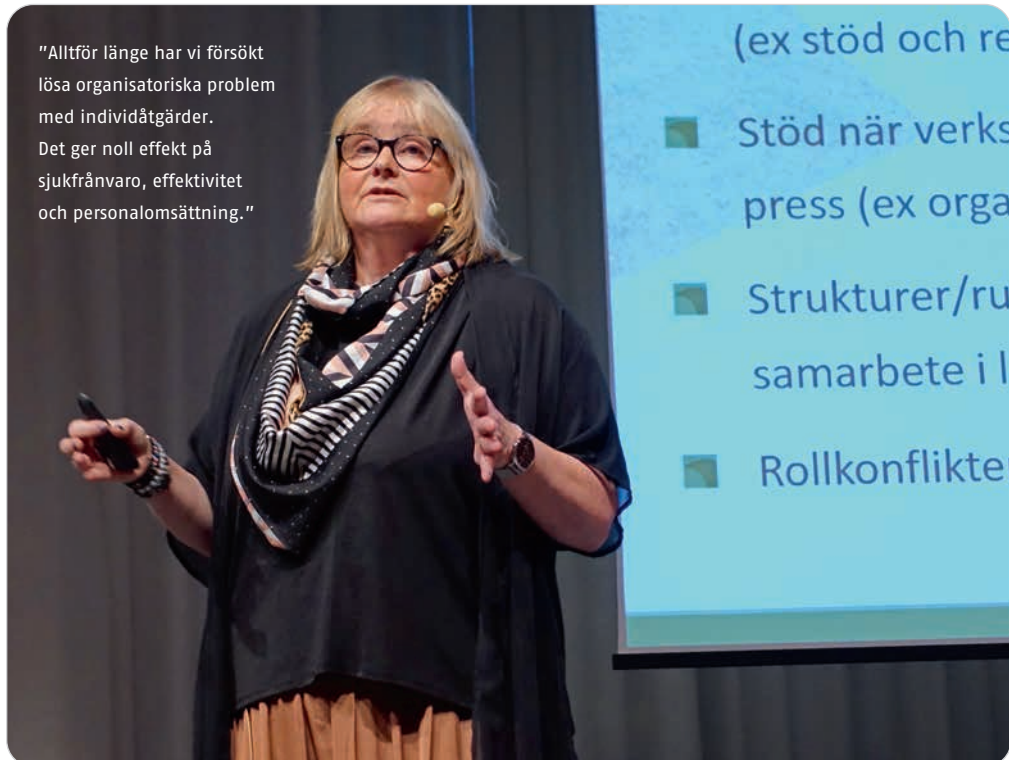
Vår forskning visar att lösningarna kräver långsiktighet. De är tyvärr ingen quick fix. Kolla gär-

na hur andra har gjort, men minns samtidigt att det ofta är kontextuellt.

Sammanfattningsvis måste *arbetsmiljöarbete* ske på *alla nivåer*. Vad gäller återhämtning är det inte i första hand patienter eller brukare som gör oss trötta. Det är det psykosociala tjafset. Missförstånden gör oss helt slut på kvällarna. Otydligheter, oklara roller och bristande kommunikation tröttar ut oss. Överkommunicera! Det ska inte finnas hemligheter inom offentlig sektor. Kanske något sekretessbelagt, i övrigt ska vi ha öppen dialog. *Kommunikation* är en central arbetsmiljöfråga.

Etisk stress är också en organisationsfråga. En anställd ska inte behöva gå hem med känslan att ha varit individansvarig för att en patient dog. Lyft etiska dilemman till organisationsnivå. Allt som dränerar oss ska lyftas dit.

Om ni vill följa oss på Institutet för stressmedicin så finns all vår forskning och data på LinkedIn. Tack!”



SYFTE

Föreningen är en sammanslutning av medlemmar som innehar ett chefs- eller ledningsuppdrag inom vård och omsorg. Föreningen är fackligt oberoende och arbetar för att:

- Inspirera till utbildning och utveckling inom chef- och ledarskapsfrågor.
- Skapa nätverk för erfarenhetsutbyte.
- Verka för ett internationellt samarbete med motsvarande föreningar.

VAD GER ETT MEDLEMSKAP?

Du får nya idéer, kunskaper och kontakter som utvecklar dig som chef och ledare genom att:

- delta i föreningens studiedagar där aktuella teman inom chefs- och ledarfrågor lyfts fram.
- ta del av aktuella artiklar, projekt och utvecklingstendenser i föreningens tidning.
- själv skriva i tidningen och låta andra ta del av dina erfarenheter och kunskaper om din verksamhet, dina projekt eller liknande.
- tillsammans med föreningens kontaktombud skapa nätverk med andra chefer och ledare.

Medlemsavgiften är 300 kronor/år. Föreningens bankgiro är 719-2370 på SEB. I avgiften ingår rabatterade konferensavgifter till föreningens studiedagar.

Bli medlem via www.cheferochledare.se

VI VÄLKOMNAR DIG SOM MEDLEM I FÖRENINGEN!

Styrelsen

Riskerar du att bli utmattad?

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Har du svårt att säga nej? Delegera? Vara nöjd även om resultatet inte är perfekt? Kanske börjar tålmodet svikta och egentid prioriteras bort. Se det som varningstecken.

Johan Norén drabbades av utmattningsdepression som 31-åring och hamnade på botten. Nu sprider han kunskap för att få andra att tänka efter före.

Texten är ett sammanfattande referat.

”Jag har aldrig haft någon dröm om att jobba som föreläsare. Min vision som liten knatte var att bli hockeyproffs. Min första erfarenhet av att prata inför andra fick jag när jag just fyllt tio. Mitt hockeylag hade vunnit GP-pucken och jag var lagkapten. Tack vare det blev jag inbjuden att vara med i Bingolotto. Ingen hade informerat om att jag skulle bli intervjuad eller vilka frågor jag skulle få. Jag hade hockeyfrilla och träningsoverall och frågan som Leif ’Loket’ Olsson ställde till mig inför miljoner tv-tittare var: ’Johan, vilken är din roll som lagkapten? Och hur ser du på begreppet ledarskap? Jag hade aldrig reflekterat över det. Så jag svarade att min uppgift är att hälsa på den andra lagkaptenen, säga lycka till och stötta mina kompisar när det gick dåligt.

Jag har inget minne inifrån av det här, men min mamma spelade in allt på VHS och visade det varje gång vi hade främmande. För mig fick det här två effekter. Jag slog fast att *aldrig* mer prata inför människor. Och jag började läsa böcker för att få svar på frågan jag inte kunnat svara på: Vad är ledarskap?

RAKT NER I ETT SVART HÅL

När jag var 20 började jag jobba med ledarskapsfrågor, och hur vi kan hitta egenskaper hos individer som stärker både jaget och laget. Mina förebilder var ledare i sportens värld. När jag fyllt 31 fick jag mitt livs bästa ’praktikplats’. Jag blev nämligen utmattad och bedömd som icke arbetsför. I två år och åtta månader var

jag sjukskriven. Sju veckor låg jag akut på psykiatri. Det var som att åka hiss rakt ner i ett svart hål. Jag fick två psykoser och överlevde tre självmordsförsök. Men jag hade turen både att ha millimetrarna på min sida, och att möta personer inom vården med ambitionen att att göra skillnad. Sedan 2015 har jag jobbat med de här frågorna och försökt ge tillbaka.

Min ambition idag är att försöka få dig som arbetar med ledarskap att tänka på den person som du antagligen tänker på minst, nämligen *dig själv*. Jag möter så många som är superkompetenta i att hjälpa andra. Men i den ambitionen ligger riskfaktorn att glömma sig själv. Jag vill försöka få dig att tänka efter *före*.

FAKTORER SOM SKAPAR VÄRDE

Det finns några saker som ofta kommer upp när man samlar gruppen för en riktningförändring. Det är viktigt att vara *lönsamma* och göra *vinst*. För mig är det också viktigt att *personligen* göra vinst, och det behöver inte handla om pengar. Vi går till jobbet för att skapa värde, för oss och andra.

Gruppen har en vision, målsättning och jobbar med värderingar, alltså hur vi ska bete oss. Uppgift och uppdrag brukar vara tydliga.

Sedan finns begrepp som att vara behövd, trygg, stolt, känna meningsfullhet och gemenskap. De kan kokas ner till *arbetsglädje*. För mig är det obehagligt att stå inför er, men mentalt är jag *trygg*. Jag kanske gör bort mig, men i min värld accepterar ni mig i alla fall, för ni har grundsynen ’han gör så gott han kan utifrån sina förutsättningar’. Vi vill varandra väl.

Sedan har vi begreppet *må bra*, som korrelerar med vinst. Man får ut mer av sig själv om man mår bra. Ordet *hållbar* kan vi översätta till ’orka’. Hur kan vi *orka* jobba i den struktur vi har och må bra samtidigt? Att ha *energi* är också viktigt, personlig och organisatorisk.

Få människor går runt och *vill* må *dåligt*. Där-

Johan Norén, expert på riskfaktorer och friskfaktorer för stressrelaterad ohälsa, höll studiedagarnas rappaste anförande, med skritt, allvar och en hel del igenkänning.



emot kan det vara så att man gör vinst, alltså skapar värde, men märker att man inte mår bra. Eller att vi tappar personer längs vägen i jakt på vår vinst att hjälpa andra.

VÄGEN MOT UTMATTNING

Längst ner har jag skrivit *utmattad*. Vi kan översätta det till: 'Jag orkar inte mer. Det är för mycket.' Eller: 'Jag har absolut ingen energi. Jag kommer inte upp ur sängen.'

Men det brukar inte börja så, utan någon annanstans. Just nu känner många *oro*. Det händer mycket som man inte kan kontrollera. I två år hade vi pandemin. Isarna smälter, räntorna sticker, vad händer på börser, inflation, elpriser, krig i Ukraina. Dessutom oroas jag över om jag duger i min profession. Ofta hör oron ihop med att man känner sig *pressad*. Utifrån, inifrån, hemifrån, uppifrån. Pressen handlar ofta om att tiden inte räcker.

Det här skapar *stress*. Något händer i kroppen som man inte kan sätta fingret på. Här behövs ni som ledare mer än någonsin. Men framförallt

behöver ni er själva. För jag möter så många ledare som själva upplever det här. Det är här jag kommer in och sorterar, lyssnar in vart det började. Jag hör många beskriva beteenden som blir kontraproduktiva. De jobbar hårt hela veckan, men kör på fel sida av vägen på väg hem. De får som ett eget språk. Till exempel: 'Jag ska bara göra klart det här. Sedan ska jag fika, ta ut mina innestående semesterdagar, ta helg, och så vidare. De räknar *procent* på ett eget sätt. 100 procent är inte max, utan 110 eller ännu hellre 150. En herre jag jobbar med använder 200 procentmodellen. Han såg sig själv tillhöra en egen, dubbelt så stark, människoart, tills han hittade sig själv på en flygplats i Köpenhamn utan en aning om hur han kom dit.

De flesta har inte bara *mycket* att göra, utan *'sjukt mycket'*. Det är 'galna tider'. 'Helt crazy på jobbet.' Ju tuffare uppförsbacke, desto bättre är de på att 'köra på' och 'bita ihop'. De flesta siktar på att köra 'ända in i kaklet'. Sedan tänker de: '*Det gäller inte mig*. Jag är stresstålig. När jag är stressad blir jag mer effektiv.'

NÄR DET GÅTT FÖR LÅNGT

De upptäcker också att det är 'roligt' att vara stressad. Det uppstår roliga situationer. En vanlig är att man plötsligt får en fråga om PUK-kod i sin telefon. 'Den koden känner inte jag igen?' Man hittar posten i frysen, nycklarna i dörren, tankar diesel i bensintanken. På parkeringen dyker den roliga frågan upp: Var är min bil? Åkte jag förresten kommunalt? Man glömmer makens födel-sedag. Eller en viktig kund eller patient. Många jag träffar har slutat äta med kniv och gaffel. De tar en shake på springande fot, eller trycker i sig en wrap. Alternativ äter vid skrivbordet. Sedan känns det som ett spännband över bröstkorgen. Jag får inte riktigt luft. Igår gick jag på massage och började gråta, för de sa att jag var så spänd.

Man blir ljudkänslig. Det är sådant kackel i personalmatsalen. Vad många gjorde på en skola var att ta med sin lunch till närmsta toalett och kaka där. För där var det *tyst*.

I det här skedet hör jag folk säga: 'Jag sover 3-4 timmar per natt. Jag drömmer om jobbet. För det sista jag tänker på innan jag somnar och det första jag tänker på när jag vaknar är problemen jag har att lösa.' Eller *utmaningarna* som vi kallar dem idag. 'Men nu är jag trött, så försök inte vara positiv. Förstå min situation. Jag jobbar med idioter som inget fattar. Vissa patienter vill jag be dra någonstans. Jag har kort stubin och lite tålmod.'

Du börjar göra misstag. 'Hur tänkte du i den bedömningen?' frågar någon, men du minns inte ens att du gjort den. Här kan det låta: 'Det känns som att jag har sirap i huvudet.' En vän till mig stod på kvällen med tandborsten i handen och visste inte vad hon skulle göra med den. Morgonen därpå körde hon av vägen. Då ringde hon sin man och bad honom skjutsa henne till jobbet för hon hade en operation klockan nio. Hon hade fått tunnelseende, blivit fartblind och fått skyggglappar. Dessutom dagen innan fått ett utbrott på sin man för att ingen plockar ur en diskmaskin så långsamt som han.

SVÅRT ATT SÄGA NEJ

Nu ska vi titta på *friskfaktorerna*. För vad jag vill dela med mig av är hur ni kan upptäcka det här *tidigare*, hos er själva och medarbetarna.

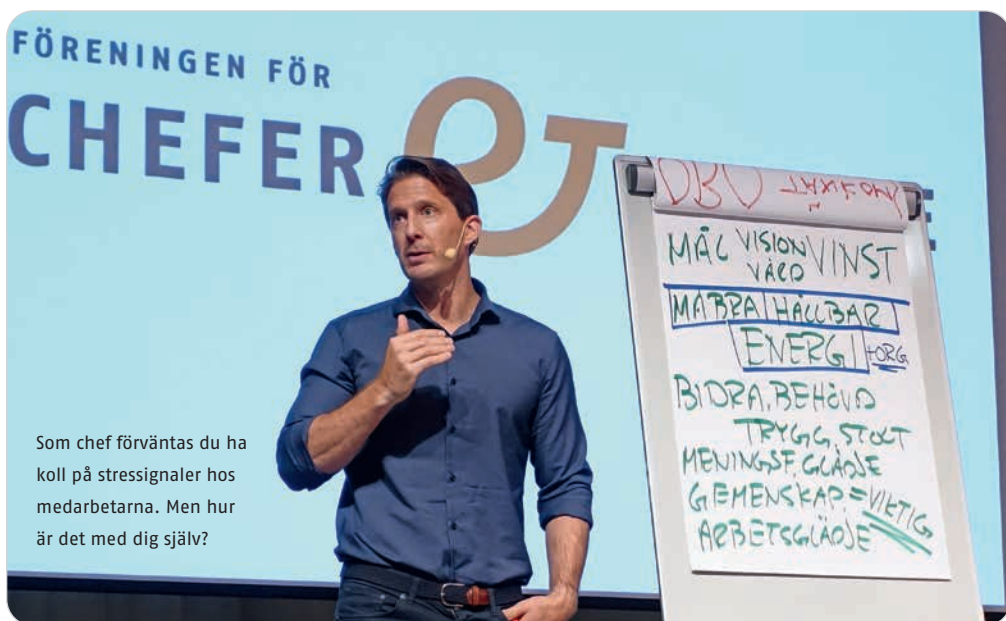
Har du på sistone känt i magen att: 'Nej, nej, nej, absolut inte. Det där tar jag inte på mig. Den får någon annan lösa. Och middagen till helgen vill jag *inte* gå på. Jag ska vara hemma och chilla. Jag har bestämt mig. Det är *NEJ* som gäller!' Men det som kommer ur din mun är: 'Ett problem? Absolut, självklart! Inga bekymmer.' Reflektera över frågan: Hur kompetent är du på att säga nej?

När jag tar upp detta får jag ofta motstånd: 'Du förstår inte. Vi *kan* inte säga nej till patienter.' Visst, så är det. Rent organisatoriskt är det en utmaning och du kan inte påverka strukturen. Men du kan påverka de *individuella friskfaktorerna*, där det finns organisatoriska *riskfaktorer*. Strukturen är utbildad i att säga ja. Men min fråga till dig är om du *personligen* också har svårt att säga nej? Gör det ont i kroppen att säga nej? När du sorterar din dåtid kanske du aldrig sagt nej, någonsin? På frågan 'Vill du ha kaffe?' kan svaret bli: 'Om du ska ha.' 'Vill du ha kaffe latte eller macchiato?' 'Ta det som är enklast. För jag är anpassningsbar och flexibel. Kunden har alltid rätt. Ring mig mitt i natten ifall det är något. Det viktigaste är att ni andra har det bra. För jag är van vid att vara allt för alla andra.'

PERFEKTION OCH KONTROLL

Riskfaktorn är *stress*. När jag kommer in på måndag morgon och säger: 'Jag är stressad' blir kollegan också stressad. Sedan skickar vi runt stressen till övriga, och får en stressad kultur.

För många är *pressen* helt orimligt. När vi spårar den visar det sig att många bär på en orimligt hög *inre kravbild*. Bra kan alltid bli bättre. Har vi ett prov där 20 är max och jag får 19 rätt har jag vadå? Jo, *ett fel*. Vi söker *perfektion*. I kombination med det uttrycker många att de har stort behov av *kontroll*. Jag vill *själv* göra och veta, annars blir jag stressad. Det kan leda till att man i sitt ledarskap har en jätteutmaning i att be om hjälp. Det ger känslan av att vara en svag person. I sitt ledarskap, äktenskap, föräldraskap, får man en enorm *utmaning i att delegera* uppgifter. *Ingen* gör det lika bra som jag. Jag blir projektledare inte bara på jobbet utan även i hemmet. Här finns stor risk att man samtidigt underminerar andras kompetenser. Du går runt med en orimlighet av



att behöva göra *allt*. Ska det bli bra gjort, är det upp till dig.

De jag möter i den här situationen är inte negativa eller svaga. De har höga ambitioner, högt engagemang, hög ansvarskänsla. Många är kompetenta specialister med lång erfarenhet. Men tyvärr är det inget vaccin.

FRISKFAKTORER PRIORITERAS BORT

Om man bär på mycket press, som skapar stress, och detta kommer ur en orimlig situation där man har svårt att delegera, är ambitiös, kompetent, känner ansvar, men det tyvärr börjar bli kontraproduktivt, vilka friskfaktorer tror ni att många prioriterar bort, som borde finnas med för att orka hjälpa andra och själv må bra?

Jo, *sig själv* och *egen tid*. Tid avsatt för *egna intressen*. Många har även sagt upp relationen till tålmod. Man klagar på tröga administrativa system, på den långsamma kaffemaskinen. Min tolkning är att allt just nu går så fort att minsta lilla som går långsamt blir provocerande. De sista 15 åren har vi effektiviserat allt! Viktnedgång, kondition, rehabilitering. Allt ska gå fortare än fort. Många har också slutat *reflektera*. Alltså stanna upp och ställa frågor inåt. Hur mår vi? Vilka riskfaktorer finns om vi fortsätter köra på? Vilka friskfaktorer finns för att orka? Själv fick

jag så kallad *FAR*, fysisk aktivitet på recept. Idag har jag en podcast som heter 'Träna för hjärnan', där jag intervjuar gäster om det.

Hur bra är du på att koppla av? På att vara lat och göra absolut ingenting?

RES BORT OCH SOV

Jag upplever att ett orimligt ansvar läggs på er som chefer, ledare och HR för att vi alla ska må bra på jobbet. Vissa skulle snarare må bra av att sjukskrivas från sin *fritid* och jobba *mer*. Stressen och pressen kanske inte kommer från där man tror. Det här är komplext.

Det jag ska säga nu kan låta provocerande, men kommer från hjärtat. Jag tror inte att ni behöver mer kompetens eller fler kurser. Ni behöver *absolut* ingen inspirationsföreläsning av någon som varit på Mount Everest utan syrgas. Jag tror att ni generellt *behöver sova mer*. Utan energi blir arbetet inte lustfyllt och ni får inte ut er kompetens. Jag brukar rekommendera er typ av grupper att boka en tredagarskonferens. Skicka ett skenkonferensprogram till Skatteverket. Sedan åter ni bort och *sover* i tre dagar.

Hjälp, stötta, inkludera och ta hand om varandra. Påminn varandra om att njuta av tiden. För ni är superviktiga. Kom ihåg det."

Nycklar till ett hållbart arbetsliv

– både sömn och aktiv återhämtning krävs

Referat och foto: Gudrun Hjorth

Doktoranderna Kristin Öster och Isabelle Hernandez gav på studiedagarna en angelägen lektion i hur man klarar av ett stressigt arbete utan att drabbas av ohälsa och försämrad prestation. Publiken fick bland annat veta varför en tupplur under nattpasset är toppen, och varför fritidsaktiviteter man normalt gillar kan vara olämpliga som återhämtning.

Isabelle: "När vi utsätts för stressorer får vi på kort sikt stressreaktioner, vilket är helt normalt. Pulsen ökar, vi går upp i varv, och förlorar samtidigt energi. Med regelbunden återhämtning kommer vi tillbaka till normalläget. Men utan återhämtning ackumuleras stressen, vilket leder till ohälsa, sämre prestation och misstag.

Vad är då återhämtning? Jo, dels *sömn*, dels *återhämtningsbeteenden*, en sorts psykofysiologisk deaktivering, där *aktiviteter* fyller på energin.

Återhämtning spelar roll för trötthet, som kopplar till säkerhet, alltså risken att göra fel. Trötthet försvårar beslutsfattande, försämrar problemlösningsförmåga och koncentration. Den påverkar känsloreglering, så att vi blir mer lättirriterade och nedstämda. Brist på återhämtning påverkar även viljan att stanna i yrket. En studie av sjuksköterskor visade att efter ett år i yrket hade 10 procent tankar på att lämna. Efter fem år var siffran 20 procent, och betydligt högre för sjuksköterskor med utbrändhetssymtom.

På vår hemsida har vi en gratis *handbok i återhämtning*. Den bygger på ett program som testats på nyutexaminerade sjuksköterskor."

SÖMN

Kristin: "Sömn är en central del av återhämtningen. Den styrs av tre faktorer. Den första är vår *dygnsrytm*. En naturlig fluktuation i vakenhets- och sömnhormoner över dygnet som sammanfaller med kroppstemperatur. Dygnsrytmen, vår inre biologiska klocka, styrs främst av solljus.

Hur ska man tänka kring den? Jo, vid *skiftarbete* ska man hålla sin dygnsrytm maximalt *stabil*, till exempel äta på samma tider som vanligt och få lite ljus på morgonen. Kroppen vill inte ha stora måltider nattetid. På organisationsnivå bör man göra *ergonomiska scheman*, som tar hänsyn till vi inte är skapta för kvälls- och nattjobb. Vi bör ha *max tre nattpass* i rad. Därefter ökar risken kraftigt för misstag, olyckor och hälsokonsekvenser. Schemat bör ha *framlängesrotering* och *tidiga morgonpass* bör *undvikas*. De har visat sig problematiska, eftersom de kapar sömnen. Dessutom är vi inte alerta så tidigt.

Den andra faktorn som styr sömnen är *sömntrycket*. Det ökar för varje timme vi är vakna, och efter ungefär 16 timmar är vi redo att sova. Det är bra att tänka på vid tidiga morgonpass. Jag gjorde min avhandling på korta vilotider. Här såg vi att om du ska upp klockan 05, behöver du ha gått upp klockan 05 även *föregående* morgon för att ha tillräckligt sömntryck klockan 21 när det är dags att sova. Försök alltså inte kompensera med sov morgon dagen före ett tidigt pass.

Under nattpass bygger man upp ett enormt



Kristin Öster och Isabelle Hernandez är doktorander i Anna Dahlgrens forskargrupp på Karolinska Institutet som forskar på arbetstider, återhämtning och säkerhet.

sömndryck. För att minska trycket kan man ta en *tupplur* före, eller under, passet. Helst så *tidigt* på passet som möjligt. Tupplurar rekommenderas, eftersom behovet att sova är så starkt att vi inte kan stoppa det. Men ta inte för långa tupplurar så ni kommer djupt ner i sömn. Då uppstår sömnrögheten. 20 minuter räcker.

INDIVIDUELL SCHEMAPLANERING

Vi har ett pågående forskningsprojekt om individuell schemaplanering, en utmaning för många chefer. Det kräver nästan att man är lite *övertaliga*. En risk är också att individen *åsidosätter sitt eget behov* av återhämtning och säkerhet, och istället prioriterar sociala åtaganden. Därför kan inte medarbetarna få styra sina scheman helt själva. Helt *fasta* scheman är inte heller bra, eftersom inflytande över arbetstiderna är central för trivsel och välmående. Det kopplas till bättre hälsa, lägre sjukfrånvaro och minskad risk för förtidspension. Det kan även buffra mot väldigt belastande arbetsmiljö och främjar balans mel-

lan arbete och fritid. En medelväg är att man får *tycka till* om sitt schema. Sedan får man en förklaring till varför det inte blev som man önskat. Det brukar öka nöjdheten.

Den tredje faktorn som styr vår sömn är *stress*. Även om klockan är 22, vår cirkadianska rytm är inställd på sömn, vi har varit vakna sedan 05 och vi *vill* sova, så *går* det inte, när orostankarna kommer. 'Släppte jag iväg patienten med självmordstankar?' 'Hur blir bemanningen imorgon?' Stress ger ett *adrenalinpåslag* som gör det *mycket* svårt att somna. Hur man kan förebygga det ska vi prata om på slutet.

AKTIV ÅTERHÄMTNING

Minst lika viktigt som sömn är att fylla på energi under dagen. Det *fysiologiska* systemet återhämtas när vi sover. Men stress förbrukar också fysisk och psykisk *energi*, som måste fyllas på.

Den här återhämtningen definieras i *relation* till *vad man har belastat*. Många i vården har *fysiskt* krävande jobb. Då kanske man inte är betjänt av

ett gympass efteråt, utan något vilsamt, som att lägga pussel. En annan belastning är den *emotionala*. Efter jobbet är det då inte konstigt om man inte känner lust att älta väninnornas kärleksproblem, utan bara vill vara med familjen, där man känner sig helt trygg. Sedan har vi *mental* belastning. Om vi har behövt *tänka* mycket kanske vi heller inte orkar lösa andras problem, eller ens ett korsord, efter jobbet. Däremot kan ett gympass vara på sin plats. Det som *ger energi* kallas återhämtningsbeteende eller *aktiv återhämtning*. Om en fritidsaktivitet dränerar en på energi kan det bero på att den belastar *samma* psykologiska eller fysiska resurser som belastas i arbetet.

För att överhuvudtaget få aktiv återhämtning måste vi *orka* aktiviteten. *Orka* gå till gymmet, inte bara kraschlada i soffan. Det är en utmaning i dag. Ett sätt att kompensera när vi känner oss trötta under dagen är att *öka* aktivitetsnivån. Det ger lite ytterligare energi, men bara tillfälligt. Ni kanske har märkt att tröttheten är förlamande när ni sätter er ner på jobbet. Därför reser ni er upp igen. Problemet är att när arbetsdagen väl är slut riskerar vi att *kraschlada*. Det kommer efteråt, som ett slag.

Därför är det så viktigt med *återhämtning under arbetsdagen*. På individnivå att ta sig tiden till paus och ha tekniker för det. På organisationsnivå att se till att tid finns. En studie visade att en rast nästan halverar risken för olycka på arbetet. För varje halvtimme som går efter en rast ökar risken. Att skapa en *kultur för återhämtning* är otroligt viktigt. Det räcker inte att bara *säga* till medarbetarna att ta rast. Det ökar bara stressen, ifall möjligheten i praktiken saknas.

Diskutera i arbetsgruppen hur ni kan stötta återhämtning. Kanske påminna varandra om pauser eller byta av. Inte störa med vårdrelaterade frågor under pausen. Som organisation kan ni också fundera på hur ni främjar återhämtning i *relation* till belastning. På gymmet varvas styrkeövningar och ger återhämtning från varandra. Så fungerar även arbetsuppgifter också. *Tempoväxla* och *variera*, så att tuffa uppgifter varvas med lugna. Uppmärksamma trötthet och dess risker.

ÅTERHÄMTNINGSPARADOXEN

Isabelle: "Vår sista del handlar om att skapa utrymme för återhämtning vid *hög arbetsbelastning* och stress. Vi har intervjuat HR-personer i vår-



Kristin Öster, som doktorerar på korta vilotider, berättade att sömnen påverkas av tre faktorer – dygnsrytm, sömntryck, men också stress och oro. Hur perfekt allt än är i övrigt kan adrenalinpåslaget göra det omöjligt att somna.

den om pandemin. Man införde tuffare scheman, mer övertid, begränsad semester. Extra pengar ersatte återhämtning. Detta parallellt med tuffare arbetsmiljö, ökad etisk stress och ökat behov av återhämtning. Vi kallar det den *organisatoriska återhämtningsparadoxen*. När behovet av återhämtning blev *ännu* större, hade verksamheterna *mindre* möjlighet att ge det.

Samtidigt gjordes en del för att skapa utrymme för återhämtning. En sak var att lägga ut övertiden på fler. Vissa medarbetare vill gärna ta på sig extra jobb, men inte heller de klarar hur hög belastning som helst. Man spred ut arbetspass och testade 4-2-scheman med framlängserotering. Man införde strukturer för att lösa av varandra. Man försökte skapa trygga grupper, där alla vågade ta paus, och en öppenhet kring att våga ta hjälp när man mår dåligt.

LÄMNA JOBBET PÅ JOBBET

Att kunna *lämna* jobbet på jobbet är också avgörande för återhämtning och bra kvalitet på fritiden.

På individnivå lär vi i 'Handbok för återhämtning' till exempel ut att göra en avslutningsrutin

innan man går hem. Dokumentera arbetet eller öva på att fokusera här och nu, så att inte oro kring jobbet fortsätter snurra i huvudet och försämra fritid och sömn. Man kan även på organisationsnivå möjliggöra reflektion under arbetsdagen och införa en rutin vid arbetsdagens slut för att knyta ihop säcken. Man kan fånga upp medarbetare som har svårt att släppa arbetet på fritiden och fundera på vad som föranleder det. Man bör även se över policyn kring sms, Facebook och mejl till medarbetarna på deras fritid. Kan informationen vänta?

Sammanfattningsvis vill vi poängtera vikten av ledarskap i detta. Tänk på återhämtning i scheman, följ ergonomiska riktlinjer och ge medarbetarna lagom inflytande. Möjliggör återhämtning på jobbet. Skapa en kultur där pauser värdesätts och blir en del av arbetsdagen. Variera uppgifter och växla tempo. Hjälプ medarbetarna lämna jobbet på jobbet. Avsluta arbetsdagen så att de inte går hem med hög stressnivå.

Tack för oss.”



Covid-19-pandemin innebar en extrem press på vårdanställda. Situationen tvingade fram strategier för att underlätta återhämtning vid hård belastning, berättade Isabelle Hernandez, som ägnar sin avhandling åt just detta.

Involvera och snälltolka

– så blir du en kommunikativ chef

Referat och foto: Gudrun Hjorth

God kommunikation är A och O för att fungera som chef. Men du blir inte automatiskt bra på det för att du befordras. På studiedagarna gav Eva Willstrand, expert på kommunikativt ledarskap, handfasta råd i hur du på smidigast sätt lotsar medarbetarna genom förändringar. Hon avslöjade även hemligheten bakom att skapa ett drömteam.

”Vad är kommunikation? Jag skulle vilja säga att den interna kommunikationen är *verksamhetens syre*. När allt flyter på, arbetsmiljön är bra, alla känner sig involverade, sedda och behövda, då klagar ingen. När den däremot *inte* funkar optimalt slår rykten och spekulation rot, och vi ägnar energi åt fel saker.

Kommunikation ger trygghet och lugn, men också kraft framåt. Den är ett styrmedel. När alla vet vart vi ska och varför, och vilken roll man själv har, då blir det enkelt.

Trygg intern kommunikation ger också förutsättningar för *trovärdighet*. Vi kan beskriva en fantastisk verksamhet, men vad vi säger måste hänga ihop med vad utomstående faktiskt *upplever*. Ett gott internt klimat får era medarbetare att prata gott om er. De blir era bästa ambassadörer.

Ni som har verksamhetsansvar har per definition *kommunikationsansvar*. Ni leder, påverkar och är förebilder. Även om det kan kännas obehagligt, så står ni, precis som jag, på en scen. Era medarbetare läser av er. Därför behöver ni vara lite *självmedvetna*. Hur rör ni er? Vad säger ni

egentligen? Ni skapar mer av trygghet och oro hos dem ni leder än ni anar. Men ni blir inte automatiskt skicklig på att kommunicera när ni får en chefsroll. Förmågan måste *tränas*.

TRÄNA PÅ KOMMUNIKATION

Vad är då *kommunikativt ledarskap*? En forskargrupp på Mittuniversitet kom för några år sedan fram till en definition. ”*En kommunikativ ledare engagerar medarbetare i dialog, ger och söker återkoppling, involverar medarbetarna i beslutsfattandet och uppfattas som öppen och närvarande.*”

Det här ger dig som ledare information om vad du ska träna för att uppfattas som kommunikativ:

- 1. Engagera i dialog.** Dialog är *inte* att efter ett möte säga: ’Har ni frågor på det här, så välkomna in.’ Dialog är när man sätter deltagarna i små grupper, där alla får komma till tals. Max sju personer, annars tystnar de som redan är tysta. Det är *så* värdefullt att ta sig tid med dialog kring viktiga frågor. Vid förändringar, för att få klarhet i hur något ska genomföras, eller för att prata om vad er värdegrund innebär i det dagliga arbetet. Dialog skapar automatiskt engagemang.
- 2. Återkoppla.** Vår älskade feedback. Som strategiskt styrmedel otroligt kraftfullt. Lägg tid på att hitta en teknik som funkar för dig. Bekräftande feedback är en gratis metod att få personer att göra mer av det som är rätt. Får jag höra att jag gör något riktigt bra, gissa om jag repeterar det då? Stärk, stärk, stärk, särskilt om någon är på väg lite i sidled.



3. Involvera. Släpp inte saker plötsligt i knäet på medarbetare, utan involvera i frågor som påverkar dem. Agera öppet och tryggt. Berätta att en diskussion pågår om något, men att den inte är klar än.

4. Var öppen och närvarande. När någon pockar på din uppmärksamhet, lägg bort telefonen, vänd dig från datorn och lyssna aktivt. Att lyssna är en bristvara idag som vi måste öva på. Varför inte börja hemma? Ni kommer få omedelbar respons.

Så kan ni agera som *kommunikativa* ledare. Mer behöver det inte vara! *Träna* på det så kommer ni oändligt långt.

CHECKLISTA FÖR FÖRÄNDRING

Att kommunicera *budskap* och få med sig medarbetare från ord till handling är klurigt. Vi har brokiga grupper, med brokiga preferenser och kommunikationsstilar. Jag ska ge er en checklista på hur ni kan skapa ett budskap som tilltalar eller tryggar så många om möjligt. Tyvärr har ni extremt kort tid på er. 0,1–0,3 sekunder. Så

snabbt menar forskarna att vi bedömer om ett budskap är värt att tro på eller inte. Min rekommendation är därför: lägg lite tid på förberedelse. Metoden handlar om det. Efter alla mina år använder jag den fortfarande när jag ska skicka ett mejl som inte får landa fel eller presentera något på ett möte.

Ska du förbereda en stor förändring så fundera först över målgruppen och vilken effekt du skapa. Ska de bara acceptera budskapet? Ska de känna nyfikenhet, eller rent av förändra sitt beteende? Det sista ställer högre krav på er.

Här är de sju ingredienser som budskapet behöver bestå av:

- 1. Vad gör vi?**
- 2. Varför gör vi det?** Här har jag skrivit *x3*, för den är så viktig. Vi behöver borra till pudelns kärna. Exempelvis: 'Vi gör förändringen för att vårt nya datasystem inte har funkade. Varför införde vi det? Jo, vi var tvungna på grund av GDPR ... etcetera' Långt där borta behöver vi börja vår historia och bygga den framåt, så att vi får ett trovärdigt och kärnfullt *varför*.

3. *När gör vi det?* Ge en tidplan.

4. *Hur gör vi det?* Hur:et är en perfekt fråga för dialog, om det inte är bestämt uppifrån. När ni har berättat allt annat säger ni att exakt *hur* ni ska göra i ert team vet ni inte riktigt, men låt oss ha dialog för att hitta en väg framåt.

5. *Vem/vilka påverkas?*

6. *Positiva konsekvenser.* Den punkten brukar vi sällan missa. Vi beskriver vad:et och öser sedan på med hur bra det ska bli. Men övriga punkter behöver också med!

7. *Negativa konsekvenser och oro.* Problematisera och fundera i förväg. Då är du beredd på frågor och kan säga: 'Javisst, alla ska få utbildning i det nya systemet.' Bara att ni i ledningen har tänkt på oron som kan poppa upp syns på er. Ni ger ett tryggare intryck. Eller så kan ni säga: 'Bra att du frågar. Vi är på den pucken och återkommer så fort vi har svar.' Om ni däremot *inte* har tänkt på det är publiken reptilsnabb i att fånga upp tveksamheten.

Checklistan är fiffig, eftersom de olika frågorna kopplar till medarbetarnas olika beteendestilar. Vi har alla vår favoritfråga. Därför är det ett inkluderande sätt att kommunicera.

VILKA KANALER ÄR BÄST?

När ni har tänkt ut ert budskap ska ni välja hur ni skickar ut det. De kanaler ni har till ert förfogande har olika förutsättningar. *Mekaniska* kanaler, alltså nyhetsbrev, mejl, intranät, passar för frågor där vi bara vill *sprida kunskap*. APT, som ibland tyvärr fylls med information, passar däremot sämre för detta.

Vill vi istället skapa en *känsla*, alltså påverka attityden hos mottagarna, behöver vi ge *muntlig* information. Där kan medarbetarna se om ni står bakom budskapet eller inte. Som ledningens förlängda arm *ska* ni stå bakom fattade beslut. Ert uppdrag är att skapa en rörelse framåt och trygghet i gruppen. Vid muntlig information upplevs ni som tillgängliga. Idag finns även digitala alternativ, men jag rekommenderar ändå *fysiska* möten. Vill ni få målgruppen hela vägen till ett ändrat beteende måste ni erbjuda *dialog*. Det är när jag får ställa klagörande frågor och dela bild med kollegerna, som pusslet läggs. Jag accepterar och tar ägarskap. Tänk då på att *inte*



Eva Willstrand betonade vikten av öppenhet och dialog i ledarskapet. "När kommunikationen brister går resurser till fel saker. Rykten slår rot och onödiga konflikter dränerar oss på energi."

prata om beslutet så att deltagarna tror att de kan påverka *vad* ni ska göra. Ledningen står bakom *vad* och *varför*, men ni har dialog kring *hur*.

En fälla man ofta faller i är att inte kommunicera från *början*. Man lägger locket på, vill inte väcka den björn som sover. Men locket är redan lite av och björnen på väg att vakna, för ni är på scenen och alla ser er. De läser ert sätt att gå, tala, se ut och prata i telefon. Och rykten börjar gå. Berätta att ingen info finns just nu. Till och med det skapar trygghet och gör oss mycket nöjdare.

KLARGÖRANDE FRÅGOR

Ibland är ledningsgrupper rädda för *varför*-frågor, som kan uppfattas provocerande. Men de är så viktiga. För om medarbetarna inte förstår sammanhang och syfte följer ingen med på resan. Konflikter uppstår för att människor *antar* att de har förstått. Ett tips är att istället kalla dem *klargörande* frågor. Det gör jag alltid när jag undrar vad personer menar. 'Det låter spännande. Jag behöver bara ställa några klagörande frågor, så att jag uppfattar uppdraget rätt'. Sedan dundrar jag på med mina frågor.

Det här är smart när man vill få engagemang i gruppen. Istället för att *efter* en presentation bjuda in till frågor, så säg inledningsvis: 'Det är viktigt att vi delar samma bild, så hjälp mig och ställ klagörande frågor om något är otydligt'. Tror ni folk ställer frågor? Ja! Jag har testat det massor gånger.

FÖRÄNDRINGSKURVAN

Vi lever i en snabbt föränderlig tillvaro. Det ställer krav på kommunikationen. Min andra checklista handlar om *reaktionskurvan*, chockkurvan, förändringskurvan. Den beskriver vad som händer när vi får ett budskap som skakar vår värld och startar med *förnekelse* och *ilska*. Sedan blir man *orolig* och *egoistisk*: 'Får jag inte jobba med min bästa jobbkompis mer?' Sedan *ledsen* och *uppgiven*. Så småningom börjar man *se möjligheter*, hitta lösningar och glädje. Till slut kanske man säger: 'Jag såg direkt att det här skulle bli bra.'

Låt inte folk dra iväg i sin reaktion på egen hand. Ni kan göra enorm skillnad. Inledningsvis är *munlig* kommunikation, med stöd av *skriftlig*, bäst. De behöver få läsa av er, men även bottna i vad du sa. Påbörja *dialog*, var nyfiken och uppmärksam till frågor. Ofta har de inga i början, men var tillgänglig och fånga upp det ni hör.

Fortsätt *repetera ert budskap* genom reaktionsdelen. Utrymme behövs för kritik och även sänkt produktivitet. Medarbetarna har inte fullt fokus på arbetet när de har fullt sjå att förstå vad som händer. Ju tryggare *ni* som chef är och ju mer dialog ni har, desto snabbare kommer gruppen igenom processen utan att förbruka energi på fel saker.

När några börjar anamma det nya arbets sättet, så *ge stärkande feedback* och lyft fram de goda exemplen. Det ska vara lätt att härma dem som gör rätt.

Till slut är ni igenom kurvan. Då gäller det att *bekräfta det nya* och stänga dörren till det gamla. För lite till mans går vi och väntar på att förändringar bara ska blåsa över. Det finns en akronym för det: BOHICA. Bend over, here it comes again. Att avsluta med buller och bång är därför viktigt.

Ibland finns de som spjärnar emot, trots att alla andra har gått vidare. Ta ett samtal med dem. 'Vad hade jag behövt göra för att du skulle följt med på den här resan?' Oftast blir svaret: 'Jag har en massa kunskaper, men ingen frågade mig. Jag blev överkörd.' Det kan räcka att lyssna och bekräfta för att det ska släppa och du får med personen framåt.

KURVAN GÄLLER ÄVEN CHEFER

Kom också ihåg att *alla* reagerar på förändring, från högsta ledningen som fattar beslutet, till mellanchefer och medarbetare. Alla reagerar, men inte samtidigt. Därför tar förändringar tid. Alla måste få reagera klart. Forskning visar att det är i *överlämningen* som det brister mest. Vi skeppar över budskap till nästa nivå chefer med order om att implementera före ett visst datum. 'Gulp'. säger chefen. För att förklara för någon annan måste jag själv förstå. Annars måste jag stå och hitta på och blir livrädd för frågor. Chefer behöver dialogforum där de själva får ställa klargörande frågor. De måste *också* få ventileras åsikter och oro. Detta ska ske sidledes och *uppåt*. Aldrig mot medarbetarna! Först därefter kan chefer på ett pedagogiskt och trovärdigt sätt föra budskapet vidare.

DRÖMTEAMENS HEMLIGHET

2016 släppte Google studien *Aristoteles*. De hade hittat *drömteamen*. Team som presterade på topp, mådde bra, nådde högt i alla utvärderingar. Man ville förstås skapa fler sådana team lät och lät studera dem avseenden könsfördelning, kunskapsfördelning, åldersfördelning och arbetssätt. Men här hittade man ingenting. Till slut fann man en helt annan gemensam avgörande faktor: *psykologisk trygghet*. I dessa team vågar man ta risker utan att känna sig osäker och generad. Man vågar öppna sig och visa känslor, precis som i *nära relationer*. Man visar varandra empati. Så skapas de mest framgångsrika och resursstarka teamen. En affärskritisk upptäckt som *inte* handlar om total konsensus eller att lyssna på varandra i oändlighet. De lyssnar in allas åsikter och fattar beslut. Men när vi vågar visa känslor och ta risker blir vi innovativa.

Tänk så mycket energi vi håller tillbaka och vad det här kan innebära för oss! Tänk om vi kan jobba så, och och få bort alla *härskartekniker*, som vi ägnar oss lite till mans, och som slår undan fötterna för all god kommunikation. Vakta på er själva och varandra så att ni får stopp på sådant beteende.

Börja *'snälltolka'* varandra istället. Förutsatt att den andra vill väl. Det är *så* värdefullt.

Tack för mig!"

"Vägra offerrollen – bli en del av lösningen"

Referat och foto: Gudrun Hjorth

David Sparv, chefsjuksköterska på Sus, uppmanade på studiedagarna publiken att inte tycka synd om sig själva. Fundera istället över lösningar. Att arbeta fram tydliga Core curriculum och implementera Magnetmodellen är två vägar att gå för att hantera personalbrist och arbetsmiljöproblem.

"Jag var här första gången 2006. Då satt jag i publiken och blev väldigt inspirerad. Nu är jag tillbaka som inbjuden, stort tack! Jag ska prata om varför svensk hälso- och sjukvård behöver oss chefer och ledare mer än någonsin.

Oavsett politisk åskådning söker de allra flesta en grundläggande sak: trygghet. Att samhällskontraktet gäller. Vi stoppar in resurser och förväntar oss att få hjälp den dag vi behöver. System

met måste fungera. Och jag vill utmana er lite. Om ni bara minns en sak av det jag säger, så ta med er följande: Det är inte synd om våra medarbetare, eller oss chefer. Vägra offerrollen! Vi är vuxna personer, som gör val. Det kan vara synd om den som får en cancerdiagnos, inte oss.

Linda Aiken, professor i omvårdnad, sa nyligen att 'vi måste vara en del av lösningen.' Trots pandemi och arbetsmiljöproblem. I alla kriser har sjukvård, omsorg, skola och infrastruktur varit fundamentet, samhällskontraktet, tryggheten. I Ukraina försökte man evakuera sjukhuspersonal, men de vägrade. De menade att det är ju *nu* de behövs. Många kände något liknande under pandemin. Problemet är att samla upp det hela nu efteråt, i *den stora tröttheten*, the great resignation.



David Sparv leder avdelningen för strategisk omvårdnadsutveckling på Skånes universitetssjukhus (Sus). Han sitter även i förvaltningsledningen, och är ansvarig för att implementera Magnetmodellen.

Core curriculum – utvecklingsprogram för sjuksköterskor

LEG. SJUKSKÖTERSKA



SPECIALISTSJUKSKÖTERSKA

– för verksamheter med krav på specialistutbildning



Under utveckling i projektet akademiska tjänsteutrymmen

Med ett tydligt Core curriculum, alltså program för kompetensutveckling, kopplat till tjänster och löner, ska omvårdnadskvaliteten öka och sjukhuset bli mer attraktivt som arbetsgivare.

Men jag ska skicka med er att det finns massor att göra, och berätta vad vi gör på Sus.

OROSMOLNEN

Över oss svävar orosmoln. Kompetensbrist, personalflykt, hög personalomsättning. Vi har för få vårdplatser per invånare. Men det beror inte på för lite resurser till vården. Vi är ett av de länder i världen som satsar allra mest på vård och omsorg.

Problemet är *demografien*. Färre ska ta hand om fler. År 2022 kommer 31 000 svenskar in i arbetsför ålder, medan 34 000 går i pension. Glappet kommer öka ända till 2035. De goda nyheterna är att vi kan göra massor åt det. Men vi måste vara överens om förutsättningarna. Vi kommer *inte* bli lika många som nu, på 15 år. Det är *uppförbacke* härifrån.

Vad ska vi då göra? Jo, som SKR säger, säkra kompetensförsörjningen, inte genom att bli fler, utan genom att *behålla* dem vi har. Vi måste *samarbeta* – offentliga och privata aktörer, regioner, kommuner, och få ihop vården. Ställa om till *nära vård*, på invånarnas villkor. Och genomföra *digital transformation*, så att vi kan jobba på nya sätt.

Universitetssjukhusens och universitetens ledningsgrupper träffas varje höst på konferen-

sen Infuturum. Senast var vi överens om att vi har gått vilse. Rekryteringsåtgärder har inte haft önskat effekt. HR-termen ARUBA beskriver hur man ska jobba: attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Vi har fokuserat mycket på den första, *attrahera*. Platserna på sjuksköterske- och undersköterskeutbildningarna har nästan fördubblats. Men *behålla* och *utveckla* har vi jobbat mindre med.

HUR KAN FÄRRE VÅRDA FLER?

Hur ska på allvar *färre kunna vårda fler*? Vilka förväntningar ska vi ha på personalen och vilka medel behövs? Förvaltningsledningen på Sus, landets tredje största universitetssjukhus, diskuterade detta hösten 2017, när jag fick tjänsten som chefsjuksköterska. Jag och några kolleger fick två uppdrag: Ta fram en *kompetensmodell* utifrån verksamheternas (=patienternas) behov, och koppla den till tjänstestruktur och därmed löneutveckling. Och ta fram en modell och *struktur för omvårdnad*. Den första blev *Core curriculum*, den andra *Magnetmodellen*.

För att ge en kort bakgrund: 2016 satt jag i en europeisk grupp som skulle skriva en certifiering för bland andra sjuksköterskor inom hjärtintervention. I gruppen fanns en kvinna från USA, som hade varit ansvarig för Magnetmodellen

på sitt amerikanska sjukhus. Hon frågade efter vårt *Core curriculum*. Skills, attitudes, behaviours. Vad man ska *kunna* för att vara *på en viss nivå*. Hon berättade också om Magnetmodellen, en certifiering som den amerikanska sjuksköterskeföreningen tagit fram för omvårdnad, men som kan appliceras även på andra professioner. Den första faktorn i Magnetmodellen, personlig utveckling, är *Core curriculum*.

CORE CURRICULUM

Vi startade arbetet på Sus 2018. Som bakgrund kan sägas att Sus sedan 2014 inte har avstått från att anställa *en* enda sjuksköterska på grund av pengar. Hade vi bara hittat fler hade vi anställt dem! Vi har gjort *massor* för att vara attraktiva, men arbetet har inte skett synkroniserat och ingen effekt har setts. Utåt har budskapet varit att vi inte bryr oss om vem du är, vad du kan eller vill, kom bara hit och fyll en plats.

Därför bestämde vi oss för ett paradigmskifte. Att gå från *attraktiv till varje pris*, till ett *kontinuerligt lärande för god och säker vård*. Vi tog bort mästär-lärling-principen, alltså att slumpen avgör om man som ny får gå med en *erfaren* kollega eller inte. Vi ville ha en modell där det fungerar bra *oavsett* arbetsledare. Som chef och ledare måste vi *våga* och kunna *bedöma kompetenser*. Ni gör det varje dag, men här tar vi fram *objektiva verktyg*.

Det har varit en lång förankringsprocess och vi är långtifrån klara. Men vi har utvecklat en kompetensmodell för sjuksköterskor, som utgår från Patricia Banners modell '*Från novis till expert*'.

Ett tydligt *Core curriculum* är alltså ett sätt att implementera en enhetlig struktur för kontinuerlig kompetensutveckling. Svensk sjuksköterskeförening och Vårdförbundet har efterfrågat det länge. De flesta andra branscher har det redan. Det är också första steget i Magnetmodellen. Men vi på Sus har gått längre och kopplat det till en *tjänststruktur* och påbörjat en *lönestruktur*ell förändring.

Vi har beslutat om det tillsammans med våra fackliga organisationer. Verksamheterna får själva bestämma takten.

Stegen i arbetet är följande:

1. *Utforma* utvecklingsprogrammet.
2. *Analysera kompetensbehovet*. Vad har vi, vad kostar det oss, vart behöver vi hamna?
3. *Bedöm kompetenserna*, både med instrumenten och subjektivt. Det görs av enhetschefen.
4. *Gör en gap-analys*. Vilka luckor har vi och hur fyller vi dem?

I utvecklingsprogrammet för sjuksköterskor finns inlärningsfas, självständig fas, avancerad fas och specialistfas. Vi har slagit fast att *ingen* ska stanna i fas 1. Men därefter är utvecklingen upp till vilka kompetenser verksamheten behöver och den enskildes förutsättningar. Vi måste *våga* säga att det är okej att vara kvar i fas 2, något som är självklart i andra länder, men i Sverige har vi varit rädda. Den kulturförändringen måste ni chefer bära. I fas 3 och 4 blir man *behörig* att söka annan tjänst. Vid byte av tjänst värderar vi tjänsteinnehållet och lönejusterar. Med uppgradering följer *ansvar*, vilket är positivt för er chefer. Man får ett nytt jobb, som *inte* innebär att sluta göra det man gjorde innan.

Modellen är *klinisk*, det vill säga utgår från dem vi finns till för. Arbetet ska dessutom vara *attraktivt*. Vi har infört *nya tjänstetitlar* och annonserar inte längre brett för att fylla luckor, utan efter vissa *kompetenser*. Arbetsuppgifter och kärnkompetenser definieras.

Hur har det då funkat? Jo, alla verksamheter håller på att införa program för sjuksköterskor, men bara ortopedi har hunnit hela vägen. Övriga professioner, utom läkargruppen, som redan har AT och ST, har också startat i höst. Bland dem undersköterskor, sjukhusfysiker, audionomer och logopedier. Det finns en stor tilltro, men vi ifrågasätts också, vilket är bra, för saker behöver ändras under resans gång.

MAGNETMODELLEN

Vad kan vi mer göra? Jo, vi kan lära oss Magnetmodellen. På 1980-talet hade sjukhusen i USA likartade problem som vi har idag. Svårt att rekrytera. Dålig vårdkvalitet och patienter som for illa. Där är vi inte än, men vi har långa väntetider. Vad man gjorde var att studera uppåt 300 sjukhus som fungerade bra – och dåligt. Man



"Vi vet att den enskilt viktigaste faktorn för att sjuksköterskor ska må bra och stanna i yrket är att de kan påverka sin arbetssituation. Därför fungerar de här modellerna! Krav ställs – och tillbaka får man medbestämmande."

hittade 14 *kvalitetskriterier* som kokades ner till Magnetmodellens *fem områden*. Modellen kan ge en *certifiering* som garanterar vårdkvalitet. Man kan också jobba med den utan att ansöka om certifiering.

De fem områdena är:

- 1) *Personlig utveckling*, som vi pratat om. Vi har tolkat det som en *clinical ladder* eller *kompetensmodell*.
- 2) *Excellens* i omvårdnadsarbete, alltså *kvalitet*. Standarden vi sätter.
- 3) *Ny kunskap, innovationer och förbättringar*. Hur får vi in ny evidens i arbetet? I Sverige är vi själva skyldiga att ta in den senaste evidensen i vårt arbete. Det fungerar sisådär.
- 4) *Transformativt* (utvecklande) *ledarskap*.
- 5) *Verksamhetens resultat*.

För oss på Sus var språngbrädan för att implementera detta att delta i studien *Magnet for Europe*,

ett EU-finansierat projekt, som studerar hur den amerikanska modellen funkar i Europa. 60 europeiska sjukhus i tolv länder deltar. Vi är ett av fyra i Sverige. Deltagande sjukhus får ett tvilling-sjukhus i USA, vilket vi har stor nytta av när vi jobbar fram det här i en svensk kontext. Studiens syfte är att se om modellen *förbättrar arbetsmiljön*. Det är den största arbetsmiljöstudien för sjuksköterskor och läkare som gjorts och när resultatet kommer blir det en milstolpe.

MODELLENS FÖRTJÄNSTER

Varför ska man då implementera modellen? Jo, för att *skapa strukturer* för *patientsäkerhet* och tydliga *karriärvägar*, vilket ger goda resultat och minskad personalomsättning. Den definierar kompetens och arbetsuppgifter utifrån faktiska *behov*, som identifieras av *patientnära* medarbetare. Modellen har över 30 års *evidens* i 1500 studier. Och ingenting är konstigt. Modellen ger ett ramverk för sådant vi redan gör.

På Sus har vi alltså gått längre än att bara delta i studien. Modellen ger självklara värden för patienter och medarbetare. Vi har inte bestämt om vi vill certifieras, men låter våra avdelningar ansöka om att bli Magnet-avdelningar. Nio har startat, och fler är på gång. Exakt vad de gör bestämmer de utifrån sina resultat. Just nu är en patientenkät, en personalenkät och en chefsenkät ute. När vi får svaren gör vi en gap-analys för att se vad de behöver jobba med. Jag och flera medarbetare arbetar övergripande med att stötta verksamheterna.

Vad betyder *ledarskapet* i detta då? Jo, allt! Det är en absolut förutsättning. Det transformativa ledarskapet handlar om mod, vilja och konkreta verktyg, som vi tar fram med hjälp av våra amerikanska vänner. De har *kravprofiler* även för chefer, och en struktur för delat beslutsfattande som påminner om tillitsbaserat ledarskap. En modell

som vi tilltalas av är att närmast patienterna skapa *nätverk* eller *råd*, som drivs av kliniska medarbetare, för patientfrågor. Chefen och högre kliniska specialister sitter med för att fånga upp frågor. Man jobbar *nära*, med det som faktiskt *hindrar våra medarbetare*.

BLICKA FRAMÅT

Avslutningsvis! Inse att vi inte blir fler. Att *ni* kan göra omställningen som behövs. Och att det *inte* är synd om oss, men det kräver *mod* att leda i den verklighet vi har. Den sista goda nyheten är att vi är *många* i samma båt. Över 1,3 miljoner svenskar arbetar i offentlig sektor. Tänk på det när ni talar om massflykt. Dessutom *flyr* de inte. De snurrar runt i systemen och det kan vi stoppa. Så sluta sörja och blicka framåt. Nödvändiga omställningar måste ledas av oss – stolta, trygga och starka chefer!”



David Sparv blev färdig sjuksköterska 2002 och jobbade länge inom hjärtsjukvård. 2018 disputerade han med en avhandling som visade att syrgas verkar sakna smärtlindande effekt vid hjärtinfarkt.

Stipendium

ANSÖKAN TILL FÖRENINGEN FÖR CHEFER OCH LEDARE

ANSÖKNINGSBLANKETT HITTAR DU
PÅ FÖRENINGENS HEMSIDA

WWW.CHEFEROCHLEDARE.SE

Allmänna bestämmelser för stipendium

Stipendiets ändamål är:

- att stimulera till utveckling av ledarskap inom vård och omsorg
- att stimulera till kurser, konferenser och studieresor, nationellt och internationellt, som bidrar till ökad kunskap inom ledarskap

Behörig att söka stipendium är den som varit medlem i Föreningen för Chefer och Ledare under de tre senaste åren.

Stipendium delas ut två gånger per år (max fyra stycken per år). Stipendium beviljas med maximalt 10 000 kronor per stipendiat och år. Stipendium beviljas ej för deltagande i kurser och konferenser där Föreningen för Chefer och Ledare är medarrangör.

Ansökan ska ske på särskild blankett och vara styrelsen tillhanda *senast den 30 april* respektive *den 30 november*.

Ansökningsblankett kan hämtas på föreningens hemsida. Ansökan skickas till styrelsens ordförande. Skriftligt besked om beviljad eller avslagen ansökan lämnas senast två månader efter sista ansökningsdagen. Endast ersättning för utbildning, boende och resa beviljas, ej mat och dryck utöver det som ingår i konferenskostnad. Utbetalning görs efter redovisning av originalkvitton som först ska godkännas av ordförande.

"Du har guld i ditt bröst – våga bjuda på det!"

Referat: Sara Backman

Foto: Gudrun Hjorth

Alla utsätts vi för tryck någon gång och de senaste året har många av oss känt av det extra mycket. Lösningen är att kroka arm med andra och blir klar över vem du vill vara. För de civilisationer som historiskt har blomstrat bestod av människor som samarbetade i stället för att utmana varandra. Det var budskapet från Ida Texell, kommundirektör i Upplands-Bro kommun med lång erfarenhet av hållbarhetsfrågor, mänskliga rättigheter och krisberedskap.

Ida beskriver att hon utifrån sin livsresa har varit med om tryck från många olika håll, perspektiv och kanter. Till exempel när hon invigde Sveriges första HBTQ-certifierade brandstation. *"Jösses, vad pretto! Tänker nån. Mmm. Det kanske det är. Men nån måste ibland ta spadataget för en ny värld"* konstaterar Ida.

Under fyra års tid satt Ida i den svenska delegationen för Agenda 2030, vid sidan av sitt arbete som räddningschef. Det innebar fyra år av samtal om hållbarhet och vad FN:s hållbarhetsmål betyder för oss som människor. Under den tiden träffade Ida många människor som hon beskriver gav henne insikter och som fick henne att reflektera över *"vart fasen är vi på väg?"*. Med humor och värme vill hon prata om det idag: vart vi är på väg, vad som händer när vi utsätts för tryck och hur vi kan hantera det.

För 4,5 miljarder år sedan inträffade Big Bang. Ida berättar inlevelsefullt om hur jorden bildades och hur dinosaurierna tog plats på jorden för ett par hundra tusen år sedan. Ett tag efter det kom människan. Även på den här tiden utsattes jorden för tryck, man kan kalla det meteoritregn eller stora klimatförändringar, men jorden utsattes för tryck och hetta. Hur kunde vi människor

överleva då? frågar sig Ida. Det fanns sex arter av människosläktet och bara en överlevde: Homo Sapiens. Varför? Varför överlevde just vi när jorden var utsatt för tryck?

Ida hänvisar till Yuval Hararis bok "Sapiens" och berättar att hon utifrån boken har hittat svar. Två faktorer har lett till vår överlevnad. Den ena faktorn är samarbete. Någon var bra på att göra upp och släcka eld, någon var bra på att samla nötter och någon annan var bra på att fiska och vi krokade arm och samarbetade. Ida säger med eftertryck att vi valde det: *"Det är ett mänskligt val. Vi har bara två måsten: vi måste välja och vi måste dö"*. Vi valde att kroka arm och det var en anledning till att vi överlevde. Den andra har att göra med vårt neocortex, vår kognitiva förmåga. Vårt samarbete ledde till att vi kunde äta bra och det i sin tur ledde till att vår resonemangskapacitet kunde utökas lite, lite mer. Vi fick en fördel när vi kunde tänka bättre.

Tryck och överlevnad hänger intimt ihop med allt det som bor i oss. Tryck har vi utsatts för i alla tider och överlevnad handlar mycket om de val vi väljer att göra, sammanfattar Ida. Vi är inne i en dystopisk världsbild nu, men vi har klarat av tryck tidigare. Mänskligheten utsätts för tryck och har gjort under många år. Civilisationer har uppstått och fallit. Vad händer med civilisationer, eller organisationer, när de utsätts för tryck? Vad får dem att resa sig och vad får dem att falla?

Ida exemplifierar med berättelsen om Chichen Itza. En högboren kultur i Mexiko där människorna behärskade astronomi, samhällsutveckling och bevattnings. Ändå rasade civilisationen inom loppet av bara två generationer. Civilisationen, eller organisationen, utsattes



"Det finns en tydlig hållning från Rysslands sida. Ryssland ska bli en ny stor stat. Demokratin är under tryck och starka stater tar ställning. Det är saker som kommer att hända om inte goda krafter nu tar plats" betonade Ida under sin föreläsning.

för tryck. Det kom inget regn. Det innebar att skördarna slog fel. Det var klimatförändringar, inte meteoritregn, men snudd på lika illa. Det de valde att göra då var inte att kroka arm och samarbeta. De valde i stället att förstärka sin kult, som innebar ett aggressivt dödande. Antingen offrade man sina vackraste barn så att gudarna skulle bli lyckliga, eller så utmanade man varandra. Man samarbetade inte, man utmanade. Ida berättar om sitt arbete på räddningstjänsten och hur hon blev utmanad på olika sätt när hon drev igenom frågor. En del utmanade lite för att se hur mycket hon orkade, andra ville utmana för att se om hon ändrade sig, en del ville utmana henne för att se om hon kanske skulle kunna tänka sig att misslyckas. Alla människor utmanas ibland, konstaterar Ida. I den här civilisationen utmanade man varandra för det var det som

kulten handlade om. Människor exploaterade andra människor för att själva få makt och bli större - och det är ingen bra modell. Det visade sig tydligt i Chichen Itza och civilisationen föll när ingen längre ville leva i den.

Ida återvänder till sitt arbete med agenda 2030 och de många samtal hon förde med en mängd olika människor. Mäktiga generaldirektörer, civilsamhället, kommundirektörer, vanliga människor, barn, unga, gamla, äldre. Det som framkom i samtalen var att de organisationer som fungerade väl under tryck, det var de som pratade om vem man ville vara. De organisationer som fungerade lite så där, det var de som påminde om Chichen Itza kulturen där man kapitaliserade på varandra. Ida drog slutsatsen att vi oftare måste prata om vilka vi vill vara och ta ställning. Ida ger oss i uppgift att tillsammans

med vår bänkgranne prata om vad som är viktigt för oss. Vem vill jag vara? Det här behöver vi prata mer om, tycker Ida. Det som bor i dig behöver ta större plats. Du har massa guld här, säger Ida och lägger handen mot sitt hjärta. När hon själv gör övningen brukar hon berätta om sin sisu, att hon vill vara stark och schysst och göra saker. Folk behöver bjuda mer på guld i sitt bröst. Ida lyser av energi och använder stora gester. Ibland blir det lite så här, säger hon: *"nej men nu ska du väl inte gå här och duga liksom, nähä, nej för jösses jag går genast och sätter mig här bakom en pappkartong. Nej! Så ska vi inte vara med varandra. Nu mer än någonsin behöver du ba' swoosh; här kommer jag!"*

Ida fortsätter med att förklara varför det är viktigare än någonsin att vi tar plats med guld i vårt bröst. 2022 var året då allt skulle bli bra, tänkte hon. Åren innan hade varit präglade av tryck. Det var covid på äldreboenden, kritiska granskningar från myndigheter, medarbetare som gått långt utanför sin kapacitet och Capitoli-um hade stormats. Nu kunde det bara bli bättre. Nu skulle börserna gå upp och inflationen gå ner. Men tryck kommer vare sig vi vill eller inte.

Klimatförändringar utsätter världen för tryck just nu, men det är inte det som är extra angeläget. Ida berättar om sin historieintresserade son, 13-årige Sixten. Hösten 2021 säger han till sin mamma att han har sett ryska truppförflyttningar på nyheterna och att det inte kommer bli bra. Han fick rätt. Ryssland inledde anfallskrig mot Ukraina i februari 2022. Det finns en tydlig hållning från Rysslands sida. Ryssland ska bli en ny stor stat. Ukraina måste ta det här, konstaterar Ida. Demokratin är under tryck och starka stater tar ställning. Kinas högste ledare, Xi Jinping, tog ett tydligt dekret mot 2049 att Kina ska vara en av världens supermakter. Det är helt officiellt att Xi Jinping har en medveten plan om att inte ha pressfrihet och demokrati. Det är saker som kommer att hända om inte goda krafter nu tar plats, säger Ida allvarligt. Det är vi som har möjlighet att ändra händelseförloppet.

Vi måste mentalt riva Berlinmuren. "The antidote against shit" enligt Ida Texell är att veta vilka man vill vara, att lära sig sin egen betydelse. Det kommer att bli viktigare än någonsin att fokusera på vad vi kan göra ihop, så med Idas ord: *"Kapitalisera inte på varandra, var schyssta!"*

Ida Texell, kommundirektör i Upplands-Bro kommun, har lång erfarenhet av hållbarhetsfrågor, mänskliga rättigheter och krisberedskap. Hennes budskap är att bjuda mer på det goda vi alla har inom oss.



I ett mörkt omvärldsläge ville Ida förmedla hopp och styrka. "Tryck här vi utsatts för i alla tider och vi har klarat av det. Överlevnad handlar mycket om vilka val vi gör"

Samhället

Pessimism, populism, oro, identitetssökande, information i stuprör/bubblor. Samtidigt övertillgång på information och större förmåga att direkt uttrycka krav och behov.

Miljön

Snabbt åldrande befolkning drabbar länder. Framsteg svårare att nå eller ens upprätthålla

Klimatförändring fram svåra val och ojämlikhet, vilken konkurrens och



Ledarskapet efter pandemin

Text och foto: Gudrun Hjorth

Sist ut på studiedagarna var rekryteringsexperten Svante Randler, som gjorde en blyxtanalys av vad som hänt sedan mars 2020, och vad vi har att vänta framåt. Klart är att arbetslivet aldrig blir detsamma som före pandemin. Och att kompetensen för 2020-talet varken heter IQ eller EQ – utan LQ. Texten är ett sammanfattande referat.

”Hur blir vi attraktiva arbetsgivare och drömledere? Jag har ägnat 15 år åt de frågorna. I tio år var jag chef i ett bemannings- och rekryteringsföretag och studerade våra kunder. Vad gör de bästa arbetsgivarna? Och vad gör de andra? De fem senaste åren har jag föreläst. Jag träffar kommuner, myndigheter, regioner, börsbolag. Jag ska summera vad jag sett. Men främst fokusera på vad som har hänt sedan vecka 9 år 2020.

Under 2019 undersökte jag och fyra researchers beteendeförändringar hos medarbetare efter millennieskiftet, inför boken Drömledarskapet. Vi såg stora förändringar. Däremot inga anpassade chefsmanualer. En journalist ringde mig veckan innan boken kom ut, vecka 8 år 2020, och frågade när jag trodde paradigmskiftena skulle ske. Då visste jag inget om pandemin, så jag trodde tio år i traditionella branscher. Pandemin löste det på ett kvartal. Frågan är vart är vi på väg nu? Vad blir det nya efter covid?

TRE MAKROTRENDER

Sedan vecka 9 år 2020 ser vi tre makrotrender som påverkar alla sektorer.

1) Vi har den största beteendeförändringen på kortast tid i modern historia. Människor vill ha andra saker. Medarbetare vill inte göra som innan. Jag träffade en stor industrijätte som före pandemin lockade massor av sökande med att företaget fanns i 181 länder. Nu vill folk bo i Karlstad och ha hund. Hur kunde förändringen gå så fort? En enkel analys: fram till vecka 9 år 2020 gjorde vi vad vi ville. Efter det har vi gjort vad vi

måste. Kom ihåg att förändring = förändras. Först när en tillräckligt stor grupp människor har förändrats kan ett samhälle vara i förändring. Och när tillräckligt många måste förändras så händer det. Då har vi en samhällsförändring. Inom vård och omsorg behöver ni nu fundera på vad blir det nya vill, för att förstå brukare, patienter och personal.

2) Vi har idag den högsta personalomsättningen sedan andra världskriget. Under 2010-talet låg den på 5–10 procent. Nu över 25 procent. För de stora arbetsgivarnas it-konsulter 40 procent. På 1 000 anställda ska 400 nya hittas. Hur blev det så? Ja, i bemanningsbranschen hade vi all time high varje januari och september. Efter ledigheter. Först när vi blir lediga hinner vi reflektera: ’Är det verkligen rätt bransch för mig? Det är så tufft.’ När man kommer tillbaka har man beslutat att byta jobb. Störst personalomsättning hade vi 30 september 2021. När restriktionerna lättade. Man väntade ut covid, sedan smällde det. Det är den rullningen som är i gång nu och därför vi måste veta hur vi blir drömarbetsgivare. Hur säkerställer vi att våra medarbetare, som just nu har fler val än någonsin, vill stanna?

3) Halveringstiden för kunskap är halverad. Före pandemin sa man att kunskap är aktuell i ungefär tio år. Nu är det nere på fem. Inom tekniska branscher fyra.

Dessa tre trender måste ni hantera. Vad blir viktigt nu? Jo, organisationernas nya bränsle heter *learnability*. För tio år sedan jobbade alla med att attrahera kandidater. För fem år sedan gick trenden över till att behålla anställda. Man ville ha *engagerade* medarbetare. Den nya trenden blir att *utveckla de rätta förmågorna*. För tänk om de vi attraherade för tio år sedan, som vi försökt behålla i fem år, har *fel* kunskap? Jag träffade vd:n för en stor lastbilstillverkare. De har aldrig tjänat så mycket pengar som nu och aldrig gjort en så effektiv dieselmotor. Om tio år kommer

Svante Randler har skrivit böckerna "Drömledarskapet" (2020) och "Drömarbetsgivaren" (2017). Tidigare arbetade han i tio år på rekryteringsföretaget Academic work. Idag är han en av landets mest populära talare.



inga bilar säljas med dieselmotor. Ingenjörerna vet exakt hur man gör en dieselveil. Snart byts den mot en batteridiod. Vilka teknikskiften har ni i vård och omsorg?

VI MÅSTE TÄNKA OM

I vissa länder ses orden *learnability* och *mindset* (alltså vilken inställning vi har) som synonyma. Därför ska vi fundera lite på *mindset*. Jag gör en podcast om ledarskap, 'Cheffs snack'. För tre år sedan beslöt jag att träffa de 100 främst ledarna i Sverige, 50 kvinnor 50 män. Nu när serien är klar har jag analyserat vad jag ser för gemensamt i deras *mindset*. Jag har hittat tre saker:

1. *Det som har tagit mig hit kommer inte ta mig dit.* Hur blir jag inte obsolet? Hur blir vårt företag värdefullt imorgon? Hur ofta tänker ni den tanken? Många bolag skriver om sin ledarskapsmanual just nu.
2. *Vad för annat behöver du göra idag för att få annat resultat imorgon?* Jag hör ofta nu: 'Skönt att vi är

på väg ur pandemin, nu kan vi gå tillbaka till hur vi gjorde innan.' Men det blir *aldrig* det gamla normala igen. Det blir ett *nytt* normalt, även inom vård och omsorg. Fler behöver vård och färre kan ge det. Nu måste vi göra något annat.

3. *Tänk om vi måste tänka om.* Vad är vård 2030? eller omsorg 2030?

Ett område där vi måste tänka om är *reflektion*. Det slutade många med under pandemin. Vi gick från *kommunikation* till *information*. Från *dialog* till *monolog*.

Faktum är att 90 procent av all data i världen har skapats *efter* vecka 9 år 2020. Det är mycket input. Men vi har fullt upp med att släcka bränder och hinner inte reflektera. Hur blir då ert ledarskap imorgon? Ja, som man säger i försvaret: 'Utan spaning, ingen aning.' Utan reflektion mellan input och output kan jag inte säga det på något annat sätt, än att ni löser *nya* utmaningar med *gammalt* tänk.

TRE SPANINGAR

Men jag ska ge er tre internationella spaningar om attraktivt ledarskap.

1) *Attraktivitet*. De attraktivaste arbetsgivarna är extra bra på två saker: *Likeability* och *caring*. Man lämnar inte längre *företag*. Man lämnar *människor*: chefer, kolleger, kulturer. Graden av *likeability* avgör om man vill stanna.

Caring handlar om att bry sig. Det är först när vi bryr oss om människorna i organisationen som de kommer att bry sig om organisationen. Idag ska färre personer ska göra fler saker. Trycket är större än någonsin. Och dessvärre har mottagaren tolkningsrätten. Ni kanske bryr er, men frågan är vad tycker medarbetarna och de andra där ute?

2) *Lojalitet*. Två saker sticker ut där man har stark lojalitet: *belonging* och *because*. I sektorer där vi inte varit på kontoret under pandemin har vi tappat i *tillhörighet*. Även *varför* har gått ner, när vi haft fullt upp med att släckt bränder. För att komma igång med *varför* åker vi på konferenser, har kickoffer och måndagsprat. Varför vårt bolag, vår vision, vår kultur? Skälen till att folk vill vara hos oss. När dessa två går ner minskar lojaliteten. Hur tar vi tillbaka kraften i dem?

3) *People to people*. Vårt bemanningsföretag hade så många konkurrenter som kallade sig *B2B companies*. *Business to business*. Vem hittade på det? Organisationsnummer gör inte affärer med varandra. Vi var första företaget som trodde på *people to people*. Människor gör affärer med, och väljer att jobba med, *människor*. Hur jobbar de som är bäst på detta? När jag intervjuade Jan Eliasson i podden frågade jag om hans viktigaste insikt de senaste 40 åren. Han har räddat tusentals liv med diplomati. Han svarade att den kokas ner till två ord: *passion* and *compassion*. *'Without passion, nothing happens, but without compassion, the wrong things happen.'* Hur mycket hinner ni jobba med *passion* och *medkänsla* idag?

VAD SÄGER ERA ANSTÄLLDA?

Apropå attraktiva arbetsgivare föreläste jag för 650 direktörer inom *employer branding*. Min öppningsreplik var: *'Employer branding is totally dead.'* Det kan nämligen aldrig vara ett medel, utan måste vara ett mål. Det nya svarta är *em-*



Med Svante Randler på scenen fick publiken både tankeväckande insikter och motion av skrattnusklerna.

ployee branding. Nästan alla branscher har förstått det, utom rekryteringsbranschen. *Employer branding* är vad ni säger på era karriärhemsidor. Men vad säger dina anställda om er? Summan av det blir ert varumärke.

När ni nu ska locka människor in i er sektor och mellan varandra, så fundera på skillnaden mellan *hygienfaktor* och *konkurrensfördel*. *Hygienfaktorer* är vad du säger att ni erbjuder, men som alla konkurrenter har och som tas för givet att ni ska ha. *Konkurrensfördelar* är vad ni kan erbjuda som konkurrenterna *inte* har, och *inte* tas för givet.

Vad ska ni då skriva i platsannonserna? Ett tips: Många har börjat med *exit-samtal*, för att få koll på varför folk slutar. Det är dags att gå från *exit-samtal* till *stanna-samtal*. De bolag som lyckas behålla medarbetare är de som förstått varför anställda är kvar. Att vara en drömarbetsgivare är som att sitta med en fågel i sin öppna hand utan att den flyger iväg. De som



Utifrån sina intervjuer med 100 av Sveriges vassaste ledare i sin podcast Chefspodden, tipsade Randler om följande mindset: "Tänk om du måste tänka om. För det som har tagit dig hit kommer inte ta dig dit. Så vad måste du göra för annat idag, för att det ska bli annat resultat imorgon?"

lyckas med det är bra på att *attrahera, engagera* och *utveckla*. Ta hand om dem ni har, så behöver ni inte jaga.

LEARNABILITY

Det näst sista jag vill säga handlar om *kunskap*. Jag kallar det *X, Y och Z*. I bransch efter bransch har kundbeteendet gått från X till Y. Det är den största beteendeförändringen på kortast tid i modern historia. Då måste vi börja leverera Y. Det som är intressant är att *behovet* och våra *erbjudanden* har gått från X till Y, men vår *kunskap* är kvar på X. Den var rätt för fem år sedan, men nu finns ny teknik och nya kundbehov. Vi blir bra på det vi tränar, därför bör vi träna på Y nu. Men! Snart är även Y över. Nu är det *postcovid*. Jag är ganska säker på att Z blir en *hybrid* av det vi gjorde bäst *före* och *under* pandemin. Vi kommer aldrig gå tillbaka, utan måste gå från X och Y – till Z. Det innebär att vår personal snart måste kunna Z.

Därför tror jag att vi får en ny *kompetensvaluta*. 2010-talets valutor var IQ och EQ. Men företagens nya bränsle är *LQ, learnability*. Det vill säga *vilja* och *förmåga* att lära och göra nytt. Utan personal som har det, kommer ni att göra *fel* saker.

GÖR MINDRE

Så mitt sista, och viktigaste, tips: Hälften så mycket blir dubbelt så bra. Under tio år i vård och omsorg har vi konstant lagt till, så att färre människor ska göra allt mer saker. Det går inte. Vi går sönder! Frågan är därför hur vi kan gå till att göra hälften så mycket som blir dubbelt så bra? Fundera på vad av det jag sagt som kan ge *störst effekt med minst insats*. Ställ er den frågan ofta! Jag träffar fantastiska företagsledare runt om i världen som är så smarta, men ibland så dumma. För när vi analyserar vad de gör om dagarna är det så många stora insatser med så *liten* effekt. Gör tvärtom.

Med det sagt tackar jag för mig.”

Kaninen i hatten och det lekfulla ledarskapet

Text: Sara Backman

Det var en helt vanlig, lagom svensk vårvinterdag. Inte så varm, men inte så kall heller. Snön vilade fortfarande inbäddad i grusiga små vallar längs med sidan av vägen, men solen lyste upp mina smutsiga fönster med full kraft. Så nog fanns det både hopp om liv och vårig glädje och insikt om kommande vårstädning. Perfekt balanserat på det stora hela. Det är några år sedan den här dagen och förutom vädret och tulpanlängtan minns jag inte så mycket mer av den. Jag minns inte vad jag gjorde innan och inte heller vad jag gjorde efter. Men just då, det jag minns, är att jag sitter i soffan i vardagsrummet. Min son är nyss fyllda nio månader och leker på golvet nedanför. Plötsligt händer det! Med viss möda har han krupit fram till soffkanten och sakta, sakta reser han sig upp till stående med soffan som stöd. Helt själv!

”Kolla Juni, lillebror ställer sig upp helt själv!”
Jag vinkar ivrigt fram storasyster för att beskåda miraklet. Överförtjust tvååring i rosa ballerina-skud skuttar fram till den stora händelsen och utbrister stolt:

”Lillebror blir stor och stark!”

”Ja, eller hur?”

Så förundras jag också.

”Han blir ett mooooooster!” fortsätter syster inlevelsefullt.

”Eh...nej” hostar jag till medan Juni pratar vidare med stark iver.

”Han blir en... kaaaaaanin!” hennes ögon tindrar av förväntan.

”Eh... nej, Juni” säger jag, för övrigt ordlös.

”Han blir en... skooooog!”

”Ja... eller så blir han inte det, Juni.”

Jag vänder mig mot mina dammiga fönster och

tittar ut så gott det går. Solen lyser fortfarande över kullen på baksidan. Det går inte att hålla emot. Jag kapitulerar för den kommande våren och lekens kraft och kikar konspiratoriskt mot min dotter: ”Men vet du, vi kan ta med lillebror ut på en promenad så får vi se vad som händer. Det är bäst vi tar med en hatt om det nu blir en kanin”.

Fantasi är fantastiskt. Fantasi ger oss möjligheten att skapa mentala bilder av något som ännu inte finns. Med fantasin kan vi uppleva utan att använda våra sinnen och vi kan skapa representationer och symboler. Fantasi och kreativitet är bästa vänner för alltid och när de leker tillsammans är de stora upptäckterna nära. Med fantasin lär sig barn livsviktiga saker utan att förstå det. Genom fantasier och låtsaslekar lär de sig sociala förmågor, skapande, känslor och språk - och har roligt samtidigt! Forskning visar att barns fantasi utvecklar deras problemlösningsförmågor och kreativitet. Leken är grundläggande för barnets utveckling. Men vad har det med ledarskap att göra?

Just nu behöver vi som ledare fantasi och lekfullhet mer än någonsin. Åtminstone om vi ska tro på de ledarskapstrender som gestaltas för det nya året, 2023. Enligt IESE trender följande fyra ledaregenskaper: förhandling (se varandra och skapa värde), lekfullhet, delad verklighet (skapa tillhörighet) och beslutsfattande. Professor Mireia Las Heras menar att en lekfull attityd hos en ledare innebär att arbeta med kreativa lösningar, acceptera misslyckanden och fira framgångar. Med pandemi, hög inflation och krig inpå oss behöver vi hitta metoder för att lätta på stressen och det lekfulla ledarskapet leder enligt

professor Heras till minskade stressnivåer, ökat flöde och kreativa synergieffekter. Ett lekfullt ledarskap handlar om att nå bättre resultat med lättare fotsteg.

I höstas skrev Janine MacLachlan i Forbes om kreativitet och fantasi som viktiga ledarskapsförmågor. Även här mot bakgrund av de globala sociala och ekonomiska skeenden som leder till att vi måste ompröva våra färdigheter. När vi som ledare navigerar i okända vatten krävs fantasi och kreativitet för att nå förändring. I den processen behöver vi vara öppna för lärande. Microsofts VD Satya Nadella kallar det för "learn-it-all" i stället för "know-it-all", ett tillväxttänk ursprungligen beforskat på Stanford University.

Men vad händer då med att ha roligt, så där som barn har när de lär sig genom lek? Att som ledare vara kreativ och lösningsfokuserad kan upplevas som en tyngd, ett pockande krav att leverera nytt och fräscht när det ändå känns som att vi alla sliter med samma frågor som inte verkar ha något svar. Hur många kreativa workshops kring kompetensförsörjning är det görligt att vara peppigt inspirerad på? Det är inte omöjligt att påtvingad, organiserad kreativitet helt enkelt bara dödar den. Det finns forskning som stödjer den idén också. Vi behöver skapa organisatoriska förutsättningar som låter fantasi och lekfullhet ta plats mitt i vår arbetsvardag. Som ger lite lyster till helt lagom vårvintriga dagar.

Så kan vi använda vår fantasi för att tänka med utgångspunkt från någon annan och vara nyfikna på vad vi ännu inte vet något om. Fråga som en fyra-åring. De vet vad nyfikenhet och utforskande är! I snitt frågar fyraåringar en fråga varannan minut under dygnets alla vakna timmar (du kanske kan bespara dina medarbetare några för husfridens skull). Men genom att vara nyfiken och fråga kan du lära dig massor av nya saker som i sin tur leder vidare till nya upptäckter. Skratta också i öppna kontorslandskap, se varandra och sänk axlarna. Där det finns ett lekfullt arbetsklimat gynnas både arbetsglädje och kreativitet.



Foto: Erik Lindberg

SARA BACKMAN

Det finns en berättelse om mig, om oss, om nu. Det skapas begriplighet i dessa berättelser om våra sammanhang som kommunicerar mening och värde. Ett värde som kan inspirera till förändring och förnyelse, tillväxt! Munnen talar vad hjärtat rymmer, det har i mer än tusen år varit sant. När våra berättelser ges liv, genererar de mer liv. Det är därför jag vill lyssna och berätta.

Tillsammans med min man, fem barn, två hundar och två katter bor jag sedan några år tillbaka i Västerås där jag till vardags arbetar som enhetschef inom äldreomsorgen. Utbildad undersköterska och sjuksköterska med ströpoäng i arbetsledning och juridik, en radda internutbildningar och en pågående masterutbildning inom hälso- och välfärdsteknik.

Adresslista

Föreningen för Chefer och Ledare

www.cheferochledare.se

STYRELSE

Ordförande

Yvonne Hedegård, 070-623 60 70

Vice Ordförande och Kassör

Martin Hansson, 072-727 96 80

Sekreterare

Erika Norlander Ekberg, 073-724 27 13

Medlemsansvarig

Susanne Sundvall, 072-224 74 90

Kontaktombudsansvarig

Mia Ajax, 070-311 41 34

Media

Mikael Stenlund, 073-274 89 70

Redaktör

Sara Backman, 0763- 36 34 94

Bokningsansvarig

Carina Lundin, 070-611 19 31

Ledamot

Lena Niemi, 070-300 11 90

REVISORER

Else-Mary Sjöstrand, 070-564 52 77

Elisabeth O Karlsson, 090-785 78 33

VALBEREDNING

Gunliz Bengtsson, 070-394 53 25, 035-13 46 36 (arb)

Monika Johansson, 0660-561 47 (bost), 0611-800 10 (arb), 070-524 17 96

Karina Bodin, 073-508 07 83

KONTAKTOMBUD

Blekinge

Birgitta Eklöf-Friberg, 072-880 44 11

Dalarna

Marie Svensson, 070-588 79 64

Gotland

Vakant

mia.ajax@regionjh.se

Gävleborg

Eva van der Meiden, 072-539 39 69

Halland

Gunliz Bengtsson, 070-394 53 25

Jämtland/Härjedalen

Mia Ajax, 070-273 15 76

Jönköping

Annika Delin, 010-243 75 95

Kalmar/Öland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Kronoberg

Vakant

mia.ajax@regionjh.se

Norrbottn

Lena Niemi, 070-300 11 90

Carola Nyström-Modig, 0920-28 34 79

Skåne

Birgitta Nilsson, 040-33 18 83, 070-510 40 28

Camilla Andersson,

Camilla.p.andersson@skane.se

Stockholm

Marianne Olsson, 070-787 77 50,

073-357 41 97

Annica Liss Carlson

Södermanland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Uppsala

Marie-Charlotte Stenborn, 070-605 36 99

Karina Wouda, 070-811 63 50

Värmland

Sara Lundgren, 054-540 59 74

Västerbotten

Anna Hedman, 072-712 81 49

Västernorrland

Ingela Pirttilä, 073-075 65 51

Västmanland

Christina Börjeson, 021-17 37 77

Örebro

Carina Matsborg, 076-883 17 17

Östergötland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

Västra Götaland

Din möjlighet!

Kontakta mia.ajax@regionjh.se

TITTA HIT!

Om du vill vara kontaktombud och arbetar på Gotland, Kalmar/Öland, i Kronoberg, Södermanland, Östergötland eller Västra Götaland – hör av dig till Mia Ajax, mobil 070-311 41 34

Kallelse till Årsmöte

**Torsdag den 25 maj kl 18:00
på Ersta Diakoni konferens**

Adress; Erstagatan 1K Södermalm, Stockholm

Anmälan sker till kontakt@cheferledare.se



Ska du flytta?

KOM IHÅG ATT MEDDELA DIN NYA ADRESS
TILL FÖRENINGEN FÖR CHEFER OCH LEDARE.

Skicka ett mail till:

susanne.sundvall@norrbotten.se

Studiedagar 2023

**Håll utkik på vår hemsida
för mer information**

www.cheferochledare.se

B

PP

Sverige, Port Payé

Ej retur

Avs. Föreningen för Chefer och Ledare, Söndrumsvägen 59B, 302 39 Halmstad



www.cheferochledare.se