

Lena Larsson och Lars Rönmark

Personalförsörjning på äldreboenden
ur enhetschefens perspektiv

Föreningen Gott Ledarskap i Demensvården

Lena Larsson och Lars Rönmark

Personalförsörjning på äldreboenden
ur enhetschefens perspektiv

Föreningen Gott Ledarskap i Demensvården, Göteborg 2024

E-post: styrelse@gottledarskap.nu

Hemsida: www.gottledarskap.nu

Tryck: G2Grafiska AB

ISBN: 978-91-531-0515-2

Innehåll

Förord	
Kapitel 1	Undersökningens frågor, metod och material 7
Kapitel 2	Personalförsörjning vid Strandgården, Orust 11
2.1	Enheten – Strandgårdens äldreboende 11
2.2	Rekrytering 12
2.3	Introduktion av nyanställda inkl. vikarier 14
2.4	Vad betyder lärande och utbildning för personalförsörjning 14
2.5	Behålla duktig personal 15
2.6	Reflektion 17
Kapitel 3	Redovisning av GLID-nätverkets undersökning 19
3.1	Inledning 19
3.2	Rekrytering av personal till demensvården 19
3.3	Introduktion av nyanställda 27
3.4	Betydelse av utbildning och lärande 31
3.5	Behålla duktig personal 35
3.6	Reflektioner kring personalförsörjning..... 43
3.7	Summering..... 46
Kapitel 4	Brännande aspekter på personalförsörjning 49
4.1	Sjukskrivningar är inget tema i texterna 50
4.2	Lära sig använda svenska språket och förstå svensk svensk kultur..... 51
4.3	Stanna kvar i yrket 53
4.4	Främja yrkeslärandet och skapa karriärvägar 54
4.5	Öppna boendet mot samhället 56
4.6	Stärk äldreomsorgens grundrelation 59
4.7	Vilka förutsättningar måste till för att ta ansvar? 59
4.8	Utveckla arbetsplatskulturen och integrera personalen i den 60
4.9	Använd ny teknik: frigör tid och öka välbefinnandet.... 60
Kapitel 5	Slutsatser 63
5.1	Personalförsörjning är en mångdimensionell historia... 63
5.2	Omorganisering 64
5.3	Omsorgsarbetets mening och kvalité 64
5.4	Friska pensionärer jobbar kvar 66
5.5	Hälsofrämjande äldreomsorg..... 68
Referenser 71
Bilaga 1.	Skrivelse: Nytt grepp i personalförsörjning på äldre- och demensboenden. Kommentar till skrivelsen av en enhetschef.

Förord

Personalförsörjning är ett växande problem i äldreomsorgen. Alltmer måste den traditionella rekryteringen och utbildningen kompletteras med nya grepp. I den här skriften ger enhetschefer sina perspektiv på personalförsörjning, där nöden visar sig vara uppfinningarnas moder och pekar ut okonventionella sätt att attrahera personal. Det är ett arbete som bedrivs på individ-, grupp-, organisations- och samhällsnivå, med en särskild kombination för varje enhetschef. Rekrytering är bara första ledet i ett långsiktigt arbete att behålla och fortbilda medarbetare.

Enhetschefer deltar i denna undersökning med skriftliga berättelser, där de beskriver sina erfarenheter av personalförsörjning. De ingår i GLIDs nätverk av finalister i den årliga utmärkelsen "Bästa chefen inom demensomsorgen". Denna utmärkelse delas ut av föreningen *Gott Ledarskap I Demensvården*. Med utmärkelsen följer 50 000 kronor att använda för egen kompetensutveckling. I nätverket finns mycket kunnande om personalförsörjning som genom denna undersökning kan komma andra till del.

Tack vare ett projektstöd från stiftelsen Solstickan kunde GLIDs chefsnätverk samlas till en konferens 23-24 november 2023 på Arken i Göteborg. En sammanställning av enhetschefernas texter om personalförsörjning låg till grund för sammankomsten. På konferensen utvecklades innehållet till ett nytt kapitel om "brännande aspekter" i personalförsörjningen.

Meningsutbytet kring språkförmåga, kulturkompetens och lärande fick en särskild skjuts tack vara medverkan av Socialstyrelsens Annica Johansson, som också berättade om rapporten "Språkförmåga i äldreomsorgen". Vi hade också glädjen att som konferensdeltagare räkna Socialstyrelsens Eini Routtinen och därmed ta del av hennes kunskaper och perspektiv. Tack båda för ett generöst deltagande.

Det blev en lyckad konferens trots vissa tekniska missöden. Glädjen att träffa och prata med kolleger går inte att ta miste på.

Stort tack för engagemanget.

Marianne Melkersson

Ordförande i *Gott Ledarskap I Demensvården*

Kapitel 1. Undersökningens syfte, frågor, metod och material

”Fram till 2031 kommer personer 80 år eller äldre att öka med nästan 264 000. Det innebär att gruppen ökar med nästan 50 procent.” (SKR)

Inledning

Personalförsörjning är en brännande uppgift för enhetscheferna i GLIDs nätverk. Den tar mycket tid i anspråk och personalförsörjning påverkar kvaliteten i vårdarbetet.

Rekrytering och personalförsörjning dryftades vid GLIDs nätverksmöte den 20 oktober 2022 tillsammans med Eva Lindqvist vid Nationellt kompetenscentrum för äldreomsorg och Socialstyrelsens äldresamordnare Michaela Prochazka.

I sin summering av det intensiva meningsutbytet framhöll GLIDs Lena Larsson att ”vi behöver konkreta exempel på hur man hittar lösningar utanför boxen” eftersom vi har en ny arbetsmarknadssituation med ett stort efterfrågeöverskott och därmed en extrem konkurrens om utbildade och utbildade personer som kan arbetet i vård och omsorg. Demensvården är särskilt drabbad då den kräver hög kompetens hos personalen.

Vår undersökning visar att tillgång på personal på olika orter och enheter varierar. Men ingenstans är rekrytering av personal en enkel match. En av nätverkets chefer, Mia Löfgren på Gotland, beskriver situationen:

”Rekryteringen framöver är helt enkelt en väldigt stor utmaning. Personerna finns helt enkelt inte, så här gäller det att hitta smartare sätt att jobba och att ta hjälp av teknik där det går som kan hjälpa oss att kvalitetssäkra verksamheten och även spara tid. Vi måste verkligen jobba hela tiden med våra upplägg av arbetsuppgifter. Hitta personal i grupper som står långt från arbetsmarknaden men som kan hjälpa till med enklare uppgifter som tvätt och städ med mera.”

Sveriges kommuner och regioner (SKR) tecknar en dyster bild av välfärdens kompetensförsörjning i *Välfärdens kompetensförsörjning – personalprognos 2021-2031* (J. Ökvist, K. Storm Åsells & J. Johansson, 2022). Rapporten konstaterar att välfärden står inför stora utmaningar. Samtidigt som behovet av välfärd ökar med en åldrande befolkning minskar tillgången på personal. Några statistiska uppgifter från rapporten blyxtbelyser den knapphet som kan befaras tillta inom äldreomsorg och demensvård.

”Kommuner och regioner (inkl. privata utförare) behöver anställa 410000 personer fram till 2031 – allt annat lika idag. Det totala antalet sysselsatta beräknas öka med 169 000 under samma period. Utrikesfödda

står för nästan hela ökningen av personer i arbetsför ålder och sysselsatta.

Äldreomsorgen behöver öka antalet anställda med omkring 31 procent – 58 500 personer – fram till 2031 på grund av demografin. Ungefär lika många anställda förväntas gå i pension under perioden. Det innebär att äldreomsorgen sammantaget behöver anställa 111 000 personer.

Den demografiska utmaningen varierar över landet, i sex av tio kommuner minskar personer i arbetsför ålder samtidigt som äldre ökar kraftigt.” (SKR 2022, s.7).

”Fram till 2031 behöver kommuner och regioner sammantaget anställa omkring 93 000 undersköterskor. Majoriteten av det tillskottet av undersköterskor som behövs på grund av demografin står kommunerna för – cirka 35 000, vilket innebär en ökning med drygt 29 procent jämfört med dagens antal anställda” (SKR 2022, s.27).

* * *

Hur kan vi lyckas skaffa personal som tycker om att jobba med gamla och personer med kognitiv svikt, och som vill förkovra sig i yrket? Det är särskilt nödvändigt att hitta svar på frågan för just äldreomsorg och demensvård, eftersom det är verksamheter som bedrivs 24/365 – alltså dygnet runt, året om, och där patienter/omsorgstagare/brukare är så utlämnade till den kvalitetsnivå som personal kan nå upp till.

(Benämningen på fokuspersonen växlar beroende av kontext. I den här rapporten använder vi företrädevis begreppet brukare, men då vi bygger på nätverkschefernas berättelse kommer deras terminologi att framträda i texten med benämningar såsom omsorgstagare, användare, patient, senior, den äldre, hyresgäst.)

Undersökningens tillkomst

På våren 2023 bestäms att GLID skulle samla in erfarenheter och idéer kring personalförsörjning från nätverkets enhetschefer under arbetsnamnet *Personalförsörjning i praktiken ur enhetschefens perspektiv – beskrivning och reflektion av personalförsörjning och idéer för framtiden*. Undersökningens upplägg och frågor diskuteras vid ett nätverksmöte den 31 mars 2023.

Syfte

Syftet med GLIDs undersökning är att beskriva och problematisera personalförsörjning ur enhetschefens perspektiv, och fånga upp innovationer på området. Det som vägleder undersökningen är alltså ett ”inifrån-

perspektiv”. Perspektivvalet innebär att personalförsörjning blir en praktisk fråga som hanteras på kort och lång sikt. Men också en strategisk fråga då personalförsörjning får effekter på arbetsmiljö och kvalitet i vårdarbetet.

Undersökningens metod, frågor och material

Åtta enhetschefer i GLIDs nätverk har medverkat med skrivna texter och två har intervjuats. Undersökningens material består av deltagarnas beskrivningar av personalförsörjning vid ett specifikt demensboende där de själva är eller har varit enhetschef. Beskrivningar efterfrågas på fyra områden i personalförsörjningen nämligen rekrytering, introduktion, lärandet och utbildningen samt behålla duktig personal. Det finns också en öppen fråga där deltagarna ombeds att fritt reflektera kring personalförsörjning. Undersökningens frågor handlar alltså om olika aktiviteter som ingår i det överordnade begreppet personalförsörjning och de är influerade av SOU 2021:52 *Vilja välja vård och omsorg*. I instruktionen till deltagarna formuleras följande frågeområden:

- 1. Enheten:* Beskriv kort den enhet som du leder eller som du lämnat men refererar till i denna undersökning, och beskriv personalsituationen.
- 2. Rekrytering:* Beskriv hur personalrekrytering går till vid din enhet? Vem gör vad? Vilken är din uppgift och vilket är ditt mandat som enhetschef? Finns exempel på ovanliga och lyckade sätt att rekrytera? Vilka är dina funderingar kring rekrytering till din enhet?
- 3. Introduktion av nyanställda inklusive vikarier:* Hur tar ni hand om nyanställda på din enhet? Hur borde en god introduktion se ut? Hur går dina funderingar kring introduktion av nyanställda?
- 4. Vad betyder lärande/utbildning för personalförsörjning?* Vi tänker att personal på ett boende står i kontakt med två lärandesystem: lärande i skolmiljö med formell undervisning och lärandet i arbetsplatsens miljö och sociala gemenskap, t.ex. nybörjaren som observerar och tar efter skickliga kollegor, eller lärandet i handledning och i reflektionsgrupper. Vilket lärande pågår bland personalen inom och utanför boendet? Vad betyder lärandeutbildning för personalförsörjning? Hur är lärande kopplat till medarbetarens karriärmöjligheter? Vilka är dina reflektioner kring lärandet?
- 5. Behålla duktig personal:* Hur jobbar du med att behålla duktig personal? Hur jobbar du med personal som inte passar i demensvården och med dysfunktionella arbetsgrupper? Vilket stöd har du ”uppifrån”? Vilka är dina reflektioner kring arbetet att behålla duktig personal respektive undslippa icke fungerande personal?

6. *Reflektion*: Sammanfattningsvis: Hur tänker du kring personalförsörjning på din enhet? Hur vill du förklara de omtalade svårigheterna att rekrytera och behålla personal i demensvården, och vad kan man göra åt det? Har du hittat ”innovativa” lösningar?

Bearbetning och kontroll

De skriftliga bidragen har redigerats och återsänts till deltagarna för kontroll, och ibland med förfrågan om kompletterande information. De två intervjuerna har också återsänts för godkännande.

När det gäller den sista punkten – reflektion kring personalförsörjning – redovisas deltagarnas texter i sin helhet. Beskrivning av den enhet deltagarna refererar till medtages ej i redovisningen förutom i kapitel 2 där en text redovisas i sin helhet. De övriga fyra områdena redovisas tematiskt i kapitel 3. Citat från texterna har försetts med förbindande och ledsagande text i syfte att valla in citaten. Det mest framträdande innehållet i vissa citat lyfts fram förtätat i punktmarkerade ”oneliners”.

Ett utkast till denna rapport granskades vid GLIDs nätverksmöte 23-24 november 2023. Materialet tillfördes då kompletterande information och felaktigheter rättades.

En fördjupad analys kring ett antal brännande sakområden som formulerats av GLID redovisas i kapitel 4. Dessa sakområden bearbetades av nätverket vid träffen i november 2023. Formuleringarna lästes upp och diskuterades i mindre grupper på nätverksträffen i november 2023. Meningsutbytet antecknades och dessa anteckningar ligger till grund för resonemangen i kapitel 4.

Ett manus till rapport skickades i februari 2024 för faktakontroll till alla som medverkar med citat eller är återgivna i rapporten.

Redovisning av rapport

Den färdiga rapporten sänds till Eva Lindqvist och Eini Routtinen vid Nationellt kunskapscentrum för äldreomsorg på Socialstyrelsen. Undersökningen har projektbidrag från stiftelsen Solstickan och redovisas i mars 2024.

Kapitel 2. Personalförsörjning vid Strandgården på Orust – ett exempel

Här redovisas i sin helhet en av deltagarnas text om personalförsörjning. Texten har valts därför att den är särskilt utförlig, resonerande och idérik. Dessutom har texten den pedagogiska poängen att undersökningens frågor medtagits.

I texten kan vi se hur enhetschefen handskas med personalförsörjningens olika delar. Vi ser också hur enhetschefens arbete med personalförsörjning villkoras av bland annat förvaltningsstruktur, tradition, konkurrens och handlingsutrymme – kort sagt av den kontext som omger arbetet. Författaren påvisar stora svårigheter för traditionell rekrytering av personal och prövar tanken att rekryteringen måste rikta in sig mot grupper som idag är marginaliserade på arbetsmarknaden. I denna knapphetens verklighet kan nya vägar till samarbete byggas. Äldreomsorgen kan rekrytera och utbilda ny personal genom samarbete med berörda aktörer inom arbetsmarknad, utbildning och samhällsintegration. Äldreomsorgens olika praktiker kan bli jobbsökande nysvenskars lärandemiljö.

* * *

Ann-Christin Eriksson
Projekt- och utvecklingsledare
Orust kommun, Sektor omsorg
473 80 HENÅN

2.1 Enheten – Strandgårdens äldreboende

Beskriv kort den enhet som du leder eller som du lämnat men refererar till i denna undersökning, och beskriv personalsituationen.

Jag har arbetat som enhetschef på Strandgårdens äldreboende i drygt 8,5 år. Strandgården har förändrats under resans gång från att vid min start ha 42 lägenheter uppdelat på två somatiska enheter och två enheter med kognitiv svikt till idag sammanlagt 35 lägenheter. Orsaken till minskningen av lägenheter var en inspektion från Arbetsmiljöverket. Man konstaterade att lägenheternas badrum inte uppfyllde kravet på tillräckligt utrymme för att säkra medarbetarnas arbetsmiljö. Efter renoveringen minskade Strandgården till 35 lägenheter med uppdelningen kognitiv svikt 11 lägenheter och somatiken minskade till 24 lägenheter. Antalet medarbetare år 2014, när jag startade, var mellan 50-55 med både tillsvidareanställda och långtidsvika-

rier. Idag är antalet mellan 40-45 medarbetare uppdelat på två enhetschefer med delat ledarskap.

Personalsituationen är pressad och det är jättesvårt att rekrytera utbildade undersköterskor. Bara på dessa år jag varit på Strandgården har antalet ansökningar med formell kompetens minskat drastiskt. Många kommer att gå i pension inom de närmaste åren och vi hoppas att de vill vara kvar som timvikarier. Strandgården finns på västra Orust vilket också försvårar då kollektivtrafiken har mer att önska. Många behöver ha bil och körkort för att komma till jobbet eller bo på gång- eller cykelavstånd. Sedan konkurrerar vi med alla andra branscher som också saknar arbetskraft och då blir det ännu tuffare att rekrytera.

2.2 Rekrytering

Beskriv hur personalrekrytering går till vid din enhet? Vem gör vad? Vilken är din uppgift och vilket är ditt mandat som enhetschef? Finns exempel på ovanliga och lyckade sätt att rekrytera?

På Orust finns en Bemanningseenhet som rekryterar vikarier till korttidsvakanser för sektor Omsorg. Tanken från början var att Bemanningseenheten även skulle sköta rekrytering till fasta tjänster och längre vikariat men så blev inte fallet utan den rekryteringen fortsätter respektive enhetschef att göra själv. Sedan mars 2023 serverar Bemanningseenheten alla sektorer i Orust kommun.

När vi ska rekrytera tillsvidaretjänster eller långtidsvikariat är det Bemanningseenheten som hjälper till att publicera annonsen. Intervjuer och referenstagning gör man som enhetschef.

Inför sommaren rekryterar Bemanningseenheten semestervikarier och fördelar sedan vikarierna till de olika verksamheterna beroende på önskemål om var de vill arbeta och de som har körkort styrs till hemtjänsten. I två år har äldreomsorgen också anställt serviceassistenter, som är en resurs på enheten då de till stor del arbetar med praktiska göromål såsom att sköta arbetet med måltiderna samt städ och tvätt. Flera av serviceassistenterna har sedan blivit kvar som timvikarier i vård och omsorgsarbetet, vilket är roligt.

På Strandgården tog vi ett nytt tag 2022 och investerade i att låta 16- och 17-åringar arbeta som semestervikarier. Dessa ungdomar gjorde ett fantastiskt arbete. Vi lät dem sedan vara kvar som timvikarier under hösten och våren för att de skulle fortsätta lära sig arbetet och känna sig trygga året efter när de kommer tillbaka som semestervikarier. Några av dem är då 18 år fyllda och kan arbeta som en "vanlig" medarbetare, dvs. utan alla de restriktioner som medföljer när man har ungdomar i arbete. Vi hittade dessa ungdomar med hjälp av våra medarbetare på Strandgården som känner

någon som vet någon och som är granne med någon, och så vidare. Det är också ett sätt att rekrytera.

Det sker en ständig annonsering efter kompetensen undersköterska och det är en lyckoträff om vi lyckas rekrytera en utbildad undersköterska till en tillsvidareanställning. Ansökningarna består till mesta del av personer som är utbildade och inte har speciellt mycket erfarenhet av att arbeta inom vård och omsorgsarbete. Det innebär att om vi hittar en potentiell medarbetare, utan formell utbildning, blir det ett vikariat vi erbjuder. På så sätt får vi möjlighet att tillgodose behovet av medarbetare, men också en chans att se om personen är lämplig för arbetet. Personer som får en tillsvidareanställning, som inte är kända i kommunen sedan innan, får en provanställning på sex månader. Som enhetschef anser jag att det är nödvändigt att arbeta med provanställning. Det är ett så viktigt arbete att möta våra hyresgäster så vi har inte råd att göra misstag i rekryteringen.

Äldreomsorgslyftet har varit en fantastisk satsning för att öka antalet undersköterskor. Här har vi kunnat ge våra medarbetare som varit vikarier en fast anställning samt betald utbildning och även satsat på utbildning för dem som blivit inkonverterade utan formell utbildning.

Extrajobb eller nystartsjobb som det heter idag via arbetsförmedlingen är också ett sätt att försöka hitta nya medarbetare. Dock kan bristen i svenska stå i vägen för vikariat och sedan utbildning till undersköterska.

Den dagliga rekryteringen sköts av våra samordningsansvariga undersköterskor (SAMO), som ser helheten på Strandgården och kan flytta på kollegorna om de behöver täcka på en annan enhet osv. På Strandgården är helheten viktig och vi samarbetar för att vi vet att vi är *ett*. Förutom att använda rätt kompetens på rätt ställe är detta också ett arbete som måste göras för att hålla ned kostnaderna och använda resurserna på ett effektivt sätt.

Orust kommun har arbetat med heltid som norm sedan 2016 och jag vet inte om det gjort att fler sökt sig till kommunen. Men vi har många som arbetar heltid, vilket är bra för att tillgodose behovet av medarbetare i verksamheterna.

Vilka är dina funderingar kring rekrytering till din enhet?

Försörjningen av medarbetare till Strandgården kan ibland kännas övermäktig. Ena stunden är jag glad över att lyckas rekrytera en undersköterska och nästa stund försvinner en annan duktig medarbetare. Vård- och omsorgsarbetet kräver så otroligt många personer för att få ruljangsen att ständigt gå runt 24/7 året om. Jag tror inte alla förstår vilket jobb det innebär. Dessutom har jag höga krav på medarbetarna för vi ska leverera bästa kvalitet för våra hyresgäster. Det känns ibland övermäktigt och lusten att göra något annat istället kommer då och då. Men tack vare våra fantastiska medarbetare på Strandgården, den goda kultur och vi-

känsla vi skapat, gör att man orkar fortsätta. Utan våra kompetenta SAMO (samordningsansvariga undersköterskor) hade jag nog inte fortsatt som enhetschef. De är nödvändiga för att verksamheten ska utvecklas, gå runt och möjliggöra en bra arbetsmiljö för mig som enhetschef.

2.3 Introduktion av nyanställda inklusive vikarier

Hur tar ni hand om nyanställda på din enhet? Hur borde en god introduktion se ut? Hur går dina funderingar kring introduktion av nyanställda?

Som ny får man introduktion av en handledare och i bästa fall har handledaren handledarutbildning. Det planeras in tre dagar där man går bredvid och lär sig rutiner och arbetet med hyresgästerna. Handledaren fyller i en checklista - "Introduktion för nyanställda" - för att alla delar ska vara med och inget ska glömmas bort. Sedan lämnas den till enhetschefen. Som enhetschef har jag ett introduktionsmöte efter ca 4-5 veckor med en nyanställd, fast eller långtidsvikare, där jag informerar om mer övergripande saker i kommunen och Sektor Omsorg. Jag checkar också av var personen befinner sig och hur hen har kommit in i arbetet med sitt kontaktskap och vilket stöd hen behöver i det arbetet. Med tanke på svårighetsgraden i arbetet är tre dagars intro på tok för lite men så ser det ut i kommunen. Självklart får en ny medarbetare fler introdagar om det finns behov av det. Det avgör enhetschefen ihop med SAMO.

2.4 Vad betyder lärande/utbildning för personalförsörjning?

Vi tänker att personal på ett boende står i kontakt med två lärandesystem: lärande i skolmiljö med formell undervisning och informellt lärandet i arbetsplatsens miljö och sociala gemenskap, t.ex. nybörjaren som observerar och tar efter skickliga kollegor, eller lärandet i handledning och i reflektionsgrupper.

Man kan ju säga att Äldreomsorgslyftet är en modell för detta. Dock skulle även den vanliga gymnasiala utbildningen till undersköterska behöva arbeta på samma sätt, dvs. att eleverna har mer kontakt med en arbetsplats där de får en mentor och kan praktisera de teorier de läser i skolan. Jag tror det skulle vara mycket värt, för arbetet är så komplext och svårt så eleverna behöver mer grund att stå på för att kunna vara mer rustade för den verklighet de sedan möter. Även verksamheterna skulle gynnas av detta genom att vi kanske redan får en ytterligare medarbetare till Strandgården och elever kan arbetet lite mer när de tar sin examen. För de är långt ifrån klara när de tar sin examen. Framförallt i arbetet som kontaktperson finns

mer att önska från verksamhetens perspektiv, eftersom relationen mellan kontaktperson och hyresgäst är det viktigaste vi har.

Vilket lärande pågår bland personalen inom och utanför boendet? Vad betyder lärande/ utbildning för personalförsörjning? Hur är lärande kopplat till medarbetarens karriärmöjligheter?

Genom att arbeta med SAMO har vi utvecklat en karriärväg för våra undersköterskor på Orust. Vi lyfter dem som vill utvecklas och komma vidare och vi får samtidigt bättre kvalitet i verksamheten. De olika ombudsroller som finns är både viktiga och utvecklande för medarbetarna. Ombudsroller kan vara handledare, BPSD-ombud, Senior alert-ombud, dokumentationsombud, aktivitetsombud, osv. Dock är det knapert med utbildning för dessa roller, förutom SAMO som fått en ledarskapsutbildning steg 1 och 2. SAMO har även ett nätverk i kommunen där vi samlar dem regelbundet för att utveckla dem och deras arbete.

Vilka är dina reflektioner kring lärandet?

Att man kan behöva göra många olika satsningar i form av utbildningar osv. Men den viktigaste satsningen är att få arbeta med kontinuerlig reflektion som blir en garant för att vi ska hålla en god kvalitet samt utveckla oss som arbetar i den här branschen. För att kunna hantverket omsorg behövs ett forum där teori och praktik kan mötas och bli förvärvat kunskap eller bli så kallade aha-upplevelser, som vi brukar säga. Att arbeta med och möta människor är bland det svåraste som finns. Det går inte att endast läsa sig till hantverket omsorg utan du behöver praktisera, få erfarenheter och sedan reflektera kring allt detta för att kunskapen ska bli en kompetens du besitter och använder i ditt möte med andra. Ett möte mellan två människor innehåller så mycket som gör att det blir komplext. Det krävs reflekterade tankar och förhållningssätt för att skapa kompetenta medarbetare, då menar jag alla inom vård och omsorgsarbetet, inte bara undersköterskor.

2.5 Behålla duktig personal

Hur jobbar du med att behålla duktig personal? Hur jobbar du med personal som inte passar i demensvården och med dysfunktionella arbetsgrupper?

Vilket stöd har du ”uppifrån”?

Vilka är dina reflektioner kring arbetet att behålla duktig personal respektive undslippa icke fungerande personal?

Om jag vill behålla mina medarbetare ger jag dem mer ansvar så de kan växa i sin yrkesroll. Jag frågar vad jag kan göra för att få behålla dem. Jag

kan premiera med ”särskilt yrkesskicklig” i lönerevisionen. Jag talar om för dem att de är värdefulla för att det gör ett så gott arbete. Jag talar om för dem vilken potential de har men att det krävs att de tar ansvar att förvalta den och jag hjälper till så gott jag kan med att lotsa någon vidare till att bli t.ex. en SAMO.

Jag har ett framgångsfokus där jag lyfter fram allt bra vi gör och talar om teamet och att det är vi tillsammans som är Strandgården. De ”boostas” med glass, frukt, pizza osv när vi har det lite tufft. Vi gör sista och första APT mötena speciella med att vi bjuder på mat, vilket manifesterar att vi är viktiga. De bjuds på mycket godis till högtiderna och vi snålar inte på sådant som är små kostnader.

Så finns det medarbetare som inte ska arbeta inom vård och omsorg, eller med andra människor överhuvudtaget. Det är därför Strandgården arbetar med provanställning i sex månader. På så sätt kan vi förebygga en situation som ger oss enhetschefer merarbete med medarbetare som inte är lämpliga i omsorgsarbetet. Och inte utsätter hyresgästerna för personer som inte gör ett gott arbete.

Jag tror alltid att människor vill göra gott men att det ibland blir fel. När det blivit fel ska vi hjälpa varandra att göra rätt genom att prata med varandra och inte om varandra.

När en medarbetare fått chanser att förändra ett beteende och det inte blir bättre, då blir det ett medvetandesamtal med mig som chef. Det samtalet dokumenteras och bägge skriver under. Fortsätter det klandervärdiga beteendet blir det en fråga där vi behöver hjälp av HR för att komma vidare. Dock kan jag tycka att toleransen är alldeles för hög på hur illa en medarbetare ska kunna bete sig innan det händer något, om det ens händer något. Tyvärr kan vi som enhetschefer ha flera medvetandesamtal och vi ser att det påverkar enheten negativt utan att vi har någon makt att förändra situationen. Här är Lagen om anställningsskydd (LAS) stark, vilket är bra, men ibland är det inte försvarbart utifrån mitt perspektiv som enhetschef.

På Strandgården splittrade vi en dysfunktionell enhet 2018 vilket var alldeles nödvändigt. Det var många avvikelser och MAS var involverad men till slut gick det inte för det blev ingen förbättring utan vi splittrade enheten. Verksamhetschef fanns med hela processen så det fanns ett gott stöd. Det var i denna situation vi började arbeta med en SAMO och det föll ju väl ut i alla fall.

2.6 Reflektion

Sammanfattningsvis: Hur tänker du kring personalförsörjning på din enhet? Hur vill du förklara de omtalade svårigheterna att rekrytera och behålla personal i demensvården, och vad kan man göra åt det? Har du hittat "innovativa" lösningar "utanför boxen"? Berätta!

Nu har jag lämnat Strandgården och har ett annat uppdrag sedan mars 2023 som projekt- och utvecklingsledare. I den nya rollen sitter jag med i en grupp som arbetar med kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Vi har tittat på olika förslag för att satsa på att behålla den personal vi har, bli mer attraktiva så fler söker sig till Orust, och jobba med att sänka sjuktalet, med mera. Det är ingen enkel nöt att knäcka men arbetet måste göras om vi ska ha en bra välfärd nu och i framtiden. Nu lyfter vi på alla stenar och vi är överens om att det gäller att vara modig och våga misslyckas för att lyckas.

Att vi befinner oss där vi är nu med brist på kompetens är något vi pratat om i alla år jag jobbat i branschen och det är mycket irriterande att våra styrande politiker inte tagit ett större ansvar för att säkra kompetensförsörjningen. Inte förrän det blir en pandemi blir våra frågor viktiga för då drabbar det många i befolkningen. Då blir konsekvenserna tydliga av att det inte satsats på vård och omsorg. Nu är pandemin över och vård och omsorg finns inte längre på agendan. Intresset från politiker och allmänhet har svalnat men vi fortsätter ändå kämpa på för behoven kvarstår. Och om inte vi löser det vem ska göra det då?

Kapitel 3. Redovisning av GLID-nätverkets undersökning

3.1 Inledning

I detta kapitel redovisas enhetschefernas beskrivningar fråga för fråga. Beskrivningen av den enhet som enhetschefen refererar till och beskrivning av den egna ledar erfarenheten finns inte medtagen i denna redovisning. I avsnitt 3.6 redovisas "sammanfattande reflektioner" i sin helhet medan övriga punkter redovisas med ett antal utvalda citat från deltagarnas texter, som förbinds av löpande text. I redovisningen punktmarkeras resone-mangens kärninnehåll.

De områden som enhetscheferna ombetts att skriva om redovisas är följande:

- 3.2 rekrytering av personal,
- 3.3 introduktion av nyanställda,
- 3.4 lärandets och utbildningens betydelse för personalförsörjning,
- 3.5 hur behålla duktig personal och slutligen
- 3.6 reflektion: sammanfattningsvis, vad tänker du kring personal-försörjning på din enhet?

3.2 Rekrytering av personal till demensvården

- *Rekrytering är en procedur i flera led med ansvarsfördelning mellan enhetschef och en överordnad enhet.*

Rekrytering är en militär term som betyder att förse med nytt manskap (rekryter) som ersättning eller förstärkning av truppstyrkan. Att tillföra anställda till verksamheten är väl fortfarande vad som beskrivs när vi använder verbet "rekrytera". Man kan också säga att rekrytering är namnet på den procedur där en person omvandlas till en anställd medarbetare i en organisation. En vanlig definition är att "rekrytering är processen att söka, attrahera och kontraktera mänskliga resurser till att utföra någon form av arbete eller uppgift". Rekrytering är en ganska komplicerad historia med flera olika steg där den sökande personen och representanter för organisationen interagerar på ett sätt som påverkar slutresultatet.

I rekrytering finns en uppgiftsfördelning mellan HR och enhetschef, vilket både kan underlätta och betunga rekryteringsprocessen för enhetschefen. Hanteringen av denna tudelade arbetsuppgift återkommer i enhetschefernas beskrivningar. För enhetschefen gäller det möjligheter att välja personal som passar in på yrkesuppgifterna och i den aktuella arbetsgruppen.

Lena Skålberg visar i uppställningen nedan rekryteringsens olika stationer och ansvarsfördelning mellan enhetschef och HR i Trosa kommun.

”Enhetschefens ansvar:

- Behovsanalys
- Beslut om rekrytering
- Facklig samverkan
- Kravprofil
- 1:a urvalet
- 1:a intervju + 2:a intervju, på andra intervju medverkar en facklig representant och även undersköterska från enheten
- Referenser
- Beslut om anställning
- Erbjudande om anställning
- Anställningsavtal
- Återkoppling till kandidat som chef haft kontakt med
- Introduktion anställd

HR:s ansvar:

- Ytterst ansvarig för rekryteringsprocessen är HR-chef
- Rekryteringsverktyg
- Annons
- Via ReachMee som är vårt rekryteringsprogram: Besked till kandidater chefen ej haft kontakt med
- Avslut av rekrytering i ReachMee
- Anställningsavtal, stöd vid upprättandet

Hur fungerar denna rolluppdelning?

Jag som enhetschef bokar tillsammans med mina samordnare in tider och utser en undersköterska som introducerar de nya på enheten. Samordnare bokar in till introduktionsdagen, som är till för alla sommarvikarier och tillsvidareanställd personal. Den innehåller medicindelegering, förflyttningsutbildning, HLR-utbildning, med mera. Introduktionsdagen bokas på vårt intranät och det är undersköterskan som ansvarar för att visa under introduktionen. Samordnare ordnar med inloggning till våra digitala system. Enligt min erfarenhet så fungerar det bra.” (Lena Skålberg, Trosa)

Ansvars- och uppgiftsfördelning mellan enhetschef och HR

- *Enhetschefen måste själv kunna välja sina medarbetare.*
- *Det är önskvärt att boendet självt ansvarar för rekrytering och med möjligt administrativt stöd till enhetschefen.*
- *Vi får inte anställa vikarier, vi får dem tilldelade. Det är frustrerande.*
- *Jag saknar att känna in personer för att få dynamiken.*

Uppgifts- och ansvarsfördelning i rekrytering mellan enhetschef och bemanningsenhet eller liknande skiftar mellan de enheter som finns med i denna undersökning. På Gotland fungerar det bra: ”Jag kan absolut påverka vem som kommer hit och jobbar. Jag är med i hela rekryteringsprocessen men får hjälp med att boka intervjuer, hämta in referenser, osv. Det är ett bra upplägg, tycker jag”, som underlättar mycket för mig”, säger Mia Löfgren.

Vid den ideella föreningens Suomikoti svarar driftenheten själv för personalfrågor och rekryteringen sker på finska. Men alla medverkande chefer vid kommunala enheter berör svårigheter som uppstår i uppgifts- och ansvarsfördelningen mellan enhetschef och en central bemanningsenhet.

Det finns en utbredd frustration bland enhetscheferna att den operativa chefen inte har mandat att välja och anställa personal. Samtidigt finns en tacksamhet att en bemanningsenhet tar hand om den tidskrävande rekryteringsprocessen och andra delar av personalförsörjningen. Therese Christiansson i Gävle påtalar avsaknad av mandat att prova och välja sina medarbetare:

”Rekryteringen av medarbetare sker via den centrala bemanningsenheten sedan minst 15 år tillbaka. Som enhetschef har man inga mandat att välja medarbetare. Innan bemanningsenheten startade kunde man själv som enhetschef göra urval, intervjua, berätta om verksamheten och anställa. Man lät då personen gå introduktion innan man fattade det slutgiltiga beslutet om anställning. Tyvärr anställer bemanningsenheten nu vikarierna innan de har gått introduktionen, vilket leder till konsekvenser om det under introduktionen visar sig att personen inte fungerar i verksamheten.” (Therese Christiansson, Gävle)

Pia Franson berättar om proceduren i Linköping. Här finns en kommun-central enhet som tar emot enhetschefens beställning av stöd. Stöd går att få under hela rekryteringsprocessen fram tills ett par kandidater presenteras för enhetschefen, som har mandat att besluta vem som ska anställas. Enhetschefens mandat att fatta beslut om anställning är ett filter mot felanställning.

Ann-Charlotte Hanke ser fördelar med lokalt ansvar för rekrytering:

”Jag som ansvarig vill ta ansvar för att de som arbetar på min enhet är den personal som passar samman och kan få den rätta dynamiken, för att göra ett gott arbete med det rätta bemötandet. Om jag inte får vara

med och påverka anställningarna är det också svårare att arbeta med gruppen.”

”Ibland har jag önskat att vi kan fixa med alla våra vikarier själva, eftersom bemanningsenheten ofta i vardagen inte kan hjälpa oss med att besätta våra pass. Idag kan vi inte anställa vikarier på längre vikariat själva utan får någon tilldelad oss, men vi kan lämna önskemål. Detta kan vara högst irriterande och frustrerande. Jag saknar att känna in personer för att få dynamiken.” (Ann-Charlotte Hanke, Helsingborg)

En ny arbetsmarknadssituation

- *Vi kan inte dra ned på uppdraget som andra delar av vården.*
- *Det finns allt färre personer på arbetsmarknaden som är anställningsbara i demensvården.*
- *Flera branscher konkurrerar om samma personer.*
- *Personalsituationen är pressad.*
- *Det är jättesvårt att rekrytera utbildade undersköterskor.*

Äldreomsorg delar bristen på arbetskraft med många andra branscher. Allt färre personer är anställningsbara i demensvården och andra välfärdsområden med verksamheter 24 timmar 365 dagar om året. ”Det som varje år tar mycket tid är sommarrekryteringen. Vi kan inte dra ned på uppdraget som delar av sjukvården kan göra”, säger Carin Rydin i Mora.

Det går inte stänga ned boendet under en knivig sommarmånad, eller genom neddragning i verksamheten minska trycket på personalen. Verksamheten måste bemannas hela tiden. Risken för riskanställningar ökar rimligen med minskningen av anställningsbara personer. Bristsituationen är känd sedan många år tillbaka inte bara i vården utan i högsta politiska ledning för Sveriges land. Regeringen har som politisk handling förordnat tidigare metallbasen Göran Johnsson att leda en utredning kring personalförsörjning i vård och omsorg: SOU 2021:52 *Vilja välja vård och omsorg*.

SKR:s rapport *Välfärdens kompetensförsörjning (2022)* visar att vi går mot en situation där bristen på personal hotar att öka i takt med ett växande omsorgsbehov hos en åldrad befolkning. Carin Rydin är mycket bekymrad över bristen på utbildade undersköterskor och ger ett exempel:

”För ett tag sedan annonserade de ut ett vikariat på ett år. Ingen kvalificerad sökte tjänsten. Med hjälp av en tidigare medarbetare och nu pensionär som var beredd att ta helger och kvällar löste jag situationen.”

I flera pressade situationer har pensionärer varit räddande änglar, berättar flera enhetschefer.

”Personalsituationen är pressad och det är jättesvårt att rekrytera utbildade undersköterskor. Bara på dessa år jag varit på Strandgården har antalet ansökningar med formell kompetens minskat drastiskt. Många kommer att gå i pension inom de närmaste åren och vi hoppas att de vill vara kvar som timvikarier. /.../ Sedan konkurrerar vi med alla andra branscher som också saknar arbetskraft och då blir det ännu tuffare att rekrytera.” (Ann-Christin Eriksson, Orust)

”Jag tänker och förstår att vi står inför ett dilemma eller egentligen en mycket svår situation där vi behöver personal men har svårt med rekrytering.” (Ann-Charlotte Hanke, Helsingborg)

Förr och nu – i samhällsomvandlingen skapas nya tankesätt.

- *Förhållandena kring personalförsörjning har förändrats.*
- *Förr hade vi egna vikarielistor och personkännedom.*
- *Förr var personkännedomen mycket god.*
- *Förr hade unga personer mer kontakt med äldre människor och var inte främmande att möta dem.*

Rekryteringsförutsättningar har förändrats bland annat när det gäller synen på gamla människor men också det ökade avståndet mellan människor och generationer i senmodernitetens tidevarv, samtidigt som avstånd har kortats genom digitalisering. Det sker förskjutningar i mentalitet och uppsplätning av ett tidigare homogent samhälle. Många möjliga anställda kan inte tala svenska med svenska patienter och omsorgstagare.

Det händer något när konkurrensen om personalen ökar och där mentalitet och personkännedom har förändrats, menar Siv Hagengrinder.

Siv har en gedigen erfarenhet av rekrytering efter 23 år som enhetschef i demensvården. Hon menar att rekryteringsförutsättningar på många sätt har förändrats under den tid hon arbetat med personalförsörjning.

”Jag har under mina år sett hur förhållande kring personalförsörjning har förändrats. Förr hade vi egna vikarielistor på varje enhet. Det var lätt att ha kontakt och den var ofta personlig. Personkännedomen var mycket god. Med åren har det administrativa arbetet tagit allt mer plats på bekostnad av det nära arbetet i verksamheten. Unga personer sökte sig ofta till vården för att det fanns jobb, det var viktigt att känna sig självständig, tjäna egna pengar för att kunna satsa på sin egna/framtid. Man hade också mer kontakt med äldre människor, det var inte främmande att möta dessa människor. Idag går trenden åt ett

annat håll, vilket är en varningssignal. Det upplevs heller inte attraktivt att arbeta inom vården.”

Breddad rekryteringsbas

- *Vi behöver våga rekrytera personal utan adekvat utbildning.*
- *Vid rekrytering bör vi se på personlig lämplighet för att tillsammans bygga upp kompetens över tid.*
- *Vi vill rekrytera individer som vill arbeta med och för andra människor.*
- *Söka personal i nya grupper som ungdomar och nysvenskar.*
- *Demensboenden kan vara platsen för språkträning*

”Jag tänker att det som måste vara vägledande för oss, även om vi inte kan få utbildad personal, är att de som kommer till oss vill arbeta med och för människor, att de har ett gott bemötande och är villiga att lära sig.” (Ann-Charlotte Hanke, Helsingborg)

Siv Hagengrinder ser framför sig en breddad rekryteringsbas, som samtidigt främjar integration av personer med långt avstånd från arbetsmarknaden men som genom sin personliga lämplighet är fullt i stånd att utföra vissa uppgifter inom vården.

”Vi behöver våga rekrytera personer utan adekvat utbildning och skapa utrymme för att de på sikt tillförskaffar sig kunskap. Vid rekrytering bör vi se på personlig lämplighet för att tillsammans bygga upp kompetens över tid. Det är viktigt att utbildningen till sin form är flexibel, eftersom den riktar sig till olika målgrupper med skiftande behov.

Det är också angeläget att undanröja de hinder som finns för att redan anställd personal och personer, som söker sig till vården och omsorgen, ges möjlighet att tillägna sig grundläggande yrkeskompetens. Viktigt är också att kunna förena arbete och lärande på eller i anslutning till arbetsplatsen.

Vi behöver också engagera oss på bredden, genom att exempelvis erbjuda praktik till personer som står utanför arbetsmarknaden i samverkan med arbetsmarknadsenheter och arbetsförmedling. Detta för att personer som kommit till Sverige på senare år ska få möjlighet att öva sig i sin svenska, utforska intresse och möjligheter att arbeta inom omsorgen och vara en del av ett sammanhang.” (Siv Hagengrinder, Herrljunga)

Pia Fransson ger ett exempel på breddning av urvalsgruppen genom att höja språkkompetens. Hon berättar om ett konkret samarbete mellan Järdalavägens demensboende och Arbetsmarknadscentrum i Linköping (AMC):

”Vi erbjuder nystartsjobb till kommuninvånare som behöver träna på svenska. De får under ett års tid arbeta med avlastande serviceuppgifter hos oss. Gärna med uppgifter som de har som privata intressen. Vi får en inblick i om de är lämpliga att arbeta i äldreomsorgen, och om så är fallet anställer vi dem.”

Involvera medarbetare i rekrytering

- *En investering att anställa 16-17 åriga ungdomar som vikarier.*
- *Personalens nätverk involveras i rekryteringsarbetet.*

Strandgården på Orust anställde en grupp skolungdomar 16-17 år som sommarvikarier, med den strategiska tanken att de skulle finnas kvar i boendes vikariestab under flera år. Det visar hur man kan bredda rekryteringsunderlaget. Exemplet visar även hur personalens sociala nätverk används i rekrytering av nya medarbetare (se avsnitt 2.2).

Fungerade kollektivtrafik önskas

- *Viktigt att kollektivtrafik matchar arbetstiderna, särskilt på landsbygden.*

En förutsättning för anställning är att personen kan komma till jobbet och komma hem när jobbet är klart. Det finns personal som inte söker anställning i demensvården därför att det är krångligt eller omöjligt att ta sig till jobbet. Att åka till jobbet i egen bil är för många hushåll för dyrt, och inte möjligt för dem som saknar körkort. Man kan här påverka i två riktningar, dels förmå transportbolagen att anpassa turlistor till personalens arbetstider, och dels anpassa arbetstider för dem som behöver passa kollektivtrafikens turlistor. Transportproblem kan utesluta en stor grupp av möjlig personal, särskilt på lands- och glesbygd. Mia Löfgren belyser problematiken på Gotlands glesbygd:

”Läget påverkar vem som söker sig hit. Boendet är beläget utanför en tätort. Det finns vissa bussförbindelser, men det går inte bussar som passar med schemat till fullo. Så det kan vara svårt för en del att ta sig till jobbet, och det finns personer som avstår från att söka sig hit på grund av obekväma förbindelser.”

Också Ann-Christin Eriksson på Orust nämner brister i kollektivtrafik som ett hinder vid rekryteringen av personal,

”Strandgården finns på västra Orust vilket också försvårar då kollektivtrafiken har mer att önska. Många behöver ha bil och körkort för att komma till jobbet eller bo på gång- eller cykelavstånd.” (Ann-Christin Eriksson, Orust)

Tänk anställning i progression

- *Skapa en karriärväg från det enkla till det svåra.*
- *Undvik felanställning genom provanställning.*

Therese Christiansson kommer med ett konkret förslag. Anställning av personal borde ske med tanke på progression, från det enklare vådarbetet till det svårare och att man stödjer denna progression med utbildning till varje vårdgrupp. De som arbetar i demensvården har därmed redan erfarenhet av somatisk vård när de erbjuds möjlighet att arbeta med personer med kognitiv svikt:

”Det borde vara så att man inte får börja arbeta på ett demensboende som första arbete inom äldreomsorgen. Förslag som jag har är anställning i tre steg:

1. Somatiskt boende (minst 6 månader)
 2. ”Vanligt demensboende” (minst 12 månader). Före ska man genomgå kompetensutveckling i demens och bemötande
 3. Specialdemensboende med kompetensutveckling i BPSD innan.
- (Therese Christiansson, Gävle)

Anställningsavtalet är förstas rekryteringsmål men lika viktigt är på sätt och vis beslutet att inte anställa. Felanställning är ett mycket kostsamt misstag, inte enbart för pengarnas skull utan också för att det ofta tär på arbetets kvalitet och trivselen på arbetsplatsen. Anställningstryggheten är svår att trumfa, även i sådana fall där den anställda uppenbarligen inte kan arbeta med gamla dementa människor och i sin yrkesutövning skadar verksamheten. Därför används ofta provanställning, där man under en längre period, ofta halvårsvis, kan se hur den anställda passar in i verksamheten, se hur berörda parter ”attraherar” varandra.

Vid anställning av en sökande dyker det i den fortsatta processen upp personer i olika funktioner, till exempel ”samordnare” eller ”introduktionsombud”, med uppgift att skapa förbindelser med nästa led i personalförsörjning – introduktion – i syfte att inlemma den anställda på arbetsplatsen, i arbetsgruppen och synliggöra arbetsuppgifterna, vilket behandlas i följande avsnitt.

3.3 Introduktion av nyanställda

- *Vi tog fram checklistor tillsammans med introduktionsombuden.*
- *Gå bredvid är en vanlig metod att introducera yrkesuppgifterna.*
- *Introduktionsansvarig kollega har möjlighet att välja bort sökande som ej passar i teamet.*
- *Det tar mycket tid för nyanställda att lära sig alla digitala system.*
- *Undersköterskan har uppgift som introduktionsansvarig.*
- *Enhetschefen har ett introduktionsmöte efter ca 4-5 veckor.*

Om rekrytering syftar till att anställa en person, så syftar introduktion till att integrera personen på arbetsplatsen och förvandla honom eller henne till en kollega i arbetslaget. På alla arbetsplatser som ingår i denna undersökning finns introduktionsprogram som är ägnat att integrera personen på arbetsplatsen. Dock finns en stor variation kring upplägg, tidsutsträckning och proceduren vid genomförandet. Liksom vid rekrytering finns även i introduktionsprocessen en uppgiftsfördelning mellan enhetschef och enhet på överordnad nivå. Medarbetarnas delaktighet varierar. Variationer i introduktion vid olika boenden väcker frågan om det ändå inte finns kunskap om hur man bör organisera och genomföra en framgångsrik introduktion, och vad den bör innehålla. Åtminstone några tumregler.

Therese Christiansson beskriver ett ambitiöst program som utformades av henne själv i samarbete med en kollega – ett program som utvecklas nära praktiken att integrera, kan man säga. Man inrättade samtidigt ”introduktionsombud” på varje avdelning för att betona kopplingen till det praktiska arbetet.

”För ett antal år sedan införde jag och en kollega ett nytt introduktionsprogram samt inrättade introduktionsombud på varje enhet. Vi tog fram checklistor för olika ansvarsområden för olika delar av introduktionen som vi arbetade fram med introduktionsombuden.

Introduktionsprogram förutom den centrala introduktionsdagen där det går igenom sekretess, förflyttning, lagstiftningar, Lex Sarah med mera.

Dag 1 Utbildningsdag

Verksamhetsbeskrivning, värdegrund, verksamhetens ”hörnstenar”, demens, konsekvenser av kognitiv nedsättning, bemötande, BPSD. Det ingår även ett pass i vad man behöver tänka på i basal omvårdnad för demenssjuka. Utöver denna, genomgång av brandsäkerhet med mera.

Dag 2 Genomgång med introduktionsombudet på enheten.

Introduktionsombudet är då frikopplad den dagen från ordinarie sysslor för att kunna ha en bra genomgång utan att känna stress och ge utrymme för frågor. Den dagen deltar samtliga vikarier för enheten.

Man går igenom rutiner på arbetsplatsen, arbetssätt, visning av lokaler, information om de boende mm

Dag 3 – 5 arbetsplatsförlagd introduktion.”

(Therese Christiansson, Gävle)

Tanken att koppla introduktionen till den praktiska yrkesutövningen på arbetsstället återfinns förstås på alla beskrivna arbetsställen liksom att det finns checklistor och likande som stolpar upp innehållet. Tidsutsträckningen varierar. Så här beskriver Pia Fransson uppgiften:

”Vi har en checklista för vad som ska göras innan den nya medarbetaren kommer och sedan för de 10-15 dagarnas introduktion. Introduktionen är både digital och praktisk. Den nya personen går bredvid en arbetskamrat och då endast på en våning för att på så sätt lättare känna sig trygg.”

Vid Soumikoti har man också skapat en särskild funktion – introansvarig – med uppgift att introducera nya medarbetare. Det finns en introansvarig vid varje avdelning, och de träffas regelbundet i ett slags yrkesnätverk kring introduktionens utformning. I dessa träffar kan man förmoda att det sker ett viktigt lärande, att introduktionsansvariga lär av varandra och fördjupar kunnandet kring introduktion. Taina Andreev berättar:

”Våra nyanställda får två intropass från en kollega som har introduktion som ansvarsområde. Introduktionsansvarig kollega har möjlighet att välja bort sökande som ej passar i teamet. Den här personen är också den nyanställdas handledare under den första månaden på arbetet.

På vår arbetsplats har vi ungefär tio personer som är *introansvariga*. De träffas regelbundet med ledningen för att utveckla arbetet runt introduktionen.

Vi använder en introchecklista som innehåller grundläggande information gällande viktiga rutiner för anställda. Vår arbetsplats har blivit mer och mer digitaliserad under de senaste åren. Det tar mycket tid för nyanställda att gå igenom och lära sig alla digitala system.

Det är viktigt att introansvarig kollega känner inspiration och uppskattning i arbetet med introduktion av nya medarbetare. Det finns behov av att stärka stödet till introansvariga.” (Taina Andreev)

Vi kan se i deltagarnas texter att introduktion på enheten ses som en avancerad arbetsuppgift som utförs av personal som är utsedda i denna funktion och har specifik kunskap på området. De utför introduktionsuppgiften i en roll som ges en specifik beteckning, ofta introduktionsansvarig, som Taina Andreev beskrev tidigare. Det förefaller vara viktigt för verksamheten att lyfta fram sådana specialuppgifter och främja att personal

tar på sig nya uppgifter och bygger upp kunskap kring dem. Det sporrar till utveckling av yrkesrepertoaren.

På Orust får den nyanställde en handledare som ansvarar för introduktionen. Den nyanställde får en första inblick i arbetet genom att under tre dagar gå bredvid sin handledare, och lära genom att observera, lyssna och fråga.

”Som ny får man introduktion av en handledare och i bästa fall har handledaren handledarutbildning. Det planeras in tre dagar där man går bredvid och lär sig rutiner och arbetet med hyresgästerna. Handledaren fyller i en checklista - ”Introduktion för nyanställda” - för att alla delar ska vara med och inget ska glömmas bort. Sedan lämnas den till enhetschefen. Som enhetschef har jag ett introduktionsmöte efter ca 4-5 veckor med en nyanställd, fast eller långtidsvikare, där jag informerar om mer övergripande saker i kommunen och Sektor Omsorg. Jag checkar också av var personen befinner sig och hur hen har kommit in i arbetet med sitt kontaktnät och vilket stöd hen behöver i det arbetet. Med tanke på svårighetsgraden i arbetet är tre dagars intro på tok för lite men så ser det ut i kommunen. Självklart får en ny medarbetare fler introdagar om det finns behov av det. Det avgör enhetschefen ihop med SAMO (samordningsansvarig undersköterska).”
(Ann-Christin Eriksson, Orust).

Det ska väl sägas att parallellt med den formella introduktionen sker ett informellt, spontant introduktionsarbete bland personalen och i arbetsgrupper, ofta inlemmande men ibland i avvisande riktning när personen inte passar in i gruppen och dess kultur.

Uppgiftsfördelning enhetschef bemanningsenhet

- *Den nyanställde introduceras i två sammanhang.*
- *Bemanningsenheten har ett ansvar och vi på enheten har ett annat ansvar för introduktionen av nya medarbetare.*
- *Introduktionsprogram innehåller många saker på kort tid.*
- *Risk för att introduktionsprogrammen blir överlastade.*

Vid introduktionen introduceras den nyanställde i två sammanhang: vårdenheten och kommunen, det praktiska yrkesarbetet och den formella anställningen. För den yrkespraktiska sidan av introduktionen ansvarar enhetschefen och för den formella anställningens innebörder ansvarar bemanningsenhet och HR. Det finns en uppgiftsfördelning. Hur gränserna dras varierar. Ann-Charlotte Hanke belyser denna situation.

”Bemanningsenheten har ett ansvar och vi på enheten har ett annat ansvar för introduktionen av nya medarbetare.

Bemanningsenheten tar hand om de utbildningar som är övergripande för alla våra verksamheter för vårdboende och hemvård, såsom läkemedelsutbildning, lift och förflyttning, livsmedelutbildning, brand och dokumentation.

De utbildningar som är mer specifika har varje verksamhet ansvar för. Detta kan exempelvis vara demensutbildningar från svenskt Demenscentrum.

Vi har även en övergripande introduktion över vad som gäller för vård och omsorg i Helsingborg. Varje enhet har därefter en egen introduktion för sin verksamhet, där vi har en checklista för handledaren/mentorn att gå efter.”

I Trosa får den nyanställde under sex arbetspass gå bredvid en undersköterska med handledarutbildning. Nyanställd personal erbjuds friskvård med ”sunt liv-aktiviteter”, alltså aktiviteter utanför arbetssituationen, vilket ger tillfälle att lära känna sina arbetskamrater och stärka social gemenskap. Lena Skålberg berättar:

”Vi utser en undersköterska på enheten som har en handledarutbildning. Nyanställd personal får gå med i cirka sex arbetspass. Finns behov av fler introduktionspass, så ordnar vi det.

Vi har en checklista som vi följer: utbildningar/webb utbildningar / inloggningsuppgifter/dokument att läsa igenom/rutiner/dokumentation IBIC/mål för verksamheten/värdegrund. För nyanställd personal anordnas introduktionsdagar med praktiska moment. Nyanställda får även utbildning från specialist inom demens, palliativ vårdsjuksköterska, rehab och undersköterska.

Kommunen har även friskvårdsersättning för nyanställd personal med ”Sunt liv-aktiviteter” så som yoga, uteträning, padel, kostens kraft, kommunutmaning och bussresa med underhållning och middag till reducerade priser, med mera”.

Det förefaller som introduktionsprogrammen över lag är överlastade särskilt mot bakgrund av den stressande situation som den nyanställde befinner sig i som ny på jobbet, vilket reducerar förmågan ta till sig och smälta ny information. Vid de moment av introduktion där nybörjaren går bredvid har han eller hon troligen mycket större möjligheter att tillägna sig kunskaper om arbetsuppgifter och de normer och värderingar som finns inbäddade i arbetsmiljön, än de moment som är av teoretisk och administrativ natur.

”Det finns ett gediget introduktionsprogram som de nyanställda ska gå igenom. Med andra ord ska man gå igenom väldigt många saker på kort tid. Det jag önskar är att man hade ytterligare resurser för att anpassa längden på introduktionen utifrån den nya medarbetarens individuella behov och att satsa på väl utbildade handledare,” menar Pia Sjölund.

Mia Löfgren:

”Vi har mycket att utveckla när det gäller introduktionen av nya medarbetare. Våra erfarna undersköterskor kunde spela en nyckelroll som kunskapsförmedlare men vi hinner inte med för de behövs i verksamheten. Vi vet hur vi vill ha det men som sagt så gör tidsbristen att det inte blir som vi vill. Vi jobbar på det.”

3.4 Betydelse av utbildning och lärande för personalförsörjning

På finska Suomikoti satsar man mycket på lärandet, och på att möta personalens önskemål om ny kunskap. Suomikoti är sedan ett drygt år tillbaka ett silviacertifierat boende. Alla i personalen arbetar enligt samma filosofi. ”När alla har samma grundkunskaper ökar personalens motivation i arbetet och samtidigt kan vi höja kvalitén”, menar Taina Andreev. Det är viktigt att vara lyhörd för personalens önskemål:

”Personalen har möjlighet att påverka utbildning och lärande genom önskemål och förslag till Suomikotis utbildningsplan. Personalen får känna att de blir sedda och hörda när ledningen lyssnar och anordnar kortare utbildningar för alla enligt behov. Detta bygger samtidigt teamet, höjer vårdkvalitetsnivån och stärker personalens motivation.”

Personalutbildning är dock en dyr verksamhet. Som ideell organisation kan Suomikotis söka externa medel för att delfinansiera utbildningsverksamhet.

”Att organisera utbildningar på plats eller utanför tar dock mycket tid i planering av bemanningen och de är dyra att organisera. Vi har kunnat söka projektstöd för att utbilda vår personal.”

Teoretisk och praktisk kunskap

- *Man behöver lära sig tillämpa de teoretiska kunskaperna i praktiken.*
- *Den formella kompetensen är inte tillräcklig.*
- *Äldreomsorgslyftet är en modell för att förena teori och praktiskt lärande.*

Det tillämpade lärandet efterfrågas av deltagande chefer. Pia Fransson i Linköping får illustrera detta resonemang: ”Att utbilda sig till undersköterska kan inte bara vara digitalt. Det kräver ett arbetsplatslärande och diskussioner med andra. De som kommer ut har inte de kunskaper som krävs.”

Det teoretiska kunnandet måste alltid kompletteras med den praktiska sidan av yrkesutövningen, inte minst när det gäller att bygga relation till

omsorgsmottagaren och bli betrodd som en partner i personcentrerad vård och omsorg. Detta gäller i högsta grad undersköterskorna som bär upp äldreomsorgens vardagsarbete men även de professioner som bidrar med specialistkunskaper. De måste också förstå hur äldreomsorgen fungerar praktiskt för att kunna nå fram på ett bra sätt med sitt expertkunnande.

”De som börjar arbeta hos oss har oftast den formella kompetensen, men det räcker inte för att kunna ge en god och säker vård och omsorg. Utmaningen och det som är viktigt är förmågan att tillämpa den teoretiska kunskapen i praktiken. Att kunna omsätta det man lärt sig i sina studier till en praktisk handling som också ska ske utifrån ett personcentrerat förhållningssätt med hänsyn till den person man ska stötta och hjälpa. Att avsätta tid i verksamheten för reflektion ger enligt min erfarenhet väldigt goda effekter för både utveckling av den egna empatiska förmågan, verksamhetslärande och för att kunna arbeta utifrån äldreomsorgens nationella värdegrund” (Pia Sjölund).

I nätverket har flera positiva röster hörts om den statliga satsningen Äldreomsorgslyftet, som har höjt kunskapsnivån och banat väg för anställningar.

”Vi har några som läser till undersköterska via statsbidrag som varit väldigt bra.” (Mia Löfgren)

Ann-Christin Eriksson ser utbildningen i Äldreomsorgslyftet som en modell för ett lärande som förenar teori och praktik. Den vanliga gymnasiala utbildningen till undersköterska skulle behöva arbeta på samma sätt, menar hon, vilket innebär att eleverna har mer kontakt med en arbetsplats där de får en mentor och kan praktisera de teorier de läser i skolan. ”Jag tror det skulle vara mycket värt, för arbetet är så komplext och svårt så eleverna behöver mer grund att stå på för att kunna vara mer rustade för den verklighet de sedan möter”, skriver Eriksson.

Reflektion och lärande

- *Systematisera personalens möjligheter till reflektion.*
- *Reflektion kring yrkeshandlingar främjar kvalité och mening i arbetet.*
- *Att schemalägga reflektion ger goda effekter.*
- *Kontinuerlig reflektion är en garant för att hålla en god kvalité.*
- *Kontinuerlig reflektion utvecklar oss som arbetar i den här branschen.*
- *Den viktigaste satsningen är att arbeta med kontinuerlig reflektion.*
- *Att arbeta med och möta människor är bland det svåraste som finns.*
- *Det krävs reflekterade tankar och förhållningssätt för att skapa kompetenta medarbetare.*

- *För att kunna hantverket omsorg behövs ett forum där teori och praktik kan mötas och bli förvärvad kunskap.*

Möjlighet för medarbetarna att reflektera över det egna arbetet, arbetsuppgifterna och arbetssituation återkommer hos många chefer som en särskilt viktig kanal för lärande. Personalens lärande genom handledning är en annan metod för lärande som deltagarna uppmärksammar. Det finns saker som förenar de två lärandeformerna. De arbetar båda med personalens upplevelser av yrkesverksamhet och förståelse av yrkessituation och yrkessammanhang. Reflektion på olika nivåer kring arbetet ingår vanligen i handledning. Båda är metoder för att lära av och lära i praktik.

En enkel definition av reflektion lyder: ”Reflektion innebär att fundera, tänka igenom, begrunda och överväga hur en tänker på, ser på, förhåller sig till ett skeende och vad det innebär och betyder” (KI:s hemsida).

Taina Andreev beskriver personalens tillgång till både spontan och planerad reflektion på Suomikoti. Den spontana sker överallt i organisationen i interaktionen mellan medarbetare. En arbetsplatskultur som bejaktar lärande öppnar för ett reflekterande utbyte mellan arbetskamrater. Man brukar här tala om lärande organisation (se t.ex. Peter Senge, Den femte disciplinen, 1995).

Den planerade reflektionen sker gruppvis var tredje vecka och leds av en utbildad reflektionsgruppleddare. Man har alltså infört en ny funktion i verksamheten – reflektionsgruppleddare – som utför arbetsuppgiften och har tillgång till en specifik kunskap för att utföra uppgiften.

”Lärande på arbetsplatsen pågår dagligen. Det finns tid att reflektera kortfattat med kollegor på varje arbetspass. Reflektionsgruppsarbete är planerat att äga rum enhetsvis var tredje vecka. Just nu utbildar vi fler reflektionsgruppleddare för att regelbundet kunna erbjuda personal deltagande i reflektionsgrupp, skriver Taina Andreev.

Även Ann-Christin Eriksson lyfter fram reflektion som metod för ett lärande som främjar kvalitén i omsorgsarbetet och utvecklar kunskap hos personalen. Hon talar om omsorgsarbete som ett hantverk, där uppgifterna utförs i relation till andra människor. Det finns ett utforskande inslag i reflektionsarbetet.

”Den viktigaste satsningen är att få arbeta med kontinuerlig reflektion som blir en garant för att vi ska hålla en god kvalitet samt utveckla oss som arbetar i den här branschen. För att kunna hantverket omsorg behövs ett forum där teori och praktik kan mötas och bli förvärvad kunskap eller bli så kallade aha-upplevelser, som vi brukar säga.

Att arbeta med och möta människor är bland det svåraste som finns. Det går inte att endast läsa sig till hantverket omsorg utan du

behöver praktisera, få erfarenheter och sedan reflektera kring allt detta för att kunskapen ska bli en kompetens du besitter och använder i ditt möte med andra. Ett möte mellan två människor innehåller så mycket som gör att det blir komplext. Det krävs reflekterande tankar och förhållningssätt för att skapa kompetenta medarbetare, då menar jag alla inom vård och omsorgsarbetet, inte bara undersköterskor.” (Ann-Christin Eriksson)

Handledning och lärande

- *Utbildningen borde i högre utsträckning förläggas till verksamheten, t.ex. genom att rutinerad personal blir handledare.*

Psykologguiden definierar handledning som ”hjälp som ges av någon som redan är utbildad eller erfaren på visst område till en eller flera personer som håller på att utbilda sig eller sätta sig in i området genom direkt till individen eller gruppen riktade anvisningar, informationer, reflektioner och/eller återkopplingar, allt i anslutning till deras pågående arbetsuppgifter under praktik eller yrkesverksamhet. (Annars är det fråga om undervisning.)”

Handledning är en lämplig lärandeform för att för att skapa och utveckla praktisk kunskap. Carin Rydin i Mora skriver:

”Många av de basala arbetsuppgifterna är handgripliga och behöver därför övas på under handledning som till exempel klippa naglar och tvätta. Under pandemin blev kunskap om hygien en central fråga och brister uppenbara. Mer av utbildning skulle lämpa sig att förläggas till verksamheten om det ges utrymme som krävs”.

Ann-Charlotte Hanke betonar personalens vilja att lära och lära ut. Saknas viljan till lärande finns inte mycket att göra.

”Det är viktigt att vår ordinarie personal hjälper våra nya medarbetare/vikarier tillrätta, att de har ett gott bemötande och att de lär ut och delar med sig av sin kunskap. Om man har viljan och förutsättningarna, kan vi alltid vara behjälpliga med kompetensen men om man inte vill eller har förutsättningar att vilja arbeta i vården, kan det kvitta vad vi gör.” (Ann-Charlotte Hanke)

Siv Hagengrinder sammanfattar betydelsen av handledning och reflektion för att förstå och utveckla den vardagliga praktiken. Det är två metoder vars resultat också tillför organisationen förmåga att behålla personal. Hon skriver:

”För att behålla personal behövs ... att hitta och frigöra tid för adekvat handledning, reflektion och utbildning för undersköterskor inom ramen

för det ordinarie arbetet, vilket ger trygghet för personal och ökar på så vis kvalitén.”

3.5 Behålla duktig personal

Att behålla den personal man redan har är en allt mer angelägen uppgift: ”Jag gör allt jag kan och lite till för att behålla en utbildad undersköterska”, säger en av cheferna. Att arbeta med rutinerad och kunnig personal gör skillnad för omsorgstagarna. En av cheferna påpekar sambandet mellan en kompetent och stabil arbetsgrupp, och hyresgästens trygghet. Att sträva efter att behålla personal har sitt tyngsta motiv i omsorgsarbetets kvalitet och omsorgstagarnas välbefinnande. Den som lyckas behålla och utveckla sin personal sparar tid och pengar, som annars måste läggas på rekrytering och inskolning i arbetet. Att behålla personal frigör resurser, som kan användas för att stärka arbetsmiljö och kompetensutveckla med mera.

Måttet personalomsättning räknar dem som lämnar organisationen i förhållande till dem som är kvar. Ett exempel på det oräknade. Det finns inget mått för att undersköterskan Mirre jobbar på som vanligt. Att hon jobbar kvar är en icke-händelse, men hennes fortsatta arbete som kontaktperson har stora effekter på omsorgstagarna, som hon känner rätt väl efter fem år på boendet. Det är ovant att uppmärksamma det som *inte* sker i organisationen, trots att det kan ha stora effekter på omsorgsarbetets kvalitet.

Detta avsnitt handlar om enhetschefernas erfarenheter av att arbeta för att behålla fungerande personal, ett förebyggande personalarbete kan man kalla det. Det bedrivs ofta intuitivt med verkan och återverkan på individ-, grupp-, organisation- och samhällsnivå och på organisationskulturen. Inte sällan kan man se hur krafter på olika nivåer inverkar på motivgrunden att stanna eller lämna. Det finns ett brett register av idéer som kan ledsaga ett förebyggande personalarbete, liksom samverkansmöjligheter speciellt inom utbildningsområdet. Det märks på enhetschefernas respons att frågan ”hur behålla duktig personal” drar igång tankarna.

Behålla duktiga medarbetare

- *För att behålla personal krävs/behövs en god och omtänksam arbetsgivare.*
- *en ökad stimulans för våra medarbetare.*
- *att rätt person gör rätt saker.*
- *att den anställde vill jobba med människor hos oss.*
- *att det finnas karriärmöjligheter.*
- *att det finns utvecklingsmöjligheter.*
- *att det finns tid för adekvat handledning, reflektion och utbildning för undersköterskor.*

- att kompetensutveckling kan ske inom ramen för det ordinära arbetet.
- kort framförhållning i ledighet.
- att det råder god stämning genom en god struktur på arbetsteamet.
- att personen passar in i arbetsgruppen och organisationskulturen.
- att personalen har tydliga uppdrag och ramar för uppdragen.
- att chefen är närvarande.
- att personal kan påverka sina arbetstider.
- Ge undersköterskor uppgifter som de är bäst lämpade att utföra.
- Frigör tid för lärande.
- Skapa personligt anpassat schema om det behövs.
- Utveckla medarbetarnas yrkesskicklighet.
- Ge medarbetarna möjlighet att växa i sin yrkesroll.
- Skapa vikänsla och gemenskap.
- Premiera yrkesskicklighet i lönerevisionen.
- Ge medarbetare möjlighet att arbeta med sina starka sidor.
- Skapa ett gott arbetsklimate där man känner sig uppskattad och efterfrågad.
- Medverka till att personalen håller sig frisk.
- Anpassa arbetsuppgifterna till personalens förmåga och kompetens.
- Ge kunniga undersköterskor tillfälle att överföra kunskap till yngre kollegor.
- Ge enhetschefen tid och möjlighet att arbeta strategiskt.
- Att som chef fråga: Vad kan jag göra för att du ska orka och vilja fortsätta arbeta?

Ann-Charlotte Hanke beskriver flera aspekter som chefen kan ha i åtanke när han eller hon reflekterar kring uppgiften att behålla sin fungerande personal. Den sista aspekten har att göra med personalens motivation att arbeta med människor och förmåga till gott bemötande:

”Att behålla duktig personal är ett måste men svårt. Vi måste öka stimulansen för våra medarbetare och bli en god arbetsgivare, ha förmånlig friskvård, mer generöst med kort framförhållning på ledighet, utvecklingsmöjligheter i form av kompetenshöjning.

God stämning på arbetsplatsen får vi genom att vi har en god struktur på våra team och de olika aktiviteter som ska finnas med vid dessa tillfällen, och tydlighet: tydliga uppdrag och ramar för uppdragen och tydliga roller i arbetsgruppen, och tillgängliga chefer.

Om vi måste prioritera med utbildning är det ändå så att de som ska komma till oss behöver/måste vilja arbeta tillsammans med människor och ha ett gott bemötande. Jag ser ingen skillnad i förmågan hos våra medarbetare. Har man viljan kan man alltid lära sig men vill man inte, då ska man göra något annat.” (Ann-Charlotte Hanke)

För att behålla undersköterskorna bör man enligt Siv Hagengrinder beakta olika dimensioner i undersköterskans uppdrag och samtidigt bädda för ett

långt och hållbart arbetsliv. Hon sammanfattar sina erfarenheter i ett program med fem punkter.

”För att behålla personal behövs

att det finns karriärmöjligheter,
att rätt personen gör rätt saker,
att öka möjligheterna för undersköterskorna att göra det de är bäst på, bland annat genom att föra över insatser som städ till personal som inte är i omvårdnadsarbete,
att hitta och frigöra tid för adekvat handledning, reflektion och utbildning för undersköterskor inom ramen för det ordinära arbetet, vilket ger trygghet för personal och ökar på så vis kvalitén,
att upprätta en god balans mellan arbetsliv och privatliv, där personal kan påverka sina arbetstider.

Detta i kombination med ett gediget introduktionspaket bäddar för ett långt och hållbart arbetsliv och skapar även trygghet för de personer vi är till för. Är personal inte lämplig inom professionen, så finns det möjligheter att ändå stanna kvar i verksamheten genom att ta vara på de styrkor som varje medarbetare besitter.”

Ann-Christin Eriksson har tidigare lyft fram systematisk reflektion som en lärandemetod som får deltagare att tillägna sig kunskap och växa som yrkesperson och människa. Här beskriver hon vad hon som ledare gör för att behålla och utveckla sin personal:

”Om jag vill behålla mina medarbetare ger jag dem mer ansvar så de kan växa i sin yrkesroll. Jag frågar vad jag kan göra för att få behålla dem. Jag kan premiera med ’särskilt yrkesskicklig’ i lönerevisionen. Jag talar om för dem att de är värdefulla för att det gör ett så gott arbete. Jag talar om för dem vilken potential de har men att det krävs att de tar ansvar att förvalta den och jag hjälper till så gott jag kan med att lotsa någon vidare till att bli t.ex. en SAMO.

Jag har ett framgångsfokus där jag lyfter fram allt bra vi gör och talar om teamet och att det är vi tillsammans som är Strandgården.

På ett liknade sätt resonerar Siv Hagengrinder. Om medarbetarna får arbeta med sina starka sidor uppstår ett incitament för att stanna och utveckla yrkesskicklighet:

”Att medarbetare får växa och får möjlighet att arbeta med sina starka sidor inom arbetet, skapar goda förutsättningar för att de stannar kvar i verksamheten, vilket onekligen skapar trygghet för hyresgästen, närstående och tvärprofessionella liksom tillit gentemot verksamheten.

Arbetet med att behålla personal handlar också om att skapa ett gott arbetsklimat där man känner sig uppskattad och efterfrågad men också om flexibilitet och kunna göra anpassningar av arbetsmiljön”, skriver Siv Hagengrinder.

Ett led i att behålla personal är att medverka till att personalen håller sig frisk. Siv Hagengrinder recept är att enhetschefen borde anpassa arbetsuppgifter med hänsyn till variation i personalens förmåga och kompetens:

”Det är ofta både fysiskt tungt och stressigt att arbeta inom vården. Vi första linjens chefer har alltför sällan möjlighet att ge äldre medarbetare vad de behöver för att de ska orka och vilja stanna. Det kan handla om att slippa roterande arbetspass eller vissa arbetsuppgifter, men även ta tillvara deras kunskap genom exempelvis mentorskap och ge dem utrymme att använda sig av sin långa erfarenhet. Att få föra vidare sin egna kompetens och kunskap till yngre kollegor är viktigt och gör att arbetet känns meningsfullt.”

De ansvariga högre upp i hierarkin behöver se till att det finns redskap som gör att vi chefer får tid och möjlighet att arbeta strategiskt och ställa frågan till medarbetare: Vad kan jag göra för att du ska orka och vilja fortsätta arbeta?”

Berika arbetsmiljön och utveckla arbetsplatskulturen

- *Ta vara på personalens oväntade talanger för att berika arbetsmiljön.*
- *Främja meningsskapande kulturarbete.*
- *Uppmuntra personal att göra aktiviteter med sina speciella talanger, t.ex. sång, gympa, bakning.*
- *Uppmuntra personal att ta sig an ombudsroller som infogas i arbetssättet.*
- *Ge personalen möjlighet att arbeta med sina starka sidor.*
- *En förutsättning för nöjda kunder och god ekonomi är friska och nöjda medarbetare.*
- *Arbeta kontinuerligt med värderingsfrågor.*
- *Svara ärligt an till medarbetarnas grundläggande psykologiska behov av att bli sedd, hörd och bekräftad.*
- *Öppenhet och dialog brukar vara det bästa sättet att lösa problem i grupper.*
- *Påminna om att vi har ett uppdrag som vi ska utföra tillsammans – vi-känsla.*
- *Personalens delaktighet, t.ex. ta in personalens förslag och arbeta tillsammans med ”hur-et”.*
- *Gemensam förståelse av vad uppdraget innebär.*
- *Gemensam målbild: Tydlighet med svaret på frågan: för vem är vi här?*
- *Viktigt att chefen snabbt tar tag i problem som uppstår.*
- *Viktigt för chefen att lägga fokus på den positiva personalen.*

- *Ta vara på personalens kompetens och använd den.*
- *Skapa delaktighet och förståelse för uppdraget.*
- *Bjud in anhöriga till fika och fester.*
- *Se och uppmuntra medarbetarna.*
- *Delegera ansvar och visa tillit.*
- *Låta medarbetare växa med olika uppdrag.*

Taina Andreev från Soumikoti berättar om ett kulturarbete som berikar miljön och kunskapsnivån samt skapar trivsel och mening bland personalen. Inte minst betydelsefullt är att beteckna och lyfta fram dessa olika funktioner i organisationen, t.ex. hälsoinspiratörer, aktivitetsansvarig, reflektionsgruppledare, introansvarig, och ge dem en meningsfull roll i organisationens verksamhet.

”Vi arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågor, där skyddsombud är involverad. Personalen har möjlighet att söka semester också utanför semesterperioden, som många uppskattar. Vi har personalfester utanför våra verksamheter och vi har *hälsoinspiratörer* som fixar AW, skridskoåkning, picknick, osv.

Vi ger stöd till personal att hitta passande ansvarsområde att ta hand om. Det gör arbetet och arbetsplatsen mer attraktiv. Vi kan anordna aktiviteter kring personal som är duktiga på att exempelvis sjunga eller baka. Då kan en medarbetare bli *aktivitetsansvarig*. En person som är duktig med data kan bli dokumentationsansvarig osv. Det betyder att personalen kan använda en större del av sina kunskaper och erfarenheter i omsorgsarbetet, och att boendens vardag erbjuder fler möjligheter till delaktighet och glädje.” (Taina Andreev, Soumikoti)

Pia Sjölund påminner om vikten att arbeta med värderingarna och arbetsmiljön. Hon påminner om att hög kvalitet i omsorgsarbetet förutsätter en god psykosocial miljö för personalen: ”En förutsättning för att ha nöjda kunder och god ekonomi är att ha friska och nöjda medarbetare.” Om man tittar närmare på Pias tankar så kan man tänka att de ingår som olika moment i utveckling av en arbetsplatskultur.

”Arbeta systematiskt med den psykosociala arbetsmiljön. En förutsättning för att ha nöjda kunder och god ekonomi är att ha friska och nöjda medarbetare. Varje krona man satsar på en medarbetare ger minst det dubbla tillbaka till verksamheten.

Alla personer har grundläggande psykologiska behov, att bli sedd, bekräftad och lyssnad på. Hälsa, le, fråga hur de har det (genuint intresse för deras svar krävs). Håll dem informerade och uppdaterade på det som händer i verksamheten./.../

Arbeta kontinuerligt med värderingsfrågor, hur ska vi vara och hur ska vi ha det på jobbet. Detta är också ett sätt att 'bli av med' de medarbetare som har svårt att ställa sig bakom våra värderingar och våra principer.

Öppenhet och dialog brukar vara det bästa sättet att lösa problem i grupper. Det är gruppen som sitter med lösningar på problemet, så ge dem rätt stöd och förutsättningar till att lösa dem." (Pia Sjölund)

Lena Skålberg i Trosa visar att chefen, i ansträngningen att behålla och utveckla sin personal, har glädje av en stor och rymlig verktygslåda med många olika fack. Lena förefaller också ha lyckats behålla sin personal i hög utsträckning. Orden tillsammans och delaktighet liksom fokusering på uppgiften genom uttrycket 'för vem är vi här?' förefaller ha en stor betydelse i personalens orientering och valet att stanna kvar på arbetsenheten.

"Vi har haft väldigt låg omsättning av personal. Viktigt för att behålla personal är delaktighet, förståelse för vad uppdraget innebär, tydlighet med för vem är vi här, ta in personalens förslag och arbeta tillsammans med "hur-et". Påminna om att vi har ett uppdrag som vi ska utföra tillsammans, och fördela ansvarsområden därefter. Vidare vikten av kontaktpersonal och bra kontakt med anhöriga som ska känna sig delaktig om den enskilde vill.

Nu efter pandemin kan vi åter bjuda in anhöriga till fika och fester som vi har på enheten tillsammans med hyresgästerna och deras nära och kära.

Kompetensförsörjning är viktigt, och även att vi tar vara på kompetensen och använder den i våra verksamheter. Det är viktigt att lyfta engagerad personal, och sprida deras kunskap till andra verksamheter inom vård och omsorg.

Viktigt att ta tag i problem som uppstår som jag som chef ska ta tag i. Låter man tiden gå så kan ett litet problem växa och bli något helt annat, oftast är det missförstånd.

Sedan finns det i alla verksamheter personal som inte är engagerad, eller som inte orkar med förändringar. Då är det viktigt att lägga mer focus på den positiva personalen." (Lena Skålberg, Trosa)

Therese Christiansson lyfter också hon fram vikten att ta vara på medarbetarnas kompetens och delaktighet:

"Jag tror på att uppmuntra medarbetarna, delegera ansvar, givande och tagande, visa tillit, se medarbetarna. Tror på utveckling och ansvar. Låter medarbetare växa med olika uppdrag. (Therese Christiansson)

God arbetsmiljö ger gott rykte

- *Viktigt att chefen tar tag i konfliktsituationer för arbetsmiljöns skull.*
- *Framställ en god psykosocial arbetsmiljö.*

Ett gott rykte är en värdefull tillgång för ett boende. Det ger en fördel i konkurrensen om arbetskraft. Flera av cheferna betonar vikten av att framställa en god psykosocial arbetsmiljö. Hit hör att chefen tar hand om konfliktungar och malfungerande personal. Inte minst måste chefen ha modet att ta det svåra samtalet.

”Vi jobbar på att ha ett gott rykte och det gäller ju även för de som redan jobbar här att de upplever att det är gott att vara på sin arbetsplats. När någon inte fungerar optimalt så har jag samtal med den personen för att försöka ringa in vad det handlar om. När det inte går längre så får jag god hjälp av HR men det är inte så lätt att lösa alla gånger. Jag tillämpar numer ofta provanställningar, vilket har varit bra i vissa situationer. (Mia Löfgren, Gotland)

Hantering av olämplig personal

- *Tydliga spelregler.*
- *Avsluta dem som inte är lämpliga.*
- *Förklara situationen och proceduren för den fackliga organisationen.*
- *Det är jättesvårt att avsluta medarbetare som inte fungerar.*
- *Toleransen är alldeles för hög på hur illa en medarbetare ska kunna bete sig innan det händer något.*

Det är av naturliga skäl stort fokus på att inlemma personal och forma dem så de kan bidra till ”vård av hög kvalité”. Men ibland är den motsatta riktningen aktuell, en väg bort från arbetsplatsen. Det är en grannlaga uppgift för enhetschefen att arbeta för att olämplig personal övergår i annan verksamhet. Anställningstryggheten är stark i Sverige men personens anställningstrygghet måste ibland vika för att stoppa skador på verksamheten, boendes välbefinnande och personalens arbetsklimat. Hur hanterar chefen den olyckliga situationen där personal inte håller måttet eller saboterar verksamheten med sitt uppträdande?

Pia Fransson menar att det måste finnas en exit, en utgång för personal som är olämplig och skadar verksamheten. ”Vi avslutar de som inte är lämpliga”, säger hon. Hon berättar om förfarandet som hanterar detta känsliga kapitel i hennes egna organisation:

”Vi måste våga prata om att vissa medarbetare inte passar för att arbeta med personer med kognitiv svikt, och som inte följer anställningsavtalet och USK-uppdraget. Om medarbetaren inte klarar uppdraget har vi

medvetandegörande samtal och erbjuder stöd. Medarbetaren får ta med sin fackliga företrädare vid samtalen. Vi har ett bra samarbete med facket. Blir det ingen bättring har chef och medarbetare ett nytt möte, och följer upp dokumenterad handlingsplan. Ibland fungerar det. Medarbetaren tar till sig kritiken och bättrar sig. Om inte driver chef och HR en dokumenterad process för uppsägning. Så hanteras frågan formellt, men oftast löser det sig genom att vi kommer överens med medarbetaren om att denne behöver gå vidare till annat arbete.” (Pia Fransson, Linköping)

Att bredda synsättet till att också involvera personalens fackliga organisation förefaller vara viktigt för att förfarandet ska fungera och ha legitimitet. Anställningstryggheten är stark så felaktig rekryteringen riskerar att skapa stora svårigheter i organisationen.

”Tyvärr jättesvårt (omöjligt i princip) att avsluta medarbetare som inte fungerar. Mycket litet stöd uppifrån”. (Therese Christiansson)

Ann-Christin Eriksson beskriver hur hon tänker och gör med medarbetare som inte är lämpliga i omsorgsarbetet. Till en början med samtal och stöd, och när medvetandesamtalen inte lyckas vänds riktning i förändringsarbetet mot Exit, för att till slut via HR lyfta bort den medarbetare som medför skada på omsorgsarbetet och organisationens mål. Provanställning är ett sätt att reducera riskerna förknippade med misslyckad rekrytering.

”Så finns det medarbetare som inte ska arbeta inom vård och omsorg, eller med andra människor överhuvudtaget. Det är därför Strandgården arbetar med provanställning i sex månader. På så sätt kan vi förebygga en situation som ger oss enhetschefer merarbete med medarbetare som inte är lämpliga i omsorgsarbetet. Och inte utsätter hyresgästerna för personer som inte gör ett gott arbete.

Jag tror alltid att människor vill göra gott men att det ibland blir fel. När det blivit fel ska vi hjälpa varandra att göra rätt genom att prata med varandra och inte om varandra.

När en medarbetare fått chanser att förändra ett beteende och det inte blir bättre, då blir det ett medvetandesamtal med mig som chef. Det samtalet dokumenteras och bägge skriver under. Fortsätter det klandervärdiga beteendet blir det en fråga där vi behöver hjälp av HR för att komma vidare. Dock kan jag tycka att toleransen är alldeles för hög på hur illa en medarbetare ska kunna bete sig innan det händer något, om det ens händer något. Tyvärr kan vi som enhetschefer ha flera medvetandesamtal och vi ser att det påverkar enheten negativt utan att vi har någon makt att förändra situationen. Här är Lagen om anställningsskydd (LAS) stark, vilket är bra, men ibland är det inte

försvarbart utifrån mitt perspektiv som enhetschef.” (Ann-Christin Eriksson, Orust)

3.6 Reflektion kring personalförsörjning

Här redovisas undersökningens sista fråga. Alla deltagare ombads reflektera kring personalförsörjning. Frågan löd:

Sammanfattningsvis: Hur tänker du kring personalförsörjning på din enhet? Hur vill du förklara de omtalade svårigheterna att rekrytera och behålla personal i demensvården, och vad kan man göra åt det? Har du hittat ”innovativa” lösningar ”utanför boxen”? Berätta!

Siv Hagengrinder, Herrljunga

”Vi behöver våga rekrytera personer utan adekvat utbildning och skapa utrymme för att de på sikt tillförskaffar sig kunskap. Vid rekrytering bör vi se på personlig lämplighet för att tillsammans bygga upp kompetens över tid. Det är viktigt att utbildningen till sin form är flexibel, eftersom den riktar sig till olika målgrupper med skiftande behov. Det är också angeläget att undanröja de hinder som finns för att redan anställd personal och personer som söker sig till vården och omsorgen ges möjlighet att tillägna sig grundläggande yrkeskompetens. Viktigt är också att kunna förena arbete och lärande på eller i anslutning till arbetsplatsen.

Vi behöver också engagera oss på bredden, genom att exempelvis erbjuda praktik till personer som står utanför arbetsmarknaden i samverkan med arbetsmarknadsenheter och arbetsförmedling. Detta för att personer som kommit till Sverige på senare år ska få möjlighet att öva sig i sin svenska, utforska intresse och möjligheter att arbeta inom omsorgen och vara en del av ett sammanhang.

Många av våra äldre har varit aktiva i föreningslivet. Vi ser ett stort värde i att de fortsätter att vara delaktiga efter egen förmåga. Genom att erbjuda ledsagning till sammankomster och aktiviteter kan den enskilde fortsätta att delta i de fritidsintressen som de alltid haft, och skall så fortsätta vara. Ett stärkt samarbete med föreningslivet kan tänkas frigöra tid för undersköterskorna, som då kan lägga mer tid på personer med större omvårdnadsbehov och slipper det dåliga samvetet över att inte hinna tillgodose allas behov.

Genom att bjuda in samhället till omsorgen skapas mötesplatser mellan äldreomsorg och samhället. Detta bidrar till en vi-känsla som genomsyrar hela samhället. Det ska vara inbjudande att vara och mötas på vård- och omsorgsboende. Vi ser även att vi måste marknadsföra oss

på ett än mer innovativt sätt och samlokalisera oss i olika kultursammanhang.

Med boenden som kommunicerar med delar av det omgivande samhället skapar vi möjlighet till aktiviteter utan att lägga ansvaret på våra redan hårt pressade undersköterskor. Kulturskolan, folkhögskolor, förskolor och föreningsliv kan bjudas in till äldreomsorgen och med sina aktiviteter skapa trivsel, delaktighet och inkludering i vårt samhälle.”

Lena Skålberg, Trosa

Jag ser en stor skillnad på sommarrekryteringen i år jämfört med föregående år med Covid. I år är vi redan (i slutet av april) så gott som färdiga med sommarvikarier. Det är mycket fler sökande. Det kan ha samband med annons om nya avdelningen som ska öppna. Jag tror att många tidigare var skrämde av massmedia, som skrev tråkigheter om SÄBO och vård och omsorg. Kan också vara så att våra sommarvikarier måste arbeta för att få ihop sin ekonomi när alla kostnader ökat.

Hemtjänsten har mycket svårare än vi på boenden att få personal. Det är inte alls lika många sökanden och personer som söker där har mer språksvårigheter. Där ser jag att vi måste tänka om. Det fungerar inte med bara SFI. Ett exempel är att nysvenskar tidigt får komma in i och lära sig hur det svenska samhället fungerar. Jag kan tänka att SFI-utbildning kan kombineras med en arbetsplatslärande praktik med handledare under en längre tid, och därefter kan personen söka plats på utbildning.

Hemtjänsten måste lyftas fram mer och bli en attraktiv arbetsplats. Personer, som har eller kommer att ha behov av omvårdnad i hemmet, kommer öka. Det finns inte SÄBO-platser som motsvarar den ökning som är idag. Vi lever längre och vi vill bo kvar i det egna hemmet. Säbo-platser blir till personer med demens som inte klarar sig själva.”

Taina Andreev, Soumikoti.

”I syfte att skapa arbetsglädjen och ge stöd till teamarbetet har vi under två perioder haft ett dansprojekt. Vi deltog i *Jerusalem Challenge*, tränade dansen veckovis och skickade utmaningen vidare till andra finska verksamheter. Vi skapade roliga videor av vår dans som alla i personalen uppskattade. Just nu har vi fått träning av en *Dancing with the Stars*-”kändis” som har skapat koreografin åt oss. Vi dansar tillsammans igen på vår vårfest. Anhöriga och boende kommer att vara publik.”

Mia Löfgren, Gotland

”Rekryteringen framöver är helt enkelt en väldigt stor utmaning. Personerna finns helt enkelt inte, så här gäller det att hitta smartare sätt att jobba och att ta hjälp av teknik där det går som kan hjälpa oss att kvalitetssäkra verksamheten och även spara tid. Vi måste verkligen jobba hela tiden med våra upplägg av arbetsuppgifter. Hitta personal i grupper som står långt från arbetsmarknaden men som kan hjälpa till med enklare uppgifter som tvätt och städ, med mera.”

Therese Christiansson, Gävle

Viktigt att höja status på demensomsorgen. Att samhället och ledningen ser och förstår att det är ett mycket kvalificerat arbete som kräver en särskild rekrytering, utbildning, regelbunden kompetensutveckling, regelbunden handledning, goda personella förutsättningar, bra språkförmåga, erfarenhet och lämplighet.

Ann-Charlotte Hanke, Helsingborg

”Ibland har jag önskat att vi kan fixa med alla våra vikarier själva, eftersom bemanningsenheten ofta i vardagen inte kan hjälpa oss med att besätta våra pass. Idag kan vi inte anställa vikarier på längre vikariat själva utan får någon tilldelad oss, men vi kan lämna önskemål. Detta kan vara högst irriterande och frustrerande. Jag saknar att känna in personer för att få dynamiken.

Saker vi slipper är dock att ha alla intervjuer inför sommarens olika vikariat, hålla koll på konverteringar och LAS-dagar. Det finns för- och nackdelar med båda systemen.”

Pia Sjölund

”Arbeta systematiskt med:

- värderingar
- tydliggöra uppdraget
- den psykosociala arbetsmiljön
- vara närvarade
- tid för utbildning och reflektion.”

Carin Rydin, Mora

Carin anser att mer av utbildning skulle kunna vara verksamhetsförlagd och med det skulle följa resurser för dess genomförande.

En minimibemanningsnivå vore också önskvärd. Det skulle innebära att vid besparingar skulle den inte kunna underskridas. Erfaren-

heten säger att besparingar som är tänkt som tillfälliga blir permanenta och därigenom sänks bemanningsnivån succesivt.

Carin tror att framtiden måste innehålla mer av förebyggande insatser och att med rätt stöd kan den med demens bo hemma längre. Demensomsorgens meningsfullhet måste lyftas fram bättre.

Ann-Christin Eriksson, Orust

”Nu har jag lämnat Strandgården och har ett annat uppdrag sedan mars 2023 som projekt- och utvecklingsledare. I den nya rollen sitter jag med i en grupp som arbetar med kompetensförsörjningen på kort och lång sikt. Vi har tittat på olika förslag för att satsa på att behålla den personal vi har, bli mer attraktiva så fler söker sig till Orust, och jobba med att sänka sjuktalet, med mera. Det är ingen enkel nöt att knäcka men arbetet måste göras om vi ska ha en bra välfärd nu och i framtiden. Nu lyfter vi på alla stenar och vi är överens om att det gäller att vara modig och våga misslyckas för att lyckas.

Att vi befinner oss där vi är nu med brist på kompetens är något vi pratat om i alla år jag jobbat i branschen och det är mycket irriterande att våra styrande politiker inte tagit ett större ansvar för att säkra kompetensförsörjningen. Inte förrän det blir en pandemi blir våra frågor viktiga för då drabbar det många i befolkningen. Då blir konsekvenserna tydliga av att det inte satsats på vård och omsorg. Nu är pandemin över och vård och omsorg finns inte längre på agendan. Intresset från politiker och allmänhet har svalnat men vi fortsätter ändå kämpa på för behoven kvarstår. Och om inte vi löser det, vem ska göra det då?”

3.7 Summering

Som framgår av avsnittet arbetar enhetschefen på flera nivåer samtidigt för att behålla sin personal. Det gäller att hålla både personal och organisation frisk, och inte överbelasta eller underbelasta personal. Det är en arbetsledarfråga. Man kan göra jobben mer attraktiva för t.ex. pensionerade medarbetare genom personliga anpassningar av arbetstid och arbetsinnehåll. Vi kan se flera exempel på att medarbetarna får ta större ansvar och utveckla yrkeskunskap och personlig mognad. Man bygger också upp ombudsroller kring specifika aktiviteter på flera ställen för att medarbetares talanger kan komma omsorgsarbetet till del och samtidigt bredda omsorgsarbetets register. Vi ser också att man samtidigt kan arbeta med värderingar och andra delar av kulturen, samtidigt som enhetscheferna verkar för att få stöd och resurser från sina huvudmän för att arbeta med ”förebyggande personalarbete”. Arbetet med att behålla personal bedrivs alltså på många

plan samtidigt, där varje arbetsställe förefaller ha sin egna mix av insatser. Variationen i enhetschefernas beskrivningar på ämnet "behålla duktig personal" indikerar att varje enhetschef bedriver detta viktiga arbete efter eget huvud utifrån lokala förutsättningar och arbetsplatskultur. Det finns inga gemensamma mallar eller checklistor att tillgå för detta arbetsområde till skillnad från arbete med rekrytering och introduktion av nya medarbetare, där enhetschefen använder sig av inarbetade procedurer med en stark sidoblick på juridiska regler. Det personalarbete som syftar till att behålla befintlig personal förefaller däremot vara ett resultat av ett personligt, lyhört, och innovativt ledarskap.

Kapitel 4. Brännande aspekter på personalförsörjning

I föregående kapitel redovisades enhetschefernas tankar och idéer kring olika steg i personalförsörjning utifrån deltagarnas skriftliga berättelser. I det här kapitlet återges nätverkets reflektioner kring några viktiga aspekter på personalförsörjning som kommit fram i textmaterialet och som GLID formulerat som ”brännande aspekter” av personalförsörjning.

Nätverkets bearbetning av textmaterial

På nätverksträffen den 23-24 november 2023 anordnades gruppdiskussioner kring dessa ”brännande aspekter” på personalförsörjning i äldreomsorgen, dvs. kortfattat beskrivna aspekter kring hur individ, organisation och samhälle inverkar på personalförsörjningens mer tekniska förfarande. Åtta brännande aspekter hade formulerats av GLID utifrån ett betydelseöverskott i deltagarnas texter men också under påverkan av aktuella utredningar och samhällsdebatt kring personalförsörjning i äldreomsorgen. Formuleringar av dessa aspekter ingick i nätverkets arbetsmaterial och var utskickade på förhand. Aspekterna hade följande rubriker:

1. Sjukskrivningar är inget tema i texterna
2. Lära sig använda svenska språket och förstå svensk kultur
3. Stanna kvar i yrket
4. Främja yrkeslärande och skapa karriärvägar
5. Stärk äldreomsorgens grundrelation
6. Öppna boendet mot samhället
- 7 Vilka förutsättningar måste till för att ta ansvar
8. Utveckla arbetsplatskulturen och integrera personalen i den

I meningsutbytet kom deltagarna spontant in på ytterligare tre aspekter med inverkan på personalförsörjning nämligen

Från omhändertagande till förebyggande demensvård
Enhetschefens roll i personalförsörjning
Användning av ny teknik

Många deltagare kom spontant att berätta om ny teknik som en möjlighet att både öka välbefinnande hos brukaren och minska arbetsmängden för personalen. Användning av ny teknik redovisas i punkt 4.9.

Redovisning

I det följande presenteras ”brännande aspekter” följt av tankar, reflektioner och associationer från nätverkets gruppdiskussion kring punkterna. Vissa

aspekter berörs endast hastigt, andra mer ingående, några inte alls, vilket kommer att framgå nedan.

GLIDs Lena Larsson inleder gruppdiskussionerna med att kommentera aspekten "Sjukskrivningar är inget tema i texterna".

4.1 Sjukskrivningar är inget tema i texterna

I det insamlade materialet är det märkvärdigt tyst när det gäller sjukfrånvaro, trots att äldreomsorgen toppar sjukfrånvaron. Försäkringskassan skriver 1 juli 2022: "Högst sjukfrånvaro finns bland undersköterskor inom hemtjänst, hemsjukvård och äldreboende med närmare 226 sjukfall per tusen arbetade år 2021". Denna alarmerande statistik borde avspeglats i chefernas textmaterial. Men nej. Vi undrar varför? Hur hänger ledarskap och sjuktal ihop?

Lena Larsson konstaterar att undersökningsdeltagarna bara sporadiskt skrivit om sjuktalet hos personalen i sina texter, trots att sjukskrivningar bland undersköterskor ligger i topp i Försäkringskassans statistik. Enligt statistiken förlorar ett genomsnittligt boende omkring 20 procent av arbetskraften i sjukskrivning. En av fem anställda på sjuklistan medför en betydande nedsättning av tid och förmåga att utföra omsorgsuppdraget. Omvänt skulle varje sänkning av sjuktalet tillföra organisationen resurser. Vilka möjligheter har enhetschefen att sänka sjuktalet?

Ann-Christin Eriksson påpekar att det ofta finns arbetsförmåga trots sjukskrivning, och den förmågan borde tillvaratas bättre. "Har man ont i en tumme, så kanske man kan göra uppgifter där en ond tumme inte är ett hinder", säger hon i en reflektion. På Orust använder man hellre termen frisktalet, som ingår i ett salutogent språkbruk. Frågan om frisktalets förändringar och påverkansmöjligheter finns numera alltid på dagordningen vid såväl chefsträffar som teammöten i Orusts äldreomsorg.

Lena Larsson menar att sjuktalet är en väldigt stark indikator på hur välfungerande boendet är. Hon föreslår att se sjuktalet som ett mått på organisationens hälsotillstånd, något som nätverket instämmer i. Men hur kan den här indikatorn och dess påverkan på boendets välbefinnande beskrivas, undrar Larsson.

Det framkommer i meningsutbytet att det vid flera boende finns personal som sjukskriver sig trots att de är friska, ibland med förklaringen: man kan inte vara på två ställen samtidigt. Vid sidan om att bidragsbrott är straffbart, gör fusket skada i arbetsgruppen och påverkar normer i arbetsplatskulturen. Det angriper en grundbult i arbetsmoralen, normen att personalen kommer till jobbet när de är friska. En oriktig sjukskrivning gör hål i teamens planering av arbete och lägger egna arbetsuppgifter som en pålaga i andras händer. Vi har inte sett några uppgifter om hur mycket

omsorgstid som försvinner genom fusk, men läckaget är förmodligen betydande. Kanske kan man genom personliga scheman stävja en del av försäkringsfusket och sveket mot arbetsgruppen.

Så, hur kan chefen påverka frisktalken? En god början kan vara att synliggöra problematiken och börja prata om orsaker till frisk- och sjuktal.

4.2 Lära sig använda svenska språket och förstå svensk kultur

En stor andel av ny personal behöver lära sig svenska eller förbättra svenska språket för att klara av att arbeta i äldreomsorgen i allmänhet och demensvården i synnerhet. Hur, varför och med vilka förväntningar, förutsättningar och följder kan din organisation bli en arena för språk- och kulturlärandet.

Bland invandrade svenskar finns en reserv för rekrytering av och utbildning till personal till äldreomsorgen. Enligt SCB:s arbetskraftsundersökning för 2022 uppgick arbetslösheten bland utrikes födda till 16,1 procent. Det är en relativt stor grupp som inte kommit in på arbetsmarknaden, men som skulle kunna arbeta i äldreomsorgen. Den stora stöttesten när det gäller arbete med människor för utrikes födda är förstås brister i svenska språket men även osäker kulturkompetens för tolkning av situationer, instruktioner och språkliga yttranden. I vid mening är kultur ”hur man gör saker och ting i en organisation” eller ”det raster genom vilket vi uppfattar verkligheten”.

”Det finns personal som skäms över att inte kunna prata och förstå svenska. Därför mörkar de sin okunskap och skyler den genom att ge intryck av att förstå”, berättar Ann-Charlotte Hanke:

”En personal fick en uppgift och kvitterade med att säga *ja* till allt – och därmed ge intrycket av att ha uppfattat uppgiften och att hon klarar av den. Men det var inte sant. Det visade sig att ja, ja, ja-kvittot på uppgiften inte var sant. Hon varken förstod eller kunde utföra uppgiften.”

Språk och kultur fattas ibland också hos svenskfödda, påpekar flera deltagare. De har också svårt för att läsa och skriva, och att förstå instruktioner och vårdplaner. Detta kan äventyra säkerhet och välbefinnande hos brukarna.

Serviceassistenter ny personalkategori

På Orust anordnar socialförvaltningen fackspråksutbildning för vård- och omsorgspersonal. Det finns språkbud på varje enhet. Personal som efter

provanställning får en tillsvidare tjänst kan få fortsatt språkutbildning. Man riktar också rekrytering mot nyinvandrade.

Med den icke-officiella yrkestiteln serviceassistent har man infört en ny nivå i omsorgsarbetet där enklare sysslor som inte är språkburna kan utföras. Med anställning av serviceassistenter tillkommer en pedagogisk uppgift i undersköterskans uppgiftsbunt – handledarens, vilket berikar undersköterskas arbetsinnehåll. Ann-Christin Eriksson berättar:

- Serviceassistenter har vi haft i sommar. Det är personer som till 99 procent är nysvenskar, som kan hjälpa till att sköta köket och jobba med enklare uppgifter för att avlasta ordinarie personal och möjliggöra att de kan jobba med mer avancerade uppgifter. Chefen på bemaningsenheten och verksamhetschefen lade ned mycket arbete på detta, vilket resulterade i att vi kunde anställa många serviceassistenter. Serviceassistenter är en tillgång för verksamheten när det funkar.
- Serviceassistenterna kan vi ta in under sommaren tack vara stimulansmedel som kommer från staten. Verksamhetschefen håller i stimulansmedlen och kan på så sätt skjuta till medel till serviceassistenterna för varje omsorgsboende.
- Vi har en medarbetare som går på extratjänst som serviceassistent där arbetsförmedlingen betalar 80 procent av hennes lön. Hon blir kvar hos oss fram till december. Så nu tänker vi göra en ny ansökan till arbetsförmedlingen om nystartsjobb, som det heter idag, så att hon kan vara kvar i vår verksamhet”, säger Ann-Christin Eriksson.

Tidsperspektiv

I en av grupperna på nätverksträffen resonerade man kring lärandet för personer som rekryteras till boendet som serviceassistent. Trots att svenska serviceassistenter kan språk och har kulturkompetens kan de behöva ett halvår för att fungera i arbetslaget. Så lång tid kan behövas för att personen ska lära sig arbetsuppgifterna och fungera på arbetsplatsen. Det här tidsperspektivet är viktigt att framhålla för till exempel arbetsförmedlingen eller kommunen som placerar personer som serviceassistenter.

Måltidskultur

I en annan grupp fördes ett resonemang kring språk och matvanor som kulturella modeller. Det är inte bara orden i språket som måste begripas utan även kulturkunskap kring användning av orden, så att brukarna känner igen sina matvanor. Kulturell kunskap är viktig för att förstå hur måltider bör serveras. Torsdagens matsedel, exempelvis: Idag serveras ärtsoppa och pannkaka. Det betyder inte att pannkakorna serveras liggande i ärtsoppa. Ett annat exempel är hur lingon serveras med köttbullar och potatis och sås. På ett boende där måltider och matkultur lyfts fram,

medföljde lappar med serveringsförslag när maten skickades ut. När dessa serveringsförslag sedan dessa togs bort blev det kaotiskt. På ett annat boende skickade man med en bild på hur maten ser ut när den är upplagd.

Språkförståelse

En grupp kunde konstatera att ordvalet och betoning är viktigt i språkförståelse. Ordet "ska" uppfattas av en del nysvenskar som en befallning när det egentligen är fråga om ett erbjudande som i exemplet när undersköterskan går fram till brukaren och frågar: "Ska vi inte gå ut ett tag". I frågan betonas *gå ut* medan *ska* är obetonat. Här kan också valet av orden *ska* eller *skall* innebära en betydelseskilnad i en vardaglig språkhändelse.

I yttrandet "Ska vi inte gå ut ett tag" kan betydelsen av ordet *inte* vara förvirrande för personer som inte läser situationen med undersköterskas och brukarens kulturella glasögon. Den lexikala betydelsen av *inte* förvandlas i språksituationen till ett erbjudande om att ta en promenad tillsammans.

Stort introduktionsbehov hos nyanlända

Provanställning av ny personal innebär ofta en omfattande introduktion och är förknippad med en uppmärksamhetskrävande informell introduktion som pågår långt efter att det formella introduktionsprogrammet genomförts. Ju längre från den arbetsmarknaden personen står, desto större introduktionsinsats krävs av den befintliga personalen.

Nytt grepp i personalförsörjning

I anslutning till GLIDs arbete med frågan om personalförsörjning har frågan om hur äldreomsorgens verksamheter kan engageras starkare i lärandet av yrkeskunskaper, språk och kultur för personer långt från arbetsmarknaden, och samtidigt se det som början på en personalrekrytering. En skrivelse med rubriken "*Nytt grepp i personalförsörjningen på äldreboenden*" delades ut i nätverket för diskussion. (Se bilaga 1.)

4.3 Stanna kvar i yrket

Stora pensionsavgångar är att vänta i äldreomsorgen, men många kan och vill fortsätta jobba en tid. Hur kan personal motiveras att fortsätta jobba en tid efter pensionsåldern? Finns det saker att ändra i pensions-systemet? Vad krävs av anpassning från organisationens sida för att göra fortsatt arbete lockande?

Vi går in i en period där samhället inte har råd att låta så många friska pensionärer vara utanför arbetsmarknaden. På många boenden erbjuds

pensionärerna att fortsätta att gå som timvikarier, ofta en till två dagar i veckan då de kan välja när de vill gå in. På andra orter vill många nyblivna pensionärer fortsätta jobba 80 procent. Deras omfattade yrkeskunnande kan tas tillvara i rollen som handledare. Det förekommer bonus för att locka pensionärer att komma tillbaka och jobba. Man kan också göra anställningen attraktiv genom att äldre kollegor slipper de tyngsta arbetsuppgifterna.

Det förefaller emellertid inte finnas ett strukturerat lokalt arbete, än mindre på nationell nivå, för att förmå utbildade undersköterskor att stanna kvar i yrket.

Kristin Dahlbom jämför dagens personalkris med den under pandemin och finner att ”pensionärerna kom tillbaka och jobbade under pandemin, men de vill inte tillbaka och hjälpa oss när vi har en personalkris”.

Mia Löfgren berättar att personal som flyttar semester från högsommar-månaden kan betalas med 20 000 kronor i bonus, 5 000 per arbetad vecka under semesterperioden. En sjuksköterska kan ersättas med en bonus på 8000 kronor i veckan.

Uppmaningen att ”stanna kvar i yrket” riktar sig främst till personal som nått pensionsåldern, men det kan även gälla ung personal som inte integrerats på arbetsplatsen utan slutar efter kort tid. En del av denna flykt kan tillskrivas brister i introduktion av ny personal. ”Det sprider sig en trötthet bland personalen av uppgiften att ständigt välkomna och introducera nya medarbetare”, säger Ann-Charlotte Hanke. Om personalomsättningen är stor blir introduktion av ny personal en slitsam och otacksam uppgift. Ännu svårare kan det vara att introducera en ny kollega som inte kan svenska. ”Det är helt orealistiskt att det kan ske på två dagar”, säger Hanke. Men detta verkar vara introduktionens tidsruta i Helsingborg.

4.4 Främja yrkeslärandet och skapa karriärvägar

Det framgår av flera chefers texter att kompetensutveckling inte bara förväntas höja kvalitén i vård- och omsorgsarbetet utan också att göra jobben mer intressanta och därmed behålla personal. Hur kan yrkeslärandet på arbetsplatsen stärkas? Hur är yrkeslärandet kopplat till nya karriärvägar och andra förändringar i organisationen?

Mia Löfgren talar om tre kunskapsområden där man bör intensifiera yrkeskunnandet: palliativ vård och omsorg, kunskap om demens och användning av ny teknik.

SAMO – samordningsansvarig undersköterska

Kristin Dahlbom på Orust menar att det behövs karriärvägar i äldreomsorgen, både för att erkänna betydelsen av kunskap och för att skapa

möjligheter för duktiga medarbetare att ta större ansvar för hur verksamheter utförs och följs upp.

En betydande organisationsförändring som gynnar undersköterskors möjlighet till yrkesutveckling är införandet av SAMO (samordningsansvarig undersköterska) vid alla fyra äldreboenden på Orust liksom vid kommunens hemtjänst.

SAMO är en undersköterskebefattning med arbetsledande, stödjande och kontrollerade funktioner. Det är en ny typ av befattning och kring den utvecklas ett nytt arbetssätt. SAMO följer upp teamets arbete och ser till att hyresgästernas aktuella behov finns registrerade i Struktur 24 och att arbetsuppgifterna utförs av medarbetarna på rätt sätt. Vidare ansvarar SAMO för att vakanser blir täckta samt att rätt kompetens finns i verksamheten med tanke på olika delegeringar som behövs, t.ex. medicin eller insulin. SAMO följer kontinuerligt upp kollegernas uppdrag som kontaktpersoner.

Den nya befattningen som SAMO är ett nytt steg i undersköterskans karriär, och innebär att kunskaper och metoder som hör till SAMO-uppdraget blir synliga i organisationen, menar Kristin Dahlbom.

För att bli SAMO behöver personen vara en professionell undersköterska och inneha goda ledaregenskaper, eftersom SAMO har en arbetsledande roll och följer arbetet i teamet med stöd och ständiga uppföljningar. SAMO har också en aktiv del i personalrekrytering. I SAMO:s arbetsuppgifter ingår inte löne- och medarbetarsamtal eller rehabiliteringsärenden.

Paketet med SAMO, Struktur 24 och systematisk uppföljning innebär ett nytt sätt att jobba med höjd effektivitet och kvalitet. ”Det har varit ett lyckokast”, menar Ann-Christin Eriksson som införde arbetssättet vid sitt boende redan 2018.

Tydligare förväntningar i äldreomsorgslyftet

Flera deltagare lyfter fram äldreomsorgslyftet som ett framgångsrikt stöd för kunskapsutveckling och möjlighet till anställning efter utbildningen. Ann-Charlotte Hanke menar dock att förväntningarna på de personer som erbjuds betald utbildning måste blir tydligare.

Byte av arbetsplats och lärande

”Byte av arbetsplats kan ge en skjuts till kunskapsutveckling”, menar Ann-Charlotte Hanke. Det kan synliggöra arbetsvanor som över åren stelnat till automatiserade rutiner. Byte av arbetsplats väcker hos de flesta medarbetare ett motstånd, ja kanske också rädsla och ångest över att tappa sin roll. Det krävs med andra ord mod för att klara av att gå till en annan arbetsplats och finna sin roll i det nya sammanhanget. Byte av arbetsplats kan dock medföra flera möjliga vinster. I mötet med nya kollegers arbetssätt kommer

egna kunskaper och metoder att bli mer synlig och reflekterad, av det enkla skälet att det finns något att jämföra med när man förväntas integreras i den nya arbetsplatsens arbetssätt.

Genom att våga byta arbetsplats blir hela Helsingborgs äldreomsorg tillgänglig för byte av arbetsplats. Det innebär att man kan få jobb på något av stadens 20 boenden, säger Hanke.

4.5 Öppna boendet mot samhället

Många omsorgstagare har tidigare varit aktiva i föreningar och andra delar av samhällslivet. Siv Hagengrinder från Herrljunga lyfter fram värdet av att fortsätta att vara delaktig efter förmåga. Hon skriver:

”Genom att bjuda in samhället till omsorgen skapas mötesplatser mellan äldreomsorg och samhället. Detta bidrar till en vi-känsla som genomsyrar hela samhället. Det ska vara inbjudande att vara och mötas på vård- och omsorgsboende. Vi ser även att vi måste marknadsföra oss på ett än mer innovativt sätt och samlokalisera oss i olika kultursammanhang.”

Hur kan boendet hämta resurser från det omgivande samhället och hur kan det gagna omsorgstagarna?

En av grupperna summerar meningsutbytet med orden: Viktigt att de boende kan få följa med på aktiviteter som de själva sysslat med tidigare, till exempel jakt, fotbollsmatcher eller besöka minnesvärda platser. Många har varit föreningsaktiva och kanske finns det fortfarande kvar intresse och engagemang som skulle kunna få utlopp om personen åter kommer i kontakt med föreningslivet. Det framkommer många idéer hur man kan gå tillväga för att öppna upp samhället för brukarna och öppna upp äldreboendet för samhället. En deltagare manar dock till nyansering: ”Multisjuka har ingen glädje av utflykter och sånt som ger andra glädje.”

I meningsutbytet kring aspekten att öppna äldreboendet mot samhället berättas flera historier, som illustrerar värdet av kontakt med samhälle och sammanhang som brukaren tidigare tillhört. Inte minst minnen hos brukaren kan vara ledtråd till hur boendet kan koppla upp brukaren till platser och sammanhang som tidigare ingick i hans eller hennes vardagsvärld. Här är några av dem.

Det var en fantastisk utflykt

Maria Palm berättade om hur man kan öppna boendet mot samhälle och minne med enkla medel och en portion empati. Den gamle mannen pratade om sin önskan att återvända till en kär plats, till den resliga fyren på Ölands

södra udde, i folkmun Långe Jan. Sedan 1785 har han blinkat sydvart över havet. Den platsen ville han återse.

- Jag tar med honom i bussen, säger en personal.
- En dag åker de tillsammans till fyren.
- De sitter på bänken och blickar ut över havet.
- Inget sägs.
- Sedan tillbaka.
- Hur var det vid fyren, frågar Maria.
- Det är den bästa dagen, sa den gamle mannen.

Det luktar gott om en traktor

Ann-Charlott Hanke berättar om ett boende på landsbygden utanför Helsingborg. Där fanns en samlingssal som föreningar på orten kunde låna gratis. LRF hade sina årsmöten där och andra föreningar också. Det var sammanslutningar som boenden tidigare varit medlemmar i. I många fall kände den boende föreningsmedlemmar som kom till mötet i huset. Det blev kontakt och tillfällen till samvaro och igenkännande.

Många på boendet var lantbrukare och det märktes i boendets kultur. Speciellt traktorn som stod parkerad utanför boendet. Den hade boendet köpt in. Tre gubbar var väldigt upptagna av traktorn. De pysslade dagligen med den. "Det luktar gott om en traktor".

Traktorn stod parkerad väl synlig från boendet. En av kvinnorna på boendet konstaterade att traktorn var anskrämlig och att den skämde platsen. Hon återkom dagligen till sin misslynthet över att ha en sådan ful traktor parkerad på tomten.

I samma byggnad som äldreboendet fanns också lokaler för BVC. Det betydde stark trafik med småbarn och mödrar. Där blev det möte mellan generationer. Gamla träffade mammor och bebisar nere i entréplanet. Och seniorerna kunde inte nog betona hur söta, fina och gulliga bebisarna var.

Den gamle och havet

Ellös är ett kustsamhälle på Orust. Från äldreboendet kan han se ut över havet. Hans största önskan är att åter en gång komma ut på sjön. Men nu är han långt ifrån sjövig som han var förr i tiden. Förslamningen av halva kroppen sätter stopp för drömmen om ett båtliv.

Personalen uppfattar hans längtan. Inom deras nätverk finns tillgång till både båt och skeppare. Tid för utflykten bestäms och medhjälpare tillfrågas.

Transporten ned till bryggan går fint. En härlig dag med svag vind från sydväst. Hur han kommer ombord är fortfarande en gåta, men ombord är han till sist med gemensamma ansträngningar. Båten stävar ut mot öppet

hav och besöker platser där han satt sina tinor och dratt sina nät, heliga platser för honom.

Han är mycket nöjd med utflykten.

Komma i kontakt med minnen och sig själv

Siv Hagengrinder berättar om den jakt- och naturintresserade personen på boendet. Jakt och natur är viktiga inslag i hans identitet. Nu kan han inte längre röra sig i skog och mark. Siv försöker skapa ett arrangemang där personen kommer i kontakt med sina minnen, och därmed sig själv. Hon ordnar så att jaktkamraterna kommer på besök fullt utrustade för jakt. De kan genom ett enkelt arrangemang återskapa upplevelsen av att befinnas sig på jakt tillsammans med sina kamrater.

Minnesutflykt

Att omtala minnet i en berättelse är ett sätt för brukaren att komma i kontakt med världen utanför boendet och den personliga historien, och därmed ett sätt att öppna boendet. Med berättelsen kan man komma vart man vill i världen och besöka människor och platser som är betydelsefulla. Minnesutflykten förlägger för en stund livet till en självvald plats i tillvaron.

Utbilda i samhället om demens

Ett annat sätt att öppna förbindelser mellan äldreboende och samhälle är att genom utbildning skapa större medvetenhet om demenssjukdomar och hur man som medmänniska kan bistå demenssjuka personer i deras lidande på bästa sätt. 2023 års stipendiat Mirjam Brocknäs berättar om att man i Tyskland sedan 15 år tillbaka har utbildat i samhället om demenssjukdomar. Det finns ett informationsmaterial som används för utbildning i kommuner. Man utbildar till exempel chaufförer i färdtjänst, och särskilt de som kör personer till dagverksamhet. Men också brandmän och personal på bibliotek och frisörer. Genom utbildning skapade man en medvetenhet i samhället kring demenssjukdomar.

I Tyskland är man mån om att hjälpa demenssjuka i ett tidigt skede. Utbildningsinsatser var både ett resultat av denna ambition men kanske också orsak till den.

Utbildning av färdtjänstens förare

Det finns flera exempel på att man också på olika platser i Sverige utbildar personal som kommer i yrkesmässig kontakt med personer med kognitiv svikt, och som ofta även har motoriska svårigheter. Det som först kommer på tal är utbildning av chaufförer i färdtjänst som dagligen betjänar demenssjuka kunder. På Orust, berättade Kristin Dahlbom, har man

utbildat förare i den kommunala färdtjänsten om vad de ska tänka på när de har körningar för äldreomsorgen. När färdtjänsten upphandlades av privata åkare blev det betydligt svårare att genomföra dessa utbildningar. En förklaring är att fokus på färdtjänst försvann då chaufförerna hos entreprenörerna körde både taxi och färdtjänst.

Öppen caféverksamhet

Kristin Dahlbom berättar om ett enkelt sätt att stärka förbindelserna mellan boendet och omgivning nämligen genom caféverksamhet. Kristin är ansvarig för caféet som är inrymt i samma fastighet som boendet. Alla är välkomna. Lunchande hantverkare, anhöriga, förbipasserade. Där kan man äta eller fika. Många i personalen äter i caféet. Denna blandning av kunder gör att det uppstår oväntade möten som kan förgylla tillvaron.

4.6 Stärk äldreomsorgens grundrelation

Äldreomsorgens kvalitet och effektivitet avgörs rimligen av vad sker i "frontarbetet", i relationen mellan undersköterskan/kontaktpersonen och omsorgstagaren. Hur kan organisationen förändras så att den än mer fokuserar på omsorgens grundrelation? Hur skulle detta tänkas inverka på undersköterskornas arbetssituation och personalförsörjning?

Meningsutbyte kring denna spännande aspekt hanns tyvärr inte med.

4.7 Vilka förutsättningar måste till för att ta ansvar?

Vi ser att boendet ingår i minst tre centrala sammanhang: För politiken och central administration är boendet en utförarenhet där enhetschefen har budgetansvar. För personalen är boendet en arbetsplats där enhetschefen har personalansvar. För omsorgstagare och anhöriga är boendet ett hem med vård- och omsorgsinsatser med enhetschefen som boendeansvarig. Hur är dessa ansvarsområden kopplade? Vilket sammanhang är dominerande? Hur hanterar enhetschefen denna triangelsituation? Hur ser handlingsutrymmet ut?

Blott kort tid ägnas denna aspekt. Lite oväntat framkommer att detta till synes komplicerade ansvarsförhållande i tre riktningar av enhetscheferna själva inte uppfattas som särskilt problematiskt, utan snarare som en självklar förutsättning för verksamheten, och något som måste hanteras i chefsrollen.

4.8 Utveckla arbetsplatskulturen och integrera personalen i den

Hur kan du som chef/ledare arbeta med organisationskulturen som ett led i personalförsörjning och kvalitetsarbete? Vilka är dina erfarenheter av det?

I en genomgång av forskning om organisationskultur lyfter Henning Bang (1999) fram fyra kärnelement som används för att beskriva kulturinnehåll – värderingar, normer, grundläggande antaganden och verklighetsuppfattningar. Kulturinnehåll är företeelser i organisationsmedlemmarnas huvuden men de kommer till uttryck och blir synliga på olika sätt i deras beteende, språkbruk, uttalade normer, värderingar och uppfattningar, klädkod men även i fysiska objekt, ritualer och ceremonier, rumslig utformning, belöningsystem, etc.

En försvårande omständighet i kulturbygget på ett särskilt boende förefaller vara att boendet både är hem för omsorgstagarna och arbetsplats för personalen.

Meningsutbytet kring kulturbygget hanns tyvärr inte med.

4.9 Använd ny teknik – och frigör tid och öka välbefinnandet

”Ta tillvara ny teknik” är ett av fyra temaområden som SOU 2021:52 ”Vilja välja vård och omsorg” lyftet fram för att utveckla ”hållbar kompetensutveckling”. Temat kom att smyga sig in i nätverkets diskussioner kring andra temaområden, och förtjänar att läggas till som en nionde aspekt i vårt arbete med personalförsörjning. Här återger vi några exempel på hur tekniska innovationer kan öka välbefinnande för brukarna samtidigt som arbetsmängden minskas?

Avläsande inkontinensskydd

Mia Löfgren berättar om ett nytt inkontinensskydd som automatiskt läser av mängden vätska i skyddet och pekar därmed ut tidpunkten för byte och storleken på inkontinensskyddet. Hjälpmidlet innebär en stor förbättring både för personal och brukare. ”Vi byter inte skydd på någon under natten”, säger Mia Löfgren:

- Personalen slipper känna efter och med olika påträngande metoder avgöra när bytet ska ske. För omsorgstagaren är det naturligtvis en lättnad att inte behöva utsättas för ständiga kisskontroller.

Helleringen

Helleringen är ett hjälpmedel för att hålla magen i form. När man är förstoppad uppstår fysiska obehag. Med ett svikande minne kan vardagliga rutiner, som att sköta magen, gå i glömska. ”Om en hyresgäst inte själv kan förmedla ifall hen har utträttat sina behov kan det leda till att personalen inte får rätt möjligheter att ge den bästa vården de kan”, säger Ann-Charlotte Hanke.

I Helsingborg pågår sedan tidigare i år implementering av Helleringen. Så här beskrivs hjälpmedlet av Helsingborgs kommun:

”Den smarta toaletteringen vid namn Helleringen är ett redskap som ska registrera toalettbesök för personer som lider av kognitiv svikt för att säkerställa att rätt vårdinsatser genomförs. Detta görs genom att elektronik integreras i toalettsitsen som registrerar om kunden har bajsat eller inte. Idag arbetar vi med att träna det AI som ska ligga till grund för Helleringen. Detta kräver omkring 3000 dataset eller rättare sagt 3000 toalettbesök, där besökaren registrerar sitt besök med vad den har gjort. Det är såklart helt anonymt. Detta AI kommer då kunna avgöra om kunden har kissat eller bajsat och beskriva magens tillstånd” (Helsingborg hemsida).

Övervakning

Kameraövervakning är ett tredje område där ny teknik kan främja trygghet och välbefinnande för omsorgstagaren samtidigt som det minskar personalens arbetsmängd. Risken att väckas ur sin nattsömn minskar självklart om övervakningen sker elektroniskt och där övervakaren inte behöver öppna och stänga dörrar och tända ljus som kan störa nattsömn. Båda övervakningssätten är förknippade med en integritetsproblematik.

Den fysiska övervakningen och den elektroniska är förknippad med risken att störa nattsömn medan det i kameraövervakning alltid finns en integritetsproblematik att ha åtanke. För hemmaboende personer med kognitiv svikt finns på marknaden ett hjälpmedel som reagerar på rörelser i bostaden. Sensorer placeras ut i lägenheten och känner av personens rörelseschema. Om hjälpmedlet registrerar ovanliga rörelser vid ovanlig tid, då larmas anhöriga eller tillsynspersoner via telefon.

Kapitel 5. Slutsatser

”Låt oss skapa en äldreomsorg med fokus på livet och det som skapar välbefinnande. Med en tydlig värdegrund och inspirerande ledarskap är det möjligt.”

Monica Berglund, författare, tidigare vd för Tre Stiftelser i Göteborg, medlem av GLIDs styrelse

5.1 Personalförsörjning är en mångdimensionell historia

Personalförsörjning i äldreomsorgen är en mångdimensionell historia. Där finns områden som enhetschefen direkt kan påverka, men också strukturella förhållanden utanför chefens kontroll. Den bedrivs på flera olika plan, av flera inblandade aktörer och med olika tidsperspektiv. Enhetschefer på äldreboende ägnar allt mer tid åt personalförsörjning. Uppgiften är tvingande. Äldreboenden måste bemannas dygnet runt, året runt.

Här ska vi lyfta fram några förhållanden och synsätt som bildar ett delvis nytt landskap för personalförsörjning och chefens roll.

5.2: *Omorganisering*. I brist på utbildade undersköterskor anställs personer som saknar omsorgsutbildning men har arbetsförmåga som kan användas i äldreomsorgen. Yrkesuppgifter omfördelas. Detta innebär en smygande omorganisering av arbetet.

5.3: *Omsorgsarbetets mening och kvalitet*. Vi letar äldreomsorgens kärna och hittar den i interaktionen mellan brukare och undersköterska. Arbete inom äldreomsorgen innebär tillfälle att arbeta direkt med människor och göra skillnad i deras livssituation. Att se och att förstå detta gör jobbet intressant och meningsfullt. Personcentrerad äldreomsorg har goda möjligheter att vägleda arbetet i äldreomsorgens kärna, men kräver också ett personcentrerat ledarskap.

5.4: *Friska pensionärer jobbar kvar*. Gruppen friska pensionärer ruvar över en växande reserv av arbetsförmåga. Genom åldersmedvetet ledarskap kan fler pensionärer välja att jobba kvar. Ett hinder är negativa attityder till äldre i arbetslivet.

5.5: *Hälsofrämjande äldreomsorg*. En förbättrad hälsa hos befolkningen kan också betyda att vi går mot en situation med mindre behov av institutionsvård och en ökad satsning på förebyggande hälsoinsatser och hälsoservice. I en sådan utveckling kan lokalsamhällets föreningsliv och företag involveras i omsorg om äldre, och nya yrken kan välkomnas till äldreomsorgen.

5.2 Omorganisering

Det är mycket svårt att rekrytera undersköterskor till äldreboenden. Nöden har tvingat fram anställning av personer utan omsorgsutbildning men med andra kompetenser som kan komma verksamheten och brukarna till godo.

Från Malmö rapporterar våra nätverkare att man rekryterat en grupp studenter till en vikariepool. Man räknar med att flera stannar i poolen under de år deras utbildning pågår, så att man säkrar en personalförsörjning över tid.

På Orust har man sommaranställt ungdomar 16-17 år för enklare sysslor, men med den strategiska tanken att de kommer tillbaka som vikarier när de blir 18 år och då känner de redan till arbetsuppgifter och verksamheten. Man anställer också serviceassistenter för enklare uppgifter. Ofta är det nysvenskar som rekryteras och utbildas. Dessa personer behöver mycket arbetsledning för att utföra uppgifterna på rätt sätt men också att förstå hur de ingår i personcentrerad äldreomsorg.

Med okvalificerad personal får man omfördela arbetsuppgifter så att lågutbildad personal kan utföra enklare sysslor som mat, städ och tvätt och därmed frilägga tid för undersköterskornas omsorgsarbete.

Det ökade behovet av arbetsledning är ett av flera skäl till att man på Orust infört en ny nivå i organisationen, SAMO, samordningsansvarig undersköterska. Det är en arbetsledande funktion som följer upp arbetet och uppdaterar brukarens önskemål och behov. Till rollen hör också personalrekrytering. SAMO frigör tid för enhetschefens långsiktiga utvecklingsarbete.

Vi kan se att organisationen på äldreboenden anpassar sig till nya personalförhållanden med en ny uppgiftsfördelning och en stärkt arbetsledning. Det sker en lågmäld organisationsförändring med införandet av en ny personalkategori (serviceassistent eller annan beteckning) och en ny ledningsnivå (SAMO eller annan beteckning). Med en större andel lågutbildad personal ökar rimligen enhetschefens pedagogiska uppdrag i omfattning och betydelse.

5.3 Omsorgsarbetets mening och kvalitet

Vi tänker att omsorgsarbetets mening och personalens förmåga att medverka till brukarens hälsa, välbefinnande och livsmening kan bidra till att fler väljer undersköterskans yrke. Att metodiskt och reflekterat arbeta så nära en annan människa är en källa till personlig utveckling. Enhetschefen kan som rollmodell visa hur mening och kvalitet blir omsorgsarbetets följeslagare.

Äldreomsorgen är extremt beroende av sina medarbetare av det enkla skälet att brukarna är extremt beroende av undersköterskans förmåga att förstå och medverka till brukarens välbefinnande i kroppslig, själslig och social mening. I samspelet mellan brukare och undersköterska utformas

omsorg och hälsa. Där i mellanrummet hittar vi äldreomsorgens kärna. Det är kring denna kärna verksamheten bör organiseras.

Kvalitén i omsorgsarbetet bestäms i hög grad av undersköterskans förmåga att mentalisera, dvs. förstå brukarens tankar, känslor och önskningsar, och samtidigt vara observant på sina egna. ”Försöka se sig själv utifrån och andra människor inifrån”, är ett annat sätt att beskriva mentalisering (Wallroth 2010).

I äldreomsorgen är det särskilt viktigt att förmå se verkligheten ur brukarens perspektiv och passa på egna tankar och känslor i mötet med brukaren, inte minst på grund av risk för missförstånd och paternalistisk ohörsamhet. Förmåga att mentalisera ledsagar personlig utveckling. Den förser personen med upplevelsematerial från omsorgsarbetet som kan bearbetas vidare i systematiserad reflektion på arbetsplatsen och bli till kunskap. Här har ledaren en viktig pedagogisk roll att spela.

Biografiskt material

I en personcentrerad omsorg är insamling och användning av personligt och biografiskt material grundläggande för att lära känna brukaren just som en person. Människan är en berättelse! Där utbreder sig en människas historia och avtryck i världen. Som personal kan man följa personen genom det ofta dramatiska livsslutet. Att bistå en människa i denna livssituation är en uppgift fylld av mening. Det finns inte många yrkesområden som så direkt, intensivt och filterlöst arbetar med människor som inom äldreomsorgen. Med betoningen på personens personlighet, biografi och vardaglig tolkning av brukarnas uttryck flyttar äldreomsorgen in i humanvetenskaperna.

En viktig uppgift för ledare av ett personcentrerat arbetssätt är därför att vägleda personalen till kunskap om brukaren som person.

“Thus the gathering of detailed information about the individual is key – their cultural and social background, their values and beliefs, their preferences and interests. Not only does this information enable staff to act in accordance with the person’s individual needs, but also it enables them to value each person as an individual and see things from their perspective, understand their feelings and take them very seriously” (Loveday 2013, s.25).

“Dementia care leaders must prioritise the process of information gathering from the first point of contact with the individual, finding out as much as possible from the persons themselves, families, friends, members of the individual’s community and other professionals” (Loveday 2013, s. 26).

Att bedriva äldreomsorg är en mycket kunskapsintensiv aktivitet. Kunskapen om brukaren måste ständigt uppdateras då det händer mycket under den sista livsperioden. Genom insamling av biografisk information kan även personens sociala nätverk beskrivas och bli till resurser i arbetet att hjälpa personen att bekräfta och behålla sin identitet under sjukdomsperioden.

Ledare i en lärande kultur

För att utöva ledarskapet i demensvårdens kärna krävs att ledaren praktiskt kan visa hur jobbet går till, visa hur man kan få kunskap om personens önskemål och behov, och via reflektion göra kunskap av erfarenheter.

Reflective practice – thinking about and learning from what you’re doing – is central to person-centred dementia care. Once we understand that each person with dementia is an individual, with unique needs, we are led to the inevitable conclusion that there is no single way of providing care. All the guidelines in the world could not tell us about Dorothy, who has just moved into the care home (Loveday 2013, s.88).

Om det personcentrerade konceptet får orientera äldreomsorgens praktiker kan jobben bli mycket intressanta för den personal som tycker om att arbeta med människor och intresserar sig för vad det är att vara en människa. Det är att stärka undersköterskans arbetsinnehåll och vidga rollen i riktning mot livskunskap.

5.4 Friska pensionärer jobbar kvar

Synen på äldre som tärande, eländiga och i vägen håller sakta på att förändras, bland annat till följd av ny kunskap som visar att äldre aldrig varit så friska och kapabla som idag.

”Om pensionsålder enbart baseras på hälsa och funktionsförmåga, finns det en stor arbetskraftsreserv bland de äldre. De flesta skulle kunna arbeta betydligt längre än de gör idag”, skriver Skoog (2020, s.31).

Betyder det att vi kan förvänta oss ett längre arbetsliv, och därmed dämpa personalbrist i äldreomsorg? Pensionsbestämmelser är förstas en fråga för politikerna. Äldreministern Anna Tenje beskriver problematiken i ett pressmeddelande 30 maj 2023:

”Att vi lever allt längre, är friska och aktiva är naturligtvis väldigt positivt. Fler år som pensionär innebär dock att den intjänade pensionen ska räcka över en längre tid och för att få en god ekonomisk tillvaro är det därför avgörande att arbetslivet förlängs.

Regeringen har infört ett jobbskatteavdrag för personer över 65 år som arbetar vilket stärker incitamenten för att få fler att arbeta längre. Det bidrar till att viktig kompetens stannar på arbetsmarknaden längre samtidigt som det stärker den egna ekonomin och pensionen.”

Regeringen tillsatte 2018 en delegation för främjande av äldre arbetskraft som ska motverka åldersdiskriminering och hitta möjligheter för att bättre ta tillvara äldres erfarenhet och kompetens i arbetslivet. Delegationens syn på äldre framgår bland annat av rapporten *70 är det nya 50* författad av professor Ingmar Skoog, föreståndare för den världsunika befolkningsstudien H70 vid Göteborgs universitet.

Sveriges 70-åringar friskare än någonsin

Uttrycket *70 är det nya 50* betyder att hälsa och förmågor hos dagens 70-åringar motsvaras av 1970-talets 50-åringar. En häpnadsväckande förbättring. Sedan 1971 har en flervetenskaplig forskargrupp undersökt åldrandet genom att följa vissa årgångar av 70-åringar. Den första åldersgruppen i kohortserien var född 1901. Nu marscherar vissa årgångar av femtiotalister in i H70-studiens databank.

Sedan studierna påbörjades 1971 har det skett dramatiska förbättringar av äldres hälsa och förmågor inom en rad områden:

”Bland annat har kognitiv och fysisk funktion, lungfunktion, hörsel och välbefinnande förbättrats väsentligt. Förekomst av sjukdomar som depression, demens, hjärt- och kärlsjukdomar har minskat betydligt. Motståndskraften mot sjukdomar hos äldre har förbättrats betydligt, vilket innebär att det visserligen är fler som har sjukdomar men att förekomst av sjukdomar påverkar de äldre mindre.” (Skoog 2020, s.34)

Dagens 70-åringar är betydligt mer aktiva än tidigare årskullar, menar Skoog. De är mer tävlingsinriktade och mindre neurotiska.

Hinder

Delegationen för senior arbetskraft anger tre villkor som gör ett längre arbetsliv möjligt. För det första att enskilda *kan* arbeta, dvs. har tillräckligt god arbetsförmåga i förhållande till arbetets krav. För det andra att den enskilde *vill* arbeta längre och för det tredje att den enskilde *får* arbeta (SOU 2020:69, s.15).

Alla dessa villkor kan påverkas för att stimulera seniorer att fortsätta jobba efter pensionen. Det verkar som det tredje villkoret om att ”få arbeta” reser ålderismens hinder. Negativa attityder till äldre i arbetslivet är en dörrstängare. Delegationen konstaterar att det finns en stark påverkan

genom normen att ”gå vid 65”, både från arbetsgivarens sida och personalens.

Den första punkten i Delegationens slutsatser och rekommendationer handlar om att välkomna senior personal som kan och vill jobba. ”Det är en nödvändighet att seniorer som kan och vill arbeta längre **får** göra det.”

Åldersmedvetet ledarskap

Delegationen påpekar att chefer behöver bedriva ett åldermedvetet ledarskap, som i första hand syftar till att senioren arbetar längre och senare lägger sin pensionering. Ett åldersmedvetet ledarskap vill komma åt och bekämpa negativa attityder till äldre i arbetslivet. Med ett åldersmedvetet ledarskap menas att varje arbetstagares kompetens och erfarenhet tillvaratas oavsett ålder (SOU 2020:69, s.24).

”Studier om åldersmedvetet ledarskap har visat att de viktigaste faktorerna på arbetsplatsen som påverkar de anställdas pensioneringsbeslut sker långt innan den traditionella pensionsåldern närmar sig. Samtalen bör därför ske i god tid dessförinnan och innan medarbetarna börjar fatta beslut om tidpunkt för pensionen och mentalt börjar lämna arbetslivet. Det är också ett bra sätt för chefen att i god tid uppmärksamma både risk för ohälsa och risk för att arbetstagaren går i pension för tidigt och att värdefull kompetens därmed går förlorad” (SOU 2020:69, s. 222).

I ett åldersmedvetet ledarskap ingår att i dialog med seniorer anpassa arbetsuppgifter och arbetstider så fortsatt arbetet blir ett väljbart alternativ.

5.5 Hälsofrämjande äldreomsorg

Hur påverkar en allt friskare äldre befolkning behovet av äldreomsorg? Att vårdbehoven skjuts framåt i tiden har H70-studien visat. Men totalt sett: hur förändras befolkningens behov av äldreomsorg?

Kanske befinner vi oss i en brytningstid med en historisk möjlighet att parallellt med en traditionell äldreomsorg utveckla ett förebyggande arbetssätt med ett salutogent grundperspektiv.

GLIDs nätverksträff i november 2023 var inne på dessa tankegångar i diskussioner kring temat ”öppna äldreboendet mot samhället”. Tar äldreomsorgen ett steg utanför sin ”comfort zoon” i samverkan med lokalsamhället, så öppnas nya förebyggande ytor för äldreomsorgen. I det perspektivet kan medborgaranda och resurser från civilsamhällets organisationer växlas in i omsorg om äldre medborgare. Siv Hagengrinder, förklarar:

”Ett stärkt samarbete med föreningslivet kan tänkas frigöra tid för undersköterskorna, som då kan lägga mer tid på personer med större omvårdnadsbehov och slipper det dåliga samvetet över att inte hinna tillgodose allas behov.”

Det finns ett salutogent tänkande att följa när det gäller att vinna resurser för äldreomsorg och demensvård. Det handlar också om i vilken utsträckning omsorg om äldre är en gemensam angelägenhet i samhället och att resurser av olika slag från det omkringliggande samhället kan komma äldreomsorg till godo.

Vilken äldreomsorg väntar runt hörnet?

Referenser

- Brooker, D. (2007). *Person-centered dementia care. Making service better*. London: Jessica Kingsley Publisher.
- Corin, L. & Babapour Chafi, M. (2022). *Betydelse av antalet medarbetare per chef. En kunskapssammanställning. Del I och II*. Institutet för stressmedicin, VG-regionen.
- Dahlberg, K. & Ekman, I. (red.) (2017). *Vägen till patientens värld och personcentrerad vård*. Stockholm: Liber.
- Ekman, I. (red.) (2020). *Personcentrering inom hälso- och sjukvård*. Stockholm: Liber.
- Langstrand, J. & Lundqvist, D. (2015). *Att leda förändring – från förhandling till realisering*, HELIX, Linköpings universitet.
- Loveday, B. (2013). *Leadership for Person-Centred Demetia Care*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Senge, P. (1995). *Den femte disciplinen. Den lärande organisationens konst*. Stockholm: Thomson Fakta AB.
- Skoog, I. (2020). *70 är det nya 50*. Rapport 21, Delegationen för senior arbetskraft. Stockholm.
- Socialstyrelsen (2023). *Språkförmåga i äldreomsorgen. Underlag för bedömning och utveckling*.
- Socialstyrelsen (2023). *Språkförmåga i äldreomsorgen. Information till verksamheter som ska använda stödet*.
- SOU 2020:69. *Äldre har aldrig varit yngre – allt fler kan och vill arbeta längre*. Slutrapport. Delegationen för senior arbetskraft.
- SOU 2021:52. *Vilja välja vård och omsorg. En hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre*.
- Språkkompetens inom äldreomsorgen* (2021). Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen. Göteborgs Stad.
- Wallroth, P. (2010). *Mentaliseringsboken*. Stockholm: Karneval förlag.
- Vroom, V & Jago, A. (2007). *The Role of the Situation in Leadership*. *American Psychologist*, 1, 17-24.
- Ökvist, Storm Åsells & Johansson (2022). *Välfärdens kompetensförsörjning. Personalprognos 2021-2031 och hur välfärden kan möta kompetensutmaningen*. Rapport, Sveriges Kommuner och Regioner.

Bilaga 1.

Skrivelse: *Nytt grepp i personalförsörjning på äldreboenden. Arbetsplatsens nya roll i lärande och utbildning av invandrade personer*

Det har uppstått en klyfta mellan växande demografiskt betingade behov av äldreomsorg och minskad tillgång på personal som kan arbeta i äldreomsorgen.

Ansträngningar behöver göras för att rekrytera och utbilda invandrade personer som idag inte är anställningsbara på grund av brister i svenska språket och utsides den kultur som omger svensk äldreomsorg. Till en början med ambitionen att klara av enklare sysslor i omsorgsarbetet men med siktet inställt på att göra en yrkeskarriär.

Genom att förlägga utbildning och lärande till äldreboende får deltagarna tillgång till ett praktikområde där yrkets uppdrag hela tiden planeras, utförs och följs upp. Det ger otaliga tillfällen att lära genom observation och frågor. Samtidigt sker lärande genom att personen gör omsorgsuppgifter under överinseende av en handledare, vanligen en erfaren undersköterska med pedagogisk vidareutbildning.

På samma vis kan språkbruk och kultur läras i praktiken när invandrade personer rör sig i omsorgsarbetets miljö, och pratar om arbetet med sina erfarna arbetskamrater, liksom om kunskaper, normer och värderingar i omsorgsarbetet. Naturligtvis kan sådant situerat lärande av språk, kultur och yrkeskunnande kombineras med lärande i skolmiljö.

Ett planerat arbete med lärande och utbildning på äldreboendet skulle medföra att omsorgsarbetets tysta kunskap förmedlas explicit och reflekterat, och på så vis vara en viktig del i att identifiera och utveckla yrkeskunskapen. I växande mån kan handledande undersköterskor ta emot elever i omsorgsutbildning, och därmed stärka yrkets pedagogiska uppgifter och främja en karriärväg.

Handledning och reflektion är metoder som redan används på många äldreboenden och skulle kunna användas såväl i yrkeslärandet som i språk- och kulturlärandet.

Just på boenden kan konkret samverkan kring rekrytering och utbildning av invandrade personer etableras mellan kommuner och berörda myndigheter inom flera politikområden, såsom arbetsmarknad, integration, jämställdhet och utbildning.

Det nya greppet är alltså att uppmärksamma berörda myndigheter på möjligheten att utnyttja den potential till lärande och inkludering som finns i situerat lärande på äldreboenden.

En deltagares kommentar till bilaga 1.

Jättebra material och konkret beskrivet, helt enkelt hur man kan gå tillväga. Vi behöver arbeta på flera spår i vägen fram till undersköterskor. Vi kan här tänka i följande kategorier:

1. Personer som av egen kraft och kompetens kommit in på Vård- och omsorgsprogrammet plus språkutbildning plus ett år med handledarledd teori och praktik.

2. För personer som är serviceassistenter idag med målet att bli undersköterska kommer resan att ta längre tid. Kanske behöver de vara ännu mer på arbetet med handledare för att sedan, när svenskan blivit bättre, kunna ta till sig de teoretiska kunskaperna

3. Den sista gruppen består av dem som först behöver gå grundskola. De kan göra på samma sätt som serviceassistenterna, men det kommer att ta längre tid.

Dessa personer ska veta att om de satsar så här mycket kommer kommunen att satsa på dem, vilket innebär att de garanteras en tillsvidareanställning om de uppnår målet att bli undersköterska.

Under tiden de utbildas kommer de att vara en del av en arbetsgemenskap och lära sig hur en svensk arbetsplats fungerar. Samtidigt har de en försörjning och en meningsfull vardag som leder fram till ett arbete.

Vinster: bättre integration, jämställdhet, jämlikhet, fler medarbetare till vård och omsorg, bättre kvalitet, ekonomi, utveckling och karriärmöjligheter för USK.

