

FAKTABLAD

Vad är utmärkande för välfungerande verksamheter i hälso- och sjukvården?

Hälso- och sjukvårdens organisationer står mitt uppe i ett stort kompetens- och rekryteringsbehov. En del verksamheter betraktas som mer välfungerande än andra i avseende att de har ett gott rykte, lägre personalomsättning, lägre sjukskrivningstal och ny personalen söker sig aktivt dit för att få arbeta.

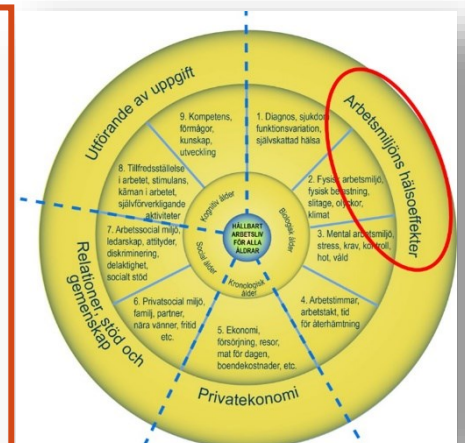
Utifrån observationer och forskningscirkelrar med enhetschefer, sjuksköterskor, undersköterskor från välfungerande verksamheter samt HR-specialister i Region Skåne samlades data in. Vid deduktiv content analys utifrån forskning om friskt och hållbart arbetsliv för alla åldrar (SwAge-modellen), framträdde och identifierades vad som utmärkte dessa välfungerade hälso- och sjukvårdsverksamheter. Dessa resultat genomgick därefter en gruppanalys i två omgångar (en muntlig och en skriftlig) med deltagarna i forskningscirkeln för att säkerställa de slutgiltiga resultaten. Resultaten presenteras nedan utifrån sfärerna i SwAge-modellen.

Studie är en del av ett större projekt ”Samskapande för hållbar arbetslivsutveckling. - Tillvaratagande, analys och utveckling av åtgärder för friskt och hållbart arbetsliv”, vilket finansierats av det statliga Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (FORTE).

För en mer djupgående beskrivning av studien se: Nilsson K. m.fl. Vad är utmärkande för välfungerande verksamheter i hälso- och sjukvården? Rapport nr 5/2025. Lund: Arbets- och miljömedicin Syd & Lunds universitet.

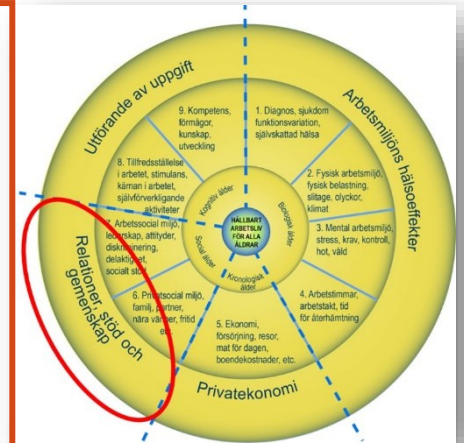
Arbetsmiljöns hälsoeffekter är den första sfären av förutsättningar för en god anställningsbarhet, för att individer ska kunna och vilja arbeta kvar på arbetsplatsen och för ett friskt och hållbart arbetsliv. De välfungerande verksamheterna hade pågående åtgärder inom sfären Arbetsmiljöns hälsoeffekter genom:

- Arbetar aktivt med att minska och förebygga ohälsa och sjukfrånvaron orsakad av arbetssituationen, t.ex. genom ett aktivt systematiskt arbetsmiljöarbete
- Ser rutinemässigt över den fysiska arbetsmiljön, så som ergonomisk situation, arbetsställningar, tunga lyft, smittorisker, lokaler, belysning, arbetsredskap, tekniska hjälpmedel, etc.
- Har utarbetade rutiner och arrangerar samtalsgrupp för att reflektera och ventilerar vid hög belastning i den mentala arbetsmiljön genom exempelvis upplevelse av sorg, stress, hot, våld, etc.
- Arbetar aktivt med att få balans mellan kraven i arbetet och medarbetarnas kontroll över arbetet
- Identifierar stressorer, dvs. orsaker till negativt belastande stress i arbetssituationen, samt förebygga och undanröja dessa så långt det går
- Infört arbetstidsschema som medarbetarna generellt upplever som tillfredställande.
- Strävar efter att alla varje dag ska ta ut sina pauser och matraster
- Strävar efter att alla ska få sin dygnsvila. Arbetstidslagen påbjuder tillräcklig dygnsvila. Men vid exempelvis övertidsarbete bör övertid direkt efterföljas av återhämtningstid/ledig tid.
- Strävar efter arbetsro, (i alla fall emellanåt). Det behöver finnas möjlighet till lugnare perioder som följer arbetstoppar. Därför är det inte rimligt att personal lånas ut till andra verksamheter som har arbetstoppar när den egna avdelningen uppnått arbetsro och en lugnare period.



Relationer, stöd och gemenskap är den tredje sfären av förutsättningar för en god anställningsbarhet, för att individer ska kunna och vilja arbeta kvar på arbetsplatsen och för ett friskt och hållbart arbetsliv. De välfungerande verksamheterna hade pågående åtgärder inom sfären Relationer, stöd och gemenskap genom:

- Arbetar aktivt för trygghet och lugn i arbetsgruppen. Identifierar snabbt risk för eller uppkomna konflikter, kommunicerar gemensamt med de inblandade och reder ut vad som hände och hur man kan göra i fortsättningen
- Ledarskapet är generellt avgörande för välfungerande verksamheter. Cheferna är medvetna om sin roll och tar på sig att fungera som ”stötdämpare” mellan den egna verksamheten och omgivning för att värna om sin välfungerande verksamhet. Tyvärr ibland till ett allt för högt pris/belastning för chefen själv.
- Ledarskapet i de välfungerande verksamheterna är engagerat och nära sina medarbetare. Ledare som brinner för sina verksamheter och ser sin personal som värdefulla unika människor som passar ihop som pusselbitar i verksamheten för att bidra till ”produktionen”, och inte enbart som lätt utbytbara kuggar/huvuden i organisationsmaskineriet
- Chefen känner var och en av medarbetarna, deras behov, problematik, möjligheter, styrkor och bedriver med den totala verksamhetens bästa för ögonen ett individ inriktat situationsanpassat ledarskap, vilket medverkar till att medarbetarna upplever sig sedda, hörda, delaktiga, trygga och inte är rädda för att ställa ”dumma frågor” eller ”erkänna” om det är något de inte kan eller vet
- Cheferna behöver i sin tur instrumentellt, socialt och emotionellt stöd av sina respektive chefer för att långsiktigt kunna leda utvecklingen, värna och vidmakthållandet av välfungerande verksamheter!
- God kommunikation ses som viktig och prioriteras. Inte enbart förmedling av information från ledningen och chefen, utan även en tvåvägskommunikation där alla erbjuds möjlighet att reflektera och tillsammans komma fram till lösningar och till att ”vi får tillsammans göra det bästa vi kan av den situation vi har”.
- Personalen hålls uppdaterade och informerad om vad som händer i verksamheten. Utöver en allmän information anpassas kommunikationen till respektive medarbetares behov för att dessa ska känna sig trygga
- Organiserade träffar och möten som främjar delaktighet, och där alla känner att de kan komma till tals och tillåts säga sina synpunkter
- Normer och organisationskultur som strävar efter att få med alla som ett gemensamt lag. Alla medarbetare ska förstå och uppleva att just de är viktiga för att verksamheten ska fungera
- Kollegialt engagemang där medarbetarna är stolta över att ingå i arbetslagen och arbeta på arbetsplatsen
- Gott socialt och emotionellt stöd i de relationer som skapas genom det arbete man utför tillsammans. Att ha möjlighet att uppleva trygghet och våga prata om saker går fel, känna att någon bryr sig om en, och frågar hur man har det och hur man mår.
- Inslag av olika typer av trivselaktiviteter för att stärka arbetslagets ”vi känsla”, trygghet och gemenskap



Utförande av uppgift är den fjärde sfären av förutsättningar för en god anställningsbarhet, för att individer ska kunna och vilja arbeta kvar på arbetsplatsen och för ett friskt och hållbart arbetsliv. De välfungerande verksamheterna hade pågående åtgärder inom sfären Utförande av uppgift genom:

- Arbetar medvetet för att skapa tillfällen och möjlighet för att alla medarbetare och yrkesgrupper ska ha möjlighet till aktivt deltagande i kunskaps- och kompetensutveckling för att vara i fas med verksamhetens och omvärldens ständiga förändringar
- Ständig kunskap- och kompetensutveckling beskrivs som viktigt och stimulerande för att verksamheterna ska vara välfungerande av både ledare och av medarbetare
- Ser betydelsen av att individer får möjlighet att på sin egen nivå växa och utvecklas med utmaningar och uppgifter. Medarbetarna ges möjlighet och tillåtelse att växa (in) i sin yrkesroll, sina unika arbetsuppgifter och att utvecklas i sin egen takt, vilket stärker självförtroendet, kvalitén, stoltheten, tillfredsställelse och glädjen i arbetet
- Organiserat arbetet så att alla inte ska göra allt och infört fler yrkeskategorier på arbetsplatsen, dvs. förutom yrkesgrupperna sjuksköterskor och undersköterskor, även exempelvis farmaceuter, arbetsterapeuter, fysioterapeuter, servicemedarbetare, etc.. Avsikten är att öka möjligheten för medarbetare att kunna koncentrera sig på sina egna kärnuppgifter i högre omfattning, vilket ökar kvaliteten i arbetet och minskar risken för stress, fel och att någon uppgift hamnar ”mellan stolarna”
- Identifierat specialuppgifter som passar rätt medarbetare framför/i kombination med vilket yrke medarbetaren har, dvs. använda medarbetarnas specifika egenskaper och kompetens till förmån för mervärde i verksamheten och även till förmån för medarbetarens arbetstillfredsställelse, motivation, stimulans, erkännande, empowerment och känsla av sammanhang. Exempelvis sjuksköterskor ges möjlighet att ägna sig åt sina specialistområden, undersköterskor har egen mottagning, är chefer eller har uppgifter som chefsstöd, servicemedarbetare bjuds in att ta ansvar för specialuppgifter.
- Kollegialt lärande och utbyte som främjar verksamheten. De som har specialkompetens eller varit på någon utbildning, etc. delar med sig till sina kollegor. Här har case-metodik kommit till användning.
- Använde rutinmässigt avvikelserapportering och ”gröna korset” för att identifiera risker och som ett underlag för riktat systematiskt kunskaps- och kompetensförbättringsarbete (dvs. ej för att hitta syndabockar).
- Ser till att det finns olika typer av stöd för att kunna utföra arbetsuppgifterna korrekt, dvs. instrumentellt stöd som rätt tekniks- och praktisk hjälp för att kunna utföra uppgifter, informativt stöd med anvisningar, instruktioner och råd för hur uppgiften ska utföras, och värderande stöd med återkoppling på utfört arbete och prestationer för att veta när man gör rätt eller fel, och kan utvecklas i sin yrkesroll.

