

Välkommen till Afa Försäkrings seminarium

Ökat inflytande över arbetet kan få äldre att jobba längre

9
FEB



Organisatoriska satsningar och individuella överenskommelser: hur motivera äldre till ett förlängt arbetsliv?

Daniel Seldén och Johan Hallqvist

Socialt arbete, Södertörns högskola

Mikael Stattin, Daniel Larsson och Anna Brydsten

Sociologi, Umeå universitet

Lotta Delleve, Caroline Hasselgren Bune, Robin Johnsson och Helena Håkansson

Sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet



Bakgrund

Utmaning: Åldrande befolkning

- Ekonomisk belastning
- Ökad välfärdskonsumtion
- Minskad arbetskraft, behov av kompetensförsörjning

Politisk lösning: förlängt arbetsliv

På arbetsplatsen:

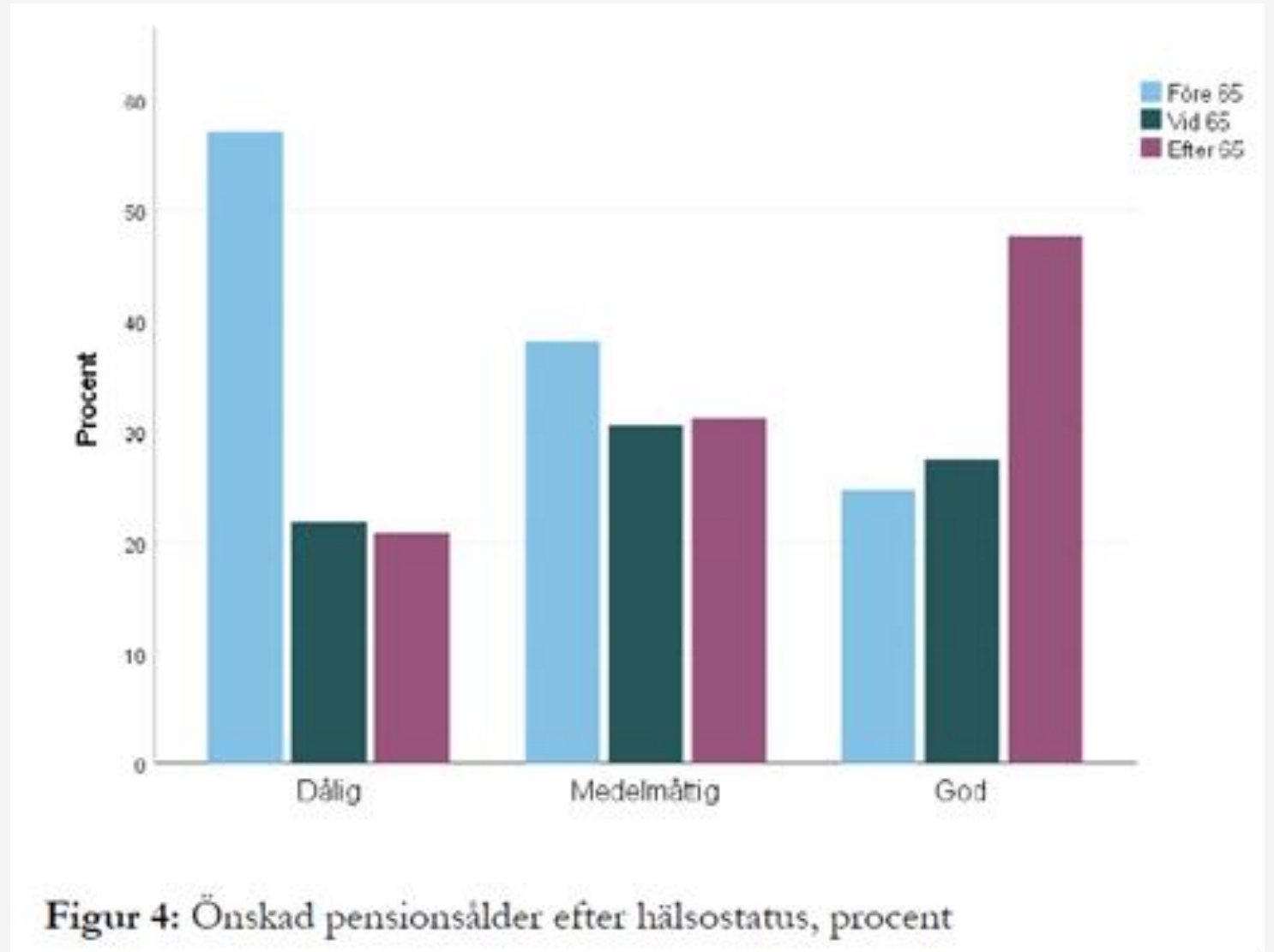
- Förbättrad arbetsmiljö
- Medarbetardelaktighet i beslut

Strategi:

- Inflytande och autonomi
- Attraktivitet och hållbarhet i arbetet
- Ökat engagemang

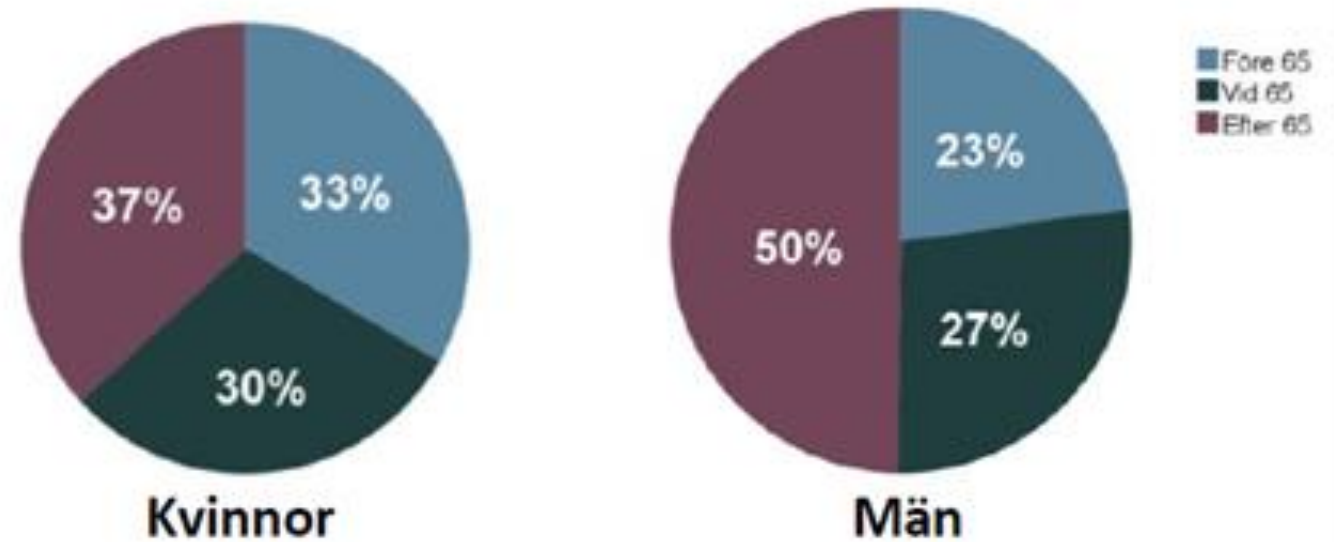
Framtidens arbetsliv för äldre: variation i pensions- preferenser

- Yrke, kön, hälsostatus, och utbildningsnivå formar individuella pensionspreferenser
 - Önskemål om att arbeta efter 65 år är större bland män än kvinnor, bland högutbildade och bland dem med god hälsa. Exempel:



Framtidens arbetsliv för äldre: nyckelinsikter från forskningen

Arbetsliv och pensionering: Skillnader i pensionspreferenser mellan kvinnor och män belyser vikten av att ta hänsyn till både arbetsplatsrelaterade och personliga faktorer, inklusive sociala normer och hälsorelaterade aspekter, för att främja ett mer hållbart och inkluderande arbetsliv.



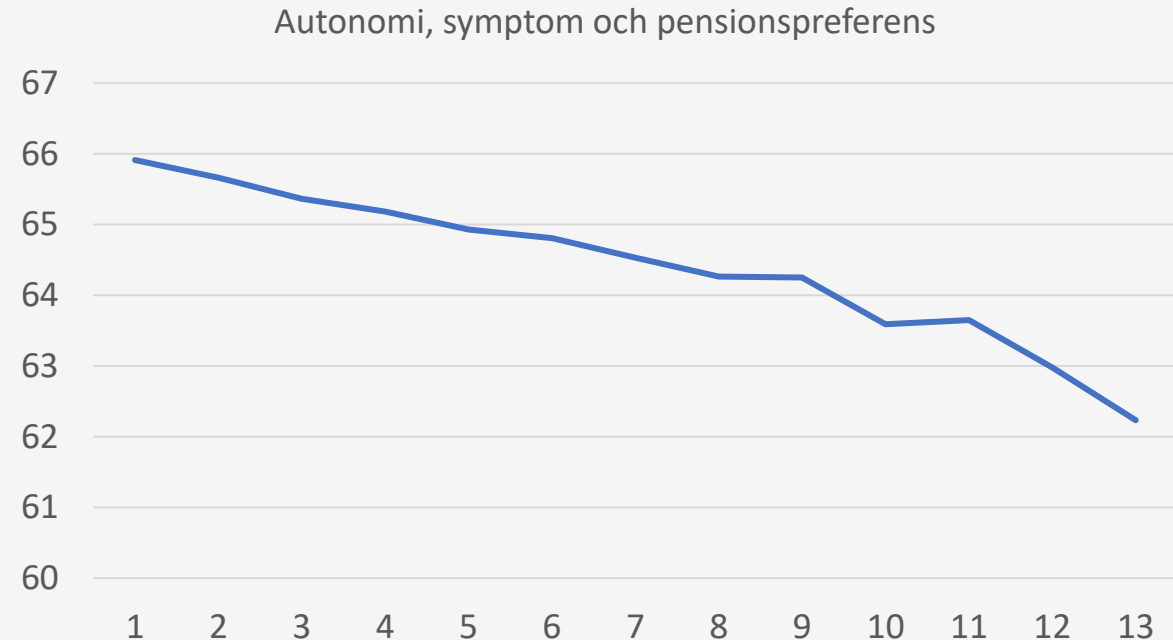
Figur 2b: Önskad pensionsålder efter kön, procent

Definition av ”I-deals”

- Individuella anpassningar är arbetsplatspecifika, individanpassade åtgärder, även kallade idiosynkratiska överenskommelser (I-deals)
- Dessa överenskommelser arrangeras kring den enskilda medarbetarens behov
- Exempelvis kortad arbetstid eller anpassning av påfrestande arbetsuppgifter
- Skiljer sig från generella, standardiserade organisatoriska satsningar genom att vara direkt riktade mot den enskildes specifika behov för att uppnå gemensamt satta mål

Framtidens arbetsliv för äldre: nyckelinsikter från forskningen

Individuella anpassningar (I-deals): Skräddarsydda arbetsanpassningar erbjuder ökad autonomi, vilket är avgörande för att stödja äldre medarbetare, speciellt de med hälsoutmaningar, att förlänga sitt arbetsliv



Ppref för symptom och autonomi

	Antal symptom (summaindex)		
	Många	Medium	Få
Svag aut	63,1	64,3	65,1
Medium aut	64,2	64,8	65,5
Stark aut	64,5	65,1	65,8

Framtidens arbetsliv för äldre: Diskussion

- **Organisationsnivå:** Äldre arbetskraft kan behöva flexibla arbetsmodeller för att möjliggöra ett förlängt arbetsliv, på grund av exempelvis hälsostatus
- **HRM-strategier:** Behov av anpassade strategier för den äldre arbetskraftens varierande behov, såsom flexibilitet och kompetensutveckling
- **Individuella vs. kollektiva anpassningar:** Balans mellan kollektiv rättvisa och individuella behov för att främja ett förlängt arbetsliv för alla
- **Forskning och framtida studier:** Viktigt att fortsätta undersöka flexibla lösningar och deras implementering för att stödja äldre medarbetares arbetslivsengagemang

TANKAR OCH FRÅGOR?

Daniel Seldén daniel.selden@sh.se



Empiriskt underlag

- Databaser 2019-2022: Inkluderade 15,000 anställda i offentlig sektor från Umeå kommun, Göteborgs stad och Region Västerbotten.
 - Enkät 1 (Region Västerbotten 2014-2016)
 - Panelstudie (Region Västerbotten 2014-2016)
 - Enkät 2 (Göteborg 2019-2020)
 - Enkät 3 (Umeå & Region Västerbotten 2019-2020)
 - Enkät 4 (Göteborg 2021-2022)

Distribuerat ledarskap

Förekomst, former och förutsättningar
för attraktiva och hållbara arbeten i äldreomsorgen

Lotta Dellve

Caroline Hasselgren

Helena Håkansson

Anna Williamsson

Gunnar Gillberg

Monica Bäck Andersson

Andrea Eriksson

Magdalena Elmersjö

Daniel Seldén



Finansierat at Afa Försäkring



Syfte

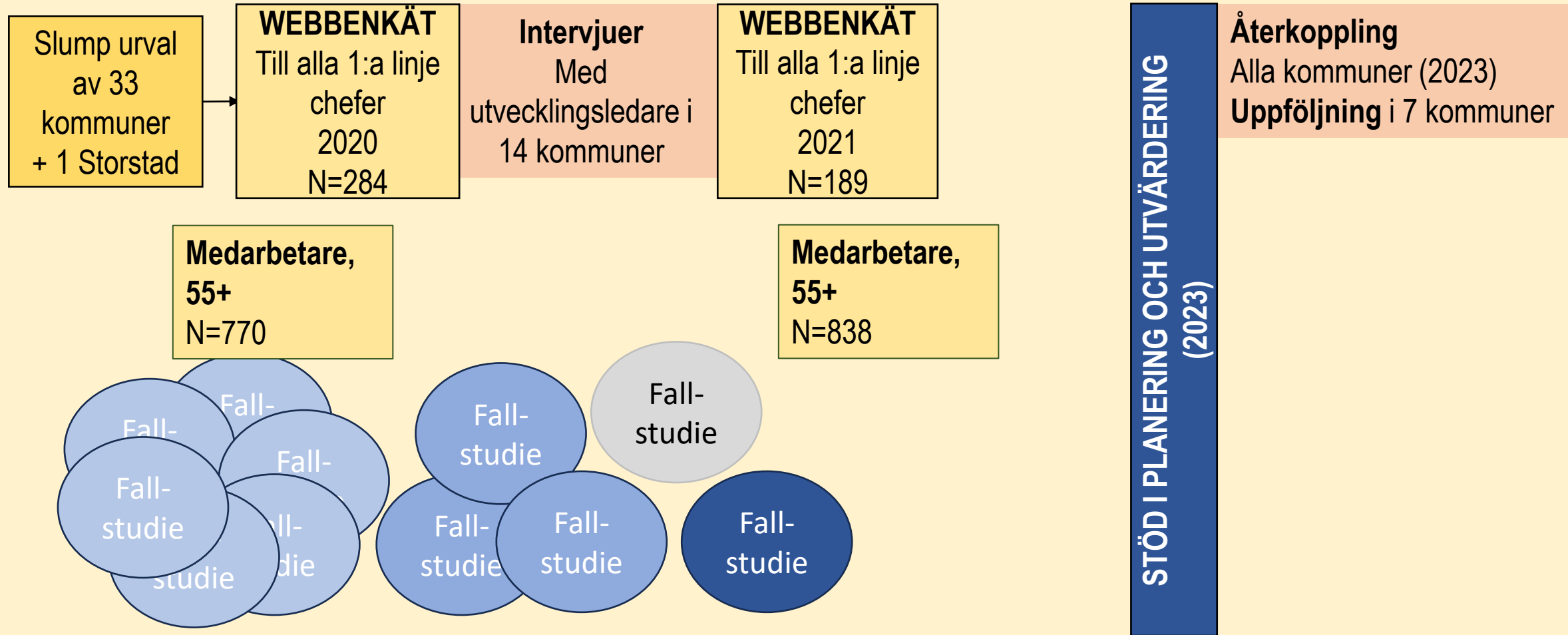
att identifiera former av distribuerat ledarskap inom äldreomsorgen samt dess förutsättningar och betydelser för attraktivitet och hållbarhet i arbetet

- Preferenser att stanna, att arbeta trots ålder och hälsobesvär
- Engagemang, arbetstrivsel, arbetsförhållanden



STEGVIS och MIXAD METOD (2020 – 2023)

LITTERATURGENOMGÅNG (2020)



STÖD I PLANERING OCH UTVÄRDERING (2023)

Återkoppling
Alla kommuner (2023)
Uppföljning i 7 kommuner

Intervjuer med undersköterskor (n=85) och chefer (n=44). Observationer (50 heldagar)

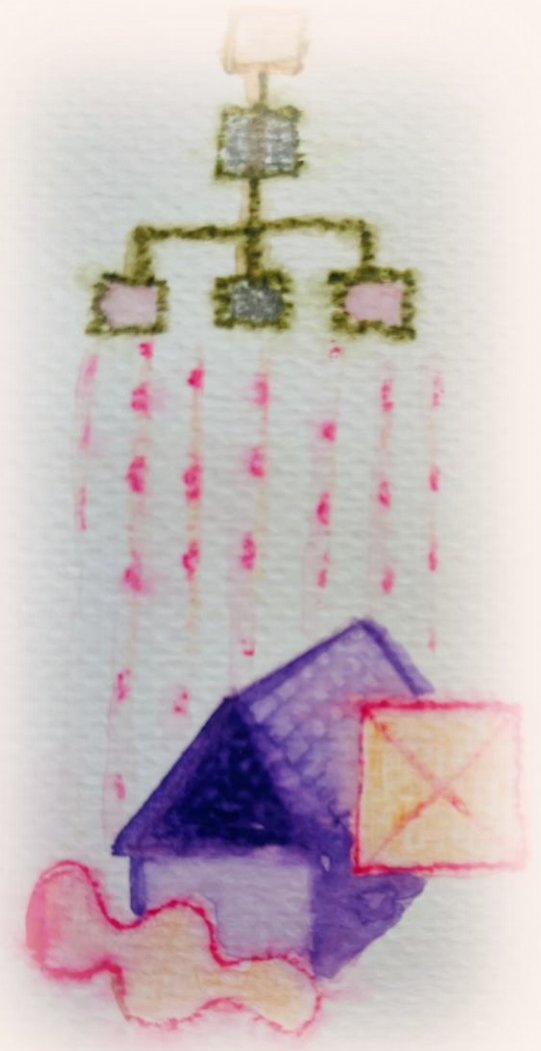
Vad är distribuerat ledarskap?

Medarbetare antar och utvecklar ledande roller i linje med behov, motivation och kunskap.

Former utvecklas och omskapas kontinuerligt efter behov, förutsättningar och sammanhang.

- **Ombudsroll** att anta en expertroll i en fråga, vidareutbilda sig, förmedla till kollegor, överser rutiner och arbetsprocesser
- **Fördelade ledarskapsuppgifter** till personer och team, ex rekrytering, inköp, planering, samordning
- **Lokala ledningsgrupper**, självstyrande team
- **Intraprenad**

Dialogorienterat - Värde- och idéorienterat
Lärande - Resursorienterat - Dumpande



Betydelser av distribuerat ledarskap?

Kapabilitet för anställda, brukare och i chefskap organisation

Motivation att stanna kvar och jobba längre

Kunna arbeta trots högre ålder och/eller hälsoproblem

- Att kunna göra anpassningar av arbetet (tid)

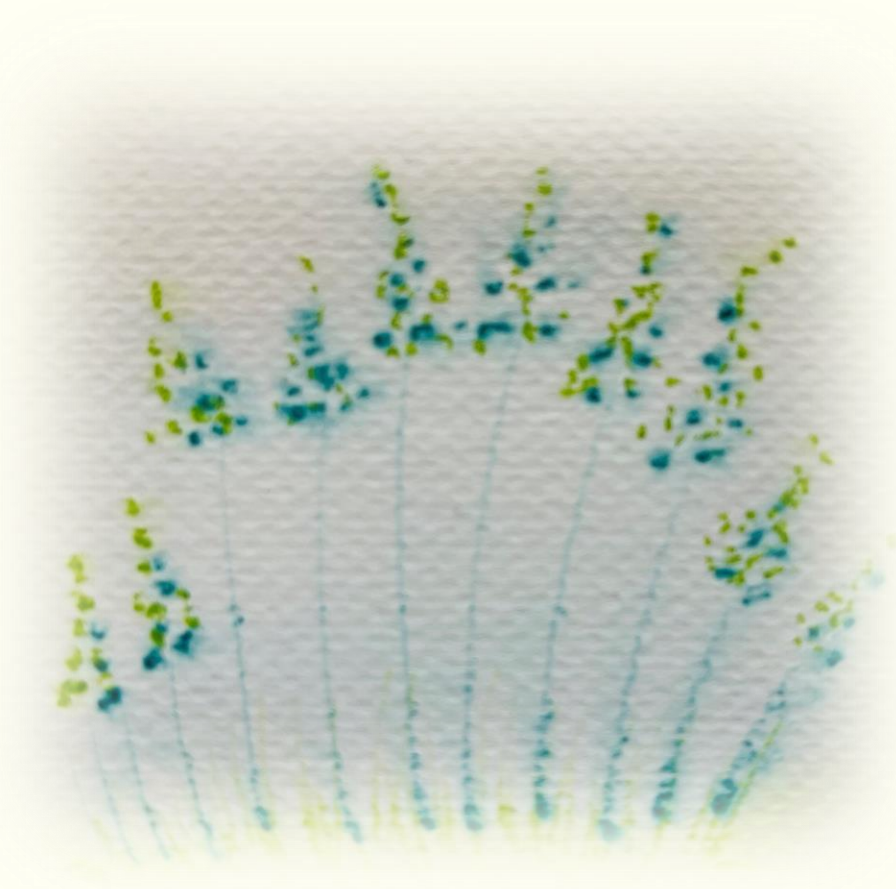
- Ekonomiska incitament

Synergier – stärkande faktorer:

Relationer i arbetsgruppen

Engagemang i DL – Arbetstillfredsställelse, Attraktiv arbetsplats

Arbetstillfredsställelsen - Viljan till delaktig i beslutsprocesser



Förutsättningar bör speglas över nivåer

För bra start

- Hängivna, drivande chefer, med tydlig idé och coachande förhållningssätt
- Relationsskapande - tillit
- Välfungerande grupper med samsyn kring mål
 - Internaliserade kärnvärden - kärnuppgiften
- Ekonomiska incitament
- Aktivt stöd från andra systemnivåer
 - Stöd från egen chef!



Lärande organisation med uppmärksamhet riktad på service och utmaningar i kärnverksamheten:

Kunnighet, stödjande, ansvar
God och förtroendefull samverkan

Avstannad utveckling

Personalomsättning och sjuktal

Arbetsbelastning, begränsade resurser

Konflikter mellan nivåer

Kultur med negativ syn på utökat ansvar
bortom traditionellt vårdarbete

Inte samsyn kring kärnvärden

Obalans i ansvarstagande och ersättning



Vanliga fallgropar

Pressade situationer (tight budget, personalbrist, tid)

Förvaltningsledning: Förenklad, snabb lösning

Chefer: snabb-dumpande av ansvar/DL - istället
för att distribuera ledarskapet i ett samskapande

Arbetsgrupper: konflikter, personligt
ansvarstagande

Att inte ge tid att gradvis utveckla DL

Att inte justera efter förändrade förutsättningar

Överorganisering, dvs strukturering som inte fått med
sig medarbetare och/eller enhetschefer i processen

Hög grad av
formalisering

*Vårda det som
fungerar så bra*

*Var varsam med formalisering
Stärk engagemang*

Högt
engagemang

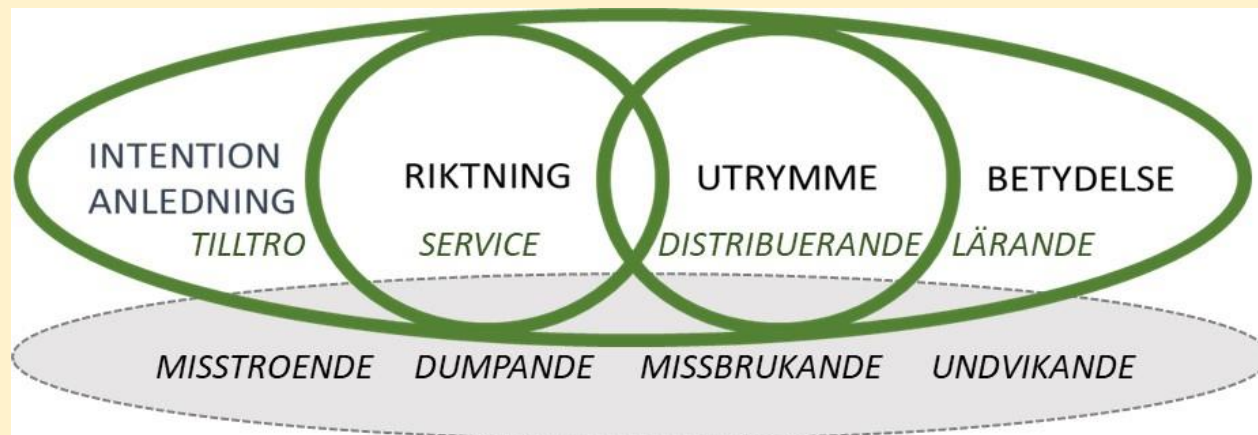
Lågt
engagemang

*Stöd hållbarheten
i engagemang*

*Gör en omstart.
Se över förutsättningarna*

Låg grad av
formalisering

Stöd för systematisk planering och utvärdering



Vad är målet för och anledningen till satsningen? Hur uppstod intentionen? Är satsningen rimlig med tanke på anledningen?

Vilka implementeringsstrategier används? Hur påverkar dessa tillit bland anställda? Vilken riktning har kommunikation av mål, problembeskrivningar och förslag på lösningar? Är den enkel- eller dubbelriktad? När och hur lyssnar funktioner på olika organisationsnivåer på varandra?

Vilket utrymme ges för omdöme och handling på varje organisationsnivå? Finns organisatoriska förutsättningar för att genomföra satsningen i praktiken? Hur skapas utrymme för omdöme och ansvar? Är mandat kopplade till omdömes- och handlingsutrymme tydliga på alla nivåer? Finns utrymme för individer att göra meningsfulla val i arbetet?

Grupp, funktion	INTENTION ANLEDNING	UPPMÄRKSAM- HETSRIKTNING	HANDLINGS- UTRYMME	BETYDELSER
Projektövergripande				
Omsorgspersonal				
Omsorgspersonal, natt				
Sjuksköterskor				
Enhetschefer				
Metodstödjare				
...				

Var varsam i implementeringen och vårda trygga relationer

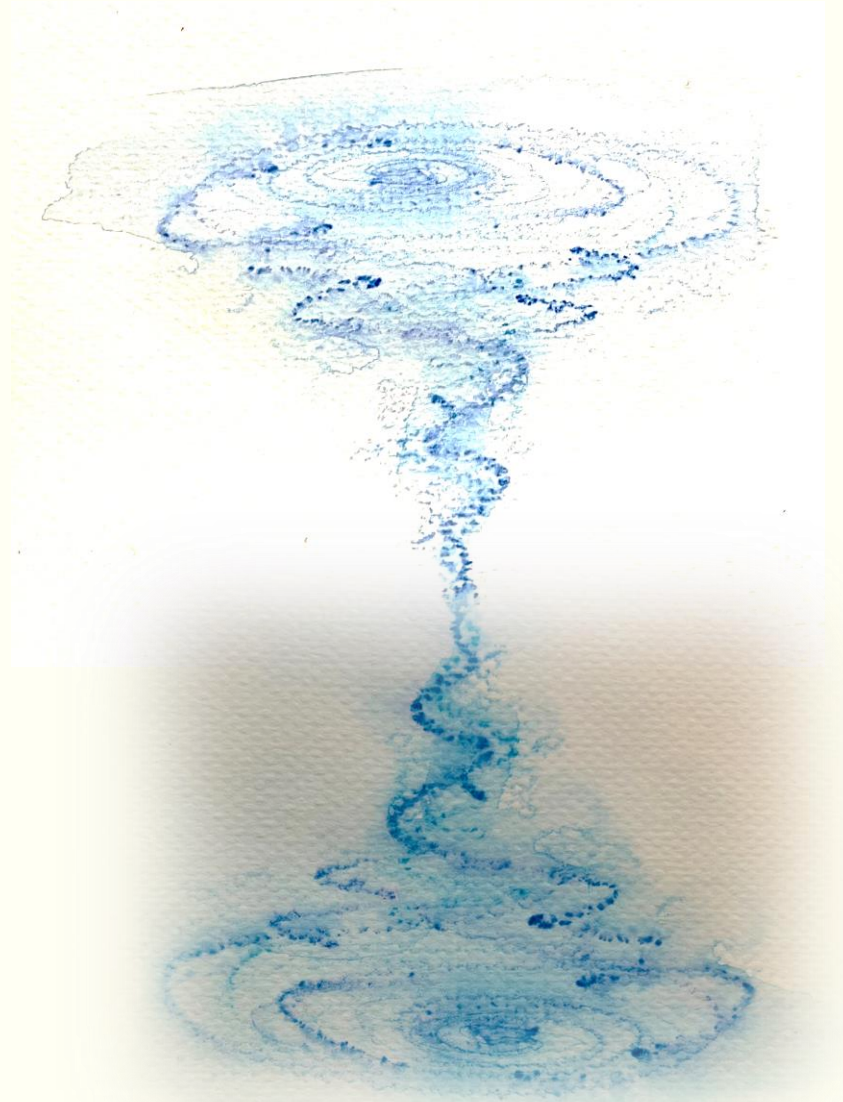
Strategisk ledning ger utrymme för DL, ger
verksamhetstjänande stöd och uppföljning

1:a linjens chef är "ambassadör", coachar och visar tillit

Samarbeten som överbryggar genom ett lärandeklimat

Lärande utveckling av beslutsfattande kapacitet

Kunna välja att utvecklas professionellt





Slutrapport med alla
publikationer på
www.afaforsakring.se

Tillämpning:
Använd vår forskning!
www.cghrm.se

afa
FÖRSÄKRING