

KARTLÄGG

DISKUTERA

UTVECKLA

Bygg upp arbetsgemenskapens arbetsförmåga, social- och hälsovårdschef!

Denna guide presenterar tre strategier för utveckling av arbetsgemenskapens arbetsförmåga: **kartlägg, diskutera, utveckla**.

Med hjälp av dessa tre strategier kan du lösa vilket problem med arbetsförmågan som helst i din arbetsgemenskap.

Först går vi närmare in på varje strategi och erbjuder verktyg för dem. Därefter tittar vi närmare på de tre för närvarande betydande problemen med arbetsförmågan inom social- och hälsovårdsbranschen – **återhämtning, kompetensutveckling och kundvåld** – med hjälp av de tre olika strategierna.

Vi hoppas att guiden hjälper dig och ger dig verktyg och entusiasm för den dagliga ledningen av arbetsförmågan i din egen arbetsgemenskap.



Social- och
hälsovårdsministeriet

Arbetshälsoinstitutet

KT

Kommun- och
vårdsområdesarbetsgivarna

Förord

Tillgången till arbetskraft är en avgörande fråga för social- och hälsovårdssektorn. För att tjänsterna ska kunna tryggas också i framtiden är det viktigt att stärka personalens arbetsförmåga, göra arbetsprocesserna smidigare och få de anställda att stanna kvar.

Inom social- och hälsovårdssektorn utvecklas arbetet fortgående. I det dagliga arbetet uppstår ständigt nya fungerande lösningar när man tillsammans utvecklar arbetsmetoderna och verksamhetsformerna. Det stöder personalens ork och stärker samtidigt de anställdas och teamens kunnande. Arbetsförmågan byggs upp i vardagens praxis: hur arbetet leds, hur det utförs och hur man samarbetar.

God praxis behöver identifieras, utnyttjas och spridas. Den här guiden synliggör på ett förtjänstfullt sätt utvecklingen av arbetet inom social- och hälsovårdssektorn och erbjuder cheferna konkreta metoder att stärka personalens arbetsförmåga. De praktiska exemplen kan med fördel användas också på arbetsplatser inom andra sektorer.

Kommun- och välfärdsområdesarbetsgivarna KT och huvudavtalsorganisationerna inom sektorn deltar som intressepartner i Social- och hälsovårdsministeriets program Ett gott arbete (2024–2027), som riktar sig till välfärdssektorn. Denna guide är en del av programmets åtgärder och den hjälper arbetsplatserna att förbättra personalens arbetsförmåga och ork.

Kommun- och välfärdsområdesarbetsgivarna KT uppmuntrar till att använda verktygen i denna guide och ta del av den goda praxis som presenteras. Systematisk utveckling – i små, men effektfulla steg – är en viktig metod att stärka personalens arbetsförmåga, förbättra vardagen i arbetet och trygga tillgången till tjänster också i framtiden.

Genom att utveckla tillsammans kan vi bygga upp arbetsplatser där arbetsförmågan förbättras och de anställda kan utföra sitt arbete väl – nu och i framtiden.

Henrika Nybondas-Kangas

verkställande direktör

Kommun- och välfärdsområdesarbetsgivarna KT

Bygg upp arbetsgemenskapens arbetsförmåga

Som chef har du en avgörande inverkan på hur arbetshälsan och arbetsförmågan byggs upp i din arbetsenhet. Arbetsförmåga och arbetshälsa är inte bestående egenskaper hos medarbetaren, utan de uppstår i kontinuerlig interaktion med arbetet, ledarskapet och arbetsgemenskapens strukturer.

Aktuell forskning visar att **belastning, motivation och ork i arbetet främst bestäms av hur arbetet är organiserat, hur det leds och hurdana möjligheter medarbetarna har att påverka sitt eget arbete.**

Arbetsförmågan kan alltså inte upprätthållas enbart genom att stödja individer eller korrigera belastningen hos en enskild medarbetare. Detta kan tillfälligt lindra problemen, men de egentliga orsakerna förblir oförändrade och problemen olösta.

Bestående förändringar uppstår endast när det sker förändringar i arbetet, dess strukturer och vardagliga verksamhets sätt. Som chef kan du påverka just dessa saker:

- Hur är arbetet fördelat?
- Hurdana spelregler gäller?
- Hur fattas beslut?
- Hur kan medarbetarna påverka sitt eget arbete?

När du tar hand om strukturerna tar du samtidigt hand om medarbetarnas arbetsförmåga och ork.

GEMENSAMT FENOMEN – 3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT

Forskning visar att arbetsförmågan och orken i arbetet främjas bäst när flera perspektiv utnyttjas samtidigt. För detta behöver du tre tillvägagångssätt som kompletterar varandra:

1. Kartlägg

Utred, mät och synliggör.

2. Diskutera

Skapa en gemensam förståelse och delad tolkning.

3. Utveckla

Förändra arbetet och strukturerna för en bättre vardag.

Du kan tänka på dessa tre tillvägagångssätt som tre vägar mot samma mål. När du framskrider längs flera parallella vägar hittar du säkrare fram och ser till att arbetsgemenskapens välbefinnande byggs på en hållbar grund.



Guidens innehåll

KARTLÄGG – Utred, mät och synliggör	5
DISCUTERA – Skapa en gemensam förståelse och delad tolkning	6
UTVECKLA – Förändra arbetet och strukturerna för en bättre vardag	7
Metoder för återhämtning	
Stöd arbetsgemenskapens återhämtning från arbetet	9
Kartlägg: Vad är bra och vad behöver utvecklas?	10
Discutera: Förändring kräver diskussion	11
Utveckla: En förändring i taget och med små steg	12
kompetens är en viktig del av arbetsförmågan	
Gemensamt lärande och delning av kompetens i ett föränderligt social- och hälsovårdsarbete	13
Kartlägg: Styrkor i kompetensen och framtida behov?	14
Discutera: Kärnuppgiften och dess krav på kompetens	15
Utveckla: Vardagsförsök och gemensamt lärande	16
våld hör inte till någons arbetsvardag	
Agera aktivt för att hantera våldssituationer	17
Kartlägg: Förebyggs våld?	18
Discutera: Regelbundna stunder för debriefing	19
Utveckla: Alltid aktuella anvisningar och utbildning	20



KARTLÄGG

Utred, mät och synliggör.

Arbetsförmågan bygger på en balans mellan arbetets krav och medarbetarnas resurser. I social- och hälsovårdsarbetet är psykosociala belastningsfaktorer vanliga. När flera ackumuleras samtidigt ökar risken för nedsatt arbetsförmåga och till och med arbetsoförmåga. Velfärdsområdena har också varit föremål för stor turbulens, vilket påverkar orken i arbetet.

Som chef är det din uppgift att systematiskt följa upp hur förändringarna påverkar arbetet, arbetshälsan och arbetsförmågan. Arbetarskyddslagen förpliktar också arbetsgivaren att utreda arbetets belastning och vidta åtgärder för att arbetet inte ska orsaka fara för medarbetarnas hälsa.

Du behöver kontinuerlig och tillförlitlig uppföljningsinformation om din egen arbetsgemenskap. Det som synliggörs kan också tas upp för behandling och korrigeras. Beslutsfattandet ska baseras på inhämtad information.

Forskningsbaserade enkäter om arbetshälsa ger dig och medarbetarna en gemensam lägesbild: inom vilka områden mår arbetsgemenskapen bra och var behövs utveckling? Även till exempel med pulsenkäter får du aktuell information om snabbt föränderliga situationer.

En tydlig lägesbild hjälper dig att inrikta åtgärderna för att främja arbetsförmågan och orken på de saker som har störst betydelse. Samtidigt visar indikatorerna också hur effektivt utvecklingsarbetet är. De lyfter förutom utmaningarna även fram de styrkor och fungerande praxis som stöder arbetsförmågan och arbetshälsan.



MITÄ KUULUU HYVINVOINTIALUEIDEN TYÖHYVINVOINNILLE?

Arbetshälsoinstitutet upprättar årligen en lägesbildsrapport om arbetshälsan i velfärdsområdena utifrån resultaten av återkommande undersökningar (Mitä kuuluu?, Kommun10 och Hyvinvointialueiden työhyvinvointi).

Läs lägesbildsrapporten för 2025
(på finska, Julkari):
urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-231-1

DISCUTERA

Skapa en gemensam förståelse och delad tolkning.

Som chef kan du påverka arbetsförmågan och orken i arbetet även med hurdana samtal som förs på arbetsplatsen. Arbetsförmåga är inte bara strukturer och organisering av arbetet, det är också **en personlig upplevelse av hur arbetet känns**: om det är meningsfullt, hanterbart och viktigt.

Det är viktigt att arbetsgemenskapen har utrymme och tid att prata om arbetet tillsammans. Bara det att man kan berätta om sina erfarenheter och bli hörd ökar välbefinnandet, delaktigheten och förtroendet. En gemensam diskussion hjälper till att förstå utmanande situationer, dela ansvar och se arbetets olika sidor i ett bredare perspektiv. Dessutom hjälper det att dela med sig av de känslor som arbetet orsakar för att få utlopp för den känslomässiga belastningen.

I en välorganiserad diskussion:

- får var och en berätta om sina egna upplevelser
- är alla perspektiv värdefulla
- lyssnar man lugnt på andra
- får det man hör påverka det egna tänkandet.

Diskussionen syftar inte till att avlägsna spänningar utan till att synliggöra dem och behandla dem konstruktivt. När olika perspektiv och upplevelser kommer fram förstår arbetsgemenskapen bättre var utmaningarna i arbetet finns. Problemområden kan lösas redan genom gemensamma diskussioner – när man kommer överens om saker tillsammans. Diskussionen kan också synliggöra vad som bör utvecklas i arbetet.

Som chef är det din uppgift att se till att det finns **tid** för dessa samtal samt att de har en **plats** och ett **syfte**.



STYRA DISKUSSIONEN

- Anvisningar
- Inledning
- Lyssnande
- Frågor
- Anknytning
- Konkretisering
- Säkerställande av gemensam förståelse
- Hantering av svåra känslor
- Särskiljande mellan reflektion och beslut
- Konkreta fortsatta åtgärder

Bekanta dig med anvisningarna En dialog möjliggör säkert samarbete (Arbetskyddscentralen): ttk.fi/sv/arbets sakerhet/valbefinnande-i-arbetet/arbetsgemenskap/interaktionsformagan/en-dialog-mojliggor-sakert-samarbete/

UTVECKLA

Förändra arbetet och strukturerna för en bättre vardag.

Arbetsgemenskapens arbetsförmåga och ork stärks genom att utveckla själva arbetet. När arbetet går smidigt minskar belastningen. Därför får utveckling inte vara ett separat projekt, utan en del av det dagliga ledarskapet.

Medarbetarna känner till det dagliga arbetet bäst. När de deltar i utvecklingen blir lösningarna bättre. Upplevelsen av möjligheten att påverka det egna arbetet ökar också känslan av kontroll och engagemang.

Som chef är det din uppgift att se till att det finns tid, riktning och stöd från ledningen för utveckling.

Utvecklingen lyckas bäst när den kopplas till redan befintliga vardagsstrukturer: teammöten, respons, gemensamma stunder under arbetsskiftet eller något annat naturligt forum. På så sätt kan alla delta – oavsett tid och plats – och utvecklingen blir en del av vardagen, inte en extra skyldighet.

Verktyget Utvecklingskartan (på finska, ttl.fi/ollappa) hjälper dig att väcka diskussion i arbetsgemenskapen om det dagliga arbetet och dess utveckling. Med hjälp av det bygger ni tillsammans upp en lägesbild, identifierar centrala utvecklingsobjekt och kompetensbehov och kommer överens om konkreta försök. Samtidigt ser ni till att förändringarna verkligen implementeras i vardagen och inte bara blir kvar som planer.

Som chef kan du skapa en kultur där arbetet hela tiden utvecklas och där alla känner att de kan påverka arbetet. Det är ett av de mest effektiva sätten att stärka arbetsförmågan och orken på arbetsgemenskapsnivå.



IDÉER OCH HANDLINGSMODELLER FÖR UTVECKLING

- **Veto ja pito-handlingsmodeller**
Social- och hälsovårdsministeriets program för gott arbete ordnade coachningar i välfärdsområdena med målet att stödja arbetsgemenskaperna i att utveckla den egna arbetsgemenskapens arbetsförmåga och ork i arbetet.

Läs mer (på finska): www.innokyla.fi/fi/kokonaisuus/hyvan-tyon-ohjelma-vetoa-ja-pittoa-valmennukset-stm

- **Tekojen tori**
På webbplatsen samlas stora och små utvecklingsgärningar från kommuner, samkommuner, välfärdsområden och deras företag.

Läs mer (på finska): tarkeissatoissa.fi/tekojentori



PGSA-UTVECKLINGSCYKELN

PGSA bygger på en utvecklingscykel som man går igenom steg för steg:

Planera – Man planerar målen och fattar beslut om försök.

Gör – Försöket genomförs i praktiken.

Studera – Man utvärderar försökets resultat.

Agera – Man gör nödvändiga korrigeringar eller implementerar beprövade metoder i vardagen.

Utvecklingen ses som en spiral: varje varv tar arbetsgemenskapen närmare det uppsatta målet. Uppdelningen av utvecklingsarbetet i små, återkommande cykler stöder kontinuerligt lärande. PGSA-stegen kan tillämpas på alla försök till utveckling på arbetsplatsen.

Hört från fältet



KONTROLL ÖVER OJORT ARBETE

På den vårdenhet som deltog i projektet Välmående omsorg upptäckte man att viktiga uppgifter upprepade gånger inte utfördes under arbetsskiftet. Detta orsakade frustration, anklagelser och försvagade interaktionen. PGSA-metoden infördes för att lugna situationen och förtydliga rutinerna.

Planera: Medarbetarna fick stöd för att inleda en diskussion om hur en bra arbetsdag ser ut och vilka förändringar de önskade. Gemensamt konstaterades att förbättringar inte kan göras utan en synlig förståelse för nuläget och en öppen dialog om olika synpunkter.

Gör: Efter den inledande kartläggningen utvecklade personalen flera förbättringsförslag och valde ut fem av dem för ett två veckor långt försök.

Studera: Nya arbetsmetoder utvärderades med en enkel plus-minus-indikator. Utifrån resultaten diskuterade man vad som fungerar eller inte fungerar och varför.

Agera: Arbetsgemenskapen bestämde sig för att ta de mest fungerande lösningarna till bestående praxis.

Metoden upplevdes som tydlig och den hjälpte till att bryta ”syndabocksmentaliteten”. Den gemensamma utvecklingen stärkte atmosfären och visade att även små förbättringar kan ge betydande fördelar när de införlivas i vardagen.

Läs mer om exemplet (på finska, Sotehelmet):

www.sotehelmet.fi/case/tekemattomat-tyot-haltuun-plan-do-check-act-pdca-menetelmalla

Stöd arbetsgemenskapens återhämtning från arbetet

Som chef är det din uppgift att se till att din arbetsgemenskaps resurser kan återhämta sig från den mångahanda belastningen i social- och hälsovårdsarbetet: såväl fysisk, kognitiv som psykosocial. Denna belastning uppstår till exempel av tunga arbetsställningar, brådska, kontinuerlig behandling av ny information, krävande interaktioner och etiskt utmanande situationer.

Det är viktigt att arbetsgemenskapen arbetar tillsammans för att hantera belastningsfaktorer och stärka arbetets resurser.

Återhämtning upprätthåller medarbetarnas arbetsförmåga, förebygger ackumulering av belastning och säkerställer att människor orkar både i arbetet och i privatlivet.

Även om var och en kan påverka sina egna återhämtningsmetoder räcker de inte utan arbetsgemenskapens stöd. Därför är din roll central.

Återhämtningen främjas av organisering av arbetet, en fungerande arbetsgemenskap och pauser i arbetet. De skapar en grund för arbetsförmågan och hållbar ork i arbetet.

ARBETSGEMENSKAPENS METODER FÖR ÅTERHÄMTNING

Arbetets organisering

- Schemaläggning och varierande arbetsuppgifter samt arbetsrytm
- Porositet mellan arbetsuppgifter
- Rimlig arbetsmängd
- Planering av det egna arbetet
- Planering av arbetsskiftet
- Distansarbete.

Arbetsgemenskapens funktion

- Socialt stöd och trygg atmosfär i arbetsgemenskapen
- Uppskattande respons och tacksamhet
- Möjlighet att diskutera utmanande frågor kring arbetet med kollegor.

Pauser i arbetet

- Kaffe- och matpauser
- Arbetsgemenskapens pauser
- Mikropauser
- Lokaler för pauser.

Förverkligas dessa i er arbetsgemenskap?

Vad är bra och vad behöver utvecklas?



Som chef är det viktigt att du kartlägger arbetsgemenskapens återhämtning. Du får en realistisk bild av hur arbetets belastning och arbetsplatsens praxis påverkar medarbetarnas välbefinnande och arbetsförmåga.

Kartläggning hjälper till att

- förstå utmaningarna kring arbetsgemenskapens återhämtning
- identifiera i vilken utsträckning arbetsplatsens praxis stödjer ork och återhämtning
- bedöma vilka utvecklingsåtgärder som behövs.

När du har en tydlig helhetsbild av återhämtningsnivån och de tillgängliga medlen kan du fatta effektiva beslut i rätt tid som stöder medarbetarnas välbefinnande och stärker hela arbetsgemenskapens funktionsförmåga.

I kartläggningen kan du utnyttja resultaten från arbetshälsoenkäten eller till exempel verktyget Återhämtningsräknaren.

SOCIAL- OCH HÄLSOVÅRDSBRANSCHENS ÅTERHÄMTNINGSRÄKNARE

Räknaren hjälper arbetsgemenskapen att bedöma hur bra arbetsplatsens verksamhetsmodeller stöder återhämtningen från arbetet.

Räknaren är avsedd att fyllas i av chefen tillsammans med arbetsgemenskapen. Den lämpar sig både för bedömning av nuläget och planering av utvecklingsobjekt.

Användningen av räknaren ger omedelbar respons på arbetsgemenskapens återhämtningspraxis och tydliga rekommendationer om nödvändiga utvecklingsåtgärder.

Bekanta dig med social- och hälsovårdsbranschens återhämtningsräknare (Arbetshälsoinstitutet): www.ttl.fi/sv/teman/arbetshalsa-och-arbetsformaga/arbetsformaga/social-och-halsovardsbranschens-aterhamtnings-raknare



Förändring kräver diskussion



För regelbundna diskussioner med arbetsgemenskapen om vilka faktorer i arbetet som påverkar återhämtningen och hurdan praxis som redan används på arbetsplatsen för att främja återhämtningen.

Som stöd för diskussionen kan ni till exempel använda bilden Arbetsgemenskapens metoder för återhämtning (sidan 9) eller annat gemensamt material som hjälper till att strukturera olika perspektiv på återhämtning.

Se som chef till att alla har möjlighet att delta och lyfta fram sina egna erfarenheter, eftersom belastning och återhämtning är individuella.

Det är viktigt att man i arbetsgemenskapen kan prata öppet om arbetets mängd, dess organisation och eventuella förändringsbehov: **en förutsättning för förändringen är en trygg atmosfär där man kan diskutera belastning**. Ett bra diskussionsklimat, att ge positiv respons och visa uppskattning för varje medarbetare är centrala faktorer som stöder återhämtningen och hela arbetsgemenskapens välbefinnande.

Kom också ihåg att diskussionen inte är en engångsföreteelse: återhämtning ackumuleras inte, utan behövs varje dag. Därför är det bra att tala om återhämtningsmetoder upprepade gånger och som en naturlig del av den dagliga verksamheten, dag efter dag och månad efter månad.

WORKSHOPPEN UPPSKATTNING AV ARBETET OCH RESPONS

Workshoppen vägleder till att fundera över upplevelsen av uppskattning av arbetet och hur man visar uppskattning i det egna arbetet och arbetsheten. Målet med workshoppen är att aktivera medarbetarna att uppskatta sitt eget och arbetskamratens arbete.

Workshoppen kan enkelt genomföras i vilken arbetsgemenskap som helst. Frågorna diskuteras parvis och chefen sammanställer resultaten av diskussionerna för vidareutveckling:

1. Hur uppskattar du själv din egen kompetens och ditt arbete?
2. Hur eller av vad i vårt arbete märker man att arbetet har gjorts bra?
3. Hur ser man att den egna arbetsinsatsen uppskattas på arbetsplatsen och i arbetsgemenskapen?
4. Vems uppskattning känns särskilt viktig?
5. Hur visar du uppskattning för andra?
6. Hur tycker du att erkännande och uppskattning för ditt eget arbete ska synas?
7. Hur tar du emot bra respons?

Workshoppen har utvecklats inom Satakunta välfärdsområdes tjänster för stöd av boende i hemmet och den vann Mitä kuuluu?-undersökningens Kipinä-tävling år 2025.



En förändring i taget och med små steg



När ni har identifierat problemområden och utvecklingsbehov för arbetsgemenskapens återhämtning, kom tillsammans överens om **konkreta åtgärder och nya rutiner**.

Återhämtningsräknaren erbjuder metodkort utifrån arbetsgemenskapens resultat som ni kan använda som stöd för utvecklingen. **Avancera med små steg och välj en förändring i taget att jobba med** så att utvecklingen är kontrollerad och verkligen får fotfäste i vardagen.

Ett bra sätt att gå vidare är att tillsammans fundera över alternativa rutiner som stödjer återhämtningen och prova dem i praktiken. **Kom överens om en tydlig försöksperiod och tidpunkt då ni bedömer hur förändringen fungerar och beslutar om en eventuell fortsättning eller ett nytt försök.**

När ni bedömer utvecklingsverksamheten kan ni efter den överenskomna tiden använda återhämtningsräknaren: ni ser hur er situation har utvecklats. Kom också ihåg PGSA-utvecklingscykeln: varje varv är ett steg närmare det uppsatta målet.

PERSONALADMINISTRATIONEN FRÄMJAR ANVÄNDNINGEN AV ARBETSGEMENSKAPENS ÅTERHÄMTNINGSMETODER

I Päijänne-Tavastlands välfärdsområde utvecklades arbetshälsan genom praktiska åtgärder, när Mitä kuuluu?-enkäten visade på ett behov av att stärka personalens återhämtning.

Med stöd av personaladministrationen inleddes en mångsidig utvecklingshelhet:

- Man ordnade temaveckor för återhämtning med webbseminarier och vardagstips.
- Man genomförde en ”bäst på mikropauser”-tävling mellan arbetsenheterna, och de bästa idéerna delades på intranätet.
- På enheterna anordnades workshoppar för att identifiera belastnings- och resursfaktorer och öka återhämtningsmetoderna.
- Arbetsgemenskaperna utvecklade egna lösningar, såsom lugna matpauser, störningsfria arbetslokaler, mötesfria fredagar och spelregler för e-postkommunikation. Tips om fungerande praxis delades ut till andra enheter.

Även om utvecklingen gjordes med små resurser vid sidan av det övriga arbetet, gav långsiktigheten resultat: upplevelser av återhämtning förbättrades tydligt i senare arbetshälsoenkäter.



Gemensamt lärande och delning av kompetens i ett föränderligt social- och hälsovårdsarbete

Social- och hälsovårdsarbetet utförs i en verksamhetsmiljö som ständigt förändras. Arbetets mål, strukturer och kompetenskrav ändras snabbt. Arbetsgemenskaperna mångfaldigas också till exempel i fråga om ålder, utbildningsbakgrund, yrkesmässig erfarenhet och kulturell bakgrund.

Förändringar kan öka belastningen om kompetensen i arbetets vardag inte håller jämna steg med förändringen eller om den gemensamma riktningen blir oklar.

Chefens stöd är av central betydelse för att arbetsgemenskapen ska kunna lära sig och förnya sig tillsammans. I ett snabbt föränderligt arbetsliv

är det viktigt att hela tiden bygga upp **gemensam praxis som förnyar arbetet och arenor för gemensamt lärande**, där man delar kompetens, stärker förståelsen och anpassar sig till förändringar tillsammans.

Arbetskyddslagen förpliktar arbetsgivaren att ge de anställda tillräcklig handledning i arbetet, arbetsuppgifterna och arbetsförhållandena samt att säkerställa att arbetstagaren har förstått handledningen. Vid sidan av **introduktionen** behövs också **mentorskap och annan praxis för delning av kompetens**, med hjälp av vilken kunskap som baserar sig på erfarenhet förmedlas i arbetsgemenskapen och stödjer ett säkert, smidigt och hållbart arbete under förändringen.

KOMPETENS I ETT FÖRÄNDERLIGT SOCIAL- OCH HÄLSOVÅRDSARBETE

Samhälleliga faktorer

- Förändring av organisationen i och med övergången till välfärdsområdena
- Samhälleligt utmanande ekonomisk situation
- Tillgänglighet till personal och dess tillräcklighet.

Faktorer på arbetsgemenskapsnivå

- Omstruktureringar som riktas till arbetsenheten
- Förändringar i kund- eller patientgrupper
- Ändring av arbetsenhetens grunduppgift
- Personalomsättning/personalens permanent
- Personal som pensioneras
- Multiprofessionalism.

Faktorer på medarbetarnivå

- Förändringar som riktas till representanter för olika yrkesgrupper
- Kompetensbehov hos medarbetare i olika åldrar
- Kompetensbehov hos medarbetare i olika skeden av yrkeskarriären
- Kompetensbehov hos medarbetare med olika kulturell och språklig bakgrund.

Vilka faktorer som förändrar kompetensbehoven är centrala för er arbetsgemenskap?

Styrkor i kompetensen och framtida behov?



Som chef är det din uppgift att säkerställa att arbetsplatsens kompetens motsvarar grunduppgiften nu och i framtiden. Att kartlägga kompetensen hjälper dig att förstå:

- På vilken nivå är arbetsgemenskapens kompetens för närvarande?
- Vilka är styrkorna i ditt team?
- Var ska kompetensen stärkas?

Social- och hälsovårdsbranschen förändras hela tiden, och därmed också kompetenskraven. **Substanskunskap kommer även i fortsättningen att vara kärnan i arbetet, men generisk kompetens är lika viktig:** högklassigt kundarbete, utveckling av tjänster och digitala rutiner samt förmåga att agera i föränderliga arbetssituationer och i samarbete med andra.

Genom att kartlägga kompetensen får du information om var kompetensen är starkast och var det är bra att förbereda sig för framtida behov. Var särskilt uppmärksam på de kompetensområden vars betydelse ökar – dessa kan stärkas till exempel genom utbildningar eller genom att dela nyckelpersonernas specialkompetens i arbetsgemenskapen. Kartläggningen kan också avslöja dold kompetens och kompetenser vars behov minskar.

TULOS-KOMPETENSKARTLÄGGNING

TULOS-kompetenskartläggning är ett praktiskt verktyg som har utvecklats för social- och hälsovårdsbranschen och som hjälper dig att planera och leda utvecklingen av arbetsgemenskapens kompetens.

Kartläggningen innehåller 22 självvärderingsfrågor om arbetslivs- och social- och hälsovårdskompetens som har valts ut utifrån forskningsrön om framtida kompetensbehov.

Enkäten kartlägger två nivåer:

1. personalens nuvarande kompetens
2. uppfattningen av framtidens kompetensbehov.

Dessutom ingår två öppna frågor som hjälper till att identifiera konkreta utvecklingsförslag och önskemål.

Syftet är inte att utvärdera individer utan att väcka diskussion om i vilken riktning kompetensen bör stärkas både på kort och lång sikt.

Du får bäst nytta av att diskutera resultaten tillsammans med personalen och fundera över vad de betyder i just er arbetsgemenskap. Om du vill kan du också jämföra resultaten med referensmaterialet för TULOS-projektet och spegla kompetensprofilen för din egen arbetsgemenskap mot bredare trender inom social- och hälsovårdsbranschen.

Läs om kompetenskartläggning (på finska, Sotenavigaattori):
sotenavigaattori.fi/osaamiskartoitus



Kärnuppgiften och dess krav på kompetens



Kartläggningen av kompetensen fungerar som en viktig diskussionsväckare i arbetsgemenskapen och ett verktyg för att tydliggöra den gemensamma riktningen.

Stanna upp tillsammans och fundera över vad som är arbetsgemenskapens kärnuppgift och hurdan kompetens som krävs för att genomföra den.

Utöver att bedöma den nuvarande kompetensen är det värdefullt att se framåt: hurdant arbete gör vi om fem år, vad är viktigt då och hurdan kompetens behövs för att genomföra kärnuppgiften? **En diskussion om framtida kompetensbehov hjälper till att rikta utbildningen och stärka kompetensen mot rätt saker.** Ni kan granska social- och hälsovårdens förändringar och deras inverkan på arbetsgemenskapens kompetens till exempel med hjälp av bilden Kompetens i ett föränderligt social- och hälsovårdsarbete (sidan 13).

Granskning av kompetensen är inte en bedömning av enskilda medarbetare, utan ett gemensamt verktyg för utveckling av hela arbetsgemenskapen. Den uppmuntrar alla att ta ansvar för att uppdatera sin egen kompetens, stärka arbetshandlingen och öka arbetets betydelse – och därigenom även arbetshälsan.

I diskussionen är det viktigt att se till att olika perspektiv och inlärningsätt beaktas och att även tystare röster kan höras. På så sätt kan alla medlemmar i arbetsgemenskapen lyfta fram sin kompetens och sina utvecklingsbehov och känna sig hörda. **Genom att beakta och synliggöra olika styrkor kan arbetsgemenskapen bättre svara på kraven i den föränderliga social- och hälsovårdsmiljön.**



GRUPPUTVECKLINGSSAMTAL

Grupputvecklingssamtalet är en möjlighet att stärka arbetsgemenskapens gemensamma riktning och bygga upp ett öppet samarbete. Det fungerar som ett effektivt verktyg för att hantera:

- grunduppgiften
- arbetets mål
- kompetensbehov
- en fungerande vardag tillsammans med ett multiprofessionellt team.

Det är viktigt att skapa en trygg och jämlik atmosfär, eftersom det är först då som olika perspektiv kommer fram.

Börja samtalet med att förtydliga syftet.

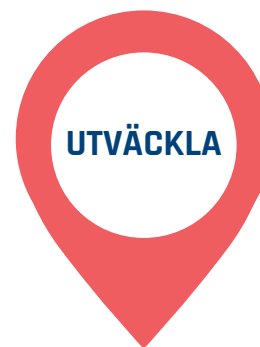
Under samtalets gång är det bra att använda ett tydligt ramverk som styr den gemensamma reflektionen mot arbetets mål, kärnuppgifter, kompetensbehov och arbetshälsa.

I diskussionen är det viktigt att göra observationer och gemensamma beslut synliga direkt – till exempel genom att anteckna överenskomna åtgärder, ansvariga personer och tidtabeller i ett gemensamt dokument.

Efter samtalet är din uppgift att se till överenskommen uppföljning och regelbundet återkomma till framstegen, till exempel vid nästa teammöte. På så sätt förblir grupputvecklingssamtalet inte en engångshändelse, utan fungerar som en del av den kontinuerliga utvecklingen av arbetsgemenskapens kompetens.

Fler tips i sammanställningen Osaaminen tulevaisuuden tarpeisiin (på finska, Sotenavigaattori): sotenavigaattori.fi/osaaminen-tulevaisuuden-tarpeisiin

Vardagsförsök och gemensamt lärande



Att kartlägga kompetensbehoven och återspegla dem i arbetsgemenskapens kärnuppgifter skapar en stark grund för kontinuerlig ledning av kompetensen.

Därefter är det viktigt att välja de viktigaste utvecklingsområdena, planera vardagsförsök och komma överens om hur framstegen ska utvärderas enligt PGSA-cykeln. På så sätt blir framtidens kompetensbehov inte en separat uppgift, utan blir en del av det dagliga lärandet och den gemensamma verksamheten.

Tyngdpunkterna för utvecklingen kan till exempel gälla förnyade verksamhets sätt, digitalisering eller skötsel och handledning av nya kundgrupper. I identifieringen av fokusområden kan ni använda Sitras verktyg Tidsresa (www.sitra.fi/sv/tool/tidsresa/).

Mentorskap och att introduktionen är aktuell är centralt för kontinuerligt lärande. Fundera tillsammans på följande:

- Använder vi mentorskap systematiskt?
- Kan erfarna medarbetare fungera som mentorer och säkerställa överföring av tyst information?
- Har vårt introduktionsmaterial uppdaterats för att motsvara både nuvarande och framtida förändringar?

När framtidens kompetensbehov, vardagsförsök och gemensamt lärande går hand i hand stärker arbetsgemenskapen sin förmåga att förnya sig och svara på kraven inom det föränderliga social- och hälsovårdsområdet.

MENTORSKAP SOM STÖD FÖR GEMENSAMT LÄRANDE PÅ INTENSIVVÅRDS- OCH ÖVERVAKNINGSAVDELNINGEN

På intensivvårds- och övervakningsavdelningen på Sairaala Nova i Mellersta Finlands välfärdsområde infördes mentorskap för att stärka introduktionen av ny personal och bygga en kultur för gemensamt lärande.

Mentorskapsparen bestod av erfarna vårdare och nya medarbetare. Målet var att dela tyst information, stödja yrkesmässig tillväxt och sänka tröskeln för att ställa frågor angående bekymmer eller osäkerhet i arbetet.

Verksamhetsmodellen uppstod i en situation där personalomsättningen och den stora mängden information belastade nya medarbetare. Mentorskapet hjälpte dem att strukturera arbetet, stärkte den yrkesmässiga identiteten och ökade engagemanget i enheten. Erfarna vårdare fick formulera sin kompetens och stärka sin egen roll som stödja-re av lärande på arbetsplatsen.

Mentorskapet ingick i introduktionsprogrammet och deltagandet är frivilligt. Modellens funktion bedöms med hjälp av respons, men den har välkomnats redan från början. Verksamhetsmodellen visar att mentorskap enkelt kan tillämpas på olika enheter. Det främjar arbetshälsan, stärker kompetensen och stöder gemensamt lärande i hela arbetsgemenskapen.

Utvecklingsarbetet genomfördes som en del av Veto ja pito-coachingar i samband med social- och hälsovårdsministeriets program för gott arbete.

Läs om verksamhetsmodellen (på finska, Innokylä): www.innokyla.fi/fi/toimintamalli/mentorointi-teho-ja-valvontaosastolla/kehittajat



Agera aktivt för att hantera våldssituationer

Arbetsvåld är ett av de allvarigaste hoten mot arbetshälsan och arbetssäkerheten inom social- och hälsovårdsbranschen – och förebyggandet av det börjar med chefens åtgärder.

Arbeterskyddslagen förpliktar arbetsgivaren att ta hand om de anställdas säkerhet och hälsa i arbetet samt att bedöma, förebygga och systematiskt utveckla säkerheten i arbetet. Om det finns ett uppenbart hot om våld i arbetet ska arbetet och arbetsförhållandena vara sådana att **våldssituationer förebyggs så långt som möjligt på förhand**.

I social- och hälsovårdsarbetet belastar hotfulla och våldsamma situationer personalen och försvagar känslan av trygghet. Som chef ska du se till att **riskbedömningen och förhållningsreglerna** är uppdaterade och att man reagerar på hot om våld **utan dröjsmål och konsekvent**.

Det är särskilt viktigt att ta varje anmälan från en medarbetare på allvar och se till att anmälan leder till **konkreta åtgärder**. På så sätt skapar du en säker arbetsmiljö och förutsättningar för högkvalitativt patient- och kundarbete.

HANTERING AV VÅLD I ARBETET

Vi förutser tillsammans

- Alla är medvetna om förhållningsreglerna för våld och de är en del av vårt introduktionsprogram.
- Vi utbildar oss regelbundet för att bemöta utmanande kundgrupper.
- Vi övar på att agera i våldsamma situationer, varvid reglerna
- testas i praktiken och utvecklingsobjekt identifieras tillsammans.

Vi lär oss tillsammans

- Vi har ett gemensamt känt sätt att anmäla våld eller hot om våld.
- Vi gör alltid en skriftlig anmälan om våld, hot om våld och tillbud.
- Vi behandlar anmälningar för att lära oss tillsammans.
- Vi utvecklar säkerheten i arbetsmiljön och arbetsmetoderna, såsom pararbete, för att förebygga våld i fortsättningen.

Vi stödjer varandra

- En upplevd våldsam situation behandlas med medarbetaren och man diskuterar händelsen med arbetsgemenskapen.
- Medarbetaren som utsatts för våld får stöd på arbetsplatsen och hänvisas vid behov till företagshälsovården.
- Arbeterskyddsfullmäktige stöder medarbetaren vid behov.

Förverkligas dessa i er arbetsgemenskap?

Förebyggs våld?



Hantering av våld förutsätter att arbetsgemenskapen har ett gemensamt överenskommet sätt att rapportera hot och våldsamma situationer. Endast på så sätt kan man säkerställa att man är medveten om alla fall och kan hantera dem på rätt sätt.

Det första steget är att skaffa sig en realistisk bild av **hur hotet om våld framkommer i arbetsgemenskapen**. Gå igenom säkerhetsobservationer och anmälningar, eftersom de konkret berättar om hurdana situationer som förekommer i arbetsgemenskapen. Använd vid behov även branschspecifik statistik och arbetsgemenskapens egna enkäter.

[Testet för förebyggande av kundvåld](#) (på finska, ttl.fi) består av frågor som hjälper till att tillsammans **bedöma hur bra våld förebyggs hos er**. Med hjälp av dessa får du en helhetsbild av situationen och kan rikta in åtgärderna rätt.

För att kunna dra lärdom av situationerna måste alla anmälningar hanteras på rätt sätt. I uppföljningsfasen bedöms hur de nuvarande rutinerna fungerar och om de vidtagna åtgärderna är tillräckliga.



VÅLDSINDIKATORN

På psykiatriska vårdavdelningar i Mellersta Finlands välfärdsområde används en nationell kvalitetsindikator för vårdarbetet, vars mål är att producera nationellt jämförbar information om antalet och arten av våldssituationer.

Våldsindikatorn samlar in information om fysiskt våld som riktas mot personalen, en annan patient, andra personer, material eller patienten själv samt sexuellt och verbalt våld. Uppgifterna registreras med låg tröskel med en Webropol-blankett vid sidan av en Laatuportti-anmälan.

Införandet av indikatorn har sänkt tröskeln för att anmäla våldssituationer, och det är viktigt att alla risk- och våldssituationer rapporteras oavsett allvarlighetsgrad.

Arbetsgemenskaperna får varje månad en sammanställning av uppgifterna som stöd för diskussion och utvecklingsarbete. Hetipurku-modellen används i stor utsträckning på avdelningarna vid hantering av våldssituationer.

Kontinuerlig utbildning av personalen, enhetliga rutiner och en aktiv chefsroll är centrala faktorer för att stärka säkerhetskulturen.

Regelbundna stunder för debriefing



Situationer med kundvåld belastar personalen och därför är det viktigt att diskutera dem tillsammans. Ordna **regelbundna stunder i arbetsgemenskapen där medarbetarna kan dela med sig av svåra upplevelser och få utlopp för den känslomässiga belastningen som är förknippad med dem.** På så sätt förhindrar man att situationer ackumuleras och stärker det ömsesidiga stödet i arbetsgemenskapen.

Som chef ska du reagera konkret, ingripa utan dröjsmål och undvika nedvärdering. Skapa en trygg atmosfär där våld kan diskuteras öppet och där medarbetarna känner sig hörda och stöttade.

Som stöd för diskussionen kan ni använda bilden Metoder för förebyggande och hantering av hotfulla och våldsamma situationer (sidan 17). Fundera tillsammans på följande: Hur ser situationen ut i just vår arbetsgemenskap?

Använd även Arbetshälsoinstitutets [Miniguiden för att förebygga kundvåld](#) (på finska, ttl.fi). I guiden hittar ni ett test om förebyggande av kundvåld samt frågor som stöd för arbetsgemenskapens diskussioner. Testet och diskussionsfrågorna vägleder arbetsgemenskapen att granska hotet om våld samt anvisningar och förutseende i anknytning till dem.

VERKSAMHETSMODELL FÖR BEMÖTANDE AV EN UTMANANDE KUND

På enheten för vård av personer med intellektuell funktionsnedsättning i Egentliga Tavastlands välfärdsområde hanteras hotfulla och våldsamma situationer genom öppen diskussion och gemensam utveckling.

Arbetsgemenskapen utarbetade en enhetlig verksamhetsmodell som grundade sig på förebyggande, riskbedömning och tydliga förfaringsätt. Osäkerheten minskade och vardagen blev lugnare när alla hade samma uppfattning om hur man bemöter situationer.

Puhejudo- och AVEKKI-utbildningar ökade förståelsen för kundernas beteende och stärkte medarbetarnas trygghetskänsla.

Kundspecifika säkerhetsplaner samt ett individuellt och förebyggande arbetsgrepp minskade hotfulla och våldsamma situationer, stödde en smidig vardag och underlättade belastningen i arbetet.

Arbetsgemenskapen upptäckte att de bästa lösningarna hittades när man pratar högt om situationer, delar med sig av erfarenheter och alla deltar i utvecklingen.

Utvecklingsarbetet genomfördes som en del av pilotförsök med arbetsfördelning i anslutning till social- och hälsovårdsministeriets program för gott arbete.

Bekanta dig med verksamhetsmodellen:(på finska) www.innokyla.fi/fi/toimintamalli/haastavan-asiakkaan-kohtaaminen



Alltid aktuella anvisningar och utbildning



Eftersom våldsamma eller aggressiva kunder inte kan uteslutas från arbetet är det viktigt att utveckla **gemensamma tillvägagångssätt för att kunna förutse och bemöta situationer på ett säkrare sätt**. Granska regelbundet det dagliga arbetet: har det skett förändringar vad gäller kunder/patienter, verksamhetsmiljön eller arbetets krav, men anvisningarna har förblivit desamma? Om så är fallet ska anvisningarna uppdateras så att de motsvarar de nuvarande behoven.

Se som chef till att arbetsgemenskapen har aktuella förhållningsregler för förebyggande och hantering av våldssituationer – och att man aktivt övar på att handla i enlighet med dem. Övningen avslöjar brister i praxis och utvecklingsområden i tid. När utvecklingsområden har identifierats, inled praktiska försök enligt PGSA-utvecklingscykeln.

Se också till att personalen får **tillräcklig utbildning för att bemöta kunder som betar sig på ett utmanande sätt och agera i hotfulla situationer**. På så sätt kan arbetsgemenskapen bygga upp enhetliga handlingsmodeller som stöder säkerheten.

ANVISNINGAR OM FÖRFARINGSSÄTT

I Päijänne-Tavastlands välfärdsområde baserar sig hanteringen av hotfulla och våldsamma situationer på systematisk framförhållning och tydliga, arbetsgemenskapsspecifika verksamhetsmodeller.

När man i arbetsgemenskapen gör anmälningar om farliga situationer som gäller våld eller hot om våld inleds alltid en riskbedömning, med hjälp av vilken hoten identifieras och bedöms. I de arbetsgemenskaper där risk för våld bekräftas utarbetas egna anvisningar om förfaringssätt i samarbete med egenkontrollen, arbetarskyddsfullmäktige och medarbetarna.

I anvisningarna om förfaringssätt antecknas tydligt hur arbetsgemenskapen agerar i hotfulla och våldsamma situationer, hur situationer förebyggs och vem som har ansvaret för olika uppgifter. Vid behov kan även kundspecifika säkerhetsplaner som stödjer individuellt och förebyggande arbete bifogas till anvisningarna.

Anvisningarna om förfaringssätt är en del av varje medarbetares introduktion och går igenom noggrant när arbetet inleds. Medarbetaren under-tecknar också anvisningarna, vilket säkerställer gemensam förståelse och engagemang för säkra rutiner.

Nationella projektet för arbetssäkerheten inom räddningsbranschen

Hot- och våldssituationer ökar även inom räddningsbranschen i olika yrkesgrupper och arbetsuppgifter. År 2027 kommer räddningsbranschens nationella arbetssäkerhetsprojekt att publicera ett heltäckande förslag till en riksomfattande verksamhetsmodell för hot- och våldssituationer. Verksamhetsmodellen ger även riktlinjer för kontinuerlig utveckling av verksamheten samt erbjuder konkreta verktyg för det dagliga arbetet.

Följ projektets framskridande:
intermin.fi/sv/projekt/raddningsvasendets-arbetarskyddsprojekt

KARTLÄGG

DISCUTERA

UTVECKLA

Arbetsförmågan skapas i arbetsgemenskapens vardag!

Text: Elina Weiste ja Eveliina Korhakangas, Arbetshälsoinstitutet

Visuellt uttryck och layout: Mari Koivunen, Arbetshälsoinstitutet

Beställare: Social- och hälsovårdsministeriet

2026



Social- och
hälsovårdsministeriet

Arbetshälsoinstitutet



Kommun- och
välfärdsområdesarbetsgivarna