

# Mentorprogram i äldreomsorgen

Mahwish Naseer, Rebecka Arman  
och Lotta Dellve

Studien bidrar till kunskap om förekomst, form och betydelser av mentorprogram inom äldreomsorgen för undersköterskors tillfredsställelse med sitt arbete och omsorgskvalitet. Detta skattades med enkätdata till slumpmässigt urval av undersköterskor och genom en kvalitativ fallstudie i en kommun där de aktivt satsat på introduktion och mentorskap. Resultaten visade att mentorprogram förekom i begränsad omfattning. Bland heltidsanställda, anställda i självstyrande grupper och i organisationer med tydligare likabehandling mellan äldre och yngre anställda förekom mentorskap i något större grad. De som deltagit i mentorsprogram skattade högre grad av engagemang, tillfredsställelse med arbetet och sina möjligheter till att ge god omsorg. Fallstudien visade begränsad tid och relationsmässig kontinuitet för mentorskap även i det beskrivna fallet där mentorskap var prioriterat.

*Nyckelord:* äldreomsorg, mentorskap, arbetstillfredsställelse, personalomsättning

Vissa välfärdssektorer belastas mer än andra av utmaningar för att upprätthålla, bibehålla och utveckla kvalitet, kunskap och personal på grund av bristande ekonomiska och sociala resurser med avseende på hållbarhet (Kadefors et al., 2018; Sconfienza et al., 2019). En av dessa är äldreomsorgen, där Sveriges idag största yrkes-

FÖRFATTARE

Mahwish Naseer, postdoktor, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, mahwish.naseer@gu.se

Rebecka Arman, universitetslektor, Företagsekonomiska institutionen, rebecka.arman@handels.gu.se

Lotta Dellve, professor, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, lotta.dellve@socav.gu.se

DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.26142>

© Författaren/författarna. Detta är en Open Access-artikel som distribueras enligt Creative Commons, licens CC-BY 4.0

grupp - undersköterskor - både är svåra att rekrytera och att behålla i ett längre arbetsliv (Blomberg et al., 2016; Hultell & Gustavsson, 2011). Förhållanden på arbetsplatser och åtgärder som vidtas av arbetsgivarna för att förbättra arbetsmiljön är viktiga för ett hållbart arbetsliv, generellt (se till exempel Dimoff & Kelloway, 2019; Vingård, 2015) och inom äldreomsorgen (Dellve, 2003). Medan nästan alla andra sektorer i Sverige har upplevt något förbättrade arbetsförhållanden under de senaste decennierna (Corin et al., 2021), är den motsatta utvecklingen tydlig i de kvinnodominerade jobben, inom vård- och omsorg (Dellve et al., 2024). Det finns en negativ trend avseende arbetsvillkor och ohälsa i vård- och omsorgssektorn (Aronsson et al., 2021; Cerdas et al., 2019; Dellve et al., 2024). Bristande arbetsförhållanden har också stor betydelse för flykten ifrån välfärdens kvinnodominerade bristyrken (Ahlstedt et al., 2019; Anell et al., 2019).

Kommuner har en särskild utmaning i att stärka förutsättningar för ett hållbart arbetsliv för äldre medarbetare och samtidigt vara attraktiva arbetsgivare med en god arbetsmiljö för unga och nyutbildade i flera stora bristyrken (SKR, 2020). Att stärka organisationens likabehandlingsklimat är ett genomgripande steg i riktning mot mer attraktivt arbete i kommunala bristyrken (Allard & Dellve, 2024). En annan organisatorisk insats är att stödja inskolning genom mentorskapsprogram. Det har i en tidigare studie bland anställda i äldreomsorgen och skola visat samband med stärkta basala behov i arbetet vilket i sin tur samvarierat med arbetstillfredsställelse och att vilja stanna på arbetsplatsen (Dellve et al., 2024). I mentorprogram får äldre rollen att socialisera och introducera nya medarbetare vilket kan skapa stabilitet och trygghet i organisationen (Kadefors et al., 2020). Det skulle alltså kunna vara en metod som kan leda till en förbättrad arbetsmiljö, mer attraktivt arbete och till ökat lärande på arbetsplatsen för både erfarna och mer oerfarna. Kommuners organisering och tillgång till mentorprogram kan dock se olika ut för olika yrkesgrupper (Seldén et al., 2020). Inom skolan har mentorskap byggts ut genom att det finns reglerade rättigheter till en mentor som kontinuerligt ska följa den nyutexaminerade, enligt Skolverkets föreskrifter (SKOLF 2014:44). Inom äldreomsorgen är mentorskap inte reglerat på samma vis och troligen därmed inte lika väl utbyggt. I den äldreomsorg som utförs i ordinärt boende, sker arbetet ofta ensamt och med sparsam tid för kontakt mellan kollegor. I dessa arbeten borde rimligen möjlighet att delta i mentorprogram eller handledning av nyanställda ha än mer betydelse. Det finns dock få studier om detta inom äldreomsorgen, och särskilt från äldreomsorg i Sverige, varför denna studie är utforskande och anknyter brett till teorier som tidigare studier i frågan använt.

### *Syfte och frågeställningar*

Syftet är att öka kunskapen om mentorprogram inom äldreomsorgen: dess förekomst, form och betydelser för anställdas upplevelse av tillfredsställande arbete och omsorgskvalitet.

Följande forskningsfrågor var i fokus:

- Vilka har omfattats av mentorprogram? Finns skillnader mellan: de med kortare och längre erfarenhet; de som arbetar i de boendes ordinarie hem och de som arbetar i särskilda omsorgsboenden; de som själva organiserar sitt arbete (autonomi som individ eller grupper) samt de som arbetar i organisationer som har tydligare likabehandling för äldre och yngre anställda?
- Hur samvarierar deltagande i mentorskapsprogram för omsorgspersonalens upplevda tillfredsställelse i arbetet och med omsorgskvalitet?
- Vilka erfarenheter av mentorskap beskrivs efter satsning på mentorskap i äldreomsorgen?

## TIDIGARE STUDIER OCH TEORIER

### **Mentorskap**

Mentorskap har studerats sedan 1980-talet och en studie av Kathy E. Kram (1983) brukar pekas ut som starten på det vetenskapliga intresset. Hon definierade mentorskap som en utvecklingsrelation *“mellan en yngre vuxen och en äldre, mer erfaren vuxen som hjälper den yngre individen att lära sig navigera i vuxenvärlden och arbetsvärlden”* (s. 2, författarnas översättning). Denna definition speglar den tidens mer traditionella och tydligt hierarkiska yrkesliv och inskolning i ett arbete och yrke som kanske skulle vara livet ut. Den förutsätter också att mentorn innehar mer erfarenhet och expertis än sin adept. Under tiden som arbetsmarknaden och arbetslivet omvandlats, genom återkommande omorganisationer och neddragningar, har mentorskap kommit att bli en återkommande process som många genomgår flera gånger och vid olika åldrar i sitt yrkesliv. Mentorskap kan därmed bli del av det ”livslånga lärandet” (Allen et al., 2017) och mentorprogram är numera ofta en del av många organisationers träning och karriärutveckling för sina anställda (Allen et al., 2009).

### **Organisatorisk socialisering**

Tidigare litteratur har föreslagit att organisatorisk socialisering, dvs en process som förutom att lära sig färdigheter i arbetet också inkluderar sociala normer och beteenden på arbetsplatsen, kan bidra till att förstå betydelser av mentorskap

(Allen et al., 2017). Den positiva organisatoriska socialisering som mentorprogrammen syftar till handlar till stor del om att utgöra ett socialt stöd för nyutbildade. Tidigare studier har också visat att mentorskapsprogram kan erbjuda socialt stöd, minska stress och hjälpa yngre medarbetare att utvecklas i sina nya yrkesroller (Landsbergis et al., 2018; Naim & Lenka, 2016). Det har dock visat sig vara svårt att ge socialt stöd mellan kollegor i en tuff arbetsmiljö med mycket ”mentala nödlägen” med stress av både fysisk, psykisk och etisk karaktär (Sconfienza et al., 2019). Detta specialnummer visar att äldreomsorgen innefattar sådant arbete, eftersom många brukare är svårt sjuka, resurserna är knappa och utbildningsgraden bland en stor del av de anställda ofta är låg eller obefintlig vilket innebär att lärande behöver ske i arbetet. För anställda i äldreomsorgen har samhörighet och lärande (trots begränsade förutsättningar) samt att bidra på ett meningsfullt sätt visat sig ha betydelse för upplevelsen av arbetet (Dellve et al., 2024; Erlandsson och Szebehely, 2023; Meagher, Szebehely & Mears, 2016).

### **Tillfredsställelse med vård och omsorgsarbetet**

Ett syfte med satsningar i linje med mentorskap är att stärka arbetstillfredsställelse, motivation, engagemang och omsorgskvalitet. Arbetstillfredsställelse avseende de mest basala behoven i arbetet är tillsammans med arbetsmotivation en viktig pusselbit när det gäller hållbart arbete på arbetsplatsen (Coxen et al., 2021; Deci et al., 2017; Kooij et al., 2011; Tafvelin & Stenling, 2018). Grundläggande dimensioner för behovstillfredsställelse på arbetet rör *autonomi* att kunna agera och stå bakom sina handlingar, *kompetens* att kunna agera effektivt med den erfarenhet som behövs för att hantera problem på arbetet och *sambörighet* till andra på meningsfulla sätt (Deci et al., 2017). Tillfredsställelsen av dessa ses som nödvändigt för hälsa och prestation genom optimal utveckling och lärande (Gagne, 2014). I äldreomsorgen har särskilt individens autonomi haft betydelse för omsorgsanställdas arbetstillfredsställelse och motiv att stanna (Håkansson et al., 2024). Likaså har arbetsgruppens självständighet att kunna organisera sitt arbete haft stor betydelse för arbetstillfredsställelse och upplevt attraktivt arbete (Hasselgren et al., 2024). I en studie om mentorskap bland anställda inom skolan och äldreomsorgen användes och prövades teorin om basala behov i arbetet som mellanliggande faktor för betydelse av satsningar på mentorskap. Vi fann att mentorskap kunde vara en möjlighet att fylla basala behov i arbetet, särskilt avseende autonomi, och därigenom stärka arbetstillfredsställelsen och intentionen att stanna (Dellve et al., 2024). Sambanden var dock tydligare för anställda i skolan.

Förutom betydelse av basala behov i arbetet har tillfredsställelse med att kunna ge omsorg med hög kvalitet haft avgörande betydelse för motivation bland anställda inom vård- och omsorgsyрки (Ahlstedt et al., 2019). I tidigare internationella studier har omsorgspersonal uppskattat möjligheter att delta i

mentorskapsprogram för att öka yrkesskicklighet och omsorgskvalitet. Dessa studier har dock identifierat flera faktorer som påverkat implementering av programmen. Det rör sig framförallt om tidsbrist samt även till mentorers otillgänglighet och ovilja till reellt kunskapsutbyte (Liao et al., 2020; Liao et al., 2023). När mentorskap implementerats har resultat visat att mentorskap också bidragit till vårdkvaliteten (Schwerdtle et al., 2017) och till hållbarheten av förbättringar i vård- och omsorgskvalitet (Chen et al., 2020).

### **Åldersklimat och likabehandling**

Organisationens likabehandlingsklimat avseende ålder och kön har större samband med upplevt attraktivt arbete än antalet kvinnor och män på arbetsplatsen (Allard & Dellve, 2024). Äldre och erfarnas motivation att dela kunskap med mer oerfarna, yngre kollegor kan även vara avgörande i genomförande av mentorskap och för att behålla kunskap i organisationen. Intresset av att dela kunskap kan vara relaterat till förutsättningar för ömsesidigt utbyte (Liao et al., 2020) men också till en egen tilltro till sina kunskaper och förmågor. Fesbender och Gerpott (2021) visade i sin studie att äldre anställda som upplever åldersdiskriminering inom organisationen har haft sämre egen tilltro till sina förmågor. Därmed kan likabehandlingsklimat i organisationer, det vill säga att en anställd upplever sig inkluderad i organisation oavsett av individuella egenskaper (såsom ålder, kön, födelseland) kunna få betydelse och påverka individens engagemang och arbetstillfredsställelse (Shore et al., 2018). Robotham och kollegor (2022) har tidigare indikerat att likabehandlingsklimat avseende etnicitet påverkade aktivt deltagande i och tillfredsställelse med mentorskapsprogram. I denna studie undersöker vi om organisatorisk likabehandling avseende ålder samvarierar på ett stärkande vis med aktivt deltagande i mentorskapsprogram.

### **METOD**

Studien fokuserar på undersköterskor i äldreomsorgen och använder en enkät för att utforska förekomst och betydelser av mentorprogram samt en fallstudie för att indikera former och förutsättningar för mentorskap inom hemtjänsten. De olika metodansatserna ger olika bidrag i frågan. Studien har erhållit godkännande från regional etikkommitté (Dnr 2022-01424-01).

Enkätstudien är en kvantitativ tvärsnittsstudie. Statistiska Centralbyråns yrkesregister och lönestrukturstatistik användes för att göra ett slumpmässigt urval. Ett informationsbrev skickades med post till 5000 slumpvist utvalda undersköterskor som hade arbetat i äldreomsorgen i minst fem år, i Sverige. De fick åtkomst till en webbenkäten via QR-kod. Två påminnelser skickades med medföljande postenkät. 1163 individer valde att delta i studien och 1124 besvarade frågan om

mentorskap. De svarande var och i åldern 22-67 år. Majoriteten var 45 till 64 år (m=52, md=54), hade gymnasie- eller kortare eftergymnasial utbildning och födda i Sverige (se Tabell 1). I tabellen indikeras också vissa skillnader i svarsfrekvenser, det vill säga att äldre respektive födda i Sverige svarar i högre grad än yngre respektive födda i annat land.

Tabell 1: Beskrivning av undersökningsgruppen

		Svarande n	%	Urval n	%
Kön	Kvinna	1083	93	4733	91
	Man	80	7	467	9
Ålder	20 – 34 år	83	7	563	11
	35 – 44 år	150	13	955	18
	45 – 54 år	358	31	1533	29
	55 – 64 år	539	46	1914	37
	65 – 67 år	33	3	235	5
Utbildning	Grundskola	24	2	132	2
	Gymnasie	459	39	2016	39
	Eftergymn utb <2 år	501	43	2301	44
	Eftergymn utb, >2 år	124	7	479	9
Födelse land	Sverige	905	78	3530	68
	Annat	256	23	1670	32

Analyserade variabler beskrivs nedan och svarsalternativen framgår i *Tabell 2*. Aktivt deltagande i *mentorskap* undersöktes med frågan "Har du under det senaste året, deltagit i utvecklingsarbeten som handlar om handledning eller mentorskap som rör nyanställda?" Svarsalternativen var: Ja i mycket hög grad; Ja, i ganska hög grad; Ja, i mindre grad; Nej inte alls. Förekomst av deltagande i mentorskap och skillnader mellan grupper undersöktes avseende anställning och organisatoriska förhållanden:

- *Anställningens omfattning* (procent)
- *Anställningstiden*, det vill säga erfarenhet av omsorgsarbete
- *Arbetsplats* inom ordinärt boende (inklusive hemtjänst, hemsjukvård) eller särskilt boende (inklusive särskilt boende, korttidsboende)
- *Organisatorisk likabehandlingsklimat* avseende ålder undersöktes med ett index av följande påståenden "Jag arbetar i en organisation... Där yngre och äldre anställdas åsikter är lika viktiga", "... Där yngre och äldre anställda är lika respekterade" och "...". Där chefer är lika uppmärksamma på yngre och äldre anställdas behov" (cr. alpha=0,86).
- *Arbetsgruppens autonomi* undersöktes med frågan "Hur självständig är arbetsgruppen i organisationen på din arbetsplats för att planera arbetet?"

- *Individens autonomi* undersöktes med frågan "Har du frihet att bestämma över utförandet av ditt arbete?"

I syfte att analysera samvariationer mellan aktivt deltagande i mentorskap och undersköterskors tillfredsställelse, undersöktes följande variabler:

- *Arbetsstillfredsställelse* undersöktes med frågan "Hur nöjd är du med ditt arbete som helhet, allt inräknat?"
- *Engagemang* undersöktes med ett index bestående av följande tre frågor "Jag har ett brinnande intresse för mitt arbete", "Jag är starkt engagerad i mitt arbete" och "Jag känner mig full av energi när jag utför mitt arbete" (cr. alpha=0,80).
- *Tillfredsställelse med omsorgskvalitet* undersöktes med frågorna "Har du möjlighet att ge vård och omsorg som är baserat på personens individuella behov?" och "Har du möjlighet att ge vårdtagarna den vård och omsorg du själv är nöjd med?" (cr. alpha=0,84).

Den kvantitativa analysen avsåg framförallt beskrivande analyser och gruppjämförelser (Chi-2 och One-way Anova). Statistisk signifikansnivå var  $p < 0,05$ .

## Fallstudien

En större kommun valdes, som aktivt arbetat med att stärka arbetet med kompetensöverföring och att bli en mer attraktiv arbetsgivare för omsorgspersonal i hemtjänsten. Målet var att hjälpa undersköterskor att bli självständiga snabbare i sitt arbete och att höja omsorgskvaliteten. En del i detta arbete var att skapa en bättre introduktion för nyanställda genom mentorskap.

I fallstudien analyserades dokumentation om satsningen och intervjuer med anställda och ledare som berördes av satsningen. Femton semistrukturerade intervjuer genomfördes med olika grupper av anställda som hade erfarenhet av att arbeta med frågan om introduktion och mentorskap inom hemtjänsten: tre undersköterskor som introducerat nya, en nyanställd, en planerare, två fackligt förtroendevalda undersköterskor, tre enhetschefer, en verksamhetschef, två representanter för HR, en tjänsteman vid kommunens äldreomsorgsförvaltning som arbetade med projektet och en representant för Sveriges Kommuner och Regioner. De intervjuade arbetade vid olika enheter inom en storstadskommun. Vi försökte intervju fler nyanställda men det var få som ville delta i studien. Intervjufrågorna handlade främst om hur introduktioner för nyanställda går till, vilka som är inblandade, vad de gör, hur de upplever det, hur det går till att lära sig arbetet samt hur olika beslutsfattare i organisationen arbetar med frågan om mentorskap och introduktion av nyanställda.

Analysen av intervjuerna startade med en initial kodning där meningsbärande delar av intervjuerna samlades, som var relevanta för studiens frågeställningar. Här tolkade vi att återkommande teman var beskrivningarna några dagars bredvidgång som det huvudsakliga mentorskapet, och att lärandet sedan fortsatte och byggde vidare på tidigare utbildning genom interaktioner med flera personer i arbetsgruppen. En andra analysomgång och genomläsning av intervjuerna med fokuserad kodning genomfördes (Thornberg & Charmaz, 2014).

## RESULTAT

### Vilka har deltagit i mentorskapsprogram?

Av de som besvarat enkätfrågan om deltagande i utvecklingsarbeten som handlar om handledning eller mentorskap av nyanställda (n=1124) hade 55 procent (n=617) inte alls deltagit i sådan form av utvecklingsarbete medan 24 procent (n=265) deltagit i mindre grad och 22 procent (n=242) i högre grad. En högre grad av deltagande fanns bland de som arbetade heltid, men ingen statistiskt signifikant skillnad fanns mellan anställda i olika boendeformer eller avseende erfarenhet (Tabell 2). Däremot hade de som arbetade i organisationer med mer tydlig likabehandling avseende ålder i högre grad deltagit i utvecklingsarbeten med handledning eller mentorskap av nyanställda. En högre grad av deltagande fanns bland dem som arbetar i en grupp med högre autonomi i planering av deras arbetsuppgifter. Gruppkillnader angående deltagande i mentorskap var inte statistiskt signifikanta när det gäller autonomi på individnivå.

Tabell 2: Beskrivande analys, stratifierad av deltagande i mentorskap

	Deltagande i mentorskap som rör nyanställda (n=1124)			
	Nej	Ja, i mindre grad	Ja, i högre grad	p-värde
	54,9%	23,6 %	21,5 %	
<b>Anställning och organisatoriska förhållanden</b>				
Anställning, %				<0,001
Heltid (85-100%)	50,7	24,9	24,4	
Deltid (5-84%)	66,2	20,1	13,7	
Erfarenhet %				0,765
≥15 år	56,0	22,9	21,1	
10-14 år	52,2	25,4	22,5	
≤9 år*	50,0	26,0	24,0	
Arbetsplats, %				0,607
Ordinärt boende	52,9	24,9	22,2	
Särskilt boende	56,1	23,2	20,7	



Likabehandling oavsett ålder, m (sd)	7,62 (2,95)	8,23 (2,72)	8,80 (2,58)	<0,001
Arbetsgruppens autonomi, %				<0,001
Nej, inte alls	68,2	20,2	11,6	
Lite	54,4	26,9	18,7	
Ganska	55,2	23,3	21,5	
Mycket	47,7	22,3	30,1	
Individens autonomi, %				0,107
Nej, aldrig	60,8	20,0	19,2	
Nej, sällan	58,1	23,0	18,8	
Ja, ibland	52,1	26,3	21,6	
Ja, för det mesta	50,2	22,2	27,5	
<b>Tillfredsställelse</b>				
Arbetstillfredsställelse, m (sd)	4,64 (1,71)	4,64 (1,73)	5,17 (1,66)	<0,001
Engagemang, m (sd)	8,20 (2,37)	8,59 (2,18)	9,21 (2,15)	<0,001
Tillfredsställelse med omsorgskvalitet, %				
Nöjd med vård och omsorg till vårdtagarna				0,002
Nej, inte alls	58,8	22,4	18,8	
Nej, inte särskilt ofta	61,4	19,6	19,0	
Ja, ganska ofta	53,7	27,5	18,8	
Ja, ofta	48,5	21,8	29,8	
Möjlighet att anpassa omsorg efter behov				<0,001
Nej, inte alls	61,9	20,6	17,5	
Nej, inte särskilt ofta	65,2	20,6	14,2	
Ja, ganska ofta	51,6	26,7	21,7	
Ja, ofta	47,7	22,0	30,3	

Not: Skolor (arbetstillfredsställelse, engagemang, och likabehandling) högre värde ska tolkas som hög arbetstillfredsställelse, engagemang, och likabehandling.

\*n=9 har <5 års erfarenhet

□Chi-två test

#One-way ANOVA

### Samvariationer: tillfredsställelse med arbete och omsorgskvalitet

Tydligare var samvariationerna mellan mer aktivt deltagande i mentorskap och aspekter på omsorgskvalitet samt engagemang och arbetstillfredsställelse. De som deltagit mer aktivt i mentorskapsprogram var mer nöjda med arbetet som helhet. De hade också ett högre engagemang än dem som inte deltagit i mentorprogram. Majoriteten var inte nöjda med omsorgskvalitén, och särskilt de som inte deltagit i mentorprogram. Bland de som deltagit aktivt i mentorprogram var fler mer tillfredsställda med omsorgskvalitén.

## ERFARENHETER AV OCH FORMER FÖR MENTORSKAPET INOM HEMTJÄNSTEN I EN KOMMUN

Att arbeta med mentorskap var, enligt de intervjuade, relativt nytt i kommunens hemtjänst. Tidigare arbetade varje enhet med introduktioner på olika sätt. Genom att samordna och kräva en miniminivå för introduktion var förhoppningen att fler av de nyanställda skulle trivas och vilja stanna.

### Kort bredvid-gång och introduktion

Det nya programmet för mentorskap som introducerades i kommunen innebar att alla som var nyanställda skulle få 2–4 dagars auskultation eller ”bredvid-gång” där de observerar och hjälper en mer erfaren anställd under tiden som denne arbetar. Den mer erfarna förklarade samtidigt arbetet för den nya. Förutom denna tid av ”bredvid-gång” på arbetsplatsen ingick en två-dagars introduktion i grupp, lett av omsorgshandledare. Då samlades flera nyanställda och fick teoretiska och vissa praktiska genomgångar av viktig information och instruktioner för arbetet. De nyanställda undersköterskorna fick också en utbildning i läkemedelshantering för att kunna få delegerat arbetsuppgifter ifrån sjuksköterskorna i hemsjukvården.

### Begränsad kontinuitet

Cheferna som intervjuades förklarade att de försökte schemalägga så att det var samma person som var mentor, men att det var svårt schematekniskt och att det också fanns fördelar med att gå bredvid ett par olika för att se olika sätt att göra arbetet. Mentorerna fick ofta reda på att någon ny skulle komma och gå bredvid dem redan samma dag. En halvtimme eller ingen extra tid fanns avsatt för att visa grundläggande saker om arbetsplatsen som användningen av mobiltelefonen, omklädningsrum, klädförvaring, nycklar och bokning av bilar. Ingen av de intervjuade hade erfarenhet av en långvarig mentorskapsrelation.

Anledningen till att mentorskapet är så kort inom hemtjänsten förklarades med bristen på tid och resurser. Den tid som avsattes för mentorskap togs ifrån ”kringtiden” som endast utgjorde 30 procent av all arbetstid. Där skulle resor mellan omsorgstagare, dokumentation och även allt utvecklingsarbete ingå. All tid då den anställde inte är på plats i brukarens hem räknas alltså som ”kringtid”. Med dessa begränsade resurser blev mentorprogrammet mycket begränsat i sin omfattning, trots den särskilda satsningen på mentorskap.

### Gratis genom gruppen och brukarna

Alla intervjuade beskrev en vana av att arbeta med begränsade resurser och att lösa de situationer som uppstod på egen hand eller genom relationer med gruppen. Raster användes för att hjälpa, lära och informera varandra. En chef sade till och med rakt ut att en längre introduktion och mentorskap skulle vara

bortkastat i hemtjänstyrket: ”det får man ändå gratis genom gruppen.” Informanter förklarade att de också lärde sig arbetet av sina brukare, det vill säga de äldre personer som besöktes. Arbetet förändrades och var alltid nytt med nya brukare, därför upplevde man sig aldrig fullärd.

## DISKUSSION

Studien ger ett bidrag till kunskap om mentorprogram inom äldreomsorgen. Enkätstudien bidrar med dess förekomst och betydelser för anställdas upplevelse av grundläggande behov i arbetet, arbetstillfredsställelse, engagemang och tillfredsställes med omsorgskvalitet. Studiens fallstudie ger ett exempel på de begränsningar som ännu finns i mentorskapets former, dvs hur det kan se ut i praktiken.

Resultaten indikerar att det är få som deltagit aktivt i mentorskap och att introduktionerna för nyanställda är förhållandevis kort. De kvantitativa resultaten ger särskilt inblick i förekomst av mentorskap. Det var generellt sett få (22 procent) som hade erbjudits/deltagit mer aktivt i mentorskap och handledning av nyanställda, särskilt bland de som arbetade deltid. Det fanns ingen skillnad i förekomst mellan omsorg i ordinarie boende och särskilt boende. Bland dem som arbetade i organisationer som gav mer autonomi för arbetsgrupper att organisera arbetet samt hade tydligare organisatorisk likabehandling avseende ålder fanns mer erfarenhet av mentorskap. I de kvalitativa resultaten framkommer en tydlig brist på tid, kontinuitet och i övrigt utvecklade former för mentorskap inom äldreomsorgen. En systematisk litteraturoversikt har också visat tidsbrist som ett hinder till implementering av givande mentorskapsprogram (Liao et al., 2020).

Även om formaliserade former av mentorskap tycks ske i mycket begränsad utsträckning så ger de kvantitativa resultaten inblick i betydelser av aktivt deltagande i mentorskapsprogram. Bland de som erbjudits och deltagit i mentorskap fanns samvariationer med arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang. Likaså fanns samvariationer med att kunna ge god omsorg. Dock upplevde majoriteten att dessa möjligheter var mer begränsade. Brist på samvariation mellan mentorskapsstöd och autonomi kan spegla en mer generell brist på autonomi. I en tidigare studie visades särskilt stor betydelse av autonomi för attraktivt arbete, arbetstillfredsställelse och intention att stanna (Dellve et al., 2024; Håkansson et al., 2024). Dock var även i de studierna graden av autonomi låg bland undersköterskor, och särskilt bland dem med kortare erfarenheten och höga arbetskrav.

Även om introduktionen för nyanställda inom hemtjänsten kallas för mentorskap är det svårt att leva upp till definitionen av en ”utvecklingsrelation”, som tidigare studier av mentorskap utgår ifrån (se Kram, 1983). Att ha sin mentor endast under två-fyra dagars ”bredvid-gång”, eller ibland ännu kortare då mentorn byts

ut, gör det svårt att hinna se och skapa någon omfattande utveckling hos vare sig adepten eller mentorn. Tidigare studier har visat att vid längre mentorskap utvecklas mentorn samtidigt som adepten, då ett ömsesidigt lärande sker (Allen et al., 2017; Wikström et al., 2023) som också positivt stärker den äldres intention att stanna på arbetet (Dellve et al., 2024). I stället sker en begränsad organisatorisk socialisering i form av att de nya lärs upp i påkallade färdigheter och sociala normer och beteenden i sin roll genom att ställa frågor till sina kollegor, utanför ramen för ett mentorskap. Detta sker informellt under raster och möten, eller då kollegorna hjälps åt med brukare som behöver hjälp av två personer samtidigt. Att ett lärande mentorskap därmed skulle ske ”gratis genom gruppen” är tveksamt, och i så fall gratis för vem? Inte för de som arbetar och inte för brukaren men möjligen kortsiktigt för arbetsorganisationen genom att utgå från att lärandet ska ske som arbete utan ersättning. Sådana förutsättningar går inte ihop med långsiktiga ambitioner om hållbara anständiga arbetsvillkor. Att ställa frågor som nyanställd kan också vara en stor utmaning som nyanställd. I skolan, till skillnad från äldreomsorgen, finns reglerade rättigheter till en mentor under viss kontinuitet för den nyanställde (SKOLFS 2014:44). Inom äldreomsorgen, och särskilt hemtjänsten där det finns fler anställda migranter, kan det vara mer eller mindre lätt att ställa frågor beroende på språkkunskaper och grupp-tillhörighet, organisatoriska stödjande förutsättningar (Dellve & Skagert, 2024) och organisationens grad av likabehandling (Dellve & Skagert, 2024; Robotham et al., 2022).

Implikationerna för praktiken från studien talar för att ge mer resurser och tid för både individuellt mentorskap och introduktioner av nyanställda som sker i grupp. För att mentorskapet skall uppfylla sitt löfte om att vara en ”utvecklingsrelation” där de som är mer och mindre erfarna båda kan lära av varandra, krävs en relation som kan utvecklas över längre tid (Kram, 1983). Även för den typ av inläring som sker genom kontakter med varandra i arbetsgruppen krävs särskild tid avsatt, istället för att detta ska ske på den lediga tiden på rasten. Visserligen är arbetsintegrerat lärande, som sker på arbetsplatsen och under arbetets gång, ett sätt att föra över tyst kunskap och lösa komplexa problem (Andersson, 2015). Samtidigt visar våra resultat att avsatt tid till mentorskap och handledning har samband med en ökad arbetstillfredsställelse. Detta pekar på att resurserna det tar kan ses som en god investering i arbetsmiljöarbetet, vilket i förlängningen kan bidra till minskad personalomsättning och mer attraktiv arbetsgivare (se till exempel Mau, 2019).

Mentorskap och introduktioner för nyanställda inom omsorgen handlar till syvende och sist om mer än bara arbetsmiljö. De anställdas lärande och utveckling får direkt påverkan på den omsorg som ges till brukarna. Äldreomsorgen växer, som ett resultat av demografiska förändringar, samtidigt som en stor del av de

anställda pensioneras (SKR, 2020). Detta innebär att många nya även fortsättningsvis kommer behöva introduceras och lära sig arbetet från grunden. För att ha möjlighet att anpassa omsorgen till individen krävs kunskaper och förmågor som enligt våra intervjupersoner ofta tar årtal att lära sig. Studiens resultat indikerade att mentorskap kan få stor effekt för kvalitetsutvecklingen av omsorgen.

### Metodbegränsningar

Studiens begränsningar rör framförallt att det var få unga och oerfarna (adepter) som ville delta i såväl den kvalitativa som kvantitativa datainsamlingen. Frågan om deltagande i mentorskap i enkätstudien är också begränsad genom svårigheten att urskilja mellan deltagande som mentor eller adepter. Enkätstudien är en delstudie i ett större projekt om undersköterskor som arbetat i äldreomsorgen i minst fem år och därmed tolkar vi att svaren avser främst mentorer. Det var också många som avböjde deltagande i enkätstudien, vilket avspeglar svarsfrekvensen i andra enkätstudier. En annan metodbegränsning var studiens tvärsnittsskaraktär vilket innebär att det inte går att dra slutsatser om kausala samband. Till enkätstudiens förtjänster kan räknas det slumpmässiga urvalet av informanter, med många svarande från hela Sverige.

### REFERENSER

- Ahlstedt, C., Lindvall, C. E., Holmström, I. K., & Athlin, Å. M. (2019). What makes registered nurses remain in work? An ethnographic study. *International Journal of Nursing Studies*, (89), 32-38. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.09.008>
- Allard, K., & Delve, L. (2024). Equality and inclusion - measuring and managing organizational diversity climate. IntechOpen
- Allen, T. D., Eby, L. T., Chao, G. T., & Bauer, T. N. (2017). Taking stock of two relational aspects of organizational life: Tracing the history and shaping the future of socialization and mentoring research. *Journal of Applied psychology*, 102(3), 324-337. <https://doi.org/10.1037/apl0000086>
- Allen, T. D., Finkelstein, L. M., & Poteet, M. L. (2009). Designing workplace mentoring programs: *An evidence-based approach*, Oxford, UK: Blackwell-Wiley.
- Andersson, P. (2015). Scaffolding of task complexity awareness and its impact on actions and learning. *ALAR: Action Learning and Action Research Journal*, 21(1), 124-147. DOI/10.3316/informit.504603625059045
- Annell, S., Sverke, M., Gustavsson, P., & Lindfors, P. (2019). Lämna yrket eller stanna kvar? En studie om nya poliser. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 25(2), 6-27. <https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/20012>
- Aronsson, G., Marklund, S., Leinweber, C., & Helgesson, M. (2021). The changing nature of work – Job sharing, job support and sickness absence among care workers and in other occupations in Sweden 1991-2013. *SSM Population Health*. 15:100893. <https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2021.100893>
- Blomberg, K., Isaksson, A. K., Allvin, R., Bisholt, B., Ewertsson, M., Kullén Engström, A., Ohlsson, U., Sundler Johansson, A., & Gustafsson, M. (2016). Work stress among newly graduated nurses in relation to workplace and clinical group supervision. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 80-87. doi: 10.1111/jonm.12274.
- Cerdas S., Härenstam, A., Johansson, G., & Nyberg, A. (2019). Development of job demands, decision authority and social support in industries with different gender composition – Sweden, 1991-2013. *BMC Public Health*, 19(1), 758. doi: 10.1186/s12889-019-6917-8
- Chen, H., Feng, H., Liao, L., Wu, X., Zhao, Y., Hu, M., Li, H., Hu, H., & Yang, X. (2020). Evaluation of quality improvement intervention with nurse training in nursing homes: A systematic review. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15-16), 2788-2800. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jocn.15289>

- Corin, L., Pousette, A., Berglund, T., Delleve, L., Hensing, G., & Björk, L. (2021). Occupational trajectories of working conditions in Sweden: Development trends in the workforce, 1997–2015. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(5), 335–348. doi: 10.5271/sjwe.h.3955
- Coxen, L., van der Vaart, L., Van den Broeck, A., & Rothmann, S. (2021). Basic psychological needs in the work context: A systematic literature review of diary studies. *Frontiers in Psychology*, 12, 698526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.698526>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Delleve, L. (2003) Explaining occupational disorders and work ability among home care workers. (doktorsavhandling). Göteborgs Universitet, Sahlgrenska Akademin.
- Delleve, L., Jonsson, R., Wikström, E., Gillberg, N., Arman, R. (2024). Organizational learning programs to fulfilling basic needs at work: Significance for work attractiveness and turnover in strained sectors. *The Learning Organization*. <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0165>
- Delleve, L., & Skargert, K. (2024). Organisational conditions for safety management practice in homecare and nursing homes, pre-pandemic and in pandemic. *Safety Science*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106488>
- Dimoff, J. K., & Kelloway, E. K. (2019). With a little help from my boss: The impact of workplace mental health training on leader behaviors and employee resource utilization. *Journal of occupational health psychology*, 24(1), 4–19. <https://doi.org/10.1037/ocp0000126>
- Erlandsson, S., & Szebehely, M. (2023). Care work in different arenas: Working conditions in Swedish eldercare and disability services. *International Journal of Social Welfare*, 33 (2), 495–510. <https://doi.org/10.1111/jjsw.12621>
- Fasbender, U., & Gerpott, F. H. (2021). To share or not to share: A social-cognitive internalization model to explain how age discrimination impairs older employees' knowledge sharing with younger colleagues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 125–142. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1839421>
- Gagne M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199794911.013.026>
- Hasselgren, C., Gillberg, N., & Delleve, L. (2024). Distributed leadership in public eldercare: Higher job satisfaction and attractiveness or group dynamic problems and work overload for employees? Manuscript
- Hultell, D., & Gustavsson, P. (2011). Factors affecting burnout and work engagement in teachers when entering employment. *Work*, 40(1), 85–98. <https://doi.org/10.3233/wor-2011-1209>
- Håkansson, H., Hasselgren, C., & Delleve, L. (2024). Collective vs. individual influence at work. Procedural autonomy, individual arrangements, and intention to leave work in the eldercare sector. *Work, Employment & Society*. 9 (1). <https://doi.org/10.16993/sjwop.230>
- Kadefors, R., Nilsson, K., Rylander, L., Östergren, P-O., & Albin, M. (2018). Occupation, gender and work life exits. A Swedish population study. *Ageing & Society*, 38(7), 1332–1349. <https://doi.org/10.1017/S0144686X17000083>
- Kadefors, R., Wikström, E., & Arman, R. (2020). The capability of organizations to manage delayed retirement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 38–51. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2019-0047>.
- Kooij D. T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225. <https://doi.org/10.1002/job.665>
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management journal*, 26(4), 608–625. <https://doi.org/10.2307/255910>
- Landsbergis, P., Zoeckler, J., Kashem, Z., Rivera, B., Alexander, D., & Bahruth, A. (2018). Organizational policies and initiatives to reduce job stress and risk of workplace violence among K-12 education staff. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 27(4), 559–580. <https://doi.org/10.1177/1048291117739420>
- Liao, L., Feng, H., Jiao, J., Zhao, Y., & Ning, H. (2023). Nursing assistants' knowledge, attitudes and training needs regarding urinary incontinence in nursing homes: a mixed-methods study. *BMC Geriatrics*, 23(1), 39. <https://doi.org/10.1186/s12877-023-03762-z>

- Liao, L., Xiao, L. D., Chen, H., Wu, X. Y., Zhao, Y., Hu, M., Hu, H., Li, H., Yang, X., & Feng, H. (2020). Nursing home staff experiences of implementing mentorship programmes: A systematic review and qualitative meta-synthesis. *J Nurs Manag*, 28(2), 188-198. <https://doi.org/10.1111/jonm.12876>
- Meagher, G., Szebehely, M., & Mears, J. (2016). How institutions matter for job characteristics, quality and experiences: a comparison of home care work for older people in Australia and Sweden. *Work, Employment and Society*, 30(5), 731-749. <https://doi.org/10.1177/0950017015625601>.
- Mau, T.A. (2019). "Enhancing leadership capacity in the public sector: branding as an employer of choice", *International Journal of Public Leadership*, 15(3), 155-169. <https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2019-0019>.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2016). Mentoring as an HR intervention to engage Gen Y employees. *People: International Journal of Social Sciences*, 2(1), 1697-1715. <http://dx.doi.org/10.20319/pijss.2016.s21.16971715>
- Robotham, K. J., Settles, I. H., Spence Cheruvelli, K., Montgomery, G. M., & Elliott, K. C. (2022). Just and inclusive team climates affect mentoring satisfaction: The roles of negative mentoring and race. *Journal of Career Development*, 49(6), 1367-1385. <https://doi.org/10.1177/08948453211044134>
- Schwerdtle, P., Morphet, J., & Hall, H. (2017). A scoping review of mentorship of health personnel to improve the quality of health care in low and middle-income countries. *Globalization and Health*, 13(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s12992-017-0301-1>
- Sconfienza, C., Lindfors, P., Friedrich, A. L., & Sverke, M. (2019). Social support at work and mental distress: A three-wave study of normal, reversed, and reciprocal relationships. *Journal of Occupational Health*, 61(1), 91-100. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12020>
- Seldén, D., Hasselgren, C., Jonsson, R., & Delleve, L. (2020). Arbete och pensionering: Uppfattningar bland medarbetare i Göteborgs Stad. Gothenburg Studies in Work Science.
- SKR (2020). *Möt kompetensutmaningen. Rekryteringsrapport 2020 i kortversion*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hmr.2017.07.003>
- Tafvelin, S., & Stenling, A. (2018). Development and initial validation of the need satisfaction and need support at work scales: A validity-focused approach. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1). <http://doi.org/10.16993/sjwop.30>
- Thornberg, R., & Charmaz, K. (2014). Grounded theory and theoretical coding. *The SAGE handbook of qualitative data analysis*, 5(2014), 153-69.
- Vingård, E. (2015). En kunskapsöversikt: psykisk ohälsa, arbetsliv och sjukfrånvaro. Stockholm: Forte.
- Wikström, E., Arman, R., Delleve, L., & Gillberg, N. (2023). Mentoring programmes—building capacity for learning and retaining workers in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 35(8), 732-751. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2023-0003>

## ABSTRACT

The study contributes to knowledge about mentoring programs in elderly care: its prevalence, forms, and significance for employees' perception of basic needs at work, job satisfaction, commitment. The study used a mixed method approach with survey data and qualitative interviews analyzed in parallel. The results showed that mentoring programs occurred in less developed forms and involved about one in five employees, especially those working full-time or working in organizations with age inclusive climate and group autonomy. There was no difference between home-based care and residential care. Those who participated in mentoring programs rated higher levels of job satisfaction and commitment, as well as opportunities for providing good care. The case study showed limited time and relational continuity for mentoring even in the described case where mentoring was prioritized.

**Keywords:** Social care for older adults, mentorship, job-satisfaction, staff turnover.