

Systemsyn i praktiken – Att organisera hemtjänst

Följande berättelse är inspirerat av verkliga händelser i 2000-talets Sverige. Vi ska följa Esther som bor i den lilla men fiktiva Braby kommun, där Håkan arbetar i hemtjänsten och Maria basar för äldreomsorgen. Esther bor i sin fina lägenhet och har hittills klarat mycket själv. Hon har fått stöd från hemtjänsten med städning och handling. Från början var det mest för att för barnen som bor på annat håll skulle känna sig trygga. Samtidigt tyckte de att ”mamma ska få lite hjälp – hon har slitit hårt hela sitt liv”.

För någon månad sedan hamnade Esther på sjukhuset och efter det är livet sig inte likt. Kroppen ville inte vara med som tidigare och med det kände Esther att hon tappade energi och livsgnistan. Rädslan att ramla ökade då hon kände sig ostadig på benen, och med det kom otryggheten. Esther ville prata med någon. Samtidigt är det många människor som kommer till Esther. Efter sjukhusvistelsen kommer hemtjänsten sex gånger per dygn. Esther behöver både morgon- och kvällsomvårdnad, hjälp med frukost, lunch och middag samt hjälp med tvätt, städning och handling. De kommer också någon gång på natten och tittar till Esther så hon sover. Då brukar hon vakna. Esther har räknat att hon nog träffat närmare 35 nya ansikten den senaste månaden. Hon kommer inte ihåg namnen på alla, även om de flesta är så gulliga och intressanta tankar att hon gärna velat lära känna dem lite bättre. Det är också irriterande att behöva upprepa för varje person hur hon vill ha gröten på morgonen och att hon vill dra för gardinerna, inte fälla ner persiennerna när solen stör.

Maria som är chef för äldreomsorgen i Braby kommun konstaterar att kommunen har höga kostnader för äldreomsorgen jämfört med andra kommuner. Det har också politikerna sett. En snabb blick i Kolada¹, visar att det framför allt är hemtjänsten som har höga kostnader, sett till kostnaden per invånare över 80 år. Vid en lite närmare betraktelse visar det sig att den genomsnittliga tiden man bor på äldreboendet är bland de kortaste i landet, samtidigt som antalet platser per invånare över 80 år är lägre än genomsnittskommunen. Det innebär att många personer bor i ordinarie bostad och har många insatser per dygn, kanske dessutom med dubbelbemanning. Det kan alltså vara så att den höga kostnaden i hemtjänsten påverkas av att det är få platser på äldreboende.

Det har varit svårt för både Maria och politiken att se äldreomsorgen som en helhet. Ofta har verksamheterna redovisats var för sig och det har inte alltid varit så tydligt att de besparingar som skett på ett ställe, lett till kostnadsökningar hos andra verksamheter. Bristen på helhetssyn och samordning mellan yrkesgrupper har också lett till att Håkan och hans kollegor inte kunnat prata sig samman och utveckla det stöd Esther behöver.

Organiserandet av verksamheten har många gånger inte så mycket att göra med det uppdrag som ska lösas. Verksamheten har delats i avdelningar och enheter, storleksmässigt så att en chef kan leda och fördela arbetet med hygglig närvaro och kontroll. Även i en liten kommun blir det många enheter och svårt för Maria att få en

¹ www.kolada.se - databas som Socialstyrelsen och SKR (Sveriges kommuner och regioner) byggt upp för att samla både ekonomisk och kvalitetsdata för jämförelse mellan kommuner och regioner.

överblick. Med många inblandade blir det också svårt att enas om vad som är viktigt i verksamheten och vad som ska premieras hos chefer och medarbetare. Då det mest pratas om ekonomi är det lätt att uppfatta att det viktigaste med verksamheten är att hålla budgeten. Chefer som håller budgeten kan också se framför sig att behålla jobbet och det är också sannolikt så att medarbetarna upplever sig lite duktigare än övriga.

Den ursprungliga tanken med kommunal äldreomsorg där nyttan formulerades av alla inblandade har med åren av ändliga resurser och oändliga behov övergått till att formuleras utifrån ekonomistyrningens principer. Äldreomsorg ses som en produktion där behovet är en opåverkbar konstant och produktionsmått så som kostnaden per timme eller kostnaden per brukare blir centrala. Alla håller koll på kostnaden per timme, men ingen har koll på om antalet timmar kan minskas. En årlig brukarenkät från Socialstyrelsen fladdrar förbi, där i stort sett alla förklarar att de är nöjda. Känslan och kravet för vad som är kvalitet har Håkan med sig från utbildningen, från diskussioner med kollegor och i dialog med chefen. Samtalet mellan Maria och hennes chef handlar sällan om vad som är kvalitet och om verksamheten rör sig i rätt riktning, utan mer om möjligheten att sänka kostnaderna.

Genom att återgå till syftet med verksamheten, gärna med lagstiftningens formulering: *”att under hänsynstagande till människans ansvar för sin och andras sociala situation inriktas på att frigöra och utveckla enskildas och grupper egna resurser”* och lägga kraft på att identifiera Esthers behov går det att utveckla ett anpassat arbetssätt där Esther får det stöd hon behöver för att leva ett liv med hög livskvalitet. Att frigöra och utveckla Esthers resurser handlar om att utforma stödet så att Esther kan behålla sina förmågor så länge som möjligt, samt att anpassa stödet till det som passar Esthers individuella behov.

Maria inser att sättet att mäta för att veta om man är på rätt väg behöver ändras. De tidigare produktionsmått kan leda oss att tro att alla utförda timmar och alla tjänster är lika värdefulla, även om de inte möter ett behov hos Esther. Vi behöver mäta det som är kvalitet för Esther, vilket kan vara hög personkontinuitet, upplevd trygghet och livskvalitet. Denna typ av mått behöver utvecklas och bli en naturlig del i dialogen mellan ledning och medarbetare om läget, utvecklingen och vad som påverkar utvecklingen. Håkan har inte varit inblandad i mätetal och statistik. Han får sin arbetsorder varje dag och gör sina uppdrag – handlar, städar, fixar frukost och tar på stödstrumpor.

Men även Håkan inser att med stöd av mätetal skulle han, hans närmaste kollegor, sjuksköterskor, fysioterapeuter, arbetsterapeuter och biståndshandläggare kunna analysera löpande läget och vilka alternativa sätt som finns att möta Esthers behov. De hinder som uppdrag till exempel möjliga handlingsalternativ som ligger utanför gruppens befogenheter lyfts till ledningen i återkommande dialogmöten. Att prova alternativa lösningar i liten skala med en brukare i taget minskar risktagandet och det sker ett löpande lärande om vad som fungerar och kanske kan användas i större skala.

Maria ser snabbt att arbetssättet ställer stora krav på chefens förmåga att stötta och utmana varje medarbetare utifrån dennes tidigare erfarenheter, kunskaper och förmågor. Det ställer också krav på varje medarbetare att dels utföra arbetet, dels att ta aktiv del i

att utveckla stödet till Esther. Det ställer krav på ett kollektivt arbetssätt då sättet att ge stöd inte ska påverkas av vem som utför det.

Maria och Håkan och de övriga har kommit fram till att alla måste hjälpas åt i förändringsarbetet. För att minska risken att prata förbi varandra, att påminna varandra om vad som bestämts och för att kunna introducera nya chefer och medarbetare behövs en ledningsfilosofi formuleras och dokumenteras. Det handlar om:

- Vikten av att ta reda på Esthers uttryckta behov utifrån det fastställda syfte och uppdrag, som t ex kan vara lagstiftningens syftesparagraf.
- Vikten av att så många som möjligt har förståelse för helheten och hur arbetet går till
- Vikten av att följa utvecklingen med fastställda mått och att informationen är tillgänglig för alla berörda, både ledning, medarbetare och stödfunktioner
- Att använda mätningarna och erfarenheterna för att löpande samtala om läget, utvecklingen och vad som påverkar utvecklingen
- Att skapa förutsättningar för en lärande organisation där det finns tid, arbetsmetoder och mandat för medarbetarna att finna den bästa arbetsmetoden utifrån situationen

Nu har arbetet börjat för Maria, Håkan och de övriga. De kommer att behöva påminna varandra under lång tid framöver om vad de sagt sig vilja nå. Vi önskar dem all lycka till i framtiden.

Helene Ersson

April, 2020