

Kan bättre organisation i äldreomsorgen bidra till lösning på både bemanningsproblem och aktivering?

Susanna Lundberg

Bemanningssvårigheterna i äldreomsorgen är ett sedan flera år känt problem. Denna artikel undersöker frågan ur ett delvis nytt perspektiv: Genom att se kompetens som något som kan utvecklas hos medarbetarna genom god organisation kan möjligheterna öka att fler erfarna stannar längre och fler med kort eller ingen erfarenhet introduceras. En modell för kollektiv kompetens som en integration av fördjupade färdigheter och gruppens socialisation används för att förstå hur organisering kan bidra till att göra omsorgsarbete tillgängligt och hållbart för fler.

Nyckelord: Kompetensförsörjning, Bemanning, Arbetskraftsutbud, Långtidsarbetslöshet, Äldreomsorg, Organisering, Kompetensutveckling, Undersköterskor, Aktivering

De kommunala omsorgsverksamheterna har länge haft stora svårigheter att kompetensförsörja och behålla personal. Kompetensförsörjning har två sidor: den är både kvalitativ i meningen att behålla medarbetare och utveckla deras kompetens, och kvantitativ i meningen att ta emot och inkludera fler. En lösning som ibland lyfts fram är att personer som varit arbetslösa under lång tid skulle kunna fylla behoven, trots bristande

FÖRFATTARE

Susanna Lundberg, Institutionen för socialt arbete,
Malmö universitet, susanna.lundberg@mau.se

DOI: <https://doi.org/10.58236/aa.26372>

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

generella kompetenser. Denna artikel undersöker möjligheten att genom god organisering både kompetenshöja befintlig personal och inkludera nya med begränsad erfarenhet. Genom att använda ett teoretiskt ramverk som fokuserar på kompetens som nära kopplat till arbetets organisering vill jag närma mig problematiken på ett nytt sätt.

Empirin till artikeln kommer från en pilotundersökning baserad på intervjuer med tjänstepersoner inom den kommunala äldreomsorgen runt om i Sverige.

Syfte: Att genom en fördjupad förståelse av kompetens undersöka några av de insatser som görs för att kompetensförsörja en kommunal bristyrkesbransch, äldreomsorgen.

- Hur gör verksamheter för att lyfta arbetsgruppernas kollektiva kompetens?
- Hur kan försök att utveckla kollektiv kompetens bidra till bättre bemanning?
- Hur gör verksamheter för att ta emot personer utan tidigare erfarenhet av omsorg och med låg generell yrkeskompetens?

TVÅ FORSKNINGSFÄLT: KOMPETENS OCH AKTIVERING

Kompetens i äldreomsorgen

Äldreomsorgen är ett av Sveriges vanligaste yrken och kan beskrivas som ett typiskt kvinnligt arbetarklassyrke (Lill, 2010). Branschen har under de senaste decennierna dragits med personalbrist (se *Långtidsutredningen 2015: huvudbetänkande* SOU 2015:104; *Stärkt kompetens i vård och omsorg* SOU 2019:20), och utvecklingen pekar mot att denna kommer att öka de närmaste decennierna genom att de äldre beräknas bli fler och många anställda kommer att gå i pension. Forskningen kring äldreomsorgens personal visar att sjukskrivningstalen är höga och att många byter yrke eller vill sluta på grund av stress och underbemanning (Szebehely, Stranz & Strandell, 2017).

Inom offentlig vård och omsorg kommer kraven på effektiv bemanning från flera motstridiga håll: dels finns krav på låga kostnader för att skatteintäkterna ska räcka, dels finns krav från medborgarna på omsorg som kan ta emot många brukare och dels finns krav från såväl brukarna som lagstiftningen att omsorgssituationen ska fylla medicinska, sociala och etiska krav. I korsdraget mellan kostnad, mängd och kvalitet ska omsorgen utföras på ett mänskligt och värdigt sätt. Att anskaffa, utveckla och organisera kompetens kräver pengar, goda arbetsvillkor och gott ledarskap – vilket många arbetsgivare menar att de inte har råd till. Ändå menar de att god äldreomsorg är viktigt för kommunerna, vilket skapar en paradox där brukare och personal hamnar i kläm.

Den statliga utredning som kom 2021 med titeln ”Vilja välja vård och omsorg” (SOU 2021:52) med uppdraget att ”skapa förutsättningar för en hållbar kompe-

tensförsörjning inom kommunalt finansierad vård och omsorg om äldre” (ibid. s 13) innehöll analyser och förslag med syftet att förnya, behålla och utveckla kompetens i äldreomsorgen. Utredningen beskrev flera olika organiseringsmodeller som används i kommuner runt om i landet med syftet att lyfta fram kollektivt lärande i arbetsgrupper, däribland med fokus på språk, hygien, teknik och andra för brukarna avgörande kunskapsområden. Modellerna beskriver sätt för personalen att kunna fördjupa sina kunskaper i för arbetet viktiga områden och lära ut dessa till kollegerna, och även teambaserade arbetssätt som stödjer fördjupade dialoger mellan äldreomsorgens olika professioner, vilket ger tillfälle till kunskapsutveckling. Utredningen kopplar alltså ihop kompetens med organiseringen av verksamheterna, och ser möjligheten att därigenom utveckla och behålla fler medarbetare längre.

Liksom i andra människobehandlande yrken är det personnära omsorgsarbets kvaliteten beroende av personalens antal, kompetens och arbetsvillkor (Runesson & Eliasson-Lappalainen, 2000). Olsson & Ingvad (2000) visar i en longitudinell studie av hemtjänstgrupper att arbetsorganisationen och möjligheterna för personalen att skapa långsiktiga relationer till brukarna är det viktigaste för god äldrevård, alltså att relationsbyggande och kontinuitet är de viktigaste faktorerna. Frågan om värdet av formell utbildning är central i mycket av forskningen om omsorgsbranschen, bland andra Lill (2010) och Fahlström (1999) konstaterar att den personliga kännedomen om brukarna är den viktigaste komponenten i yrket, men att dess relation till formell utbildning är dubbelbottnad. De båda framhåller att ”personlig lämplighet” eller informella bemötandefärdigheter och värderingar ofta är det viktigaste och något man bara till viss del kan läsa sig till. Mina två artiklar om äldreomsorgen (Lundberg 2021, 2022) pekar mot att tillit mellan medarbetare och enhetschef stödjer de erfarna undersköterskornas självständighet och kompetens, och att även tilliten inom arbetsgrupperna och relationen till återkommande vikarier spelar roll för en kontinuerlig och kvalitativt god bemanning.

I dagens äldreomsorg är bemanningssvårigheterna på många håll så stora att många praktiker och forskare menar att de formella kompetenskraven, undersköterska med erfarenhet och utmärkt svenska i tal och skrift, i praktiken blir förhandlingsbara. Just språkfärdigheterna är något som har lyfts fram som ett problem i flera sammanhang, bland annat genom en statlig utredning (SOU 2024:78, *Ett språkr krav för språkutveckling*). I en nyligen publicerad studie har Storm och Stranz (2023) undersökt hur den språkliga kompetensen hanteras i kommunal äldreomsorg. De har studerat enhetschefer i hemtjänsten och menar att dessa befinner sig i en korstryckssituation när det gäller kvantitativ och kvalitativ bemanning. Enhetscheferna pressas mellan att hitta tillräckligt många personer med tillräckliga kompetenser bland de sökande som finns att tillgå i en situa-

tion där de sökandes färdigheter och långsiktiga engagemang kan variera väldigt mycket. När det inte finns tillräckligt många kompetenta sökande tvingas de ibland sänka kraven, och därmed riskera att skapa en större arbetsbelastning på de redan anställda. Språkbristerna kan bland annat leda till problem med dokumentation och rapportering. Vissa enhetschefer försöker hantera bristerna genom att utnämna språk- eller dokumentationsombud i arbetsgruppen, en kollega med goda språkkunskaper som sitter med när dokumentationen görs och ser till så att det blir rätt. De ser en möjlig lösning i att tillåta "temporär stratifiering" (ibid. s 44) i form av att servicebetonade arbetsuppgifter i hemtjänstyrket separeras till de personer som ännu inte nått upp till kraven för god kommunikation med brukarna och kollegerna. Dessa arbetsmodeller är några av de saker jag vill undersöka i denna artikel.

Aktiveringsforskningen

Det är en paradox på svensk och europeisk arbetsmarknad att bristen på arbetskraft är så stor samtidigt som arbetslösheten är hög i flera branscher utan krav på högre utbildning. De arbetslösa som är utanför den svenska arbetsmarknaden under längst tid saknar ofta fullgjord gymnasieutbildning och många är relativt nyanlända (Arbetsförmedlingen, 2023). Missmatchning har studerats främst vad gäller vilka egenskaper och brister de arbetslösa har (Olofsson & Kvist, 2019) och vad deltagande i arbetsmarknadsverksamheter och lågtröskeljobb innebär för personer utan fasta jobb (Adermon & Hensvik, 2020; Panican & Ulmestig, 2019), men arbetsgivares insatser för dessa grupper behöver undersökas mer för att utveckla rekryteringsstrategier och synen på möjligheter hos de arbetslösa som finns tillgängliga med kort varsel.

Litteraturen om aktivering av arbetslösa och möjligheten att öka möjligheterna till produktiv och varaktig anställning är omfattande. Fokus har legat på de kompetenshöjande åtgärderna och svårigheterna att bidra till deltagarnas återinträde på arbetsmarknaden. Bland annat har Rickard Ulmestig och Alexandru Panican i flera artiklar undersökt dessa verksamheter (se t ex Ulmestig & Panican 2018, 2021, Panican & Ulmestig, 2019, Ulmestig, 2024). De menar att effektstudierna lyser med sin frånvaro, bland annat på grund av svårigheterna att följa upp och jämföra verksamheter med avseende på deltagarnas arbetsmarknadsinträde. De menar också att i vissa fall kan effekten vara negativ alltså att förutsättningarna att få en anställning är sämre efter deltagande. En faktor i detta som ofta lyfts fram är den stigmatisering som förknippas med arbetslöshet och arbetslöshetsverksamheter (Forslund et al., 2019). Det finns flera studier som visar att ju mer arbetsgi-varmedverkan som finns i arbetslöshetsverksamheter, desto större är chanserna till arbetsmarknadsinträde (Adam, Atfield & Green 2017; Bredgaard 2018; Hasluck & Green 2007; Peck & Theodore 2000). Dock visar kvalitativa studier av denna

arbetsgivarmedverkan att det är svårt och krävande för arbetsgivarna att ta emot personer med lång erfarenhet av arbetslöshet. Trots stort rekryteringsbehov och vilja att gå utöver sin vanliga arbetsgivarroll kan det vara utmanande för arbetsgivare klara av det praktiska och psykosociala stöd som vissa personer med lång erfarenhet av arbetslöshet behöver. (Angelin, 2024).

En stor andel av de långtidsarbetslösa har utländsk bakgrund, varför frågan om rasism och diskriminering behöver beröras. Diskriminering på arbetsmarknaden finns i många former och har undersökts av många forskare (se Lehto & Lindholm 2014; Mulinari & Selberg 2013; SOU 2006:60; *På tröskeln till lönearbete: diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund*). Mycket av forskningen fokuserar på diskriminering i anställningssituationer, men även mellan och inom befintliga anställningar förekommer rasism och ojämlikhet. Neergaard använder begreppet "underordnad inkludering" (Neergaard 2006 s 215) för att beskriva tillfällen där arbetsgivare verkar föredra rasifierad arbetskraft till underordnade positioner med dåliga villkor och låg lön, och att sådan segmentering av arbetsuppgifter begränsar möjligheterna till karriärutveckling. Äldreomsorgens yrken i allmänhet är lågavlönade och villkoren är ofta dåliga varför risken för underordnad inkludering skulle kunna anses föreligga.

Omsorg är ett lagarbete som kräver kollektiv kompetens

Omsorg om äldre kräver speciell och komplex kompetens. Som nämnts ovan talar flera forskare om vikten av "personlig lämplighet", att även om faktorer såsom engagemang, bemötande, värderingar och liknande går att stärka genom övning behöver de i någon mån finnas från början om det ska bli bra. Verksamheten är också speciell på så sätt att även om de flesta möten mellan brukare och personal sker en till en ska arbetet ske under dygnets alla timmar. Detta gör att det krävs god kommunikation mellan medarbetarna. Ohlsson och Ingvad (2000) understryker att stabilitet i personalgrupperna en viktig faktor för omsorgskvalitet, för att personalen ska kunna bygga upp relationer till alla brukare och även till varandra. En väl fungerande personalgrupp där de anställda vill och kan stanna under längre tid är därmed en förutsättning för god kompetens och bra kvalitet, och för detta krävs god och nära kontakt inom arbetsgruppen och mellan arbetsledare och personal (Wolmesjö 2005, Lundberg 2022).

Även en väl fungerande personalgrupp kommer att behöva rekrytera med jämna mellanrum. Om den löpande nyrekryteringen ska fungera är det viktigt att organisationen har en förmåga att effektivt lära upp de nya och få in dem i de dagliga rutinerna (Lundberg 2022). Med ständigt nya medarbetare blir introduktion ett kontinuerligt pågående arbete. Introduktionens kvalitet påverkar också vilka som kan rekryteras till verksamheten; en sämre fungerande inslussning begränsar urvalet till medarbetare som har erfarenhet av verksamheten sedan

tidigare. Själva introduktionen görs inte av rekryterare på förvaltningen eller av enhetschefer utan i hög grad av kolleger i arbetsgrupperna. Kvalitativ och kvantitativ kompetens kan inte ersätta varandra, ”schemaraderna måste fyllas” med personer som vill stanna kvar och utvecklas i arbetet (ibid. s 152).

Genom att undersöka arbetsgivarnas perspektiv på möjligheten att kompetensförsörja äldreomsorgen och att organisera så att medarbetare kan och vill stanna i verksamheten, vill jag undersöka möjligheten att inkludera nya medarbetare med kort arbetslivserfarenhet på ett långsiktigt hållbart sätt.

EN TEORETISK RAM, KOLLEKTIV KOMPETENS

Både Étienne Wenger (1999) och Henrik Hansson (2003) lyfter fram att kunskap i arbetslivet kan vara kollektiv, och att en syn på kompetens som ”databaser” är otillräcklig. Genom att istället se hur kunskap och kompetens kan växa fram i nätverk och bli särskilt djup, relevant och användbar kan vi förstå kompetens som något som är möjligt att stärka genom klok organisering av arbetsmiljöer. De aspekter av kollektiv kompetens och *Communities of practice* som jag vill använda här används både av Henrik Hansson och Etienne Wenger, på sätt som liknar varandra och vars inbördes skillnader inte påverkar min analys.

De båda lyfter fram *meningskapande* – det vardagliga och gemensamma värderingarna av ett gott arbete (Wenger 1999), *gemenskapande* – att skapa en gemensam identitet (Hansson 2003, Wenger 1999) och *rollövertagande* – som kan vara ömsesidigt eller ojämnt (Hansson 2003). Genom att en arbetsgrupp delar en uppfattning om vad som är viktigt i arbetet och hur detta kan uppnås kommer en känsla av gemensam identitet att etableras, och medlemmarnas resurser ställs till förfogande för det gemensamma arbetet. Ömsesidigt tillit skapar en situation där det är lätt att prata om gemensamma utmaningar och dela med sig av sin kunskap, vilket gör att enskildas kunskaper kommer gruppen till del och att alla gruppmedlemmars kunskaper fördjupas.

Det jämlika eller ojämliga rollövertagandet spelar en särskild roll här. Med den personalomsättning som beskrevs ovan behöver befintliga medarbetare regelbundet föra över specifik kunskap om verksamheten och brukarna till nya kolleger. Rollövertagande handlar om att ta varandras perspektiv, och medan etablerade medlemmar av gruppen ömsesidigt och jämlikt tar varandras kunskapsperspektiv och delar med sig av sina egna kommer nya medlemmar att behöva ta etablerade medlemmars perspektiv i högre grad än att dela med sig till de andra. För att nykomlingen ska bli erkänd som en del av gruppen behöver hen först få tillfälle att lära sig arbetets färdigheter och värderingar, för att sedan gradvis kunna bli sedd som en relevant aktör med först *samma* att bidra med som andra, och senare

något eget att bidra med. Att förkroppsliga meningsskapandet på sitt eget sätt och därmed bli ett tillskott till gemenskapen.

METOD

Denna pilotundersökning är genomförd med hjälp av telefonintervjuer under vår och höst 2022, med syftet att hitta samarbeten mellan kommunala arbetsmarknadsåtgärder och verksamheter med bemanningsproblem. Först kontaktades ca 15 slumpvis valda större och mindre kommuner runt om i Sverige för att fråga efter samarbeten mellan omsorgs- och arbetsmarknadsverksamheter. Tio av dessa uppgav att de hade sådana samarbeten. Därefter etablerades kontakt med tjänstepersoner inom å ena sidan arbetsmarknadsverksamheter och å andra sidan personer i bemannande ställning inom äldreomsorgen i varje kommun, sammanlagt 20 intervjuer. Från de 10 drogs ett internt bortfall av kommuner där närmare kontakt visade att samarbetet inte var så strukturerat som det initialt framställt, kvar blev sex kommuner.

Både arbetsmarknadsverksamheter och bemanning av äldreomsorg och organiseras på många olika sätt i landets kommuner, varför de tjänstepersoner som kom att intervjuas hade olika positioner. Dock var samtliga inbegripna i strategisk planering av bemannings- eller arbetsmarknadsfrågor i sina respektive kommuner samtidigt som de hade kontakt med det dagliga arbetets organisering. De enhetschefer för äldreomsorgsverksamheter som intervjuades var samtliga chefer för kommunalt ägda och drivna särskilda boenden respektive hemtjänstgrupper.

I denna artikel kommer främst intervjuerna med tjänstepersoner inom äldreomsorgen att lyftas fram då fokus ligger på kompetensförsörjning och -utveckling i det praktiska vårdarbetet, men även chefer inom arbetsmarknadsverksamheter citeras. Då kommunernas övriga struktur och organisationsformer inte analyseras har jag valt att inte identifiera dem, och inte heller att skilja dem åt mer än mellan ”större kommuner” (över 100000 invånare) och ”mindre kommuner” (under 40000 invånare). I ett tidigare arbete om bemanning (Lundberg, 2022) framgick det att relationerna till det omgivande samhället skilde sig åt mellan större och mindre kommuner, bland annat att möjligheterna till erfarna vikarier var större i mindre kommuner. Även arbetsmarknaden generellt skiljer sig åt mellan större och mindre kommuner, samt förvaltningarnas storlek, varför detta var en relevant grund att skilja mellan olika kommuner.

En pilotstudie är till sin natur liten och möjligheterna till bredare slutsatser om äldreomsorg eller kommunala verksamheter är begränsade. Det går inte att säga något om hur vanliga dessa arbetssätt är, eller om olika typer av kommuner skiljer sig åt. Inte heller något om kommunala kontra privata verksamheter eller olika sätt att organisera bemanning, kompetensutveckling eller äldreomsorg. Syftet

med undersökningsformen är att preliminärt undersöka teoretiskt och empiriskt väckta teman, och bilda ett underlag för framtida bredare empiriska undersökningar. Perspektivet från tjänstepersonerna innebär att det inte är möjligt att få en fördjupad bild av arbetsfördelningen mellan medarbetare i omsorgsverksamheterna. Den praktiska inskolningen och fördelningen av arbetet i äldreomsorgen görs i stor utsträckning inom arbetslagen, och kunskap om denna når inte alltid tjänstepersoner på högre beslutande nivå. De kan däremot få en uppfattning om långsiktigheten i bemanningsplanerna, hur länge de anställda stannar kvar, hur sjuktalen faller ut och liknande. De samarbeten som beskrevs hade pågått under 2-4 år, varför tjänstepersonernas slutsatser och erfarenheter kan sägas ha relevans för samarbetenas utfall.

Samtliga intervjuer är gjorda över videosamtal efter kontakt per telefon och mejl, inspelade genom programmets inspelningsfunktion och senare manuellt transkriberade. Med hjälp av stöd från Gunvor & Josef Anér's Stiftelse kunde intervjuerna bli transkriberade av ANBE Text. Intervjuerna med såväl äldreårdens tjänstepersoner som arbetsmarknadsverksamheterna har handlat om kompetens, kompetensplanering och introduktion.

Genom kodning med hjälp av mjukvaran N°Vivo har en tematisering genomförts. Kodningen gjordes tematiskt med syfte att fånga upp strategier för att hantera bemanningsproblem i allmänhet och koppling till arbetsmarknadsverksamheter i synnerhet. Analysen fokuserade på hur de respektive verksamheterna är organiserade vad gäller arbetsintroduktion/arbetsträning respektive bemanningsfrågor, hur de uppfattar kompetens och kompetensförsörjningsproblematik och hur relationerna mellan arbetsmarknadsåtgärder och arbetsgivare ser ut. I denna artikel ligger fokus på äldreomsorgens organisering för att behålla medarbetare och kompetens, samt hur man introducerar nya medarbetare i allmänhet, och de med kort erfarenhet i synnerhet.

Tabell 1: Informanter

Kommun nr	Verksamhet	Roll	Typ av kommun	Bortfall
1	Vård och omsorg	Enhetschef bemanning	Större kommun	Visst samarbete
	Förvaltning för arbetsmarknad & ekonomiskt bistånd	Sektionschef strategi & planering	Större kommun	
2	Vård- och omsorgsboende	Enhetschef	Mindre kommun	Tydligt samarbete
	Enhet för arbetsmarknad & ek bistånd	Enhetschef	Mindre kommun	
3	Funktionsstödsförvaltningen	Bemanningsgrupp	Större kommun	Utvecklat samarbete – bortfall
	Arbetsmarknadsförvaltningen	Arbetsgivarkontakt	Större kommun	
4	Arbetsmarknadsförvaltningen	Enhetschef	Större kommun	Väl utvecklat samarbete
	Äldreomsorgen	Enhetschef rekryteringscentrum	Större kommun	
5	Enhet för arbetsmarknad & ek bistånd	Verksamhetsutvecklare	Större kommun	Samarbete i uppstart – bortfall
	Ordinärt boende, äldreomsorg	Resultatenhetschef	Större kommun	
6	Arbetsmarknadsförvaltningen	Arbetskonsulent	Större kommun	Tydligt samarbete
	Kompetensförsörjningsenhet, äldreomsorgen	Enhetschef	Större kommun	
7	Äldreomsorgen	Förvaltningschef	Mindre kommun	Visst samarbete
	Arbetsmarknadsförvaltningen	Enhetschef	Mindre kommun	
8	Äldreomsorgen	Förvaltningschef	Mindre kommun	Utvecklat samarbete – bortfall
	Arbetsmarknadsenheten	Enhetschef	Mindre kommun	
9	Utbildning och försörjning	Skolchef	Mindre kommun	Tydligt samarbete
	Vård och omsorg	Enhetschef	Mindre kommun	
10	Arbetsmarknadsenhet	Arbetsmarknadskonsult	Mindre kommun	Utvecklat samarbete – bortfall
	Äldreomsorgen	Enhetschef bemanning	Mindre kommun	

Etiska överväganden

Eftersom intervjuerna berörde personernas yrkesroller bedömdes att inga känsliga personuppgifter skulle samlas in, så ingen ansökan om etisk prövning har gjorts. Inför intervjuerna blev personerna informerade om att intervjun var frivillig, att de kunde avbryta utan krav, att deras uppgifter skulle förvaras säkert inom ramen för Malmö universitets datalagringsrutiner och att de kunde dra tillbaka sitt medgivande om de ville. Under de 20 intervjuerna inträffade det inte att personliga

frågor kom upp, hade så skett hade intervjun styrts tillbaka till huvudämnet. I de mindre kommunerna var det vanligt att de respektive tjänstepersonerna kände eller kände till varandra, i dessa fall gjordes respektfulla kopplingar mellan verksamheterna, och eventuella inbördes olikheter kunde diskuteras professionellt.

OMORGANISERAD VÅRD FÖR ATT STÖDJA KOLLEKTIV KOMPETENS

Frågan som ställdes till ett antal enhetschefer i kommunal äldreomsorg var om de har svårigheter att hitta kompetent personal för att lösa sin bemanning – det hade alla tillfrågade – och hur de i så fall arbetar med detta. En viktig faktor som många lyfter fram är möjligheten att behålla medarbetare längre genom satt lyfta deras kompetens. En större kommun har jobbat länge med att låta undersköterskor fördjupa sin kompetens i specifika frågor som ofta dyker upp inom omsorgen:

Vi inför i stället då ganska mycket ombudsroller. Det är just både för att kunna stärka medarbetare att kunna ha extra ansvar, att kliva lite vidare inom sin yrkesroll. Man behöver inte kliva vidare till en ny titel, utan man får ett extra ansvar. Så det är dels då språkombuden, men också andra typer – ergonomi eller förflyttning och utökad delegering på vissa enheter så att man ska kunna verka mer mot sjuksköterskor. (...) Det är också ett sätt att kunna värna om medarbetarna och behålla medarbetare.

[Enhetschef, äldreomsorg, större kommun]

Dessa ombudsroller är ett sätt att organisera kompetensen kollektivt. Genom att lyfta fram vissa kunskapsområden som värda och möjliga att fördjupa sig i och ge medarbetare möjlighet att ta ett sådant extra ansvar tillförs arbetsgrupperna extra kompetens. Samtidigt blir medarbetaren synliggjord och vill stanna längre i verksamheten. "Utan att kliva vidare till en ny titel" uppfattar jag som att gemenskapen i arbetsgruppen bibehålls, det blir ingen hierarki mellan medarbetarna trots att några i gruppen har detta extra ansvar. Detta både stödjer och säger emot de "tydliga karriärvägar" som den statliga utredningen *Vilja välja vård och omsorg* (SOU 2021:52) talar om, stödjer på så sätt att kunskap bidrar till viljan att stanna, men säger emot på så sätt att utvecklingen inte handlar om att ställa sig högre än kollegerna.

Enhetschefen ovan nämner flera olika slags ombud, däribland förflyttning, ökad delegering av vissa medicinska uppgifter från sjuksköterskorna och dessutom språk. Språkombud är den funktion som återkommer flest gånger bland de undersökta kommunerna, till exempel beskriver en annan enhetschef i en mindre ort

hur de har arbetat specifikt med språk för att kunna ta emot kolleger med svagare svenska:

Så att vi har utbildat språkombud som ska kunna vara stöd för dessa medarbetare som inte kan bra svenska och som ska kunna vara en kanal, så att det inte uppstår missförstånd någonstans (...) eller just det här med bemötande. "Varför sade hon så?" och "Gjorde jag något fel?" och så vidare.
[Enhetschef äldreomsorg, större kommun]

Här framhålls syftet med ombuden som att det handlar om att inkludera nya kolleger än att stärka den befintliga gruppens kvalitativa kompetens. Bemanningen stärks genom att fler kan anställas, språkförbistringar kan undvikas genom att man diskuterar i gruppen vad saker betyder och bemötandefrågorna kan lyftas till diskussion. Rollen som språkombud beskrivs som att den är "för dessa medarbetare som inte kan bra svenska" snarare än för att stärka hela gruppens gemensamma kompetens, men samtidigt ger samtalen om språk tillfälle att tala om innehåll i kommunikationen och därmed bemötandefärdigheterna. Ett fokus på språk innebär ett generellt kompetenslyft genom att man lyfter fram den talade och skriftliga kommunikationen som ett viktigt värde för omsorgens kvalitet. Medarbetare som har svenska som modersmål behöver inte automatiskt vara duktiga på att skriva eller på att formulera sig på ett sätt som fungerar i en journal, så språkombudsfunktionen kan innebära en ökad språklig medvetenhet som bieffekt för hela gruppen (se Storm & Stranz 2023).

Här ser vi alltså flera exempel på hur arbetsuppgifter inom omsorgen görs till särskilda kunskapsområden som personal får möjlighet att fördjupa sig i på olika sätt. Detta påverkar i sin tur möjligheterna att både behålla personal och att rekrytera i grupper som tidigare inte har fungerat i omsorgens vardag. Lösningen med ombud kan leda till olika konsekvenser vad gäller den kollektiva kompetensen beroende på hur samarbetet i personalgruppen är utformat. Med Hanssons (2003) och Wengers (1999) ord ökas den *kollektiva kompetensen* genom dessa insatser. Genom att vissa arbetsuppgifter lyfts fram som expertområden ökar den tekniska kompetensen (den omvårdnadsmässiga i det här fallet), och när interaktionen mellan medarbetarna ökar när de löser gemensamma uppgifter kommer också den sociala sammanhållningen och den ömsesidiga respekten att öka, vilket därmed också bidrar ytterligare till större kollektiv kompetens på det viset.

Handledning som en speciell arbetsuppgift

Svårigheterna att bemanna omsorgen leder till kreativ utveckling av verksamheten på många håll i landet. En arbetsuppgift som behöver göras ofta är introduktion och handledning av nya medarbetare. De nyanställda kan ha väldigt olika bakgrund, och ibland innebär handledaruppdraget ett större åtagande av upplärning.

Arbetsmarknadsverksamheterna menar att arbetsgivare generellt idag behöver ta ett större ansvar att introducera nyanställda eftersom arbetskraften behövs men inte finns "färdig". Arbetsmarknadsverksamheterna får då ta ett pedagogiskt uppdrag i relation till arbetsgivarna i att förklara hur den tillgängliga arbetskraften ser ut. Genom att samarbeta med arbetsgivare med brist kan denna pedagogiska uppgift tydliggöras och kunskaperna om vad de potentiella nyanställda behöver och de pedagogiska insatserna som krävs kan delas mellan förvaltningarna. I en större kommun har äldreomsorgen tagit detta uppdrag ad notam och lyfter fram handledningen av nybörjare som en särskild uppgift för organisationen, trots att den inte alltid leder till att de får en ny medarbetare:

När man tar emot en person som står långt från arbetsmarknaden då blir det en ganska avancerad typ av praktikform, vilket också kräver rätt handledarskap. Du ska komma in, du ska ha en duktig handledare som kan vägleda dig igenom under en längre period, och också veta att det här kanske inte blir någon arbetskraft, utan det är en annan typ av uppdrag. (...) Där kan det ibland bli lite krockar i verksamheten, för man är väldigt mån om att ta emot praktikanter, men man vill ha ett snabbt resultat.

[Enhetschef, äldreomsorg, större kommun]

Att äldreomsorgen med högt tryck på kvalitativ och budgeteffektiv verksamhet samtidigt ska ta ett uppdrag att introducera personer som kanske inte kommer att tillföra verksamheten något produktivt på lång tid om ens någonsin kan ses som ett stort åtagande. Men verksamheten i denna kommun tar ändå på sig uppdraget för att kunna få personal på sikt. Duktiga handledare kan göra stor skillnad för den arbetssökande genom att introducera både socialt och färdighetsmässigt och därmed bidra till personens utveckling. Handledaruppdraget kan också tillföra arbetsgruppen kollektiv kompetens genom att såväl kunskapsutvecklingen som de sociala färdigheterna belyses. Här blir alltså handledning en slags ombudsroll som synliggör en annan slags kompetens än de roller som beskrevs ovan, inte tekniska kompetenser direkt riktade mot brukarna utan sociala och pedagogiska kompetenser riktade mot en ny kollega och mot arbetsgruppen.

All rekrytering av nyanställda innebär en risk att den nya medarbetaren inte kommer att fungera eller stanna kvar, och introduktionen spelar en stor roll i detta. Om handledningen blir alltför kort är risken stor att de som inledningsvis bedömdes kunna klara jobbet faller ifrån. Om tidsmässigt pressade verksamheter ställer krav på att alla nyanställda ska fungera direkt blir urvalet av personal svårare eftersom de "färdiga" medarbetarna inte finns i tillräcklig omfattning. En annan större kommun har utvecklat sitt sätt att introducera genom att ge möjlig-

het att förlänga tiden för att kunna behålla de personer de vill ha in i verksamheten:

Skolar man in någon i tre dagar och sedan så släpps [personen] fri, det är klart att vi skrämmar folk. Det innebär att våra ordinarie behöver skola in fler, och det tar på att göra det. Det är också så att jag behöver täcka upp för den nya personen mycket längre tid om de inte har fått en tillräckligt god introduktion. Så att där försöker vi få till en tydlighet och få vem gör vad och när. [Enhetschef rekrytering till äldreomsorg, större kommun]

Förlängd tid för handledning utgör därmed paradoxalt nog en effektivisering även om handledarna är upptagna längre. En förlängd introduktion från tre dagar till tio är en hel veckas extra arbetstid då en erfaren undersköterska har mindre kapacitet än vanligt och innan en ny kan bli självständig. Men denna verksamhetschef menar ändå att det blir en fördel för helheten eftersom fler stannar kvar. Tillskottet av fler kolleger som är tryggare från sin introduktion kompenserar den kortsiktiga förlusten, och eftersom den långsiktiga kompetensutvecklingen är avgörande kan verksamhetschefen tillfälligt se förbi sitt behov att ”fylla schemarader”, som en intervjuad i ett tidigare projekt uttryckte sig (Lundberg, 2022).

Handledningen måste också ha ett kvalitativt innehåll. Att gå bredvid en erfaren undersköterska och lära känna brukarna är en viktig del, men många specifika delar måste också komma in. En större kommun har tittat närmare på hur utbildningarna för nyanställda går till och vad de anställda lär sig, inte minst genom vilken ordning olika moment kommer, och hur formellt lärande kombineras med det informella som sker i möten med brukare:

[Det räcker] inte att vi bara har en basutbildning och en introduktionsutbildning och att vi trycker ut information, och sedan så kan man bocka i en ruta att ”Nu har de genomfört det här” – men vad har de lärt sig då? (...) Men när vi går in på djupet i det här utbildningarna så [undrar] man att hur ska man kunna ta till sig någonting av det här? (...) Man behöver ha träffat några dementa personer för att förstå vad det här faktiskt är, annars blir det bara ord. [Enhetschef äldreomsorgens bemanning, större kommun]

Genom att planera introduktionen mer realistiskt och kombinera kortare läromoment online med möjligheten att lära sig av möten med verkliga brukare kan de formella kunskaperna få landa bättre, och utvecklas i dialog med handledare och övriga kolleger. Att inkorporera formellt lärande i insocialisationen förutsätter att kunskaperna testas i verkliga möten med brukare. För att tala med Hansson (2003) innebär det underordnade rollövertagande som den nyanställda befinner sig i att formaliserad information från lektioner och föreläsningar kan bli svår att

ta till sig om det inte finns en verklig situation att relatera till. Genom att prova på blir rollövertagandet mer prövande och förkroppsligat, och bedömningen som handledaren gör ger en mer underbyggd möjlighet till både ömsesidigt socialt rollövertagande och social integration mellan handledare och lärling.

Både nyanställda med lång, kort eller ingen erfarenhet av omsorgsarbete behöver introduceras i formella rutiner, praktiska färdigheter och den sociala gemenskapen. Genom att strukturera och belysa arbetsuppgiften att handleda kan den anpassas mer till den nyanställde, och även potentiella anställda som inte är säkra på om de kommer att stanna i verksamheten kan få så nära kontakt med den att de får en verklighetstrogen uppfattning om de skulle vilja arbeta där. Den kollektiva kompetensen behöver få tid för att ge den kvalitet och den långsiktighet som personalgrupperna i omsorgen behöver. Samtidigt innebär struktureringen av introduktionen och uppgiften att handleda även personer med mindre erfarenhet av omsorgsarbete att handledningskompetensen tydliggörs för verksamheten, och gruppens kapacitet att inkludera nya medarbetare lyfts fram som en styrka.

Personlig lämplighet

Flera som har forskat om äldreomsorg menar att det finns ett komplext förhållande mellan de formella kunskaperna och den "personliga lämpligheten" (cf Lill 2010, Fahlström 1999). Men värderingar, bemötande och trygghet i rollen som är viktiga delar av den icke-formella kompetensen kan i någon mån övas upp genom kontakten med brukarna och samspelet i arbetsgruppen. En verksamhetschef i en större kommun beskriver samspelet mellan det formella och det personliga i valet mellan olika kandidater såhär:

Den personliga lämpligheten och förståelsen för yrket är ändå viktigare. Så att man kan inte bara säga att "Jag har gått vård- och omsorgsprogrammet, så jag är högst lämpad att arbeta här". Utan här bygger det jättemycket på introduktion, att lära känna brukare, att få relationer. Och att också få rätt handledning och stöd på enheten i "Hur bemöter jag den här specifika brukaren?" och "Det kan inte jag göra med den här brukaren, här behöver det skilja sig åt." Så att det ligger ett jättestort ansvar på både enhetschef och medarbetare att kunna introducera just utifrån den specifika verksamheten. Och att också prata om de här begreppen – "Vad innebär bemötande?", "Vad innebär ett lågaffektivt bemötande?" och "Vad är vår värdegrund?" (...) Så att det bygger väldigt mycket på att vi som kontor har en bra plan för introduktion och hur vi tar emot våra medarbetare. Då får det inte gå för snabbt. [Enhetschef äldreomsorg, större kommun]

Att bygga relationer och att förverkliga värdegrunden och bemötandefärdigheterna i det dagliga arbetet är nära knutet till den sociala tryggheten i gruppen och i rollen, och grunden för detta läggs under introduktionen. Den som trivs i gruppen kan öva på värderingar och bemötande, om det finns en grund att utgå från.

Den som kommer från arbetsmarknadsverksamheter och försörjer sig med a-kassa eller ekonomiskt bistånd har även ekonomiska krav att anpassa sig till den tillgängliga arbetsmarknaden och göra sig anställningsbar snabbt. Risken finns då att den arbetssökande inte har möjlighet att välja ett yrke som den trivs med utan pressas att ta första bästa. Även om man kan vänja sig vid många jobb om förutsättningar såsom arbetskamrater, lön, villkor och annat känns bra så menar de anställande enhetscheferna att en verklig egen motivation till att jobba med äldre inte går att komma runt:

Vi är väldigt öppna för att stödja personer, för det som är viktigast är att man har den här omsorgstanken med sig, att man är ödmjuk, att man verkligen vill jobba med äldre. För det är skillnad att säga att ”Jag vill jobba med äldre” och verkligen vilja det, det är två olika saker. (...) Så det är upp till bevis när chansen ges för allt annat – språk och vissa professionella kunskaper – det kan vi träna och bjuda på. Bara om det finns stor egen vilja och att vi ser att personen satsar, så får man det stödet för utvecklingen. Men om vilja inte finns och motivationen inte finns, då är det väldigt, väldigt svårt.
[Enhetschef äldreomsorg, större kommun]

Den hållbara motivationen behöver grunda sig på mer än bara önskan att få ett jobb, annars blir valet inte välgrundat och hållbart. Att sätta sig in i vad omsorgsarbete i praktiken innebär för att kunna göra ett hållbart val kräver närkontakt med arbetets vardag, och en god introduktion till såväl den sociala gemenskapen som till de praktiska arbetsuppgifterna.

Men alla arbetssökande är olika. I mötet mellan verksamheter med svårigheter att fylla sin bemanning och sökande som verkligen behöver ha ett arbete kan frågan komma upp om arbetsuppgifterna kan anpassas till de sökande för att få in fler. Eftersom omsorgsycket är så personnära är det inte alltid möjligt att anpassa arbetsuppgifterna. En enhetschef i en större kommun beskriver att de är beredda att göra anpassningar till de anställda, men inte hur mycket som helst. Även detta är en fråga som kan hanteras i introduktionen i viss mån:

Det vi har sagt, det är att man kan inte välja bort arbetsuppgifter som är dagliga, till exempel personlig hygien och sådana saker. För det uppkommer ofta i alla våra rekryteringsprocesser, att man säger att ”Men jag är man, jag kan inte jobba med kvinnor” eller vice versa. Eller ”Jag kan inte byta blöjor

eller hjälpa till att duscha”. Då kan vi inte anställa utifrån att det är en av de grundläggande arbetsuppgifterna. Där kan man vara mycket mer tydlig att ”Du kan gå med mig, titta på mig hur jag gör.” Prova på lite, man kan ta det i sin takt så att man lär sig det. Men det är inte ett alternativ att välja bort. [Enhetschef äldreomsorgens bemanning, större kommun]

Genom att ge den som är ny i yrket en möjlighet att följa med och gå bredvid kan introduktionen till det som de sökande i ett första skede uppfattar som obehagligt finnas möjligheten att inkludera en svår arbetsuppgift i ett socialt lärande. Handledarens bemötande av brukaren i den för brukaren känsliga och för praktikanten ovana situationen kan bidra till att praktikanten kommer över sitt obehag. Eller så kommer hen till ett beslut att det här kommer inte att fungera; men båda insikterna är då mer välgrundade än om de kommer i en hypotetisk situation.

Språkfärdigheter

I Storm och Stranz artikel (2023) beskrivs hur enhetscheferna ibland kan uppleva sig tvungna att anställa personer med lägre språkfärdigheter än vad som egentligen behövs men som kompenserar detta med annat. En enhetschef i en större kommun ger exempel på hur de vid ett tillfälle hade så stora problem att hitta svensktalande personer att de gjorde ett undantag som föll ut oväntat väl:

Vi till och med hade delvis inskolning för nya vikarier på arabiska, men vi var alltid tydliga att det förväntas att man satsar på språket om man vill stanna kvar. (...) Första månaden [var det svårt med vardagskommunikationen]. Jag började fråga hur de mår, hur många barn man har, och jag behärskar enbart svenska, jag talar inte ett ord på arabiska. (...) Jag började säga ”Hej”, sedan började jag säga ”Hur mår du?” till varje. Sedan började jag träna på uttal, att jag ska uttala namn på rätt sätt. När de blev trygga med mig, så upptäckte jag att de kan tala svenska mer än jag trodde. (...) Det är flera som kände sådan skräck att säga fel, så de avstod från själva kommunikationen. (...) Men när de kände sig trygga, att det är en bra arbetsgrupp, att chefen vill väl – då började de prata. [Enhetschef äldreomsorg, större kommun]

Genom att enhetschefen visade sig närvarande och villig att lära sig något av de nya vikarierna skapades en trygg social miljö och därigenom kom de dittills dolda språkfärdigheterna fram. Språk är en särskild typ av färdighet som ligger nära inte bara kommunikation utan även identitet och sociala band. Med Hanssons (2003) ord blir det underordnade rollövertagande som de nyanställda befinner sig i mött med enhetschefens underordnade rollövertagande i det för henne okända språket, och detta bidrog till ömsesidighet och socialisation. När enhetschefen går före och visar att språk, kommunikation och socialisation är saker som alla kan kämpa

med för att mötas och ha trevligt utöver att de är viktiga färdigheter i jobbet, bidrar det till att de nyanställda blir bättre insocialiserade och erkända i arbetsgruppen. Detta leder i sin tur till ökat självförtroende och språklärande.

Även om det är viktigt att kunna kommunicera med brukarna och förstå varandra inom arbetslagen finns andra bemötandefärdigheter som kan vara nog så viktiga, och en medarbetare som kan bli erkänd i dessa kan också stärkas i språket. Som Hultqvist och Hollertz (2021) beskriver är självförtroende en viktig förutsättning för att komma vidare med sin språkträning, känslan att man har något att bidra med till det sociala och yrkesmässiga sammanhanget. Och som nämnts ovan, ibland måste inskolningen få ta tid:

Men det är klart att svenskan kan inte vara obefintlig. Men i och med att man har de förberedande kurser och man är på SFI A och B eller C så är man i en utvecklingsfas, man tar steg framåt. Det man försöker prata med personalen om är att det kanske inte är en undersköterska hos er om ett år, men om två år, då kan den bli anställd hos er. Det är en fråga om tid, man måste våga ge det tid och tålamod.

[Enhetschef arbetsmarknad, mindre kommun]

Många arbetsgivare beskriver frustrationen i att ta emot personer svag svenska trots att de deltagit i SFI-undervisning under lång tid. Hur språkundervisningen bäst utformas finns inte utrymme att diskutera här, men i dessa kommuner som har etablerat samarbete mellan arbetsmarknadsverksamheter och arbetsgivare finns KomVux, SFI eller annan undervisning ofta med i dialogen, med formella lektioner eller indirekt med stöd till språkbud på arbetsplatsen. Tydligt är att både arbetsgivare och kolleger tar ett ansvar och att språkträningen integreras med yrkesintroduktionen. Även en del av de av brukarna kan tycka det är intressant att få hjälpa till:

Om man beaktar språkperspektivet då försöker vi planera de medarbetare som behöver och vill träna svenska, så de får också träffa svenskfödda pensionärer så att säga. De äldre brukar vara väldigt snälla och pratsamma och då lär man sig lite grann och man har lite förståelse för svårigheter med språket. Oftast är det så, inte alltid, men oftast. Då försöker vi variera lite grann, att man inte fastnar. [Enhetschef äldreomsorg större kommun]

Språk är viktigt för att kommunicera professionellt med brukarna, inom arbetslaget och med andra professioner. Men det är samtidigt viktigt att se språkfärdigheter som dynamiska och som delar av sociala processer och identitetsprocesser. Det finns en risk att vissa språksvårigheter såsom uttal blir stigmatiserade, medan andra problem förblir oupptäckta såsom skrivet språk som även svenskfödda kan

ha svårt för. Då används språket som ett verktyg för strukturell diskriminering och rasism, vilket hindrar rollövertagande, inkludering och lärande.

Serviceresurs

Storm och Stranz (2023) föreslår i sin artikel möjligheten till ”temporär stratifiering” av personalen i omsorgsgrupperna så att de som inte klarar alla krav kan utföra mer serviceinriktade arbetsuppgifter såsom tvätt och städ under tiden som andra färdigheter utvecklas. Detta är något som flera bemannande chefer i min undersökning har kommenterat, med uttalad hänvisning till gradvis kompetensutveckling genom delaktighet i arbetet på den nivå som personen behärskar, men så att den nyanställda ändå blir en del av arbetslaget:

Man [tog] fram en kompetenstrappa där man började på en väldigt basal nivå, där det var ganska mycket det här tvätt och städ och allmänna ytor. Sedan så trappade man upp det eftersom (...) Men nu i och med att vi har inrättat den här tjänsten som serviceresurs, så finns det också större möjligheter att anställa personer tidigare. För det är svårt att få dem på banan att jobba vårdnära om man är långt ifrån arbetsmarknaden på kort tid. Men få till det att det kan funka hyfsat och att om det är språket, är det ju många gånger, så kan man ändå få det att funka tillräckligt bra.

[Enhetschef äldreomsorgens bemanning, större kommun]

Det finns en kritik från fackförbundet Kommunal (Huupponen & Ahlsten, 2021) mot att ta in personal med lägre kompetens inom ordinarie tjänster. De är kritiska mot att serviceresurs som tjänstebeskrivning har blivit en lösning på bemanningsproblemen i en del kommuner. Titeln undersköterska kräver en formell utbildning som motsvarar ett till två år på gymnasienivå, medan titeln vårdbiträde inte kräver den formella utbildningen men kan göra huvuddelen av det omsorgsinriktade arbetet förutom medicinhanteringen. Genom en ny titel skapas möjligheten att anställa de som inte klarar det omsorgsinriktade arbetet. Kommunerna menar att de anställda på dessa tjänster får möjlighet att stärka sina språkfärdigheter genom social inklusion i arbetslaget och öva på bemötande i bland annat måltidssituationer med brukarna. Men utan den tydliga utvecklingstrappan finns risken att den sociala inklusionen begränsas till en underordnad inkludering (Neergaard, 2006) och att den kollektiva kompetensen inte utvecklas på samma sätt. Men å andra sidan kan andra fördelar vinnas med olika slags tjänster:

Serviceresurs (...) är också ett arbete som är förlagt måndag till fredag, dagtid. Så att det kan även vara så att det är personer som har vårderfarenhet och som också är intresserade av att jobba vårdnära, men som inte kan arbeta obekväma arbetstider, att det finns möjlighet att fånga upp dem också. Där

ser vi att vi får ett annat inflöde, där är det meriterande med erfarenhet från tvätt och städ till exempel. [Enhetschef äldreomsorgens bemanning, större kommun]

Serviceresurstjänsten skapar alltså en möjlighet för ytterligare breddning av rekryteringsunderlaget i form av omsorgspersonal som inte kan jobba obekväma arbetstider och personer med andra erfarenheter, personer som kanske inte har en ordinarie tjänst inom omsorgen som mål men ändå kan bli viktiga medarbetare i arbetslagen. Men det är det patientnära arbetet som utgör de svåraste arbetsuppgifterna att bemanna, så flödet in till dessa roller är nödvändiga för att omsorgen ska fungera. För att undvika risken för underordnad inkludering av personer med utländsk bakgrund och se till att introduktionen i det omsorgsnära arbetet (vilket också ger möjlighet till obekväm arbetstid och därmed mer betalt) inte omgärdas av begränsningar på grundval av fördomar, skulle en närmare studie av dessa verksamheters vardag behöva genomföras. Om serviceresursen blir till en introduktion och en kompetenstrappa som rör sig uppåt i den takt den anställda behärskar eller om det blir en inlåsning och en underordnad inklusion kommer troligen att variera mellan kommunerna i relation till hur kompetensutvecklingsplaneringen ser ut. De som lyckas etablera en verksamhet där personalens lärande och utveckling såväl språkligt, omsorgsmässigt och socialt står i centrum har möjlighet att närma sig hög kompetens såväl individuellt som kollektivt i arbetslagen.

DISKUSSION

I denna artikel betraktar jag kompetensutveckling och –försörjning ur ett organiserings- och aktiveringsperspektiv, och undersöker möjligheterna att stärka den *kollektiva kompetensen* i äldreomsorgen. Genom att fråga ett antal verksamhetschefer i kommunal äldreomsorg och inom arbetsmarknadsområdet hur de samarbetar framkom en rad olika exempel på hur man arbetar kreativt med både att utveckla den befintliga personalens kompetens, stärka omsorgens kvalitet, stärka arbetsgruppernas sammanhållning, behålla personal under längre tid och få in fler anställda som värdefulla och långsiktiga medarbetare genom bland annat god introduktion.

Kollektiv kompetens (Hansson, 2003) och Communities of practice (Wenger, 1999) är två sätt att beskriva hur kompetens i arbetslivet kan ses som en konsekvens av organisering, att gruppmedlemmarnas individuella och gemensamma kunskaper och färdigheter stärks genom att fokusera på hur interaktionen mellan dem blir meningsfull och långsiktig, så att ömsesidig tillit byggs upp. Hansson beskriver bland annat hur gruppmedlemmarnas specialiserade fördjupning och gruppens tillit bidrar till att arbetskamraterna blir duktiga på att ställa bra frågor till varandra, och därmed fördjupa både de specialiserade kunskaperna och grup-

pens kapacitet att lösa svåra problem. De ombudsroller som flera verksamheter i äldreomsorgen beskriver här är ett gott exempel på detta. I den statliga utredningen *Vilja välja vård och omsorg* (SOU 2021:52) nämns specifika ansvarsområden som en del i en karriärväg, men här vill jag lyfta fram dess betydelse för att fördjupa kollektivets kompetens genom att omsorgspersonalen diskuterar och löser uppkomna problem tillsammans. Utredningen nämner specialisering såsom hygien, teknik, kost och språk vilka kan betraktas som uppgifter riktade mot brukarna eller mot den omgivande organisationen. Jag vill också lyfta fram språkbud och specialisering inom handledning, vilka båda bidrar till att stärka omsorgspersonalens inbördes tal om språk och grupprelationer och därmed stärker gruppens inbördes gemenskap och tillit.

Handledning av nyanställda är en ofta återkommande arbetsuppgift som lyfts fram som värd att organisera bättre. Genom att skapa en struktur för handledningen som kan anpassas efter vad den nyanställde behöver skapas bättre förutsättningar för att introduktionen ska leda till att en ny självständig kollega kommer på plats och stannar kvar i arbetet. Välplanerad introduktion ger samtidigt möjligheter att ta emot personer med begränsad erfarenhet av omsorgsarbete, och pröva bemötandefärdigheterna och hållbarheten i yrkesvalet. När det gäller personer med lång frånvaro från arbetsmarknaden finns risken att de upplever sig pressade till att ta en erbjuden praktik eller anställning inom äldreomsorgen utan att veta vad de ger sig in på, vilket skapar problem för verksamheten när personen har svårt att utveckla de bemötandefärdigheter som är avgörande i arbetet. Synliggörande av det ojämlika rollövertagandet under introduktionen bidrar också till att den nyanställde kan få möjlighet att visa sin personlighet och sina färdigheter, vilket bidrar till ömsesidighet, tillit och gemenskap.

Flera kommuner beskriver möjligheten att bryta ut servicetjänster såsom tvätt-hantering, städning och liknande till personer som inte har erfarenhet eller färdigheter till de mer brukarnära arbetsuppgifterna. Storm och Stranz (2023) lyfter möjligheten att skilja ut dessa arbetsuppgifter för att skapa en ”temporär stratifiering” mellan personer med låg utbildning, kort erfarenhet och svag svenska och de övriga arbetslagen, under tiden de nya stärker sina kunskaper och färdigheter. Här menar jag att det finns risk att den individuella kompetensutvecklingen och den kollektiva kompetensen begränsas av inläsningseffekter och underordnad inklusion, om inte övergången till mer brukarnära arbetsuppgifter – som också ger möjlighet till högre lön – blir tydlig och stärks av organiserad introduktion till nästa steg.

Samarbetet mellan arbetsmarknadsverksamheter och äldreomsorgen bidrar i de undersökta kommunerna till en mer komplex syn på kompetensförsörjning. Att gå utanför den traditionella synen på rekrytering av erfarna medarbetare som ska gå rakt in i verksamheten kräver mer arbete för omsorgen, men i en situation då

den befintliga rekryteringsbasen har förändrats kan arbetet med långsiktigt hållbar kompetensförsörjning behöva nya perspektiv. De arbetsmarknadsverksamheter som har störst medverkan av arbetsgivare har visat sig vara mest framgångsrika. Samtidigt behövs mer kunskap om arbetsgivarnas erfarenheter och stödbehov i denna typ av kompetensförsörjning, för att etablera rätt stöd mellan olika kommunala verksamheter.

Artikeln tillägnas Camilla Condro, 52 år, Niloofar Dehbaneh, 46 år, Selma Huklic, 55 år, Salim Isklef, 28 år, Eva-Lena Kling 54 år, Elsa Teklay, 32 år som alla studerade till undersköterskor på Campus Risbergska i Örebro, men blev mördade den 4 februari 2025.

REFERENSER

- Adam, D., Atfield, G., & Green, A. E. (2017). What works? Policies for employability in cities. *Urban Studies*, 54(5), 1162-1177. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0042098015625021>
- Adermon, A., & Hensvik, L. (2022). Gig-jobs: Stepping stones or dead ends?. *Labour Economics*, 76, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102171>
- Angelin, A. (2024). *Arbetsgivarperspektiv på kommunal arbetsmarknadspolitik* Aktiv-dagen 5 februari 2024, Arbetsmarknadsavdelningen, Malmö stad.
- Arbetsförmedlingen. (2023). *Återrapport, Uppdrag till Arbetsförmedlingen att analysera och redovisa behov hos långtidsarbetslösa som står särskilt långt från arbetsmarknaden*.
- Bredgaard, T. (2018). Employers and Active Labour Market Policies: Typologies and Evidence. *SOCIAL POLICY AND SOCIETY*, 17(3), 365-377. <https://doi.org/10.1017/S147474641700015X>
- Fahlström, G. (1999). *Ytterst i organisationen : om undersköterskor, vård- och sjukvårdsbiträden i äldreomsorg* [Book]. Enheten för socialmedicin, Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap, Univ. <http://swepub.kb.se/bib/swepub:oai:DiVA.org:uu-55>
- Forslund, A., Pello-Esso, W., Ulmestig, R., Vikman, U., Waernbaum, I., Westerberg, A., & Zetterqvist, J. (2019). *Kommunal arbetsmarknadspolitik. Vad och för vem?* <https://www.ifau.se/Forskning/Publikationer/Rapporter/2019/kommunal-arbetsmarknadspolitik.-vad-och-for-vem/>
- Hansson, H. (2003). *Kollektiv kompetens*. Studentlitteratur.
- Hasluck, C. G., Anne E. (2007). *What works for whom? A review of evidence and meta-analysis for the Department for Work and Pensions* <https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/69505/>
- Hultqvist, S., & Hollertz, K. (2021). "Det är klart de vet vad uppgivenhet betyder" : Kommunikation och språk i vård- och omsorgsutbildning på komvux [Artikel]. *Nordic Journal of Vocational and Educational Training*. <https://doi.org/10.3384/njvet.2242-458X.2111225>
- Huupponen, M & Ahlsten, M. (2021). *Rätt bemanning– en rapport om kvalitet och bemanning i äldreomsorgen, Kommunals medlemsenkät*. Stockholm: Fackförbundet Kommunal.
- Lehto, A., & Lindholm, K. (2014). Arbetsplatsernas utmaning: ett aktivt arbete mot diskriminering. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 20(3), 26-39. <https://www.kommunal.se/nyhet/ratt-bemanning-en-rapport-om-kvalitet-och-bemanning-i-aldreomsorgen>
- Lill, L. (2010). *Äldreomsorg : om makt, genus, klass och känslor i ett yrke* (1. uppl. ed.) Liber.
- Lundberg, S. (2021). Rekrytera och behålla personal i den kommunala äldreomsorgen under Covid-19 *Socialvetenskaplig tidskrift* (nr 4). <https://doi.org/10.3384/SVT.2021.28.4.4370>
- Lundberg, S. (2022). Äldreomsorgens arbetsgivarship. In E. H. Ennerberg, P.G (Ed.), *Plats för vem? Om arbetets inkludering och exkludering*. Nordic Academic Press.
- Kamali, M., & Reyes, P. (2005). Bortom vi och dom : teoretiska reflektioner om makt, integration och strukturell diskriminering. In. Stockholm: Fritzes.
- Mulinari, P., & Selberg, R. (2013). Intersectional directions in working life research-a proposal. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 3(3), 81-98. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3012>
- Neergaard, A. (2006). Rekruterings som en institutionell praktik av inkluderad och exkluderad underordning. In *På tröskeln till lönearbete* Stockholm (pp. s. 221-260). Fritzes.
- Olofsson, J., & Kvist, M. (2019). *Nya vägar till arbetslivet : kompetenspolitik för lågutbildade unga och nyanlända* (978-91-985542-2-9 (ISBN)). (Arena Idé rapporter) <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:mau:diva-13177>
- Olsson, E., & Ingvald, B. (2000). *Köp, sälj och platta till! : organisationsförändringar, arbetsmiljö och omsorgskvalitet i hemtjänsten under 1990-talet* (Meddelanden från Socialhögskolan, Issue 7).
- Panican, A., & Ulmestig, R. (2019). Vad är nytt? - kunskapssamställning av kommunal arbetsmarknadspolitik. (Swedish). *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 25(3), 108. <https://lup.lub.lu.se/record/c9c00b5c-3307-4fdc-9ceb-4a24c58cc6b6>
- Peck, J., & Theodore, N. (2000). 'Work first': Workfare and the regulation of contingent labour markets. *Cambridge Journal of Economics*, 24(1), 119. <https://www.jstor.org/stable/23600384>
- Runesson, I., & Eliasson-Lappalainen, R. (2000). *Att sörja för äldre : en översikt*. Svenska kommunförbundet.
- SOU 2006:60, *På tröskeln till lönearbete: diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund* <http://www.regeringen.se/rattsdokument/statens-offentliga-utredningar/2006/06/sou-200660/>

- SOU 2015:104, *Långtidsutredningen 2015: huvudbetänkande*. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2015/12/sou-2015104/>
- SOU 2019:20, *Stärkt kompetens i vård och omsorg*. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2019/04/sou-201920/>
- SOU 2021:52, *Vilja välja vård och omsorg: en hållbar kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre*. Stockholm: Regeringskansliet. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2021/06/sou-202152/>
- SOU 2024:78, *Ett språkkrav för språkutveckling*. <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2024/12/sou-202478/>
- Szebehely, M., Stranz, A., & Strandell, R. (2017). En värdig äldreomsorg kräver värdiga arbetsvillkor. *Äldre i centrum: tidskrift för aktuell äldreforskning*, Vol 2. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:su:diva-145633>
- Storm, P., & Stranz, A. (2023). Hemtjänstchefer om personalens språk och barriärer i skriften och talad svenska. In (Vol. 3:1, s. 35-46). *Äldre i Centrum, Vetenskapligt supplement*. <https://doi.org/10.52585/icvs.v3i1.15>
- Ulmestig, R., & Panican, A. (2018). Att vistas i arbetsmarknadspolitiken ingenmansland: Organisatoriska gränser inom lokal arbetsmarknadspolitik. (Swedish). *Sociologisk Forskning - Journal of the Swedish Sociological Association*, 55(4), 467. <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:du-29303>
- Ulmestig, R., & Panican, A. (2021). Samverkan med konkurrerande kunskapsanspråk inom lokal aktiveringspolitik [article]. *Socialvetenskaplig tidskrift*, 28(2), 145-166. <https://doi.org/10.3384/SVT.2021.28.2.4253>
- Ulmestig, R. (2024). *Samverkans relativa effekter – från försörjningsstöd till självförsörjning* Aktiv-dagen 5 februari 2024, Arbetsmarknadsavdelningen, Malmö stad.
- Wolmesjö, M. (2005). *Ledningsfunktion i omvandling : om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*. Socialhögskan, Lunds universitet. <https://lup.lub.lu.se/record/25089>
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge university press.

ABSTRACT

Staffing difficulties in elderly care have been a known problem for several years. This article examines the issue from a partly new perspective: By seeing competence as something that can be deepened in employees through good organization, the opportunities for employees to stay longer in the business and better introduction and retention of new employees can increase, and also increase opportunities to employ those with short experience of care work or long periods of unemployment. A model of collective competence as an integration of deepened skills and group socialization is used to understand how organization can contribute to making care work accessible and sustainable for more people.

Keywords: Competence supply, Skill supply, Staffing, Labour supply, Long-term Unemployment, Elderly care, Organizing, Competence development, Skill development, Assistant nurses, Activation