



Medfinansieras av  
Europeiska unionen



# VILJA – Svenljunga och Vårgårda

Lärseminarium 19 maj 2025

# Datainsamling



# Datainsamling

## Svenljunga

- Gruppintervjuer med deltagare på Central hemtjänst och Lysjölid.
- Enskilda intervjuer med två enhetschefer och en förändringsledare.
  
- I Svenljunga arbetade vi i inledningen av uppdraget fram ett problemträd som illustrerade vilka resultat man kunde förvänta sig för minskat sjukskrivningstal.

## Vårgårda

- Gruppintervjuer med deltagare på Björken och Korttid.
- Enskilda intervjuer med två enhetschefer.
- Gruppintervju med verksamhetschef och socialchef.

# Analysramar



# Utvärderingskriterier

RELEVANS – svarar projektet mot ett relevant behov?

GENOMFÖRANDE – hur väl genomförs projektet?

MÅLUPPFYLLELSE – uppnår projektet målen?

BÄRKRAFTIGHET – kommer utvecklingen/resultaten bestå?

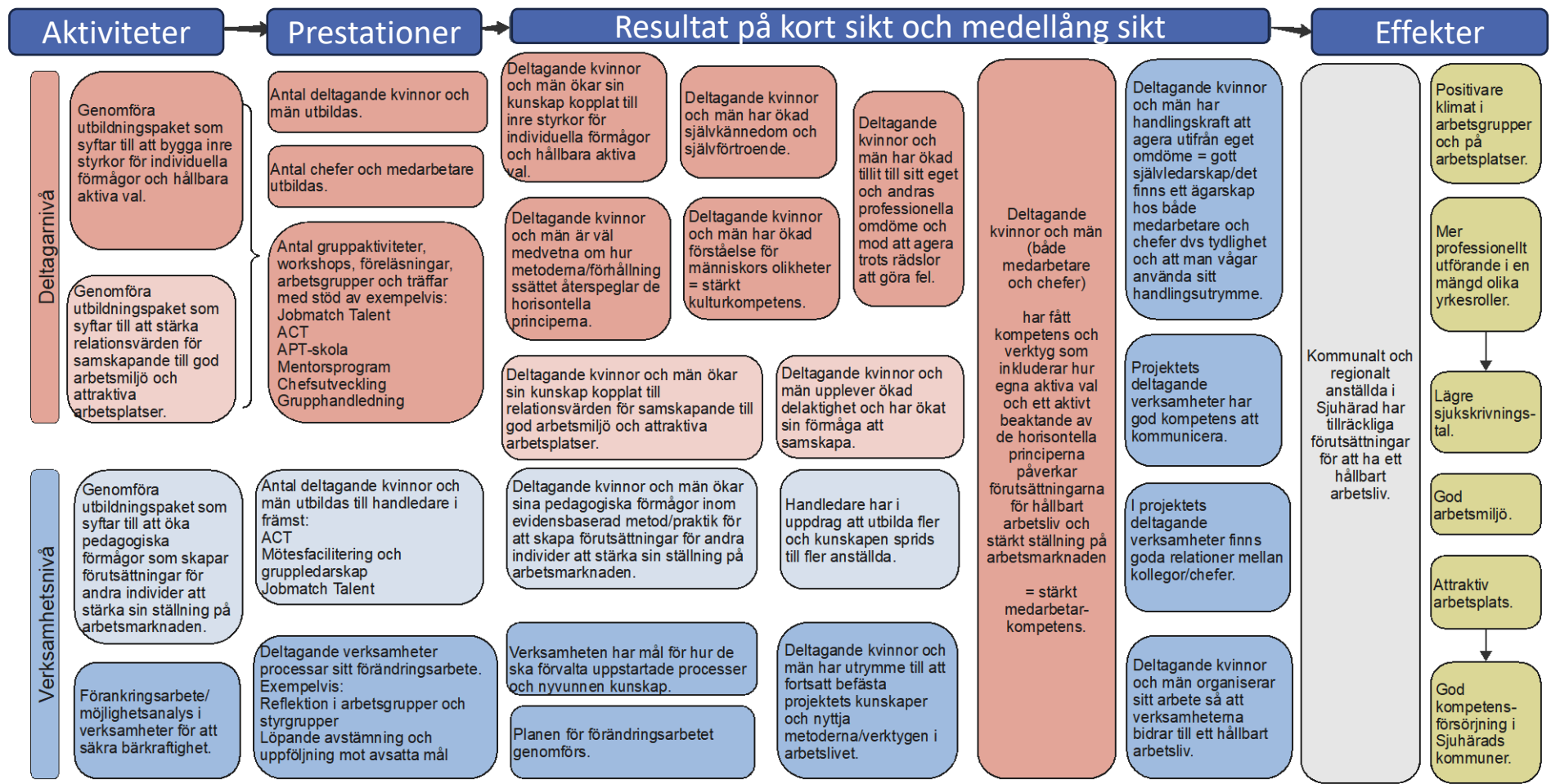
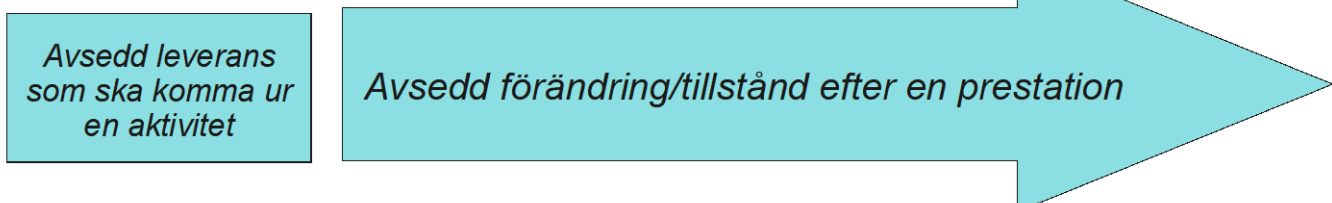
Källa: OECD, *Evaluation Criteria*

BÄRKRAFTIGHET – Förutsättningar för bärkraftighet:

- Behovsdriven utveckling
- Gemensam målbild
- Tillräcklig kunskap
- Aktivt och delegerat ägarskap

Inspirerat av Öhman-Sandberg (2014), med tillägg från Fredriksson (2015) och Lundqvist (1992)

# Förändringsteori VILJA





Deltagningsnivå

Genomföra utbildningspaket som innehåller JMT, ACT och grupphandledning

- Ökad kunskap kopplat till inre styrkor för individuella förmågor och hållbara aktiva val.
- Ökad självkännedom och självförtroende.
- Ökad förståelse för människors olikheter = stärkt kulturkompetens.
- Ökad tillit till sitt eget och andras professionella omdöme och mod att agera.
- Ökad delaktighet och ökad sin förmåga att samskapa.

Verksamhetsnivå

Förankringsarbete/möjlighetsanalys i verksamheter för att säkra bärkraftighet, dvs deltagande verksamheter processar sitt förändringsarbete. Exempelvis: Reflektion i arbetsgrupper och styrgrupper  
Löpande avstämning och uppföljning mot avsatta mål

- Verksamheten har mål för hur den ska förvalta uppstartade processer och nyvunnen kunskap.
- Planen för förändringsarbetet genomförs.
- Det finns utrymme att fortsatt befästa projektets kunskaper och nyttja metoderna/verktygen i arbetslivet.

- Handlingskraft att agera utifrån eget omdöme = gott självledarskap
- God kompetens att kommunicera.
- Goda relationer mellan kollegor/chefer.
- Organiseringen i verksamheterna bidrar till ett hållbart arbetsliv.

- Positivare arbetsmiljö
- Mer professionellt utförande
- Lägre sjukskrivnings-tal.
- God arbetsmiljö.
- Attraktiv arbetsplats.
- God kompetens-försörjning i Sjuhärad kommuner.

# Relevans

- Deltagandet var inte frivilligt. Samtidigt såg både medarbetare och chefer stora behov av att stärka sammanhållning, kommunikation och självledarskap.
- Det fanns exempel på arbetsgrupper som ansåg att verksamheten i sig inte hade några problem, men som ändå uppskattade insatsen.
- I Svenljunga hade en enhetschef använt VILJA som del i ett bredare förändringsarbete, medan den andra chefen också genomfört ett förändringsarbete, men VILJA hade inte spelat en central roll i denna utveckling.
- Behov som nämnts
  - Hantera ovisshet och oro vid förändringar
  - Skapa ökad förståelse och acceptans för olikheter
  - Bättre kommunikation
  - Bygga starkare team - förbättrad "vi-känsla"
  - Skapa en mer hållbar arbetsmiljö
    - *"Vi skulle bli varandras arbetsmiljö."*
  - Minska sjukfrånvaro (kort- och långtid)

# Genomförande

- ACT har använts i alla verksamheter. JMT har använts på tre av fyra verksamheter.
- Mötena har organiserats olika.
- I Vårgårda har cheferna deltagit i processen.
- Det pågår annat förändringsarbete i de verksamheter som varit föremål för utvärderingen i Vårgårda.
- I Svenljunga har cheferna genomgått samma processer men deltar inte (?)
- I Svenljunga finns exempel på en chef som integrerat insatsen i ett bredare utvecklingsarbete och en chef som upplevde sig vara exkluderad från just detta utvecklingsarbete.

# Genomförande - framgångsfaktorer

- Processledarna Carl och Mats lyfts som mycket viktiga för de goda resultaten.
- Tid för reflektion.
- Konkreta verktyg och bra övningar.
- En möjlig framgångsfaktor kan vara att insatsen har integrerats i chefers övergripande plan för hur verksamheten ska utvecklas.

# Genomförande - utmaningar

- Tidskrävande insats och frågor på APT får stå tillbaka.
- Brist på dialog mellan projekt och ledning.
- Reflektioner, insikter och övningar har inte i tillräcklig grad förts tillbaka in i det dagliga arbetet eller följts upp systematiskt. Exempel:
  - Man inte pratar om insatsen på APT eller använder verktygen i vardagen.
    - *"Privat kommer jag inte att låta det rinna ut i sanden."*
  - I en verksamhet satte man upp gemensamma värderingar på en dörr, men...
    - *"Numera sitter det bara på kylskåpet i personalrummet och vi gör inget med det."*
  - I en verksamhet efterfrågas mer dialog kring resultaten på JMT
    - *"Hoppas att vi kommer jobba med JMT och återkoppla mer i gruppen kring det som gör oss bra och hur viktig man är för andra."*

# Måluppfyllelse – på individnivå

- Ökad självinsikt, förbättrad kommunikation och större acceptans för olikheter.
  - *"Det känns som man har fått upp synen att alla gör rätt och att man inte ska vara så dömande."*
- Förbättrat självledarskap på jobbet.
  - *"Vi pratade om självständighet, vi jobbar i vården så måste man vara självständig men i början hade jag svårt med det. Men nu går det bra att man måste våga göra saker."*
- Bättre stresshantering på jobbet.
- Positiv påverkan även i privatlivet, t.ex. minskad stress och bättre självledarskap.
  - *"...att stänga av autopiloten och göra saker på andra sätt (tex ta en annan väg till jobbet), och tänka på vad som är viktigt för en själv, medveten närvaro, bryta mönster, att acceptera saker och ting och det har hjälpt mig mycket."*

# Måluppfyllelse – på gruppnivå

- Ökad trygghet, ansvarstagande och engagemang.
  - *"Och jag tycker att sammanhållningen är bra när man träffade de andra...och vi har nu mer förståelse för varandra."*
- Större förståelse för vikten av olikheter i team.
- Stärkt teamkänsla och ökad trivsel
  - *"Vi är ett ännu bättre team nu och det lärde oss att prata med varandra."*
  - Vattna varandra är ett uttryck som återkommer ofta i Vårgårda.
- Förbättrad kommunikation och bättre sammanhållning
  - *"Ja, vi har fått det enhetligt och jobbar mot samma mål."*
  - *"Vi pratar mer med varandra nu och vi är mer öppna nu. Både över fikaten och professionellt."*
  - *"Vi har pratat mycket om kommunikation. Vikten av att prata med varandra och att prata om alla vet vad de ska göra och planera för hela dagen."*
  - *"Vi pratar med varandra under dagen så ingen känner sig ensam."*
  - *"...vi skrattar mycket."*
- Flera arbetsgrupper har blivit mer samspelade och arbetsglädjen har ökat.
  - *"Jag har hört att alla trivs. Och vi förstår varandra bättre och vi tar hand om våra vikarier på ett annat sätt och bjuder in dem och även tar hand varandra på ett annat sätt."*

# Måluppfyllelse – på verksamhetsnivå

- Bättre struktur och fasta scheman har bidragit till ökad känsla av kontroll och ökad trygghet.
- En verksamhet i Vårgårda menar att deras arbetsplats har fått status för de som söker jobb.
- Båda verksamheterna i Svenljunga uppger att de har minskat korttidsfrånvaron, men det har visat sig att det finns olika åsikter om sjukfrånvaron har minskat.
- I Vårgårda uppger respondenterna från en verksamhet att de upplever att sjukfrånvaron har minskat.

# Bärkraftighet – framgångsfaktorer som gynnar verksamhetsutveckling

- Önskemål från personal att fortsätta använda metoderna.
- Önskemål från personal att processledarna har en fortsatt roll.
- Intresse finns att bli intern processledare.

## Forskning visar att

- Ett starkt lokalt ägarskap (från chefer till personal) kan spela en roll för i vilken omfattning som en insats som VILJA kan påverka verksamheten.
- När flera insatser genomförs samtidigt kan de förstärka varandra och skapa synergieffekter.
- När chefen aktivt följer upp insatsen tex via medarbetarsamtal eller på andra sätt.
- Tydlighet kring effekter tex sjukskrivningstal, men även andra effekter som uppstår innan sjukskrivningar kan minska.

# Bärkraftighet - utmaningar

- Osäkert om verksamheterna eller kommunerna har en plan för hur de nystartade processerna ska förvaltas och hur ny personal ska utbildas. Finns förväntningar på enhetscheferna men osäkert hur dessa är kommunicerade.
  - *"Vi har inte pratat om det så mycket."*
  - Saknas rutiner på exempelvis ledningsgruppsmöten kring hur VILJA ska diskuteras.
- Risk för att resultat inte förvaltas om ingen ansvarar för uppföljning, tex värderingar från Livskompassen som "sitter på kylskåpet"
  - *"Numera sitter det bara på kylskåpet i personalrummet och vi gör inget med det."*
- Osäkert hur dialogen mellan enhetschefer och processledare ser ut.
- Behov av metodstöd och material för att kunna arbeta vidare i verksamheten.
- Tidsbrist.
- Ny personal kan bryta processer.
- Att engagemanget "rinner ut i sanden".

# Slutsatser

- Projektet har **hög relevans**.
- **Genomförandet** får goda vitsord.
  - Forskning visar att när flera insatser genomförs samtidigt kan de förstärka varandra om de koordineras och har ett gemensamt syfte. Utan samordning kan parallella satsningar leda till splittring, trötthet och otydlighet i organisationen. Det finns dock inget som talar för att det har skett i detta fall.
- **Effekter återfinns på individ-, grupp- och verksamhetsnivå**, men är olika tydliga beroende på kontext.

# Slutsatser

- **Bärkraftigheten** kan hotas där ledarskapet är svagt eller exkluderat från processen. Verksamhetsutveckling kräver långsiktighet och för att långsiktiga effekter ska uppstå krävs
  - Tydliggjord plan för insatserna och hur de hänger ihop.
  - Tydliga mål för vad utvecklingsarbetet ska leda till.
  - Tydlig uppföljningsstruktur.
  - Återkoppling i verksamheten.
  - Möjligheter att förankra kunskapen i vardagen.
  - Stöd för nya medarbetare att ta del av tänket.



Deltagnivå

Genomföra utbildningspaket som innehåller JMT, ACT och grupphandledning

- Ökad kunskap kopplat till inre styrkor för individuella förmågor och hållbara aktiva val. ✓
- Ökad självkänedom och självförtroende. ✓
- Ökad förståelse för människors olikheter = stärkt kulturkompetens. ✓
- Ökad tillit till sitt eget och andras professionella omdöme och mod att agera. ✓
- Ökad delaktighet och ökad sin förmåga att samskapa. ✓

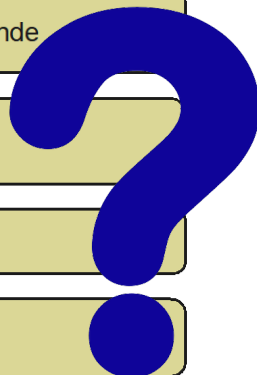
- Handlingskraft att agera utifrån eget omdöme = gott självledarskap ✓?
- God kompetens att kommunicera. ✓?
- Goda relationer mellan kollegor/chefer ✓?
- Organiseringen i verksamheterna bidrar till ett hållbart arbetsliv. ✓?

- Positivare arbetsklimat
- Mer professionellt utförande
- Lägre sjukskrivnings-tal.
- God arbetsmiljö.
- Attraktiv arbetsplats.
- God kompetens-försörjning i Sjuhärad kommuner.

Verksamhetsnivå

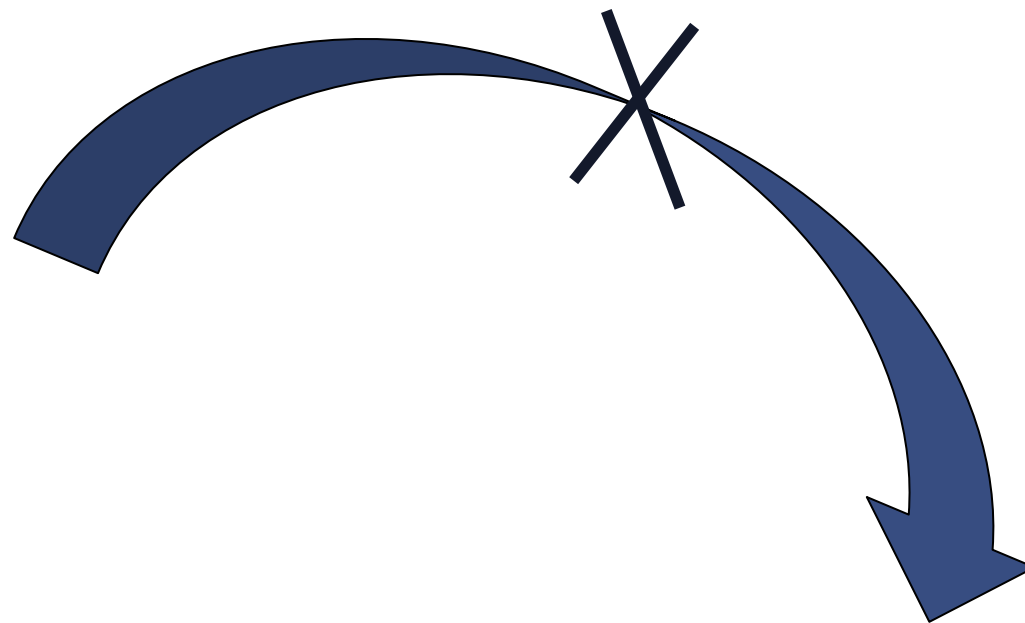
Förankringsarbete/möjlighetsanalys i verksamheter för att säkra bärkraftighet, dvs deltagande verksamheter processar sitt förändringsarbete. Exempelvis: Reflektion i arbetsgrupper och styrgrupper  
 Löpande avstämning och uppföljning mot avsatta mål

- Verksamheten har mål för hur den ska förvalta uppstartade processer och nyvunnen kunskap. ?
- Planen för förändringsarbetet genomförs. ?
- Det finns utrymme att fortsatt befästa projektets kunskaper och nyttja metoderna/verktygen i arbetslivet. ?



# Utbildning i sig leder inte nödvändigtvis till verksamhetseffekter

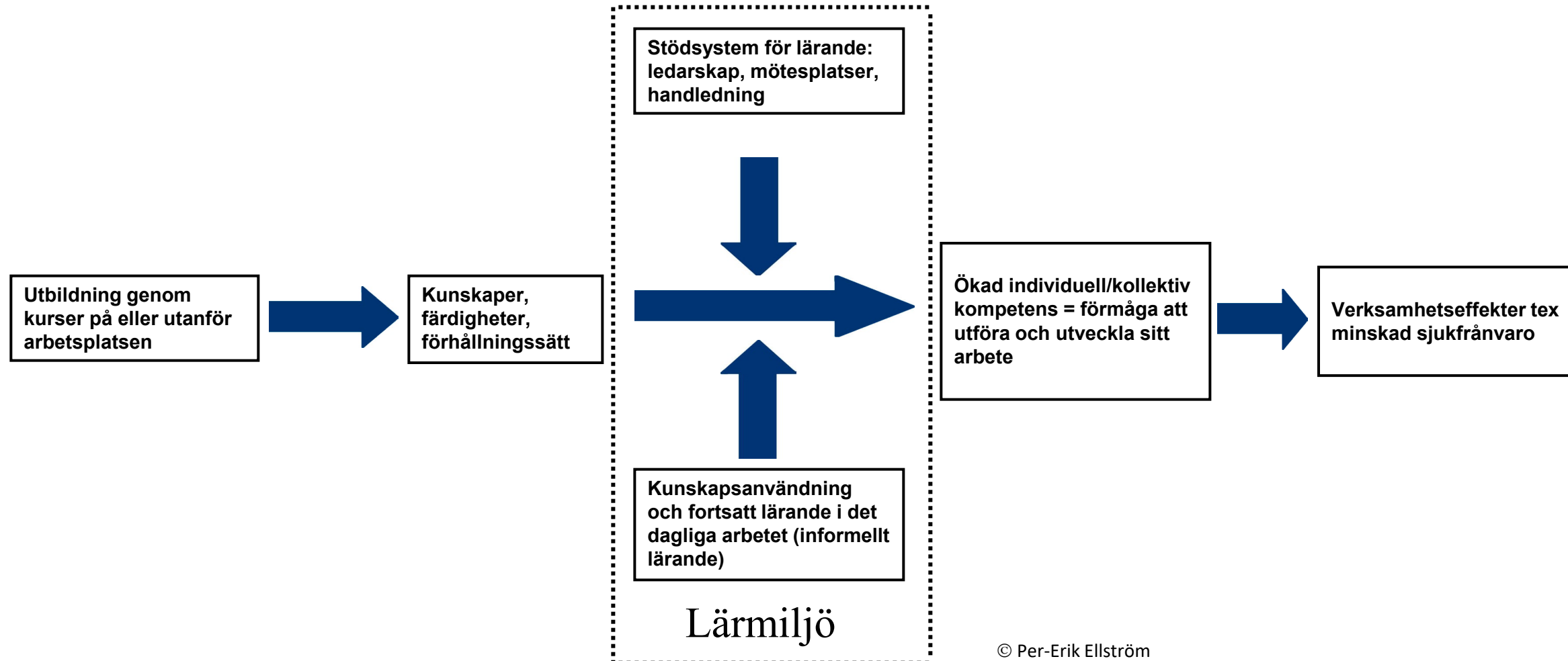
Utbildning  
(tex en kurs)



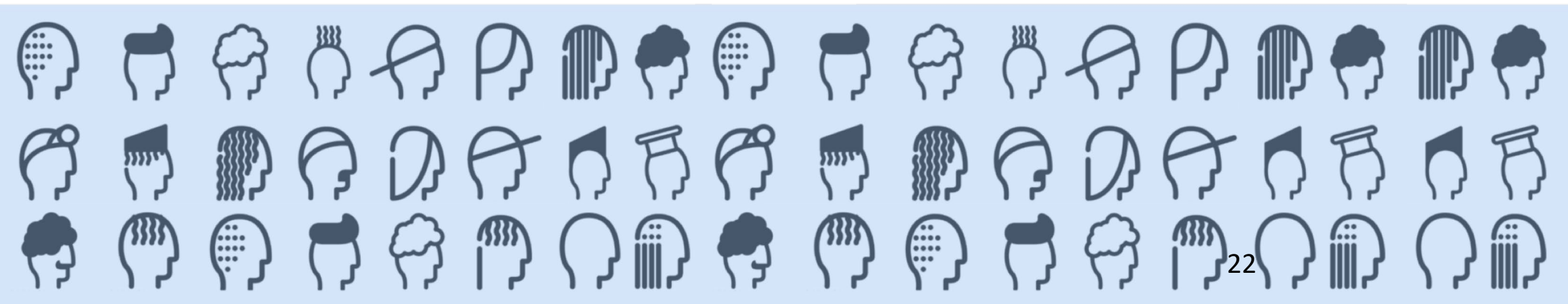
Ökad kompetens  
Verksamhetseffekter



# Utbildning leder inte med automatik till ökad kompetens och verksamhetseffekter



# Dialog



# Diskussionsfrågor

Det har gått att spåra både **kortsiktiga och även långsiktiga effekter**. Men det finns indikationer på att förutsättningarna för **bärkraftighet** inte finns på plats.

De chefer som intervjuats har i olika grad varit involverade i processerna, men alla chefer jobbar parallellt med andra andra former av verksamhetsutveckling. Gemensamt är att det saknas planer, troligen på alla nivåer, för hur VILJA som insats ska kunna förvaltas efter projektet. Det saknas också tydligt uttalade mål för vad insatsen ska leda till. Det enda explicita målet som uttryckts handlar om ett lägre sjukskrivningstal.

1. Behövs planer? På vilka nivåer?
2. Behövs mål? Har ni diskuterat mål i något sammanhang? Dokumenterat? Har ni använt projektets förändringsteori?
3. Hur kan man jobba framåt för att de effekter som uppstått hittills ska fortsätta befastas och bidra till att verksamheterna utvecklas?
4. Vem behöver ansvara för vad?

# Tack!

Christina Ehneström - [christina@vetaadvisor.se](mailto:christina@vetaadvisor.se)

