

Salutogent förhållningssätt i praktiken

Vilken skillnad blir det?

Lärdomar från Kramfors, Berg, Nora, Södertälje,
Olofström och Dals-Ed/Bengtsfors

SVENSKA
HÄLSOPROMOTION
GRUPPEN

Sammanfattning

Välfärdens omställning behöver organisationer där chefer och medarbetare både vill, kan och orkar tänka nytt och framåt. Höga sjuktal, bristande arbetsmiljö och otydligt ledarskap försvårar den utveckling som behövs.

Denna rapport bygger på 7 + 6 intervjuer under våren och sommaren 2025. Syftet var att försöka ta reda på, hur det strategiska tänket ser ut inför kravet på omställning? Och därtill förmedla berättelser från kommunala förvaltningar som stärkt sin organisation och verksamhet genom att införa ett salutogent förhållningssätt.

De första sju intervjuerna gav intrycket att det strategiska tänket under våren 2025 fortfarande var lite osäkert och sökande, från ingen idé alls till en tydlig strategi, byggd på inkludering, innovation och lärande.

De sex kommuner som sedan flera år valt ett salutogent förhållningssätt redovisar mycket intressanta exempel på förändring. Val av strategi och aktiviteter varierar men ett kulturskifte verkar pågå. En resa som enligt deras berättelser blivit framgångsrik.

Med förbättring av till exempel:

- Bemötande, engagemang, arbetsglädje.
- Sänkta sjuktal, ekonomiska vinster.
- Lättare rekrytering, mer positiva resultat i brukarundersökningar.

Man talar också om att man uppnått en större beredskap och grund för införande av ny teknik, nya lagkrav och demografiska utmaningar.

Och den kanske viktigaste effekten av allt, som Fredrik Bergström socialchef i Nora säger;

”

Jag är helt övertygad om att denna förändring kommer att göra det bättre för Norabon framöver.

Fredrik Bergström socialchef i Nora

Innehåll

- 2 **Sammanfattning**
- 4 **Bakgrund**
- 5 **Denna rapport**
- 6 **Kramfors kommun**
- 8 **Bergs kommun**
- 10 **Nora kommun**
- 13 **Södertälje kommun**
- 16 **Olofströms kommun**
- 18 **DalsEd/Bengtfors**
- 20 **Slutsatser/diskussion**



Vill du veta mer?

Hälsopromotiongruppen har hjälpt hundratals organisationer och tusentals chefer att göra sina arbetsplatser mer hälsofrämjande där människor vill stanna och där människor lyckas med sitt uppdrag och det som är viktigt. **Skanna och läs mer.**



Bakgrund

I vårt land har hela välfärdssektorn en utmaning i att klara ett redan idag svårt uppdrag och som framöver blir både större och svårare.

Välfärdens organisationer behöver hitta sätt att stärka sina förutsättningar att klara bland annat ny lagstiftning, demografiska förändringar, kompetensförsörjning med mera. En genomgående fråga är, hur kan vi arbeta mer förebyggande och främjande, i syfte att minska behovet av reaktiva, mer kostsamma insatser.

Svenska Hälsopromotion Gruppen har sedan mer än 20 år gett stöd till organisationer som vill stärka ledarskap och kultur på arbetsplatser. Vår idé och erfarenhet är att man med stöd av ett salutogent förhållningssätt kan skapa arbetsplatser där människor vill vara, kan må bra och lyckas med sin uppgift.

De flesta förvaltningar vi mött genom åren har haft en hög ambition att skapa både friska arbetsplatser och verksamhet med goda resultat. Det har funnits satsningar inom områden som, verksamhetsutveckling, kvalitetsarbete, ledarskap eller arbetsmiljö.

Vi upplever att det funnits olika skäl till att man startat ett förbättringsarbete.

Den vanligaste bakgrunden till att göra något har handlat om att det finns ett behov eller problem som man vill lösa. Som exempel kan det vara, kvalitetsbrister, höga sjuktal, dåliga resultat i personalenkäten eller hög omsättning på chefer.

I vissa fall har det inte funnits någon direkt problembild. I stället har det varit en mer utvecklingsorienterad och framåtsiktande ambition som motiverat att göra något.

I enstaka fall kan vi uppleva att det inte funnits något genomtänkt svar på varför något ska göras. Men det råkade finnas externa medel som möjliggjort en insats.

Sedan några år har kravet på förändring och utveckling inom välfärdens verksamheter blivit tydligare och starkare. Nu möter vi utmaningar som inte kan hanteras på de sätt vi tidigare gjort. Vi behöver hitta nya, smartare lösningar.

Med vår erfarenhet vill vi sammanfatta det nuvarande förändringsbehovet så här:

- De flesta offentliga organisationer behöver ta ett tydligare steg från lydnadskultur mot ansvarskultur.
- Verksamheter behöver bredda sina arbetssätt till tre komplementära strategier där man är duktig på att arbeta både reaktivt, preventivt och promotivt.
- Vi behöver stärka ett ledarskap och medarbetarskap som inte bara är delaktiga i pågående omställning utan engagerade och innovativa förändringsagenter.

Denna rapport

Innehållet nedan bygger på samtal med chefer i framför allt kommuner. Dels några inledande, slumpmässigt utvalda. Genom att maila till 20-tal socialchefer fick vi kontakt med 7 personer som ville delta i ett samtal, från Borlänge, Arboga, Ale, Filipstad, Kristianstad, Motala och Överkalix.

Därefter har intervjuer gjorts med chefer i sex kommuner som genomfört eller genomför en kompetensinsats för att stärka ledarskap och kultur med ett salutogent förhållningssätt. Dessa kommuner är: Kramfors, Berg, Nora, Södertälje, Olofström, DalsEd/Bengtsfors.

Intryck från 7 inledande samtal

Den samlade bilden av dessa berättelser är att det finns en hög medvetenhet om kravet på omställning i och med den nya Socialtjänstlagen som börjar gälla 250701. I stort sett alla, har "skattat sitt läge" i den förberedande behovsanalys som SKR initierat. I övrigt är intrycket att det vid tidpunkten för dessa samtal fortfarande saknas en strategi och plan för det egna omställningsarbetet hos flera av dessa.

Någon är lite skeptisk till denna omställning med erfarenhet från införandet av god och nära vård som vederbörande menar efter flera år fortfarande är mera ord och prat än "verkstad". Ett gemensamt konstaterande var att den omställning vi nu har framför oss, kräver att alla berörda vill medverka. Och framför allt, att det finns arbetsplatser med ett klimat och en vilja att tänka nytt och pröva annorlunda arbetssätt. Det behövs både struktur och kultur som främjar förändring.

Några kommentarer från dessa samtal:

- Vi är redan på god väg med denna omställning och har etablerat rutiner för förebyggande insatser i våra verksamheter.
- Det är många texter och planer, mycket pratande och organiserande. Men det saknas steget som tar oss mot tillämpning i vardagen.
- Nya SoL innebär inte så mycket nytt, det är mest skruvat lite på den gamla.
- Vi har gjort vår behovsanalys och skickat in till SKR. Det vi behöver framöver är en karta och en tydlig begreppsapparat som hjälper oss att gå från teori till praktik.
- Den avgörande frågan är hur vi ska lyckas engagera arbetsgrupper som redan är högt belastade och trötta.
- Vi vet att det kommer flera initiativ från SKR under hösten som säkert blir till stor hjälp i vår omställning.

Berättelser från dom som lyckats

Nedan följer sammanfattningar av intervjuer som gjordes via Teams under sommaren 2025.

Först görs en sammanfattande beskrivning av vad respektive kommun genomfört i form av kompetensinsatser och andra aktiviteter.

Därefter en förteckning över de effekter man tycker sig ha uppnått.

Kramfors kommun

Samtal med Mikael Gidlöf chef Vårdförvaltningen

Hur får man till ett lärande med hög delaktighet i en ständigt upptagen verksamhet?

Det intressanta med Kramfors resa är hur man tog sig an utmaningen att nå ut till alla medarbetare i alla verksamheter. Där blev APT ett möjligt forum att etablera de lärande dialoger som kommit att påverka medarbetares förhållningssätt och arbetsgruppers förmåga att ta ansvar tillsammans. Tillsammans med Hälsopromotiongruppen utvecklades ett dialogverktyg (Salutprogrammet) med 10 olika teman att kunna genomföras på 15 minuter per avsnitt.

Sammanfattning av intervju med Mikael Gidlöf

Socialförvaltningen i Kramfors kommun har sedan 2021 arbetat med att införa ett salutogent förhållningssätt – ett synsätt som lägger fokus på möjligheter och styrkor i stället för problem.

Arbetet inleddes med en omfattande grundutbildning för alla chefer, följt av handledning och uppföljningsdagar. Strategin har varit långsiktighet, att hålla fast vid en gemensam linje och undvika kortsiktiga projekt. Cheferna fick en central roll som bärare av förhållningssättet och förväntades sprida det vidare till sina medarbetare.

Att nå ut till alla medarbetare på ett effektivt sätt var en utmaning när det inte går att ta många medarbetare ur produktion för att hålla utbildningar. Det är både en schemafråga och en stor kostnad. Salutprogrammet med filmer och dialogstöd blev ett tryggt och enkelt sätt för cheferna att skapa engagemang för det salutogena förhållningssättet.

Enligt Gidlöf har satsningen bidragit till en tydlig kulturförskjutning. Medarbetarna blir mer medvetna om det som fungerar bra, arbetsglädjen ökar och brukarna märker av en större trygghet och kvalitet. Äldreomsorgen har särskilt utmärkt sig som föregångare, både i utveckling och i ekonomiska resultat, där man för första gången gått med överskott. Samtidigt finns utmaningar – framför allt ökande långtidssjukskrivningar, som han menar kräver mer aktiva insatser.

Gidlöf beskriver sitt ledarskap genom tre ledord: **Annorlunda** (att våga tänka nytt), **Tillsammans** (att bygga styrka i samarbete) och **Framkant** (att ligga före och vara en attraktiv arbetsgivare). Han lyfter fram vikten av att vara uthållig och konsekvent i styrningen för att bygga trovärdighet.

På längre sikt hoppas han att satsningen leder till en bestående kulturförändring – där medarbetare trivs och utvecklas, brukare får bättre kvalitet i vården och kommunen samtidigt klarar sina ekonomiska utmaningar. Några enskilda "guldkorn" kan han inte peka ut, men han framhåller stoltheten över exempelvis äldreomsorgen i Nyland, där medarbetarna själva beskrivit hur det salutogena förhållningssättet stärkt arbetsklimat, samarbete och engagemang i arbetet.

Kramfors kommun

Strategi för genomförandet

- **Utbildning och implementering:** Första steget var en grundutbildning för alla chefer (tre heldagar), följt av uppföljningsdagar och handledning i vardagen. Viktigt var att se det som en process över tid, inte ett kortvarigt projekt.
- **Spridning i organisationen:** Arbetet drevs från förvaltningsledning till chefer, och vidare ut i arbetsgrupper. Chefernas kunskap och kontinuitet har lyfts som en nyckelfaktor.
- **Hållbarhet:** Ledningen har varit noga med att undvika att hoppa mellan olika trender. I stället har man valt salutogent förhållningssätt som en långsiktig grund för styrning och kultur.
- **Stödjande verktyg:** Salutprogrammet har fungerat som praktiskt stöd för att nå ut till alla medarbetare och att hålla arbetet levande.

Viktigaste effekterna

1. **Kulturförändring** – En tydlig förskjutning mot att se möjligheter, styrkor och lösningar snarare än problem. Detta har gett en mer positiv och konstruktiv arbetsmiljö.
2. **Arbetsglädje och kvalitet** – Medarbetare upplever större delaktighet och stolthet, vilket bidrar till trygghet för brukarna. Det framhålls att brukare märker av personalens välmående direkt.
3. **Ekonomiska resultat** – Äldreomsorgen, där arbetet bedrivits mest systematiskt, har för första gången gått plus och senare genererat överskott. Sambandet är komplext, men ett salutogent förhållningssätt bedöms ha bidragit.
4. **Attraktiv arbetsgivare** – Satsningen har stärkt Kramfors rykte som en förvaltning i framkant, vilket har gjort det lättare att rekrytera inom vissa områden.
5. **Innovation och nytänkande** – Förhållningssättet har främjat utveckling av välfärdsteknik och alternativa arbetssätt, vilket stödjer framtida utmaningar med demografi och personalförsörjning.
6. **Ledarskapets trovärdighet** – Genom långsiktighet och konsekvens i styrningen byggs förtroende. Tre ledord styr idag förvaltningen: annorlunda (nya vägar), tillsammans (samverkan) och framkant (utveckling).

Jag frågade Mikke; -kan ett salutogent förhållningssätt hjälpa er att klara den framtida välfärdsutmaningen i Kramfors kommun?

-Ja, men jag tror det. Annorlunda är ju det ledord jag brukar använda mest eller först. För vi behöver hitta nya alternativa sätt och det handlar ju då också om att ha ett kreativt förhållningssätt eller ett salutogent förhållningssätt att tänka annorlunda att inte tänka det traditionella sättet att göra sakerna på som man alltid har gjort.

Jag tror absolut att det salutogena förhållningssättet hjälper oss att tänka annorlunda.

-Sedan hänger ju allting ihop, har vi medarbetare som trivs och mår bra och som får vara med i att utveckla, inte bara gå slentrian varje dag på jobbet utan faktiskt få vara med i en utveckling till att göra någonting som man är stolt över. Då skapar det en bättre arbetsglädje. Vi trivs med varandra. Vi tycker att det är roligt att gå på jobbet.

Brukarna märker av det brukarna upplever att de får en bättre vård, alltså bättre omhändertagande, så det där hänger som ihop. Det där blir en röd tråd rätt igenom.

Bergs kommun

Samtal med Ingrid Larsson, Avdelningschef vård och omsorg

Bergs vård och omsorgsförvaltning har satsat på att implementera ett salutogent förhållningssätt. Utbildning för enhetschefer och dialogverktyg som stöd har haft en mycket positiv effekt.

Sammanfattning av intervju med Ingrid Larsson

Bakgrunden var dels den utmaning som hela socialtjänsten nu upplever inom områden som, kompetensförsörjning, arbetsmiljö, kvalitet och ekonomi. Många chefer uttryckte svårigheter med att hinna med det fördjupade samtalet med sina medarbetare. Man ville hitta en form för och få till det goda samtalet med sina medarbetare som gör att man växer och utvecklas tillsammans.

Tidigare hade kommunen arbetat med ett tillitsbaserat angreppssätt, och det fanns en stark önskan från personalen om mer dialog och mindre envägskommunikation. Detta blev startpunkten för satsningen.

Ingrid beskriver hur målet var att hitta en gemensam metod som kunde förenkla chefernas arbete och skapa en röd tråd i ledarskapet. Salutprogrammet med filmer och strukturerade dialoger gav en tydlig process, vilket ökade tryggheten hos både chefer och medarbetare. Hon betonar att det inte fanns något motstånd mot förändringen, men att organisatoriska faktorer som sjukfrånvaro och chefsbyten tidvis försvårat genomförandet.

Satsningen inleddes med 3 dagars utbildning i salutogent ledarskap och förhållningssätt för enhetschefer. Cheferna stärkte sin pedagogiska förmåga och fick med sig verktyg för att implementera det salutogena i respektive arbetsgrupp.

Ett tydligt resultat är att arbetsgrupper som tidigare haft stora problem successivt utvecklats till välfungerande team. Ingrid framhåller att nyckeln är kontinuitet, gemensamt ansvar och att medarbetarna själva inser sin betydelse för arbetsmiljön. Hon menar att dialogen inte får bli en tillfällig insats, utan behöver pågå över tid för att få bestående effekter.

Hon lyfter även fram positiva effekter på rekrytering, arbetsmiljö och ekonomi. Grupper som tidigare genererade många klagomål och hög belastning har nu blivit attraktiva arbetsplatser där man har lättare att skaffa vikarier. Medarbetarundersökningar och ekonomiska uppföljningar visar också på förbättringar.

Som råd till andra förvaltningar betonar Ingrid vikten av enkelhet, en tydlig röd tråd och att skapa tillit som grund för utveckling. Det salutogena förhållningssättet ser hon som en hållbar väg framåt – en metod som kan bidra till både bättre arbetsmiljö, lägre sjukfrånvaro och stärkt ledarskap.

”Själv tror jag att med Salutprogrammet som metod så skulle man kunna komma hur långt som helst med vilken grupp som helst. I det stora hela är programmet enkelt och självklart, men otroligt potent och skapar lärande med en hög verkningsgrad”.

Ingrid Larsson

Bergs kommun

Effekter av det salutogena förhållningssättet i Bergs kommun

- **Lägre sjukfrånvaro och bättre arbetsmiljö**
När medarbetare tar större ansvar för arbetsklimatet minskar konflikter och ohälsa, vilket leder till minskad frånvaro.
- **Effektivare organisation och stabilare ledarskap**
Chefer får en gemensam metod och röd tråd i sitt arbete, vilket förenklar vardagen, minskar dubbelarbete och skapar större trygghet i ledarskapet.
- **Högre kvalitet i verksamheten**
Förbättrad dialog och samarbete gör att arbetsgrupper fungerar bättre och kan leverera högre kvalitet i omsorgen.
- **Stärkt attraktivitet som arbetsgivare**
Arbetsplatser som tidigare haft dåligt rykte har blivit attraktiva, vilket underlättar rekrytering och minskar personalomsättning.
- **Ekonomiska vinster på sikt**
Färre konflikter, lägre sjukfrånvaro och minskat behov av personalförstärkningar ger positiva effekter på ekonomin.
- **Varaktig utveckling i stället för kortsiktiga insatser**
Metoden bygger på kontinuerlig dialog och gemensamt ansvar, vilket gör att förändringen håller över tid och inte tappar effekt.

Jag frågade Ingrid om hur hon upplevde värdet av de tre inledande utbildningsdagar chefsgruppen genomförde

-Men jag tror att dom träffarna, de utbildningsdagarna, det la grunden som vi gemensamt står på. När jag ställer frågor idag kring hur det går, hur man lägger upp sina dialogtillfällen så finns det en förståelse.

Intresset fanns innan, men nu känns det också som att man är tryggare och har mer kunskap och kan föra dialog med sina medarbetare på ett bra sätt. Det är ju kanske en sak att bara köra filmerna rakt upp och ner och låta medarbetarna prata av sig. En annan sak att kunna vägleda dem i vad som är hälsofrämjande och vad som är vikten av att kommunicera och jobba tillsammans. Så tror jag att det skapar en helt annan säkerhet hos både chefer och medarbetare.

Kan du ge exempel på hur de salutogena dialogerna påverkar arbetsgruppen

-Jag tänker särskilt på en arbetsgrupp som har ändrats från att ha varit en katastrofgrupp till en helt fantastiskt välfungerande grupp idag. Deras chef beskriver kommunikationen som pågår och hon kan bara se på eller lyssna och de för både utveckling och dialog i gruppen. Hennes upplevelse är att det blir bra utan att hon behöver vara med och styra så mycket.

Nora kommun

Samtal med Fredrik Bergström socialchef

Nora kommuns socialtjänst utvecklar en mer lärande organisation där ett salutogent förhållningssätt blir något som driver kulturen mot mer engagemang, delaktighet och ansvar.

Efter pandemin såg Nora kommuns socialtjänst behov av att förändra en tung och problemfokuserad kultur. I stället för att fokusera på brister och problem valde de att utgå från styrkor och möjligheter – att se det som fungerar, bygga vidare på det och skapa en mer meningsfull, hanterbar och begriplig arbetsvardag.

Med hjälp av statsbidrag började de utforska ett salutogent förhållningssätt för att stärka arbetsmiljön, förbättra samarbetet och öka engagemanget. Chefer fick utbildning i Salutogent förhållningssätt. Samtliga medarbetare deltog i tre workshops med teman; den goda arbetsplatsen, min ork i vardagen och verksamhet som lyckas.

Arbetet utvecklades successivt, inte genom en strikt projektplan, utan genom en lärande process där chefer och medarbetare deltog gemensamt. De började reflektera tillsammans, förändra strukturer som arbetsplatsträffar, utvecklingssamtal och ledarskapsdialoger, och på så sätt även kulturen. En ansvarskultur har börjat ta form, där både chefer och medarbetare själva tar ansvar för problem och lösningar, i stället för att skicka problemen "uppåt" i organisationen och "vänta på instruktioner".

På två år så har en kulturförflyttning ägt rum som **gjort det lättare att vara chef**. Det finns en positiv energi i detta som stärker oss säger Fredrik. På sikt så kommer det framför allt att vara något som blir väldigt bra för Norabon.

Effekter av ett salutogent förhållningssätt:

- **Minskad korttidsfrånvaro** – fler upplever arbetsplatsen som trivsam och går hellre till jobbet även vid lättare besvär, eftersom man stöttar varandra.
- **Förbättrad arbetsglädje och engagemang** – fler upplever att arbetet är viktigt och meningsfullt, och att arbetsplatsträffar och dialoger nu fokuserar på det som är viktigt och utvecklande.
- **Stärkt ledarskap och medarbetarskap** – cheferna upplever att det är lättare att vara chef, att färre krav och klagomål kommer uppåt i organisationen, och att initiativ och ansvarstagande sprids bredare.
- **Kulturell förändring** – man rör sig från lydnadskultur till ansvarskultur, där problem ses som utmaningar att lösa tillsammans i stället för konfliktytor.
- **Bättre förberedelser för framtiden** – organisationen står mer rustad för att möta både nya socialtjänstlagens krav på förebyggande och främjande arbete och andra framtida utmaningar, med en metod och ett gemensamt språk för utveckling.

Sammanfattningsvis har det salutogena förhållningssättet inte bara förbättrat arbetsmiljön, utan också lagt en grund för en långsiktig och självgående lärande organisation, där både medarbetare och ledning känner sig delaktiga, stärkta och motiverade.

Nora kommun

Jag frågade Fredrik om var han fått energi ifrån att driva denna satsning

– Men det som gav mig energin och jag kan nästan lite rida på fortfarande och känner att jag kan hämta kraft ur, var när alla upptäckte, Nej, men nu ska vi göra det här. Ledarskap är inte fritt valt arbete. Det är ingenting som vi har eller som sitter i oss eller att vissa är födda ledare utan det är någonting man lär sig någonting man gör och nu har vi lärt oss att kunna göra det utifrån ett salutogent perspektiv. Så nu ska vi göra det och när alla faktiskt gjorde det och vi såg att, Gud det blev skillnad. Alla tog ett kliv framåt och inte bara chefen utan alla medarbetare tog ett kliv framåt också vilken effekt det blev. Och sen har det bara fortsatt, nu efterfrågas kasamdialogen. Alltså, medarbetarna vill ha detta nu och när det efterfrågas så tycker jag det också ger energi för ingen skulle efterfråga någonting som man tycker är värdelöst, man efterfrågar ju det man tycker är viktigt, det man tycker är bra. Och det salutogena efterfrågas.

Jag frågade Fredrik, –vad kommer de långsiktiga effekterna vara för Nora kommuns socialtjänst när ni fortsätter och utvecklas på det här spåret?

– I och med att vi gjort den här resan och nu går in i en ny socialtjänstlag så är vi bättre rustade, ja vi är mer klartänkta i vad är det vi ska göra för förändringar utifrån lagen? Vad betyder den nya socialtjänstlagen? För det kan man ju möta när man pratar med såna som mig. Den betyder ingenting, för det är ju bara en ramlag där man bara skruvat lite på den gamla. För oss betyder den jättemycket. Vi ska gå från att förebygga ohälsa hos Norabon till att främja hälsa. Det är något helt annat och det är jättesvårt och jättekuligt. Men vi har tillgång till begreppen så vi har påbörjat resan där. Jag tror att det här kommer ha fortsatt stor betydelse för oss som jobbar. Där hoppas jag att vi kan fortsätta hålla i den här ansvarskulturen med det salutogena ledarskapet och förhållningssättet i ledarskapet och då även det salutogena medarbetarskapet. Och jag tror det kommer ha extremt stor effekt för Norabon i förlängningen. Att det är genom det här vi kan börja hitta de riktiga främjande aktiviteterna. Faktiskt.

Lärdomar från samtal med två enhetschefer i Fredriks organisation

Kristina Landström Bååk och Lisa Nyqvist

Det salutogena fungerar bäst när det vävs in i vardagen (inte som ett "extra projekt" eller begrepp). Det har påverkat:

- **Ledarskap:** Båda beskriver hur det salutogena hjälpt dem till ett mer strategiskt och medvetet ledarskap:
 - tydlighet *varför* (meningsfullhet), bryta ned uppgifter (hanterbarhet) och skapa sammanhang (begriplighet),
 - återkommande kasamkasamdialoger på APT, incheckningar, små övningar (t.ex. femkamp) som stärker gruppens sammanhang,
 - bättre timing och avläsning av var gruppen befinner sig; chefen reglerar egen energi och nyfikenhet.
- **Arbetsklimat/kultur:** Tendens mot mer delaktighet och ansvarstagande; APT har gått från "tung" till mer energigivande möten. Kollegialt påminner man varandra om perspektivet.
- **Förändring och osäkerhet:** Det salutogena har hjälpt grupperna att hantera kontrollförlust (omställningar, ny socialtjänstlag) utan att fastna i negativa spiraler.

Nora kommun

- **Koppling till verksamhet/kvalitet:**

- Äldreomsorg: det salutogena gifter sig med personcentrerad vård och upplevs naturligt av medarbetarna (t.ex. göra duschsituationer begripliga/hanterbara vid demens).
- Barn & familj: arbetet bygger redan på risk/skydd och resursorientering; kasam har haft störst inverkan i medarbetarskap och ledarskap, medan klientarbetet redan är salutogent i praktiken.

”

Äldreomsorg: det salutogena gifter sig med personcentrerad vård och upplevs naturligt av medarbetarna (t.ex. göra duschsituationer begripliga/hanterbara vid demens).



Södertälje kommun

Samtal med Karin Björkryd, omsorgsdirektör och Pernilla Andreasson kvalitetschef

Södertälje bygger en hållbar omsorgskultur

Om man tror att organisationens kultur har en avgörande betydelse i en verksamhet, hur kan man då förflytta kulturen i en organisation med 1800 medarbetare?

Omsorgskontoret i Södertälje kommun började år 2020 en långsiktig utvecklingsresa med uppdraget att implementera ett salutogent förhållningssätt. Man trodde på att ett salutogent förhållningssätt skulle kunna hjälpa hela organisationen att förändra sin kultur för att därmed kunna förbättra resultat i alla olika delar egentligen.

Det var ett tufft utgångsläge

- Bristande tillit och förtroende inom och mellan kontor.
- Hierarkier
- Stuprör
- Kontroll och uppföljning
- Detaljstyrning
- Låga resultat i brukarundersökningar
- Låga resultat i medarbetarundersökningar
- Låg följsamhet till budget

Satsningen startade i äldreomsorgen som ett politiskt initierat arbete för bättre arbetsvillkor och breddades sedan till hela omsorgskontoret. Uppdraget var att införa ett salutogent **förhållningssätt** inte som ett tidsatt projekt utan som en långsiktig kulturförändring, integrerad i styrning och uppföljning (styrkort, systematiskt kvalitetsarbete).

Ett omfattande dialogarbete genomfördes med politik, HR och ledningsgrupp för att förankra valet av "förhållningssätt" (i stället för ny metod/"salutogent ledarskap") och visa att det ligger i linje med kommunens övergripande inriktning på transformerande ledarskap.

Genom en **chefssatsning först**—utbildning, påfyllnad och stöd—skapades trygghet att leda förändringen lokalt. Varje arbetsplats genomförde workshops för att inspirera och ge kunskap om salutogent förhållningssätt. Införandet har sedan skett stegvis, när verksamheter haft stabila förutsättningar; personal kunnat frigöras för utbildning. Områdesdialoger etablerades som återkommande forum för lärande och reflektion.

Sammantaget har man skapat **struktur för att nå kultur**: tydliga ramar, kontinuerlig uppföljning och uthållighet, med sikte på att göra det salutogena perspektivet till ett gemensamt förhållningssätt och arbetssätt i vardagen.

Södertälje kommun

Effekter

I en så stor organisation sker förändring och utveckling i olika takt och på olika sätt beroende på varje verksamhets utgångsläge och förutsättningar. Alla kan inte göra samma sak samtidigt eller nå lika långt samtidigt. Förändring i komplexa system och särskilt en organisations "mjuka" frågor, vill inte följa i förväg uppgjorda projektplaner. Det behövs en struktur, men framför allt behövs det en ledning och ett ledarskap med pedagogisk förmåga.

Förteckningen nedan är en sammanfattning av de effekter Karin och Pernilla beskriver, som visat sig i olika grad men som samlat ger en bild av en långsiktigt positiv trend för hela organisationen.

Kultur och arbetsklimat

- Högre engagemang och nyfikenhet: Fler räcker upp handen för att testa nytt; förändringsviljan har ökat.
- Psykologisk trygghet: Skifte från "husförhör" till öppen, lösningsinriktad dialog (områdesdialoger). Det är legitimt att prata om det som inte fungerar.
- Gemensamt mindset: Mer välvilja/hjälpsamhet i vardagen – både mot brukare och kollegor.

Ledarskap och arbetssätt

- Chefstrygghet och bärighet: Satsning på chefer gav bättre förmåga att leda kulturförändring, driva reflektion och hålla i riktningen.
- Struktur för det mjuka: Salutogent integrerat i styrning och uppföljning (styrkort, SKA). Det gör att kulturen hålls levande över tid.

Kompetensförsörjning och bemanning

- Breddad rekrytering: Mindset-skifte vid rekrytering – fokus på person och motivation snarare än "full färdighet från dag ett".
- Inkludering av nya målgrupper: Större acceptans för personer långt från arbetsmarknaden och med begränsad svenska, med stöd för utveckling på jobbet.
- Lättare sommarbemanning och fler rekommendationer från befintliga medarbetare (positivt rykte).

Strategisk robusthet

- Förberedd för ny socialtjänstlag och demografisk omställning: Hälsofrämjande arbetssätt sitter redan i väggarna – mindre omställningsstress.

Ekonomi

- 2019: Minus 84 miljoner
- 2024: Ekonomi i balans

Södertälje kommun

Viktiga förutsättningar som bidragit till framgång

- Politisk enighet och beslut att satsa på salutogent förhållningssätt.
- Integrering i styrningen (mål, uppföljning, dialogformat).
- Tidiga investeringar i utbildning, särskilt för chefer.
- Tydlig begreppsättning: "Förhållningssätt", inte en ny metod – kompatibelt med kommunens transformerande ledarskap.
- Långsiktighet och införande "på bredden", inte som tidsatt projekt.

Hinder som hanterats

- Tids- och resurskonkurrens ("ska vi verkligen göra detta nu?").
- Begreppsmotstånd i vissa delar (LSS, HSL: "detta gör vi redan/personcentrerat") – möttes med förklaring av bredare kulturellt fokus.
- Initial kostnad/tid för utbildning – delvis kompenserad i början.

Slutsats

Införande av ett salutogent förhållningssätt kan över tid påverka ekonomi, kvalitet, engagemang och kompetensförsörjning på ett positivt sätt. I Södertäljes fall har nyckeln varit chefsatsning + styrningsintegration + uthållighet, vilket gör att effekterna blir varaktiga och skalbara.

Jag frågade om kostnader för denna satsning.

- Det är svårt att sätta en prislapp på kultur mer än att man kan se att det kostar väldigt mycket att ha en dålig kultur. (Pernilla)

Finns det fler exempel på att det salutogena gör skillnad?

-Ja, det är en helt annan välvilja på något vis. Eller tolerans ett annat mindset. Man är nyfiken på ett annat sätt. Ja, precis, det är ett bra ord och vi tycker också att vi börjar gå mot någonting där man faktiskt vågar prata om det som inte fungerar utan att känna att det skulle vara farligt på något sätt. (Karin)

Övriga effekter?

- Det som vi tycker är glädjande är att vi känner oss ju väldigt väl förberedda inför till exempel ny lagstiftning, socialtjänstlagen. Det känns inget konstigt för oss att jobba hälsofrämjande så det tänker jag också är lite glädjande. Det är ingen stor fråga i vårt kontor som jag kan höra att det är hos vissa andra, att man ska göra så otroligt mycket omställningar. (Karin)

Olofströms kommun

Samtal med Cecilia Tallkvist HR-chef

Salutogent förhållningssätt i Olofströms kommun

Lättare att vara chef och roligare att vara medarbetare

Olofströms kommun har under lång tid arbetat med ett salutogent förhållningssätt i hela kommunorganisationen. Redan 2016 startade man utbildningar för chefer, och med tiden spreds arbetssättet vidare till medarbetare genom dialogcoacher och strukturerade utbildningsinsatser. Begreppet salutogent har sedan dess blivit en självklar del av kommunens policy och styrdokument, och man har medvetet valt att hålla fast vid det.

För Cecilia Tallkvist är en av de största framgångsfaktorerna långsiktigheten där kommunledningen står fast vid att satsa på ett salutogent förhållningssätt. Hon menar att det salutogena inte bara handlar om hälsa i snäv bemärkelse, utan också om hur man bemöter varandra, hur samtalen i organisationen förs och hur fokus riktas mot det som fungerar. Det skapar en helhetssyn där både arbetsmiljö och kultur ryms.

Sedan 2025 använder Olofström Salutprogrammet, ett dialogmaterial för arbetsplatsträffar. Dessa dialoger har bidrag till ett tydligt skifte på arbetsplatsträffarna. I stället för att "beta av" arbetsmiljö som en punkt på agendan använder grupperna kapitel ur Salutprogrammet. Det har gjort tröskeln låg för att prata om klimat, bemötande och samarbete – och öppnat rummet för fler röster med en större psykologisk trygghet som gjort att även de som tidigare varit tysta vågar delta i diskussioner.

“– Medarbetare som tidigare varit tysta vågar delta. Samtalen får ta tid – vi stryker hellre andra punkter när vi märker att något viktigt är på gång.”

Observerade effekter

- Psykologisk trygghet: Medarbetare som tidigare varit tysta vågar nu delta i diskussioner.
- Förändrad kultur: Från lydnadskultur till ansvarskultur, där medarbetare själva hittar lösningar.
- Förbättrad arbetsmiljö: Öppnare klimat och bättre resultat i medarbetarenkäter, minskad sjukfrånvaro.

Ett exempel som Cecilia lyfter fram är vaktmästargruppen. Tidigare var mötena ofta tysta och avvaktande, men med salutprogrammet har samtalen öppnat upp på ett helt nytt sätt. Män som annars mest diskuterat tekniska frågor som larm eller snöröjning har nu kunnat prata om "mjuka" frågor på ett självklart sätt.

“– De pratar om mjuka frågor, arbetsklimat och hur man mår. Det blev bättre samtal än någon väntat sig – och stämningen förändrades i rummet.”

Olofströms kommun

Vad krävs för att lyckas?

Cecilia Tallkvists råd till andra kommuner är tydliga och konkreta:

1. Förankra i toppen. Högsta ledningen måste både förstå och leva det salutogena.
2. Utbilda cheferna – och involvera medarbetarna. Cheferna är nyckelpersoner, men samtalen ska ske där arbetet görs.
3. Gör det vardagsnära. Använd kapitel/teman på APT så att frågor om klimat och kultur blir konkreta och återkommande.
4. Låt samtalen ta plats. När gruppen är på väg mot något viktigt – prioritera det före "måste-punkter".

Slutsats: En kultur som bär över tid

Olofströms erfarenhet visar att det salutogena förhållningssättet fungerar när det blir en uthållig praktik snarare än ett projekt. Med förankring i ledningen, tid för samtal och ansvar nära verksamheten skapas psykologisk trygghet, mer ansvarstagande och en lösningsfokuserad kultur.

"Det som gör skillnad är inte ett nytt ord – utan att vi håller fast vid ett gemensamt sätt att tänka och faktiskt gör det, möte efter möte," sammanfattar Cecilia Tallkvist.



DalsEd/Bengtsfors

Samtal med Björn Lindeberg, Nuv chef kultur och utbildning i Bengtsfors

Att bygga kultur med KASAM – från Dals-Ed till Bengtsfors

Intervjun tecknar en resa från skepsis till övertygelse. Björn Lindeberg mötte 2009 en bok om **salutogent ledarskap** och tänkte först "vad är det här för skräp?". Men kapitel för kapitel satte ord på sådant han redan intuitivt gjort. När han några år senare kom som chef till barn och utbildningsförvaltningen i **Dals-Ed** ville han göra det till en gemensam kompass: kasam (känsla av sammanhang) som stöd för både chefer och medarbetare.

Sedan 2019 är Björn områdeschef för kultur och utbildning i Bengtsfors kommun dit han tagit med sig sitt salutogena ledarskap och fortsätter utveckla och stärka verksamheterna på ett salutogent sätt.

Hur han gjorde i DalsEd

I stället för att "beordra en modell" började Björn i en liten, trygg krets. Han startade **bokcirkel för chefer**, med enkla diskussionsfrågor och högt i tak. Där fick ledarna pröva tankesättet, känna igen sig och sätta gemensamma ord på vardagsdilemman. När förståelsen satt, tog han nästa steg:

- **KASAM-dialogen** användes i både arbetsgrupper och **individuella medarbetarsamtal**, Strukturerad kring de **27 underrubrikerna**.
- "**Mjölkboken**" togs in när grupper behövde extra samtalsstöd.
- Införandet var **förankringsdrivet**: först chefer, sedan vidare nivå för nivå.

Varför det var viktigt

Björn beskriver ett arbetsliv där varje medarbetare måste bära mer eget ansvar. Då behövs ett klimat där ansvar **är rimligt att ta**. KASAM-arbetet skulle hjälpa människor att lämna "**lydnad som norm**" – där någon annan förväntas tala om vad man ska göra – och i stället hitta **meningsfullhet, hanterbarhet** och **begriplighet** i sitt jobb.

Vad blev skillnad

Effekterna av ett salutogent ledarskap har Björn märkt på flera plan, även om han är försiktig med kausalitet:

- **Måendet**: berättelser om individer i DalsEd som "fick en vändning i livet" när de, med stöd i dialogens struktur, målade upp hela sin livssituation och såg vad de själva kunde påverka.
- **Arbetsklimat**: i Dals-Ed gick sjukfrånvaron åt rätt håll och medarbetarenkäter gav en tydligt mer positiv bild än riksnittet. Förskola och F-6 gynnades mest; högstadiet stördes av rektorsbyten och elevinflöden.
- **Relationer och konflikter**: i Bengtsfors beskriver Björn hur medvetet relationsbyggande med fack och verksamhet dämpade "vi-och-dom". Tidigare 1-3 Skolinspektionsanmälningar/år har gått ned till noll de senaste cirka fyra åren, troligen för att man fångar upp konflikter tidigare och jobbar mer lösningsorienterat.

DalsEd/Bengtstfors

- **Resultat:** Bengtstfors fick hedersomnämning på SKR:s kvalitetsmessa då man uppnått osedvanligt förbättrade skolresultat. Björn kopplar det till flera utvecklingsspår – där ett salutogent sätt att se på eleven, relationer i organisationen och till föräldrar, är några saker han noterat – snarare än införandet av en enskild metod.

Lärdomar och framgångsfaktorer

- **“Walk the talk.”** Ledarskapet måste märkas i handling, inte bara i ord.
- **Starta litet, förankra, skala.** Bygg gemensam terminologi och trygga samtalsrum.
- **Sätt inte för hårt tryck** på chefer; då skickas ansvar uppåt och klimatet hårdnar.
- **Håll i och håll ut.** Människor provar gärna att stanna i gamla mönster; tilliten till ett salutogent ledarskap tar tid.

Framåt

Björn vill fortsätta **stärka välbefinnande** – “mår man bra gör man gott” – i hopp om lägre sjuktal, lägre personalomsättning och högre kvalitet. Han vill också **involvera politiken** i gemensamma reflektioner, men föreslår att man **byter etikett:** undvik ordet “salutogent” och knyt arbetet till **kommunens vision** för att få bredare stöd.

Kärnan: Ett tålmodigt, relationsstyrt införande av KASAM har hjälpt till att flytta fokus från lydnad till ansvar, från konflikt till samarbete – och därmed skapat förutsättningar både för människor att må bättre och för skolan att fungera bättre.

– Jag tror ju att i arbetets sammanhang och som direkta effekter på ens egen situation, så tror jag att ett salutogent sätt att vara, har hjälpt mig att bygga bra relationer och därför har jag undvikit onödiga konflikter många gånger.

Så det blir inte riktigt “vi och dom”, utan det blir mer lösningsorienterat. Och det tror jag hänger ihop med hur man beter sig mot varandra och hur människor lär sig att man kan bete sig.

Slutsatser/diskussion

Det är nästan märkligt vilken kraft som kan frigöras i ett salutogent förhållningssätt. Vad förklarar annars att de sex kommunerna upplever så likartade resultat trots de olika vägar man valt att föra in det?

Gemensamt kan man förstå att det finns direkta och tidiga effekter på mellanmännsliga dimensioner som öppenhet, psykologisk trygghet och mod.

Indirekta effekter av dessa i sin tur är engagemang i arbetsuppgiften och omsorg om kvalitet som riktar sig mot den verksamheten är till för.

Ett ytterligare steg av indirekta effekter finns på organisationsnivå såsom enklare kompetensförsörjning, ekonomiskt resultat, som förmodligen till stor del beror på lägre kostnader för vikarier och onödig överbemanning när motivationen är lägre och samarbetet inte så effektivt som när man uppskattar varandra.

Vilka är de gemensamma framgångsfaktorerna för att lyckas med införandet av ett salutogent förhållningssätt?

1. Den salutogena idén är en mycket tilltalande tanke, den väcker fascination och engagemang. Det är något märkvärdigt annorlunda att förskjuta fokus mot det vi vill och stärka det som leder oss ditåt. Samtidigt inte tappa det patogena perspektivet vilket Antonovsky betonar som komplementärt. Att tro på människan och ha ett nyfiket, förväntansfullt och uppskattande sätt i varje möte blir en tankemodell som ger en direkt framgångsupplevelse för den som börja tillämpa den.
2. Förankring i styrningen ger det salutogena synsättet legitimitet. De beskrivna kommunerna har olika utgångspunkter där. Det kan vara beslut i politisk nämnd, beslut i kommunens eller förvaltningens ledningsgrupp, utgångspunkt i arbetsmiljöföreskrifter eller som i flera fall, socialtjänstlagens betoning på förebyggande och proaktiva arbetssätt.
3. Chefer och ledares övertygelse om värdet av ett salutogent förhållningssätt är nödvändigt. Varför ska vi göra detta? Vem vill detta? Den sortens frågor ska ställas och om det finns bra svar på dem så kommer engagemanget därefter. Inspiration och utbildning inledningsvis för chefer behövs. Det måste finnas en karta, en begreppsapparat och någon form av vision eller målbild som svar på vad det salutogena är tänkt att leda till.
4. Ett pedagogiskt tillvägagångssätt som anpassas till organisationens förutsättningar. I stort så har alla sex kommuner gjort på sitt eget sätt. Den mest resurskrävande delen är att nå ut till alla arbetsgrupper och medarbetare. Lärprocessen drivs av dialogen som kan göras utifrån ett eller några av verktygen, kasamdialogen, tankeboken vem har gjort slut på mjölken, salutoprogrammet med tio dialogtillfällen på APT eller samtalskortleken för arbetsplatsen.
5. Hålla i och hålla ut. Att påverka människors sätt att tänka och vara är en otroligt spännande utmaning men svår. Den behöver mod och tålamod. Bra att ha förståelse för hur lärande fungerar och stärks. Se det som en resa i utforskad terräng där det också behövs en karta och en kompass. Kompassen är den salutogena idén och den kan du hantera genom att vara nyfiken, förväntansfull och uppskattande i varje möte. Varje gång du klarar det så knuffar du klimatet och kulturen ett litet steg i en salutogen och främjande riktning.

Kontakta oss

Våra verksamhetsreportage visar på konkreta resultat – hur vi har stöttat företag och ledare i att skapa hälsofrämjande arbetsmiljöer där medarbetare trivs, utvecklas och lyckas i sina uppdrag.

Vill du veta mer om hur vi kan bidra till din organisation? Välkommen att kontakta oss – vi berättar gärna mer!

0322-63 70 00

kontakt@halsopromotiongruppen.se

www.halsopromotiongruppen.se