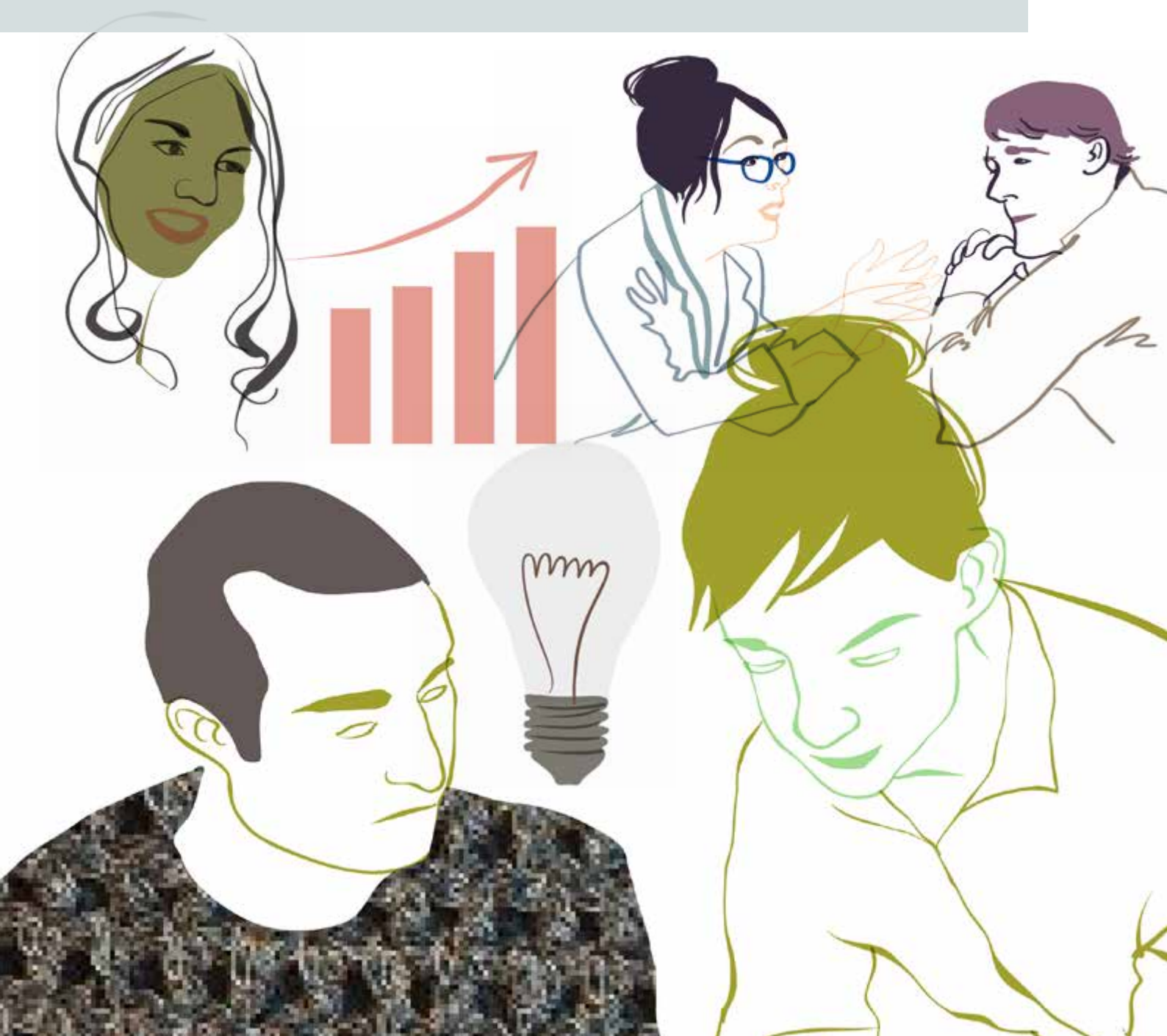


Leda för Resultat 2012–2013

UPPFÖLJNING





Upplysningar om innehållet:
Christina Norlin Mistander, christina.norlinmistander@skl.se

© Sveriges Kommuner och Landsting, 2014
ISBN 978-91-7585-120-4
Text: Ann-Sofie Westelius
Illustrationer: Ida Brogren
Produktion: Kombiner AB

Innehåll

- 3 Kapitel 1. Inledning
- 5 Kapitel 2. Sammanfattning
- 7 Kapitel 3. Självskattning
- 10 Kapitel 4. Reflektioner kring programmets innehåll
- 13 Kapitel 5. Hur förs kunskapen vidare på hemmaplan
- 15 Kapitel 6. Samarbete stöd - ledning
- 20 Kapitel 7. Analys, prioritering och uppföljning
- 23 Kapitel 8. Tydliga roller i förändringsarbetet
- 26 Bilaga 1. Självskattningsenkäten

Inledning

I den här rapporten presenteras en uppföljning av SKLs utvecklingsprogram Leda för Resultat (LfR), kursomgång III, 2012–2013. Syftet med uppföljningen är att komplettera den uppföljning som gjordes av kursomgång II, nu med ett tydligare fokus på frågor om *ledningsfunktionens* arbetsätt. Begreppet ledningsfunktionen är centralt och avser både stödfunktioner och ledning, oavsett om stödfunktionerna sitter med i *ledningsgruppen* eller ej. Avsikten är också att uppföljningen skall fungera som ett tillfälle för de besökta kommunerna att reflektera över sin verksamhet och hur de kunnat utnyttja kunskaperna från LfR. En närmare beskrivning av själva utvecklingsprogrammet LfR finns i på SKLs hemsida: www.skl.se/vi_arbetar_med/ledarskap/leda-for-resultat.

Uppföljningen har gjorts enligt samma principer som uppföljningen av kursomgång II, 2011–2012¹. Sju kommuner besöktes under perioden Jan – Mars 2014; Botkyrka, Emmaboda, Halmstad, Karlshamn, Ludvika, Mönsterås och Ronneby. I fyra av dessa träffade vi både deltagarna i LfR och representanter för de lokala verksamheter som deltagit i förbättringsarbetet. I tre av kommunerna träffade vi endast LfR-deltagarna. I en kommun deltog dessutom representanter för socialnämnden. Intervjuerna genomfördes av mig, Ann-Sofie Westelius och doku-

menterades på plats av min kollega Karin Lindgren. Programansvarig för LfR, Christina Norlin-Mistander, deltog också vid fyra av kommunbesöken.

Kommunerna har valts ut så att det finns en spridning mellan de olika kursgrupperna i programmet, att det finns både stora och små kommuner representerade och att de har arbetat med olika typer av förbättringsarbete. De flesta kommunerna i LfR har valt att arbeta med förbättringsarbeten inom äldreomsorgen men vi har sett till att också få med kommuner som arbetat med förbättringar inom IFO-verksamheten och ekonomifunktionen.

Ett annat kriterium har varit att välja kommuner som kommit igång bra med sina arbeten under programmets gång. De svar vi får från kommunerna skall alltså ses som exempel på hur kunskaperna från LfR kan förvaltas under väl fungerande förutsättningar. Uppföljningen har genomförts ett drygt halvår efter att LfR har avslutats. Även för de kommuner som kom igång bra är det en ganska kort tid när det gäller att få mätbara förändringar i verksamheten. Om uppföljningen skulle göras senare finns dock risken att man inte längre tydligt kan relatera idéer och arbete till LfR.

I de två första omgångarna av LfR fick kommunerna besvara en självskattningssenkät i slutet av programmet. Under LfR 2012–2013 genomfördes

Not 1. Rapporten från uppföljningen av programomgång 2011–2012 finns att ladda ner på http://www.skl.se/vi_arbetar_med/ledarskap/leda-for-resultat/uppfoljning-leda-for-resultat

enkäten både i början och i slutet av utbildningen, vilket nu gör det möjligt att se om kommunerna tycker att deras förmåga att hantera förbättringsarbete förändrats under programmet. Vidare har enkäten besvarats en tredje gång av de kommuner som deltog i uppföljningen.

Rapporten inleds med en sammanfattning. Därefter kommer en kortare genomgång av resultaten från självvärderingsenkäten. Vissa delar av enkäten presenteras närmare under respektive område i rapporten och en sammanfattande genomgång av

enkätsvaren återfinns i Bilaga 1 – självskattningsenkäten. Efter detta kommer kommunernas reflektioner kring programmets innehåll och därefter fyra avsnitt om hur kunskaperna kan omsättas i den egna verksamheten; hur kunskapens förs vidare, hur samarbetet mellan stöd och ledning fungerar, hur förbättringsarbeten definieras och följs upp samt roller i förändringsarbete.

Citaten i rapporten är hämtade ur den skriftliga dokumentationen. De har korrigerats språkligt och anonymiserats. De är alltså inte ordagranna citat.



Sammanfattning

Deltagarna är positiva och har fått en metod att arbeta efter

Deltagarna är mycket positiva till såväl innehållet som pedagogiken. I jämförelse med förra utvärderingen talar man mer om helheten och värdet av att ha fått en metod för att arbeta systematiskt och mindre om enskilda föreläsare. Marianne som processledare har en central roll i att förmedla innehåll, men också i att tydligt binda samman LfRs olika delar.

Kommunernas kunskaper ökar, men vardagen tenderar att ta över efter programmet

Självskattningen visar att kommunerna som deltagit i LfR tycker sig vara bättre rustade på samtliga punkter när utbildningen är klar. Det man framför allt tycker sig ha förbättrat är att man lägger mer tid på strategiska frågor, har ett bättre faktaunderlag och ett gemensamt ansvar mellan stöd och ledning. I enkäten till de kommuner vi följt upp framgår det att man efter utbildningen faller tillbaka på många punkter, framför allt när det gäller det interna arbetet i ledningsfunktionen.

Deltagarna vill ha mer gemensam tid för stöd och ledning inom programmet

I den här programomgången lades seminarietillfällena för stöd och ledning i anslutning till varandra med en halv dags överlapp. Det var mycket uppskattat och deltagarna vill gärna ha mer gemensam tid

inom ramen för programmet. På hemmaplan är det svårt att prioritera in den gemensamma tiden och man har också svårt att föra över insikter och innehåll från stöd till ledning och vice versa. Även om programledningen påpekar vikten av att planera arbetet på hemmaplan blir det inte av i den utsträckning som skulle behövas.

Kommunerna har svårt att föra vidare kunskaper inom den egna organisationen

Några kommuner arbetar med ett förbättringsarbete, andra väljer att driva flera parallella arbeten så att alla delar av verksamheten har var sitt. De som är engagerade i genomförandet får tillfälle till learning-by-doing, men jag uppfattar att man är ganska dålig på att systematiskt föra över erfarenheter mellan de som är med och de som inte är med, eller mellan olika parallella arbeten. I självskattningen ger kommunerna höga betyg på sin förmåga att ta till sig nya idéer, men det verkar saknas en kultur av systematiskt lärande.

Rollfördelningen mellan stödfunktioner och ledning blir tydligare

Rollfördelning och samarbete mellan stöd och ledning blir bättre under LfR och många lyfter upp detta som det mest värdefulla de fått med sig från programmet. I våra uppföljningsdiskussioner med kommunerna ser vi dock att man har svårt att etablera formerna för detta i den löpande verksamhe-

ten. Framför allt stödfunktionerna känner en frustration över att inte få tillfälle att bidra fullt ut. Det handlar om att hitta former för stödfunktionernas medverkan, men det ställer i sin tur krav på att ledningsgruppen arbetar på ett strukturerat sätt. Även om kommunerna fortfarande söker formerna för samarbetet mellan stöd och ledning finns det en aktiv diskussion kring frågan, som troligen inte funnits där utan LfR.

Att prioritera och analysera problemställningar är kanske den viktigaste lärdomen

Ledningsgruppen vill gärna se sig själv som snabb och handlingskraftig, vilket leder till att de drar igång många projekt och vill se snabba resultat. Inom LfR tvingas ledningsfunktionen gemensamt göra en ordentlig analys, prioritera och avgränsa. Många kommuner tycker att de lägger lång tid på att hitta rätt frågeställning och detta är en viktig del av lärandet. När vi frågar vad kommunerna gör annorlunda efter att ha deltagit i LfR, är förmågan att prioritera och analysera potentiella problem det man framför allt talar om.

Förmågan att ställa krav på faktaunderlaget ökar

I dagens organisationer finns det väldigt mycket siffror, men många av dem kommer inte till användning. När ledningsfunktionerna börjar ta fram mer specifika underlag och använda dem för att skapa ett lärande om verksamheten uppstår också ett lärande

kring datainsamling och datakvalitet. Hur gör man en bra intervju eller en vettig enkät?

Större delaktighet i alla led och ett ökat fokus på brukaren som individ

Rollfördelningen mellan stöd och ledning är en viktig del av organisationens förändringskompetens, men det gäller att få tydlighet och engagemang i hela "linjen" från politik till brukare. När vi träffat medarbetare i verksamheten talar de om ett ökat individfokus på brukarsidan och en ökad delaktighet för medarbetarna i förbättringsarbetet. Bättre beslutsunderlag skapar också förutsättningar för en bättre dialog med politiken.

Kommunerna behöver stöd i genomförandet efter LfR

LfR har idag ett relevant innehåll och en väl genomarbetad pedagogik. Den svaga länken i kommunernas förmåga att omsätta kunskaperna till verksamhetsförbättringar handlar om uthålligheten, det som händer på hemmaplan efter LfR. Flera kommuner talar om värdet av något uppföljningstillfälle där man presenterar vad som har hänt i kommunen och kan få ytterligare inspel och handledning. Ett annat alternativ är att erbjuda x stycken handledningstillfällen kring LfR-metodiken efter kurslut för att vidmakthålla och utveckla arbetssättet. Dessa handledningstillfällen skulle då erbjudas på plats i kommunen.

Självskattning

Vid det andra utbildningstillfället och vid det sista tillfället besvarade deltagarna en självskattningsenkät. Påståendena försöker fånga viktiga förutsättningar för att driva ett framgångsrikt förbättringsarbete och är ganska breda och generella till sin karaktär. Självskattningen ger en uppfattning om vad kommunerna ser som sina styrkor och svagheter och avsikten är att den skall ligga till grund för en diskussion i respektive kommun.

För varje påstående anges ett svar på skalan 7 *Instämmer helt* till 1 *Instämmer inte alls*.

Enkäten innehåller följande påståenden:

Tid och energi

1. Ledningsfunktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor.
2. Jag kan ägna tillräckligt med tid åt mitt uppdrag i ledningsfunktionen.

Lärande förhållningssätt

3. Acceptansen är stor för nya idéer och angreppssätt i vår ledningsfunktion.
4. Ledningsgrupp och stödfunktioner tar tillvara respektive grupps kunskaper och erfarenheter.

Utvecklingsinriktat arbetssätt

5. Ledningsfunktionen tar ett gemensamt ansvar för det långsiktiga förbättringsarbetet och verksamhetsutvecklingen.

6. Förbättringsarbete är en väl inarbetad del i ledningsfunktionens arbetssätt.

Bra bas-strukturer

7. Ledningsfunktionen har bra mötes- och arbetsformer.
8. Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar.
9. Vi har bra rutiner och arbetssätt som möjliggör kunskapsbaserad ledning och styrning.

Intern förankring

10. Samarbetet mellan stöd och ledning fungerar bra.
11. Den politiska nivån stöder vårt förbättringsarbete.
12. Vi har fått gehör hos våra medarbetare för förbättringsarbete.

Brukarfokus

13. Vi har ett tydligt brukarfokus i förbättringsarbetet.
14. Vi lyssnar kontinuerligt av brukarnas och de anhörigas behov.

Kommunikation – mål

15. Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra medarbetare.
16. Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra brukare.

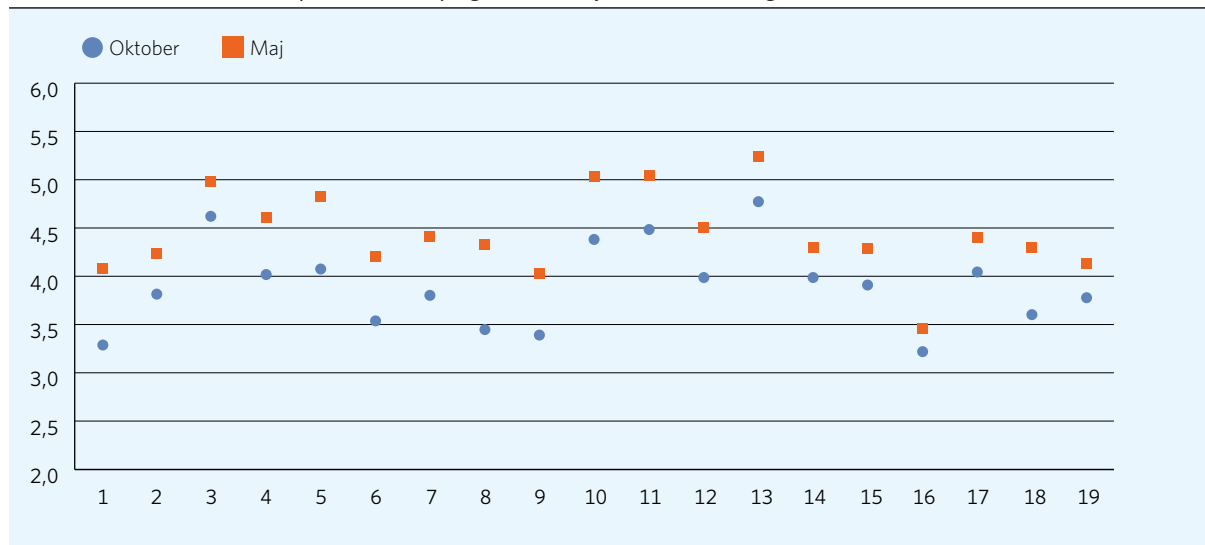
Genomförande

17. Vi har uthållighet att genomföra förbättringsarbete även om det tar längre tid än planerat.
18. Vi reviderar löpande vårt förbättringsarbete.
19. Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete.

Genomsnittet för svaren från samtliga deltagande kommuner vid kursens början (Okt) och slut (Maj) ser ut så här:



DIAGRAM 1. Genomsnitt för alla påståenden vid programmets början och slut (samtliga kommuner).



Kommunerna bedömer att de förbättrat sin förmåga på samtliga punkter. De områden man anser sig ha förbättrat mest är:

8. Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar. (ökat 0,88)
1. Ledningsfunktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor. (ökat 0,79)
5. Ledningsfunktionen tar ett gemensamt ansvar för det långsiktiga förbättringsarbetet och verksamhetsutvecklingen. (ökat 0,75)

Det är områden som är centrala i LfR, både att aktivt arbeta med kvantitativa analyser och att utnyttja en bra rollfördelning mellan stödfunktioner och ledning i det arbetet. Det är också denna typ av insikter som lyfts fram i diskussionerna med de kommuner vi träffat i uppföljningen.

De områden som har minst skillnad är:

16. Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra brukare. (ökat 0,24)
14. Vi lyssnar kontinuerligt av brukarnas och de anhörigas behov. (ökat 0,29)

17. Vi har uthållighet att genomföra förbättringsarbete även om det tar längre tid än planerat. (ökat 0,35)
19. Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete. (0,35)

Uthålligheten i förbättringsarbetet och de fortsatta resursbehoven är givetvis svårt att ändra uppfattning om eftersom det ligger i framtiden när enkäten besvaras. Frågan om kommunikationen med brukarna är viktigare att fundera över. Kommunerna anser sig ha ett mycket tydligt brukarfokus redan när LfR börjar (påstående 13) och när programmet slutar är det enkätens toppnotering. Kommunikationen till brukarna är dock kommunernas akilleshäla, både i början och slutet av programmet.

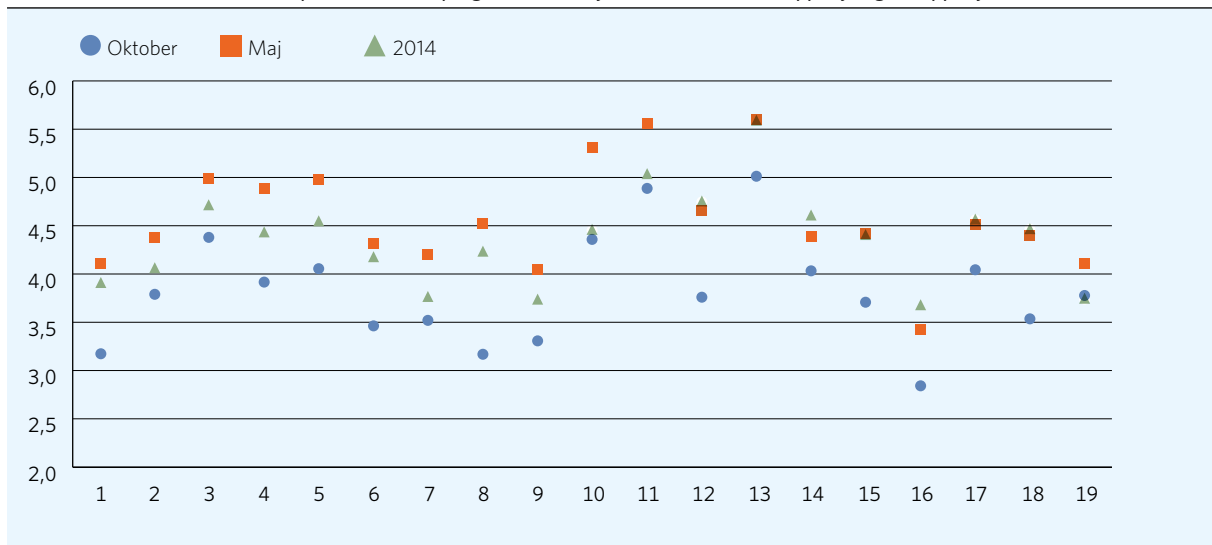
De kommuner som deltog i uppföljningen besvarade enkäten en tredje gång, veckan innan vi träffade dem. Då skickades frågorna ut som webbenkät och svarsfrekvensen är betydligt lägre än de tidigare tillfällena (okt: 68 svar, maj: 63 svar, 2014: 35 svar). Resultatet för 2014 får därför tolkas med viss försik-

tighet. Grafen nedan visar hur de deltagande uppföljningskommunerna svarat vid de tre tillfällena.

I många frågor faller man tillbaka något, framför allt i påståenden 1–10 som har fokus på ledningsfunktionens interna arbete. Kommunernas kommentarer till detta var att man i maj var oerhört positiv och optimistisk, men att man inte riktigt

kunnat förvalta kunskaperna på det sätt man trott. Vardagen kommer ikapp och man faller tillbaka i sina gamla sätt att arbeta. Trots detta får flera påståenden om brukarfokus och uthållighet lika höga eller högre betyg. Även om de interna arbetsformerna inte riktigt är på plats tycker man att verksamheten förbättrats.

DIAGRAM 2. Genomsnitt för alla påståenden vid programmets början och slut samt vid uppföljningen (uppföljda kommuner).



Reflektioner kring programmets innehåll

”Det var jättebra alltihopa!”

Vi frågade deltagarna om det var något av programmets innehåll som de tyckte var särskilt värdefullt och användbart. Många framhöll att programmet i sin helhet varit bra. Några inslag nämndes dock särskilt.

- ▶ Elisabeth Ericsons avsnitt om kommunikation lyftes fram av flera kommuner. Detta avsnitt har uppenbarligen funnit en form som inspirerat, framför allt stödfunktionen. Kommunikationsplanen ses som ett bra verktyg, även om den inte alltid är lätt att få på plats.

”Vi i stöd var uppfyllda av den där kvinnan som pratade om kommunikation. Vi sa efteråt att det här borde alla ha fått gå.”

- ▶ Avsnitten om kvantitativa analyser, t ex Mattias Elgs avsnitt om statistik. Att utgå från ”baseline”, att kunna se vad som är en trend och att få idéer om hur siffror kan presenteras på ett begripligt sätt. Även avsnitten om Öppna jämförelser och Kolada nämndes.

”Att mäta saker, att ha utgångsvärde så vi vet vad som hänt, inte bara att vi tycker. Det har fastnat mest hos mig.”

”Mattias om statistik. Det var väldigt bra. Att få inse varför man samlar in statistik.”

- ▶ Lars Nilsson, C2 Management, som talar om ständiga förbättringar, med godisfabriken som exempel – ständiga förbättringar i små steg och att fråga varför fem gånger. Förutom att han är en inspirerande föreläsare ses hans budskap som relevanta och möjliga att omsätta i den egna verksamheten.

”Chokladfabriken. Han fångade väldigt mycket. Det var en bra inledning på vårt förbättringsarbete.”

”Varför, varför-frågorna, den var jättebra! Det gjorde att vi tog små områden och använde oss av folk ute i verksamheten i stället för att ha hand om allt själva.”

”Att skynda långsamt, fundera. Föreläsningen om varför, att man inte går på alla förändringar direkt utan tänker över varför man ska göra saker.”

I jämförelse med uppföljningen av LfR 2011–2012 talar deltagarna mer om helheten och de genomgående budskapen i kursen än om enstaka avsnitt. Man lyfter fram insikter kring förändringsprocesser ...

”Själva metoden, modellen... Att vi börjar med problemet och inte går på lösningen direkt. Och även dokumenterar så att vi kan följa upp vad det är som gör att det blir bättre. Det var själva grejen. Det skulle vi kunna använda mer än vad vi gör. Att gå metodiskt till väga.”

”Vi har fått bättre helhetstänk. Känns inte så jobbigt längre att starta förbättringsprojekt.”

”Det vi tar med oss är att jobba med modellen som process. Att inventera saker först. Var står vi? Vad tar vi med oss? Att mäta. Tänker redan i första skedet vad vi vill uppnå.”

... och stöd/ledningens roller.

”Det som jag lärde mig var tydlighet i rollerna. Hur tar vi in stödfunktionerna?”

”Stödfunktioner var en bra grej, att utveckla stöd som stöd och ledning som ledning så det inte bara är en gröt.”

Jag tolkar det som att LfR har blivit bättre på att förmedla den röda tråden och visa hur olika delmoment hänger ihop. Man har också tydligare kunnat visa på ett arbetssätt för ledningsfunktionen. Flera personer nämner kursledningens centrala roll för att skapa den här helheten.

”Mer Marianne, för hon var så konkret. Hon kunde ta över en del av föreläsningarna själv. Hon var så tydlig, tyckte jag.”

”Att Marianne var där och handledde. Hon var helt fantastisk. Det gjorde att man fick ut mer av föreläsarna.”

”Sedan måste jag framhålla Marianne, att hon var så fantastisk när hon höll i grejer. Vissa föreläsare tyckte man vara supertråkiga. Men hon drev det framåt på ett bra sätt.”

I ett ”vanligt” öppet utbildningsprogram är mötet och erfarenhetsutbytet med de övriga deltagarna från andra verksamheter ofta en uppskattad del. I LfR ligger mer av energin på att få till erfarenhetsutbyte och lärande i den egna kommun-gruppen. Det är få kommuner som lyfte upp betydelsen av att träffas över kommungränserna, man uppfattar att man hade mycket fokus på den egna gruppen.

”Vi har återvänt till vår bubbla. Men vi är inte redo att gå utanför oss själva ännu. Vi pratar om vår egen ledning och styrning, bemötandefrågor etc.”

”Det var lite så att man höll sig till sin kommun. Det var lite trögt att ta tillvara andra kommuners erfarenheter.”

”SKL skapade förutsättningar för utbyte med andra kommuner, men vi var dåliga på att ta vara på det.”

De funktionsinriktade grupperna är dock uppskattade, att få samtala med personer som har samma roll. Inte minst inom stödfunktionerna kan man känna sig ensam i sin yrkesroll, t ex som MAS.

”Det är bra att sitta i grupp med andra som har samma yrke. Det är särskilt viktigt när man kommer från en liten kommun och inte har så många kollegor.”

”Vi satt några gånger i olika funktionsgrupper mellan kommuner och gjorde presentationer. Det var jättegivande.”

Att presentera sin egen verksamhet och att få höra vad andra gör ger dock perspektiv på den egna verksamheten och ett tillfälle att träna sin förmåga till lärande.

”Intressant att vi som är små faktiskt kan lära av vad som gjorts bra även i stora kommuner.”

”Vi kunde hjälpa andra kommuner att ställa frågor som vi hade tänkt på hos oss.”

”Bra att få se hur kommuner hade löst saker. Hur budgetprocessen i Stenungsund var löst, till exempel.”

”Det var viktigt för prestigelösheten att varje kommun får presentera sitt arbete och klä av sig lite naken där mitt i rummet. Att man vågar säga som det är, inte ta på sig någon yta för att göra saker bättre.”

Vartefter fler kommuner har gått LfR skapas inte bara ett gemensamt synsätt och ett gemensamt språk inom den egna kommunen, utan också mellan de kommuner som deltagit.

”I mitt nätverk har tre av fyra kommuner gått utbildningen. Vi använder oss av kunskapen därifrån.”

”Det märks också i diskussionerna med Blekinge kompetenscentrum att nästan alla Blekingekommuner har gått LfR. Vi pratar om samma saker och förstår samma saker.”

Att få ett gemensamt synsätt tvärs över kommungränserna stöds också av att andra utbildningar förmedlar det.

”Vi hade gått LfR när vi gick jämställdhetsutbildningen. Det var bra. De tänkte på samma sätt.”

En bärande del i LfR är samarbetet och rollfördelningen mellan ledning och stödfunktionerna. I LfR I och LfR II hade stöd och ledning det första och sista utbildningstillfället gemensamt, men de övriga tillfällena gick grupperna var och en för sig. I LfR III lades också tillfälle 2–5 något överlappande så att stöd och ledning fick gemensamma pass under en halvdag och tillfälle att prata ihop sig vid varje utbildningstillfälle. På så sätt vill man ytterligare stödja samarbetet mellan stöd och ledning. I uppföljningen frågade vi särskilt efter hur man uppfattat upplägget med ett gemensamt avsnitt.

Deltagarna är genomgående positiva till att ha gemensam tid för stöd och ledning. Man återkommer till att det är svårt att få till kunskapsöverföring mellan stöd och ledning när man väl kommit hem och vardagen tagit över. Det är svårt att prioritera in den tiden, men också svårt att förmedla det man hört.

”Vi hade tid att föra över vad vi gått igenom på LfR i respektive grupp när vi träffades hemma på måndagar och så ... men vi stämde av var vi var i arbetet istället.”

”Det är inte lätt att förmedla när något hade varit jättebra. Vi kunde inte förmedla samma entusiasm eller vikt av någonting.”

”Man förstår inte värdet av SKLs tjuv om att planera för utbyte mellan ledning och stöd förrän man är inne i programmet.”

Det finns en balansgång mellan att stöd och ledning behöver olika kunskaper i sina olika roller och att man behöver en gemensam referensram. Stödfunktionerna framhöll t ex avsnittet om kommunikation som något som även ledning skulle ha nytta av.

”Bredden i LfR var väldigt bra. Det skapade väldigt mycket kreativitet när vi träffades i stödgruppen. Det försvann lite när vi inte kunde kommunicera med ledningen som var någon annanstans i tanken. Svårt att hitta engagemanget igen när vi sågs några veckor senare.”

”Kommunikationsplan: det avsnittet fick inte vi i ledningen. Vi hörde av stöd att det var så bra. Ledningen skulle behöva höra föreläsningen för att bli lika wow!”

Sammanfattningsvis är man mycket positiv till möjligheten att träffas under utbildningens gång och efterfrågar mer möjligheter till att diskutera ihop sig och även fler gemensamma avsnitt.

”Göra överlappningen över kaffet var svårt. Det var inte alltid att vi ens hade platser att sitta tillsammans. Skulle behövt organiseras med mera tid och enskilda rum.”

”Det skulle vara en gemensam stund innan man skiljs åt för eftermiddagen.”

”Vi kunde ha gått samtidigt men ändå haft olika seminariepass att välja på. Det skulle vara bäst. Då kan man prata vid lunchen och middagen. För när vi kom hem hade vi inte tid att prata om det, vad vi hade varit med om.”

”Hade vi haft två gemensamma dagar hade det varit bra.”

En utökad tid för överlämning löser dock bara en del av överlämningsproblemet, nämligen från stöd till ledning. Lednings återföring till stöd av sina speciella avsnitt måste ske på hemmaplan. Därhemma finns dessutom ett stort antal medarbetare som inte gått LfR och även inom ledningsfunktionen kommer det nya medarbetare och de som gått programmet slutar. En förutsättning för att LfR skall ge en långsiktig förbättring av verksamheten är att kunskaper och arbetssätt förs vidare. Vi reflekterade över detta tillsammans med kommunerna i uppföljningen.

Hur förs kunskapen vidare på hemmaplan

Ett sätt att dela med sig av kunskapen är att kommunerna bjuder in föreläsare som förmedlar LfRs synsätt till en vidare krets av medarbetare.

”Som en fortsättning av resultatet bjöd vi in Peter Westlund att prata om salutogent synsätt.”

”Elisabeth (som hade avsnittet i LfR) har varit här och föreläst en dag om kommunikation.”

Det ger en bredare gemensam referensram, men skapar inte självklart konkreta förändringar i verksamheten. En av kommunerna påpekar vikten av att olika policy- och styrdokument reflekterar ett nytt arbetssätt. Flera är inne på att lärandet hänger ihop med att man är med och arbetar med ”LfR-metoden”. Och för att kunna lära ut måste man själv ha lärt in.

”Vi behöver köra ett år själva med styrkort för att se hur det fungerar för att kunna föra det vidare sedan till andra.”

”Vi var verkligen entusiastiska över LOKE. Men så rann det ut i sanden för vi kunde inte förklara vad vi lärt oss. Man hade behövt läsa in sig på det och pröva det för att kunna förklara.”

”Vi har tagit med de som är 1:e socialsekreterare. Nu lärde sig de också. Det får ta tid. Det är något med LfR, det måste få ta tid. Nu har de kommit in i tänket. Det går inte bara att berätta. Man måste göra det.”

Alla deltagare i LfR har tillgång till en gemensam projektplats där alla underlag, t ex PPT-bilder, från utbildningen finns. Där finns också möjlighet att ställa frågor och starta konversationer med de andra deltagarna. Detta material utnyttjas dåligt. Uppenbarligen behövs något fylligare material än de stolpar som en PPT-presentation utgör för att föra över kunskapen. Att videofilma avsnitt kan vara ett alternativ².

”Introduktionen för förvaltningscheferna var bra. Om den hade spelats in så hade man kunnat spela upp den när man kom hem för att kunna återge stämningen och besvara frågorna från andra kollegor.”

”Ni videofilmade i Göteborg. Vi bytte stödperson och hon fick länken i överlämningen. Det var bra.”

Det verkar finnas en utbredd insikt om att learning-by-doing är viktigt för insikt och kunskapspridning. I första hand kommer kunskaperna från LfR att tillämpas på det förbättringsarbete som kom-

Not 2. Ett exempel på en video finns på http://www.skl.se/vi_arbetar_med/ledarskap/leda-for-resultat/film-om-systematiskt-forbattningsarbete

munerna väljer att arbeta med under programmet. Några väljer att driva ett arbete gemensamt, andra att driva flera parallella arbeten.

Argumentet för att driva flera förbättringsarbeten är att de chefer som inte har något inom sina områden (och stödfunktioner som inte berörs) annars lätt blir åskådare.

”Det kändes långt bort ur mitt perspektiv. Jag blev åskådare. Det kunde ha varit bättre med en övergripande fråga som berörde alla.”

Under förutsättning att ledningsfunktionen diskuterar det som händer i förbättringsarbetet finns det givetvis möjligheter även för dem som inte är direkt inblandade att lära sig.

”Vi som inte tog del av det konkreta arbetet har i så fall kunnat ägna oss åt att lära oss att tillämpa metoden – för att kunna tillämpa den på nästa ställe.”

Att driva flera parallella arbeten gör att alla har något att tillämpa LfR-kunskaperna på och det ger också möjlighet till lärande mellan de olika förbättringsprocesserna.

”Vi bantade så att vi var nere på tre förbättringsarbeten. Det var en fördel att vi fick testa tre olika metoder att samla in data.”

Risken med att driva flera arbeten kan vara att man ”kör sin grej” och att det inte blir något lärande mellan projekten.

”Vi hade utvecklats som grupp om vi hade hittat något gemensamt projekt.”

”Vi lärde oss inte så mycket av varandras arbete. IFO var fokuserade på det som de gjorde. De gjorde allt själva.”

Genomförandefasen, inklusive uppföljningen, kommer till stor del efter att LfR avslutas. Även om själva sakfrågan är olika inom olika delar av förvaltningen finns det mycket gemensamma frågor kring delaktighet, uppföljning etc. Kommunernas erfa-

renheter varierar, men jag uppfattar att kommunerna underutnyttjar möjligheten till kunskapsöverföring internt mellan olika förändringsarbeten.

Självskattningsenkätens påstående 3, *”Acceptansen är stor för nya idéer och angreppssätt i vår ledningsfunktion.”* ligger i tre-i-topp, både i början och slutet av utbildningen. Men även om man redan från början ser sig själv som lärande i den bemärkelsen att man tar in idéer, verkar man inte ha verktyg för en mer systematisk erfarenhetsöverföring.

I nästa steg konsolideras och sprids kunskapen genom att arbetssättet tillämpas på andra frågor. Flera kommuner har konkreta exempel på hur man tagit sig an andra förbättringsområden enligt principer från LfR, men ett par tycker att de har fullt upp med det som är på gång ändå. En insikt som uppenbarligen får avtryck i verksamheten är behovet av att göra en välgrundad analys.

”Innan vi kör igång med utbildning ska vi jobba med enkäter för att få baseline.”

”Vi har gått ut och mätt hur lång nattfastan är på alla äldreboenden.”

”Vi kollar handläggare: hur många ärenden har man, vilka har man följt upp, hur stor är arbetsmängden. Det var ett uppslag från LfR att det går att mäta. Inte bara tomt snack och en massa känslom.”

”Vi undersöker vilken kompetens vi behöver för att jobba med personer med självskadebeteende. Vi har gjort två fiskben och gått vidare i varför och varför. Så har vi inte gjort tidigare.”

”Vi har testat frågorna först och sett att de fungerar. Under två veckor ska alla från anmälningsdelen till insats och öppenvård ställa frågorna.”

Det finns också ett exempel på att man lyckats utnyttja tankesättet tvärs över förvaltningsgränserna.

”Vi tar med oss det in i förvaltningsledningen, där även skolan ingår. När vi fick skolresultaten i höstas var det så tydligt att det blev en annan diskussion.”

Samarbete stöd – ledning

Förutsättningen för att lösa rätt problem på rätt sätt är att det finns en fungerande analys och uppföljning. För att det skall komma till stånd behöver ledningsgrupp och stödfunktioner hitta sina roller

och bygga upp ett bra samarbete. I självskattningen finns det några påståenden som berör detta. Nedan presenteras resultatet uppdelat på hur stöd respektive ledning i samtliga kommuner svarat i LfR III.

DIAGRAM 3. Samtliga kommuners svar på påstående 4: Ledningsgrupp och stödfunktioner tar tillvara respektive grupps kunskaper och erfarenheter. (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)

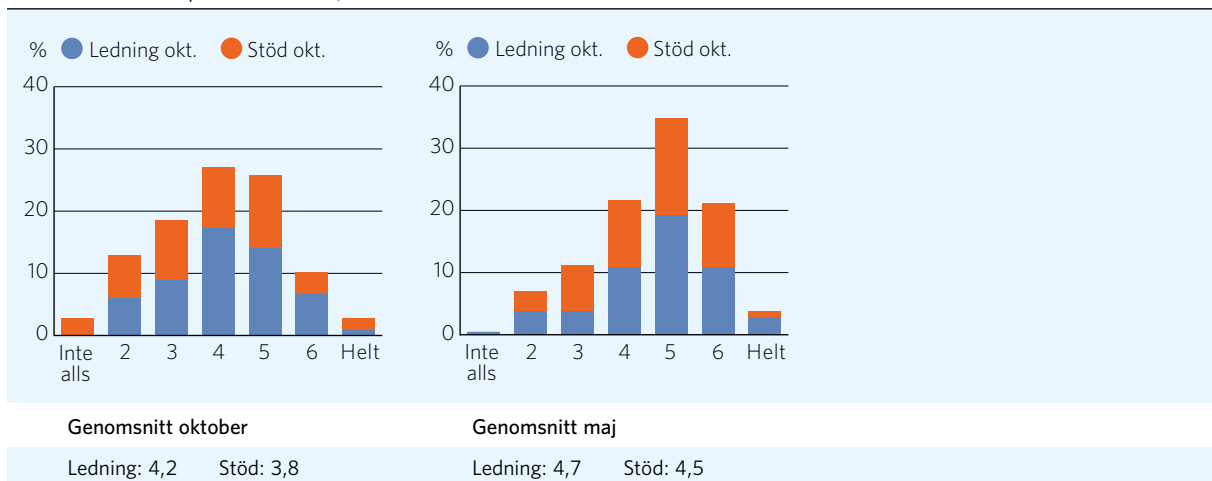


DIAGRAM 4. Samtliga kommuners svar på påstående 7: Ledningsfunktionen har bra mötes- och arbetsformer. (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)

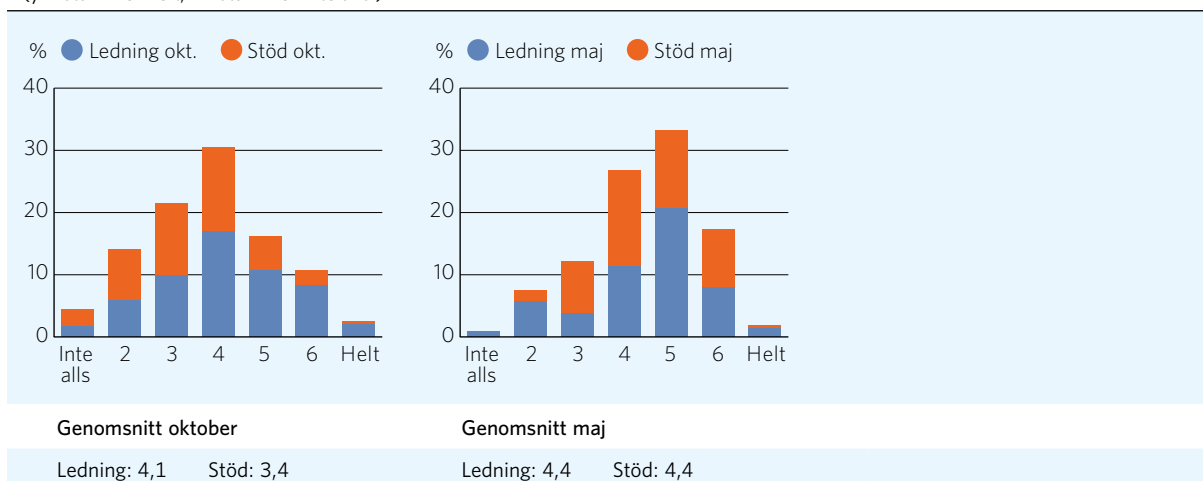
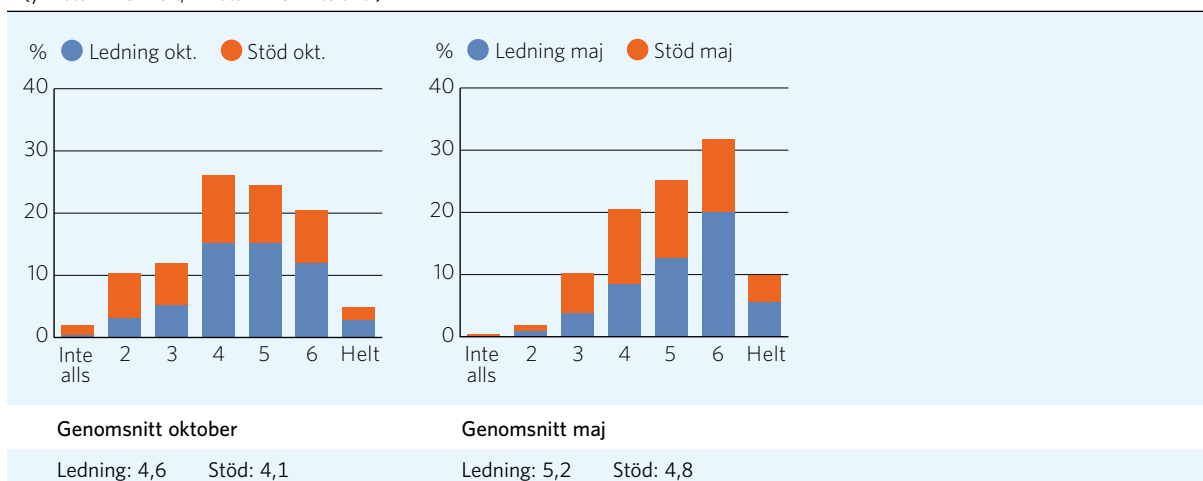


DIAGRAM 5. Samtliga kommuners svar på påstående 10: Samarbetet mellan stöd och ledning fungerar bra. (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)



Både stöd och ledning tycker att man blir bättre på att ta tillvara varandras kunskaper, hitta bättre mötesformer och få ett bättre samarbete. Stödfunktionerna ger lägre eller samma värdering för samtliga påståenden. Det är en generell tendens för samtliga kursgrupper och påståenden. Skillnaderna minskar dock under utbildningen och framför allt är stöd ikapp ledning i bedömningen av hur mötes- och arbetsformerna fungerar när LfR slutade i maj. I uppföljningsdiskussionerna kommenterar man också värdet av det förbättrade samarbetet.

”Det jag främst har med mig är samarbetet mellan stödfunktioner och verksamheten. Jag själv som stödfunktion ingår i ledningsgruppen. Men sedan jag gick utbildningen fick jag djupare kunskaper om verksamheten.”

”Som ekonom att känna att man tillhör en stödgrupp och att man tillhör ledningen. Vi hade det inte så här innan. Det blev roligare också.”

”Vi träffas hos socialchefen och berättar vad vi har gjort i kvalitet och utveckling. Det var vi verksamhetsutvecklare inte med på tidigare.”

”Vi lärde också känna varandra som grupp. Det fanns långa tågresor och kringtid. Man får bättre förståelse för varandra och då kan man ta ut svängarna mer i diskussionerna.”

Inför mötena med de kommuner vi följde upp skickades enkäten ut som webbenkät. Svarsfrekvensen blev lägre än vid programtillfällena, ca 50%. De utvalda kommunerna svarade så här på de ovanstående påståendena vi de tre tillfällena:

DIAGRAM 6. De utvalda kommunernas svar på påstående 4: Ledningsgrupp och stödfunktioner tar tillvara respektive grupps kunskaper och erfarenheter. (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)

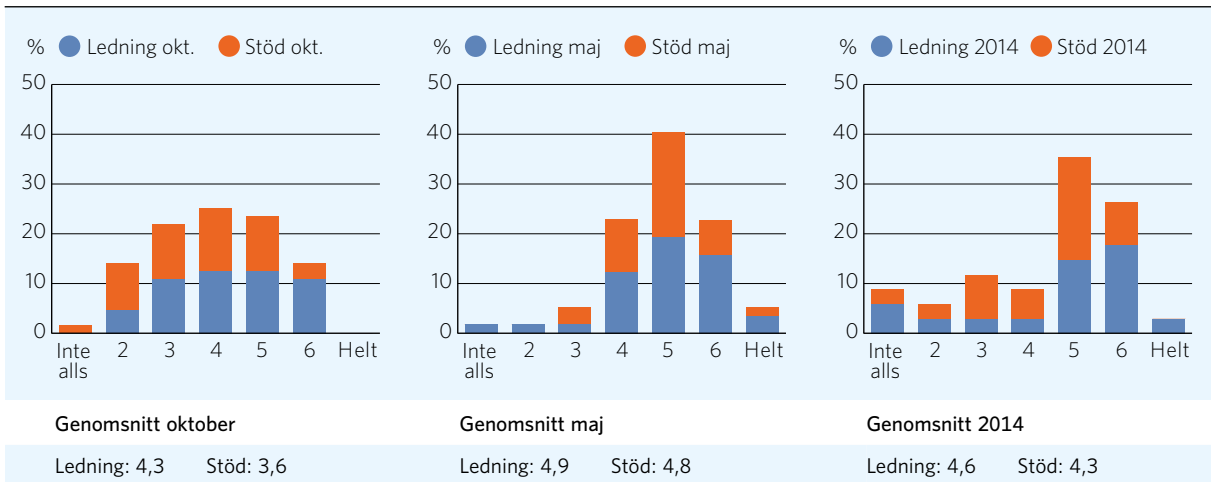


DIAGRAM 7. De utvalda kommunernas svar på påstående 7: Ledningsfunktionen har bra mötes- och arbetsformer. (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)

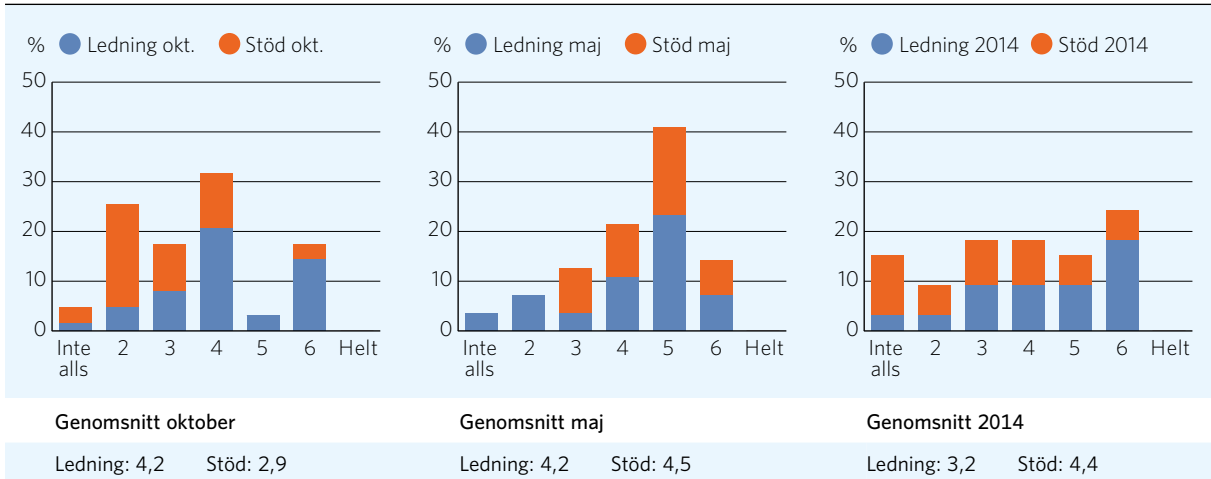
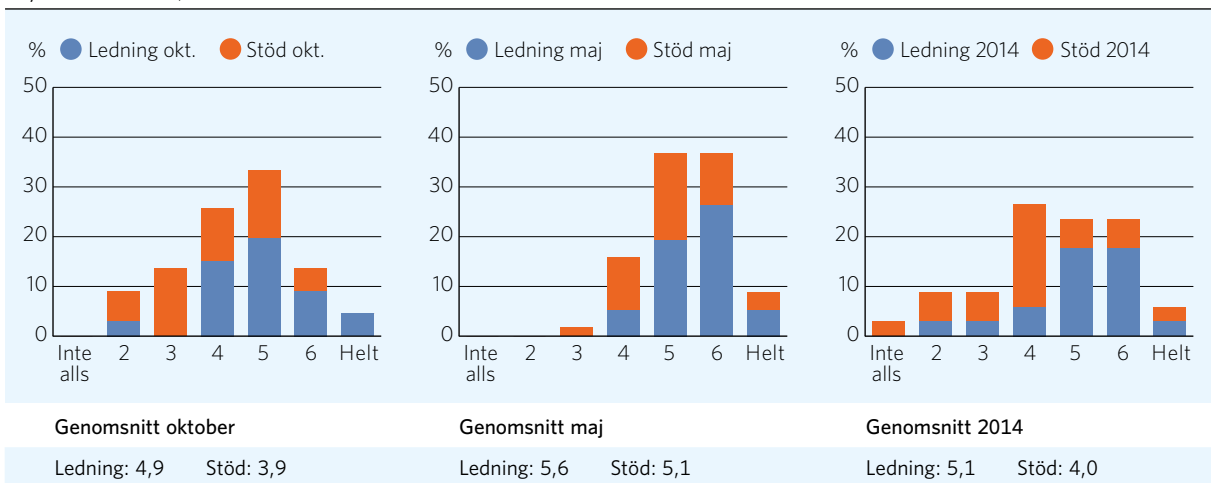


DIAGRAM 8. De utvalda kommunernas svar på påstående 10: Samarbetet mellan stöd och ledning fungerar bra (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)





Den entusiasm som visar sig i maj, jämfört med utgångsläget, har dämpats vid uppföljningen 2014. Störst effekt finns kvar vad gäller att ta tillvara erfarenheter. Under LfR finns ett stort fokus på att hitta roller och arbetsformer. Programmet och det förbättringsarbete som görs inom den ramen ger en struktur för att samarbeta. Den grupp som deltar i LfR blir den naturliga arbetsgruppen (även om man givetvis kan behöva fylla på med ytterligare kompetenser). När man "kommer hem" igen måste man hitta nya beständiga former för samarbetet. Uppenbarligen är det inte helt enkelt och framför allt stödfunktionerna frustreras av att man inte hittar lika tydliga sätt att bidra som man hade under utvecklingsprogrammet.

"Det blev så vansinnigt tydligt vad var och en ska göra när vi var på LfR, men sedan blev det inte riktigt så."

En förutsättning för att stödfunktionerna skall kunna bidra är att ledningsgruppens arbete har en tydlig struktur och att man bjuder in stödet tidigt i processen. När är det ledningsgruppsmöte? Vilka frågor skall då diskuteras eller beslutas? Risken är att besluts- och analysprocesserna sker "i korridoren" och då blir stödprocessernas roll med nödvändighet reaktiv.

"Många gånger har jag (från stödfunktionen) lämnat in ärenden som jag ska ha beslut på från ledningsgruppen. Då blev det inte beslut utan det sköts upp. Och nästa gång blev det inte heller."

"Jag blir stödfunktion i korridoren, men inte på samma sätt i ledningsgruppen."

"Vi behöver hitta former för att känna att man är med på tåget, att komma in och vara delaktig. I vissa fall också vara delaktig i ledningsgruppens tänk, inte bli inkallad när tänket är klart. Ibland har man idéer som kan förbättra saker och då vill man bli hörd."

Även om de flesta tycker att det är stöd som inte "hittar in" till ledning finns också exempel på att ledningen inte tycker att de prioriteras av stödfunktionerna.

"Vi har för lite tid tillsammans. Ofta hinner inte alla vara med på mötena. För ni som är stöd har svårt att ta tid för att prioritera att jobba med oss."

Det gäller också att ta med rätt personer i olika arbetsgrupper och möten. Många frågor kräver inte input från samtliga stödfunktioner. Om det skapas en mötesstruktur som inte svarar mot egentliga behov upplevs den som meningslös.

"I stöd är vi alla ensamma i våra roller. Vi hade ett par möten, men vi hade inget att prata om. Vad sitter vi här för?"

"Man behöver inte träffas i storgrupp och lösa saker. De som behövs för att lösa en fråga samlas. Annars blir det resursslöseri. Ta med de stödfunktioner som krävs."

”När jag får ett uppdrag är jag runt och pratar enskilt med olika personer men vi har ingen sammanhållen diskussion. Det skulle jag vilja ha. Man kanske ska sammankalla när man har behov av det, inte ha möten när man inte behöver det.”

En tuffare prioritering av vilka möten man skall delta i riskerar å andra sidan att man snävar av kretsen alltför mycket och inte får in ett bredare perspektiv.

”Vi har ett lysande exempel idag. IT, det som kommer, vilket stödbehov vi har; det skulle vi ha diskuterat gemensamt i stödet.”

Förväntningarna på stöd upplevs av några som otydliga.

”Vi behöver en dialog under vägen så vi vet att vi är på rätt spår så det blir bättre träffsäkerhet i att vi levererar det ni efterfrågar.”

Årshjulet uppfattas av flera som en bra övergripande struktur för samarbetet mellan stöd och ledning.

”Vi har jobbat en del med årshjulet – identifiera tid och hållpunkter.”

”Uppdraget till stöd är att lägga årsplanering. Att det kommer direkt efter delårssammanställningarna så att stöd hinner analysera inför ledningens genomgång. Det är något vi fick med oss från LfR.”

I vissa av kommunerna uppfattar jag att det handlar om en kulturfråga, man är van att springa på många bollar och att ta dem ”på volley” och man faller lätt tillbaka i detta sätt att arbeta. I några av kommunerna påpekar man att den ökade tydligheten och roll-

fördelningen skapar konflikt. Att någon bestämmer är laddat, oavsett om det är att skapa en ledningsgrupp eller att stödfunktioner skall komma med initiativ till ökad uppföljning och styrning. Förändring mot en ökad rolltydlighet kan behöva ett stort förankringsarbete.

”Vi pratade om att få tydlig ledning och tydlig stödfunktion. Om vi hade fått till en ledningsgrupp, då hade det varit enklare. Men det blev för hotfullt för dem som inte kunde få vara med i ledningsgruppen. Det blev konfliktfyllt, det gick inte.”

”Helt plötsligt kommer det riktlinjer uppifrån att ”vi ska göra så här”, t ex ha anhörigträffar. Det hade jag inte kunnat föreställa mig att det skulle kunna vara hotfullt. Det var grejen som sådan, ”kom inte här och säg till oss hur vi ska göra”. Det är inte inarbetat med stöd och ledningsfunktion. Man är inte van vid det arbetssättet och kände sig ifrågasatt och lite kontrollerad. Det blev jätteprovokativt. Det är något vi måste jobba med så att alla blir avspända inför det. Man har inte varit med på resan och förstår inte syftet heller.”

Även om det finns en hel del frustration kring att få till ett bra samarbete finns det en livlig diskussion i de grupper vi mött. Det är uppenbart att LfR har givit en vision av hur det skulle kunna fungera och ett språk för att diskutera detta.

”Vi har trevat mellan vad som är ledningsgrupp och stödgrupp. Vi skulle ha behövt mer stöd och hjälp för det. Kanske egentligen efteråt. Vi hade behövt uppföljning. Goda exempel. Hur kan man få till det? Vad ska man tänka på?”

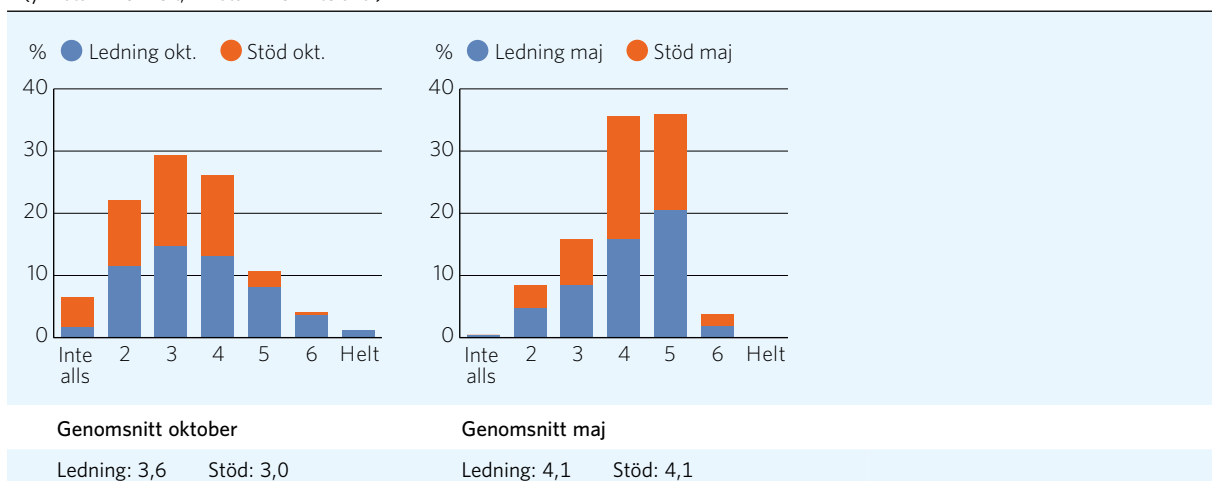
Analys, prioritering och uppföljning

Den mest grundläggande förutsättningen för att få till stånd en bra långsiktig styrning är att man tar sig tid till att prioritera in den sortens arbete. Det finns alltid en överhängande risk för att dagarna fylls med ”brandsläckning” och hantering av löpande ärenden.

I självskattningen är påstående 1, ”Lednings-

funktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor” ett av de man ger sig själv sämst betyg på i oktober, men det som visar näst störst förbättring mellan mätningen i oktober och maj för LfR som helhet. Störst förbättring visar påstående 8, ”Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar”.

DIAGRAM 9. Samtliga kommuners svar på påstående 1: Ledningsfunktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor. (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)



Både stöd och ledning tycker att det blivit betydligt bättre och man har en gemensam syn på hur det fungerar, även om det är få som tycker att det riktigt bra.

För att få till den prioriteringen behöver man släppa taget om det praktiska, men också få en mer reflekterad syn på vad ledning och styrning innebär. Vad innebär det att vara drivande och förändringsbenägen? En av deltagarna säger så här i slutpresentationen på programmet (min sammanfattning):

- ”I en hel organisation med lösningsfokuserade människor får vi hela tiden backa – vi skall inte börja med lösningen utan med problemet. Är detta ett problem?”
- ”Avgränsa är jättetråkigt för det känns som att det inte blir någonting av det.”
- ”Uthålligheten brister – vi vill lösa problemen, helst igår.”

Att ta beslut och dra igång aktiviteter gör att man upplever att man ”gör mycket”. Inom LfR tvingas deltagarna att välja förbättringsområde utifrån en analys av vad som behöver göras och att konkretisera och avgränsa arbetet. Många kommuner uppfattar att det tar tid, man befinner sig länge i ”famlefasen”, men det är en viktig del av lärandet. Vi får många kommentarer om att detta är den kanske största skillnaden mot hur man arbetade innan LfR.

”Att vi tänker på vad vi drar igång så vi inte har för mycket grejer på gång samtidigt. Så vi gör det mer riktigt innan vi drar igång med nästa sak. Det innebär att vi arbetar strategiskt.”

”Vi är bättre på att skaffa oss fakta i stället för att gå igång på lösningar. Vi grundar det bättre men vi har inte börjat mäta nya saker.”

”Vi gjorde en ledningens dag i höstas för att komma fram till huvudsakliga förbättringsområden för att inte springa på alla bollar.”

”Vi undersöker i stället för att dra igång något som inte behövs. Lite eftertänksamhet. Vi analyserar bättre. Text köresultatet – är det en tillfällighet eller är det en trend?”

De kommuner vi valt att följa upp ger ungefär samma svar på självskattningen som gruppen som helhet. Den tydligaste skillnaden är att man tycker sig ha gjort mycket stora förbättringar i vilket faktaunderlag man har.

TABELL 1. Påstående 8: Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar.

	Okt	Maj	Diff (maj-okt)	2014	Diff (2014-okt)
Alla kommuner	3,45	4,33	0,88		
Utvalda kommuner	3,17	4,52	1,35	4,23	1,06

I samtalen med kommunerna ger man ett antal exempel på att man har använt kvantitativa mål och mått.

”Vi har tagit fram några verksamhetsmål som är mätbara. Ett mål är att år 2020 ha 70 % brukar-medverkan i besluten. Kostnad per brukare, KPB, är också med i strategiplanen.”

”Vad vi gjort annorlunda efter LfR? Vi hade inte varit så strukturerade i projektet annars. Inte kollat på NMF³, sjukskrivningstal etc. Vi hade bara prövat det lite mer ostrukturerat och baserat det på antaganden.”

”Nämnden har hittat rätt i vad de sätter för mål. Vi jobbar mycket med mått som inte är en subjektiv känsla.”

Det är också tydligt att man funderat över mått och mätning, t ex vad olika former av datainsamling har för styrkor och svagheter och vad ett mått egentligen säger. Man reflekterar också över jämförbarhet mellan olika kommuner och jämförbarhet över tid. Att själv genomföra undersökningar gör att man behöver ställa sig frågor kring hur man skall formulera en fråga i en enkät eller hur man genomför en intervju.

”Vi har inte fortsatt mäta. Vi hade rätt så bra resultat, men vi trodde det skulle vara ännu bättre. Det vi har med oss nu när vi tittar på siffrorna är att vi kan fundera mer kring det. Varför är det så här?”

”Vi skickade ut 200 brev till våra hemsjukvårdspatienter. Kan du bestämma tidpunkt för när du ska få besök, känner du igen personalen som kommer? Vi ställde frågan fel. För cancerpatienter som har besök varje timme är frågan inte relevant. Vi lärde oss mycket där. Hur ska man formulera frågorna? Vi hade ändå testat av frågorna med sjuksköterskorna innan. Annars hade det nog blivit ännu värre!”

”Jag har varit med i vissa sammanhang och gjort brukarintervjuer. Det är lite svårt med brukardelen

i IFO. Brukarna är i en beroendeställning. Det vi funderade över är varför är man så positiv. Och det fick oss att reflektera över makt och beroende. Jag är säker på att handläggarna är bra, men jag tror inte man är fullt så nöjd som man rapporterar.”

”Enhetschefen har fördjupat sig i undersökningsresultatet ihop med sina medarbetare. Stödgruppen har diskuterat om man kan dra slutsatser, men det krävs att man följer det över tid för att få tillförlitlighet.”



Tydliga roller i förändringsarbetet

För att få ett uthålligt förbättringsarbete som når ända ut till brukarna behövs en tydlig rollfördelning, inte bara mellan stödfunktioner och ledning. Hela kedjan från politiken till medarbetare och brukare behöver finnas på plats. Strukturerna behöver vara stödjande, men ansvaret att driva, att se till att det läggs tid och energi på förbättringsarbete, måste också fördelas på ett bra sätt.

När vi pratade med kommunerna om vad som hänt i de förbättringsarbeten man startat under kursen och hur man arbetat med genomförandefrågor är det många som påpekar vikten av att få delaktiga medarbetare och enhetschefer. Som ledning behöver man träna på att inte börja med att ge svaren.

”De medarbetarna som var med i förbättringsarbetet blev väldigt lyfta av att få vara med i det.”

”Det är mycket en chefs- och ledarfråga att snabbt fånga upp förbättringsidéer. Och begära idéer om hur. Ett vinnande koncept att man som medarbetare får vara med. Kunskapen finns hos medarbetarna.”

”När vi rangordnade vad vi skulle satsa på utifrån enkätsvaren var hela personalen med. Sedan jobbade förbättringsteamet fram ”hur vi löser det?”. Det var nytt för oss att jobba på det här sättet. Personalen var engagerad. Att lämna ut enkäter. Att hitta adresser till närstående. Att hitta brukare till fokusgrupper.”

”Det nya är att vi anger vad, men hur:et anger de ute i verksamheten. Det kräver tålamod. Vi ska hålla ihop ramen runtomkring. De som jobbat med det här har nya grejer att ta upp varje gång. Det är inte vi som ledning som ska tala om, utan det ska engagerade människor göra.”

Synsättet att lyssna in och inte i förväg ”veta hur det är” ifrån ledningsgruppen har också sin motsvarighet i hur medarbetarna ser på brukarna. Brukarfokus kan innebära att man funderar mycket på brukarna som kollektiv, men i vår uppföljning blir synen på brukaren som individ tydlig. Man kan veta t ex att kontinuitet är viktigt för de flesta, men hur ser det ut för just den här brukaren? Det här innebär en insikt om att man inte bara kan gå och fråga en gång ”så vet man” utan att de specifika brukarna måste tillfrågas.

”Om vi ska göra vårdplanering eller göra genomförandeplan – då frågar vi också brukaren om det är viktigt att veta vem som kommer vilken dag. Till exempel de som har dusch – om de tycker viktigt att en och samma person kommer.”

”Det gänget ska också gå ut och fråga sina brukare. Kanske är det inte samma saker som är viktiga för dem som för första gänget brukare som ingick i första projektet.”



”Jag har fått en annan inblick i hur individuellt det är. Man måste anpassa sig till personen i fråga och till anhöriga.”

I självskattningen anser de flesta kommunerna att man har ett gott samarbete med politiken och att detta är ännu bättre efter LfR. I de utvalda kommunerna tycker några att man har ett mycket nära och gott samarbete med nämnden, andra tycker att intresset är något svalare. I en av kommunerna deltog också några politiker i uppföljningsdiskussionerna.

Att få ett bättre eget underlag och tydligare mål och mått gör att man kan få en bättre dialog med politiker.

”Politiker: det har varit fantastiskt bra att kunna diskutera olika områden. Det började efter LfR.”

”Det här blev en process som hjälpte oss hur vi ska presentera för våra politiker. Vi gör mätningar var tredje månad. Om det inte följer vad man har sagt då kommer politikerna att vilja ha svar på varför.”

”Vi rapporterade hela tiden till politikerna när vi gick. De fick också se vår avslutningsfilm.”

”Öppna jämförelser har vi haft uppe i nämnden och politikerna har fått bestämma vad vi ska jobba med att försöka höja. Så har vi aldrig gjort tidigare. Sedan har vi fått i uppdrag att tydliggöra hur våra brukare och anhöriga ska kunna lämna synpunkter. Det är lite skärpning av styrdialogen. Vi har veliga,

lösliga, tråkiga mål. Nästa år ska vi sätta SMARTa mål att jobba med. Det kanske är resultat av LfR.”

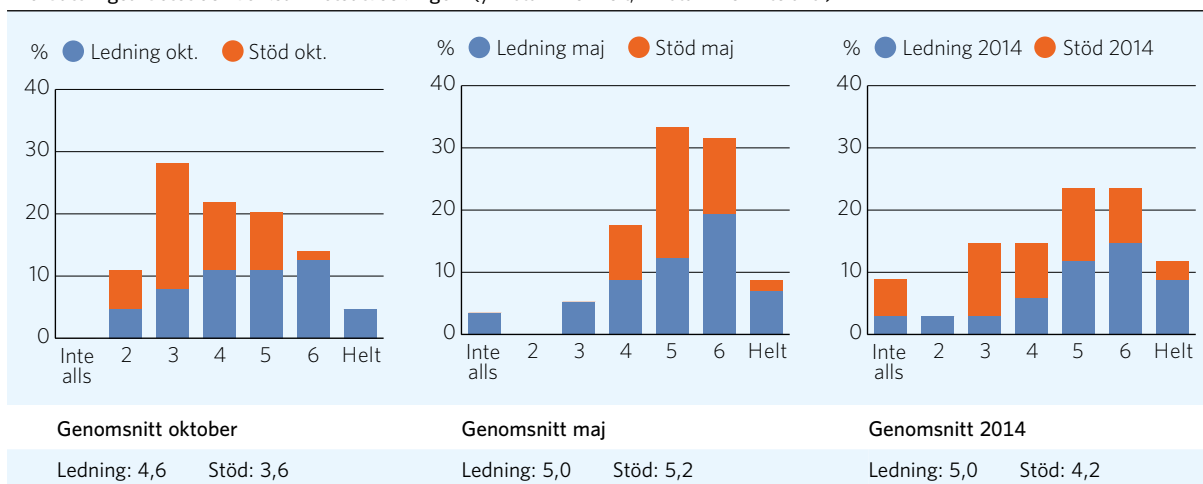
Det är vedertaget att det är svårt att driva förändring utan ledningens stöd och socialcheferna kommer givetvis att ha en nyckelroll i att fortsätta driva nya arbetsformer och ett aktivt förbättringsarbete. Men vi har också sett exempel på att engagerade och drivande verksamhetsutvecklare fungerar som en viktig kraft, inte minst genom att hela tiden påminna och påpeka när man börjar falla tillbaka i gamla rutiner och tappa fokus.

”Vi skulle ha behövt lägga mer tid och få enhetschef och medarbetare att nappa på projektet. Men min verksamhetsutvecklare har slutat. Jag drar inte i det själv, om jag ska vara ärlig.”

”Vi har fått en ny kommunchef som är mån om att vi ska jobba med sådana här områden. Kanske får vi styrkort i hela kommunen. Vi har ett lärande. Men vi skulle behöva någon som driver oss framåt. Verksamhetsutvecklarens föräldraledighet har tagit oss hårt.”

Att ta ett gemensamt ansvar är en av de tre saker som kommunerna säger sig ha förbättrat mest i självvärderingen. Om vi tittar närmare på de kommuner som var med i uppföljningen ser vi att stödfunktionerna tycker att det fungerar sämre nu, medan ledning tycker att ansvarsfördelningen fungerar lika bra som vid slutet av LfR.

DIAGRAM 10. De utvalda kommunernas svar på påstående 5: Ledningsfunktionen tar ett gemensamt ansvar för det långsiktiga förbättringsarbetet och verksamhetsutvecklingen. (7 Instämmer helt, 1 Instämmer inte alls.)



Det är uppenbart att LfR har gett insikter om värdet av att arbeta på ett systematiskt sätt med förbättringsarbete och verktyg för att göra detta. Att hela ledningsfunktionen delar detta synsätt är en stor styrka. Trots detta är det lätt att falla tillbaka och ”göra som man alltid gjort” och man behöver hjälpas

åt att påminna varandra om hur man borde arbeta.

”Det är inget som hindrar att vi arbetar efter det vi lärt oss på LfR, men någon måste säga ’tänk på det här nu’.”

Självskattningsenkäten

Självskattningsenkäten har genomförts i slutet av LfR I och II. I uppföljningen av LfR II skickades den också ut som webbenkät till de uppföljda kommunerna. I den här omgången (LfR III) besvarades enkäten både i vid andra utbildningstillfället (okt 2012) och vid sista utbildningstillfället (maj 2013) samt som webbenkät till de kommuner som ingår i uppföljningen (2014).

Enkäten besvaras anonymt, men deltagarna anger kommun, funktion (stöd eller ledning) och om man sitter i ledningsgruppen.

Ett viktigt syfte med frågorna är att kommunerna själva skall kunna reflektera över sina styrkor och svagheter. Svaren sammanställdes därför per kommun och skickades ut till respektive kommun i anslutning till andra och sista utbildningstillfället. Resultaten av webbenkäten delades ut vid uppföljningstillfället. Det sammantagna resultatet för respektive kursgrupp presenterades för alla vid utbildningstillfället.

Enkäten innehåller 19 påståenden som besvaras på en skala mellan 7 och 1 uppställda på följande sätt:



Frågor om den egna verksamheten

Siffran 7 innebär *Instämmer helt* och 1 *Instämmer inte alls*.

Upplever du i din roll att:

1	Ledningsfunktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor.	7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

I oktober och maj delas enkäten ut under ett utbildningspass vilket gör att vi får in svar från samtliga närvarande. Antal svarande i oktober 259 (ledning 136, stöd, 117) och antal svarande i maj 234 (ledning 111, stöd 105). Ett antal personer har inte angett om de är ledning eller stöd och kommer därför inte med i de analyser som görs av respektive grupp. En kommun deltog inte i slutseminariet och har helt uteslutits ur materialet.

För de kommuner som deltog i uppföljningen var antal svarade i oktober 68 (ledning 35, stöd 32, 1 ej angiven), i maj 63 (ledning 32, stöd 25, 6 ej angivna) och 2014 35 (ledning 17, stöd 17, ej angiven 1).

Nedanstående uppställning visar genomsnittspoängen i början och slutet av programmet och skillnaden mellan dessa för samtliga kommuner. De högsta värdena i varje kolumn är markerade med fet stil och de lägsta med kursiv stil.

TABELL 2. Genomsnitt och förändring under programmet för samtliga kommuner.

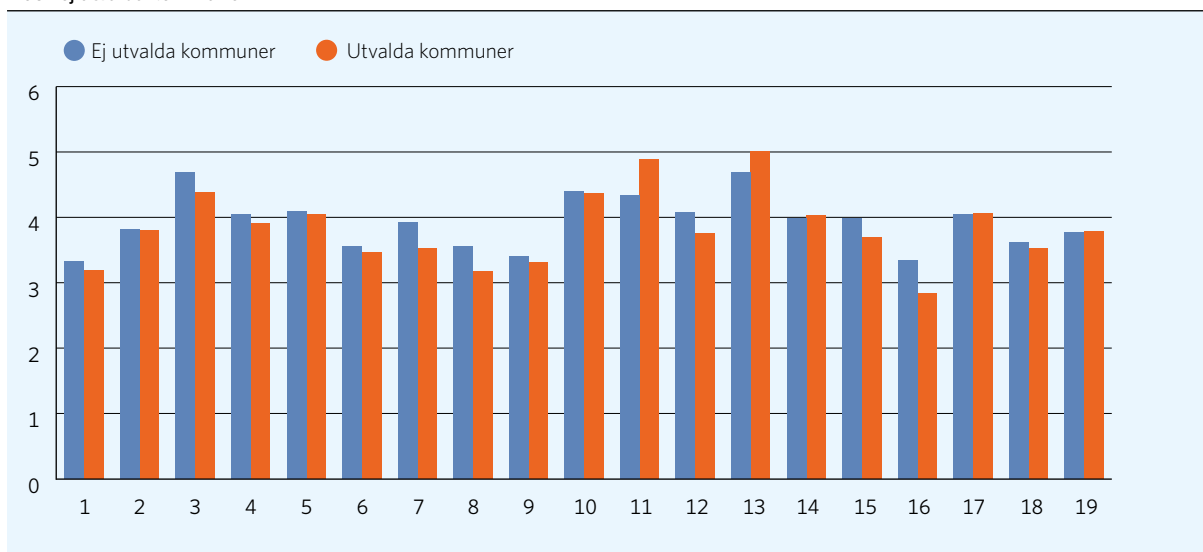
Påstående	Snitt oktober	Snitt maj	Maj-okt
1 Ledningsfunktionen lägger tillräckligt med tid på strategiska frågor.	3,29	4,08	0,79
2 Jag kan ägna tillräckligt med tid åt mitt uppdrag i ledningsfunktionen.	3,82	4,24	0,42
3 Acceptansen är stor för nya idéer och angreppssätt i vår ledningsfunktion.	4,62	4,98	0,36
4 Ledningsgrupp och stödfunktioner tar tillvara respektive grupps kunskaper och erfarenheter.	4,02	4,60	0,58
5 Ledningsfunktionen tar ett gemensamt ansvar för det långsiktiga förbättringsarbetet och verksamhetsutvecklingen.	4,08	4,83	0,75
6 Förbättringsarbete är en väl inarbetad del i ledningsfunktionens arbetssätt.	3,54	4,21	0,67
7 Ledningsfunktionen har bra mötes- och arbetsformer.	3,81	4,41	0,60
8 Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar.	3,45	4,33	0,88
9 Vi har bra rutiner och arbetssätt som möjliggör kunskapsbaserad ledning och styrning.	3,39	4,03	0,64
10 Samarbetet mellan stöd och ledning fungerar bra.	4,39	5,03	0,64
11 Den politiska nivån stöder vårt förbättringsarbete.	4,49	5,04	0,55
12 Vi har fått gehör hos våra medarbetare för förbättringsarbete.	3,99	4,50	0,51
13 Vi har ett tydligt brukarfokus i förbättringsarbetet.	4,78	5,24	0,46
14 Vi lyssnar kontinuerligt av brukarnas och de anhörigas behov.	3,99	4,29	0,30
15 Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra medarbetare.	3,91	4,28	0,37
16 Vi är tydliga när vi kommunicerar mål och visioner till våra brukare.	3,22	3,46	0,24
17 Vi har uthållighet att genomföra förbättringsarbete även om det tar längre tid än planerat.	4,05	4,40	0,35
18 Vi reviderar löpande vårt förbättringsarbete.	3,60	4,29	0,69
19 Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete.	3,78	4,13	0,35

Även om alla påståenden ges ett bättre betyg i maj är rangordningen relativt stabil, det är samma frågor som uppfattas som lätta och svåra i början och slutet av LfR.

De kommuner som var med i uppföljning valdes ut för att representera olika typer av kommuner och

förbättringsarbeten, men också för att det var kommuner som hade kommit igång med sitt förbättringsarbete. Om man jämför dessa kommuners svar på enkäten vid LfRs början med de andra kommunernas svar kan man konstatera att man har ungefär samma bedömning av sin verksamhet.

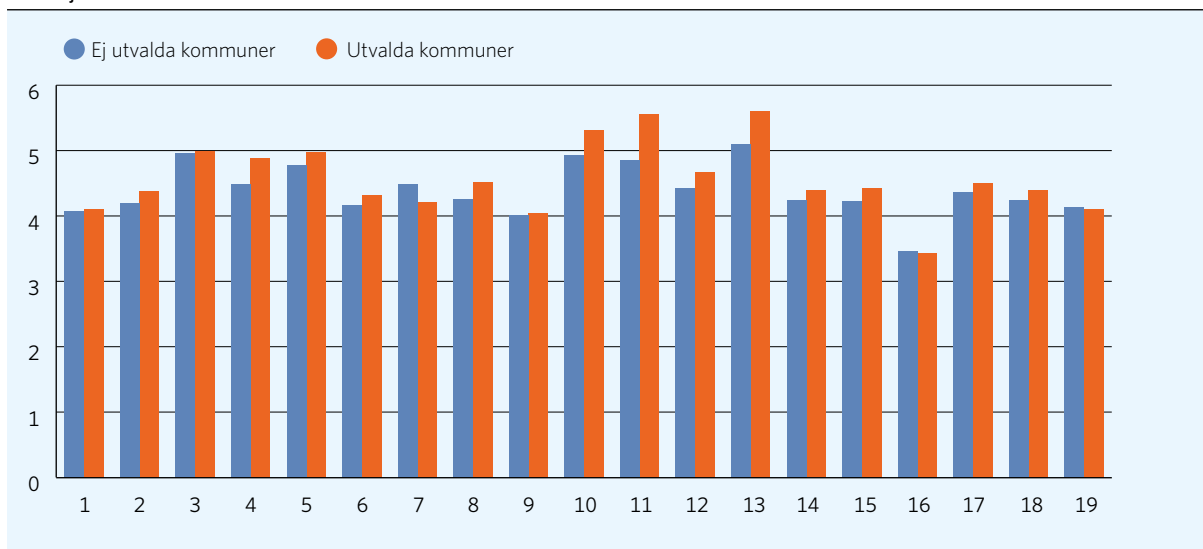
DIAGRAM 11. Genomsnitt för samtliga påståenden vd programmets början (Okt), jämförelse av utvalda kommuner och ej utvalda kommuner.



Även vid utbildnings slut ligger uppföljningskommunerna och de andra nära varandra, men uppfölj-

ningskommunerna har i snitt förbättrat sig mer än de vi inte följt upp.

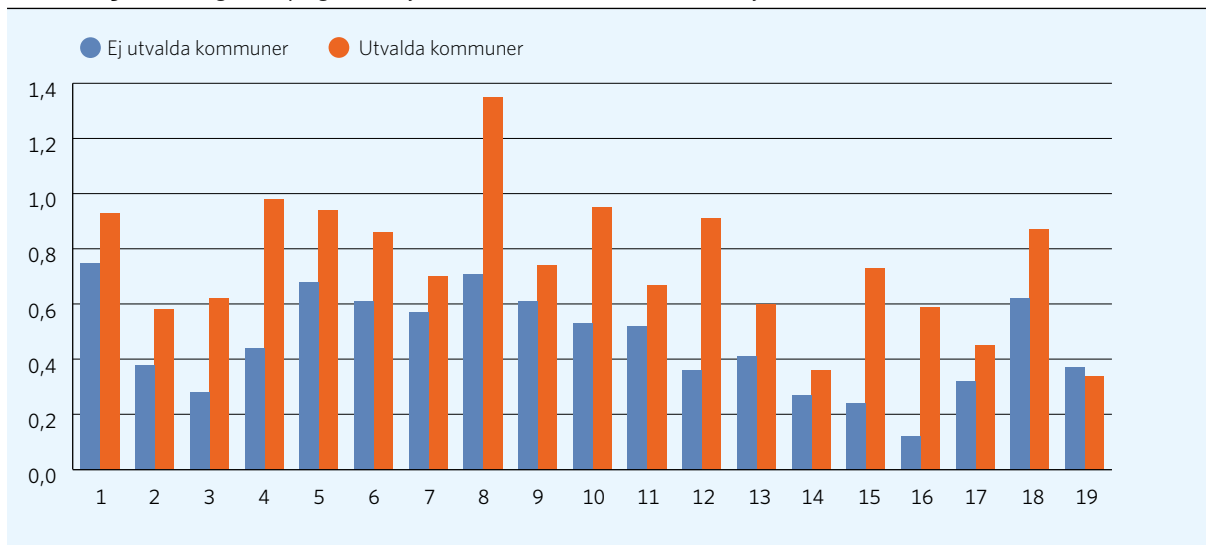
DIAGRAM 12. Genomsnitt för samtliga påståenden vid programmets slut (Maj), jämförelse av utvalda kommuner och ej utvalda kommuner.



Om vi tittar på förändringen mellan okt och maj ser vi att de uppföljda kommunerna tycker att de förbättrar sig mer än de andra på samtliga punkter

utom påstående 19. "Vi har tillräckliga resurser för vårt fortsatta förbättringsarbete".

DIAGRAM 13. Förändring under programmet, jämförelse av utvalda kommuner och ej utvalda kommuner.



Framför allt är det 8 "Ledningsfunktionen har bra faktaunderlag för att diskutera förbättringar", 12 "Vi har fått gehör hos våra medarbetare för förbättringsarbete" och 4 "Ledningsgrupp och stödfunk-

tioner tar tillvara respektive grupps kunskaper och erfarenheter" som förbättrats mer hos de utvalda kommunerna.

Leda för resultat 2012–2013

Uppföljning

I denna rapport presenteras en uppföljning av SKLs utvecklingsprogram Leda för Resultat, omgång III, 2012–2013. Uppföljningen har skett genom besök hos sju av de deltagande kommunerna, ett drygt halvår efter programmets avslutning. Fokus har varit på hur kommunerna har kunnat omsätta kunskaper och insikter från programmet i sin löpande verksamhet. Viktiga områden har varit samarbetet mellan stödfunktioner och ledning och förmågan att prioritera och analysera förbättringsområden i verksamheten.

Beställ eller ladda ner på webbutik.skl.se

ISBN 978-91-7585-120-4



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Post: 118 82 Stockholm
Besök: Hornsgatan 20
Telefon: 08-452 70 00
www.skl.se