



Att leda en evidensbaserad praktik

– en guide för chefer i socialtjänsten

Att leda en evidensbaserad praktik – en guide för chefer i socialtjänsten

Du får gärna citera Socialstyrelsens texter om du uppger källan, exempelvis i utbildningsmaterial till självkostnadspris, men du får inte använda texterna i kommersiella sammanhang. Socialstyrelsen har ensamrätt att bestämma hur detta verk får användas, enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk (upphovsrättslagen). Även bilder, fotografier och illustrationer är skyddade av upphovsrätten, och du måste ha upphovsmannens tillstånd för att använda dem.

Artikelnummer: 2012-10-4

ISBN: 978-91-87169-71-7

Illustrationer: Jupiter/Maja Modén

Grafisk form Edita Västra Aros AB/Helen Eriksson

Tryck: Edita Västra Aros AB, Västerås, reviderad version, oktober 2012

Förord

Detta är en reviderad version av den här boken som första gången gavs ut 2009 av dåvarande Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete (IMS) vid Socialstyrelsen. Institutets uppdrag var bland annat att utveckla och sprida kunskap om evidensbaserade metoder och evidensbaserad praktik. Innehållet finns även som webbaserat stöd på Kunskapsguiden. Anneli Jäderland har varit projektledare för utvecklingen av stödet och den reviderade upplagan av denna bok. För redaktionell textbearbetning ansvarade Synnöve Ljunggren, Ulrika Bergström, Annelie Jäderland och Linda Broström.

Boken är utformad som en guide för chefer som ska implementera en evidensbaserad praktik inom socialtjänsten. Den vänder sig i första hand till dig som är chef inom socialtjänsten och som har ett ansvar för att utveckla kvaliteten i socialt arbete, men kan även vara till nytta för utvecklingsledare, politiker eller vård- och omsorgspersonal. I boken ingår ett antal verktyg (formulär med frågor) som kan användas som ett stöd för dig som chef eller för att involvera alla medarbetare i förändringsarbetet. Att implementera en evidensbaserad praktik kräver ett långsiktigt processinriktat arbetssätt för att förändra strukturen i det dagliga arbetet. Boken är inte en handbok i hur man implementerar evidensbaserade metoder. Den är inte heller en handbok i generell ledarskapsutveckling. Den är ett stöd för hur man som ledare i olika steg kan arbeta med att införa eller utveckla en evidensbaserad praktik.

Boken är inspirerad av och till vissa delar översatt från en engelsk förlaga som publicerades 2007 av *Research in Practice: Leading Evidence-Informed Practice – a handbook* (Hodson & Cooke, 2007). Den engelska förlagan är resultatet av fem års arbete som startade med en översikt av forskning om att leda evidensbaserad praktik. En första version av den testades tillsammans med ett trettiotal socialkontor i England. IMS fick våren 2009 tillåtelse att översätta och anpassa den till svenska förhållanden.

Kristin Marklund vid IMS var projektledare för arbetet. Kerstin Färm vid Örebro FoU-enhet hade uppdraget av IMS att översätta och anpassa handboken till svenska förhållanden. Hänsyn har bland annat tagits till svensk lagstiftning. Synnöve Ljunggren, IMS, stod för redaktionell textbearbetning. Kristin Marklund och Ulrika Bergström vid IMS testade boken ihop med chefer inom Södermalms stadsdelsförvaltning, Stockholms stad. Många personer har bidragit med värdefulla synpunkter. Socialstyrelsen vill särskilt tacka Tove Alm vid Enskede-Årsta-Vantör stadsdelsförvaltning i Stockholms stad och cheferna vid Södermalms stadsdelsförvaltning, Stockholms stad, för värdefulla synpunkter. Ett särskilt tack till *Research in Practice* för att vi har fått återanvända och anpassa handboken.

Stockholm i september 2012

Jenny Rehnman
Avdelningschef

Mari Forslund
Enhetschef

Innehåll

Förord.....	3
Kapitel 1 Om boken.....	9
Engelsk förlaga men anpassad till svenska förhållanden.....	9
Kompetenskrav i England.....	9
Så här är boken upplagd.....	9
De viktiga verktygen.....	10
Kapitlens innehåll.....	10
Kapitel 2 Kort om evidensbaserad praktik.....	11
Evidensbaserad praktik är inte detsamma som evidensbaserade metoder.....	11
Vetenskapliga data räcker inte för att fatta bra beslut.....	12
Kritiskt granska, följa upp och dokumentera.....	12
Viktig utredning om evidensbaserad socialtjänst.....	12
Evidensbaserad praktik från ett etiskt perspektiv.....	13
Vad lagar och riktlinjer säger om evidensbaserad praktik.....	13
Kapitel 3 Ta fram en vision.....	15
Visionen ska inspirera och engagera.....	16
Så kan ni skapa er vision.....	16
Formulera visionen.....	17
Testa visionen.....	17
Förstärk visionen.....	17
Nästa steg	17
Kapitel 4 Mät förändringsberedskapen.....	19
Analysera situationen – behövs en förändring?.....	20
Börja förändra där förutsättningarna är bäst.....	20
Låg förändringsberedskap – skäl att avvakta.....	20
Motstånd mot förändring.....	22
Förändring måste ske på flera nivåer.....	23
Involvera politiker och skapa nätverk.....	24
Nästa steg... ..	24

Kapitel 5 Bestäm riktning och lägg upp en strategi.....	25
Lägg upp en strategi	26
Identifiera nyckelpersoner	27
Lägg upp en handlingsplan.....	27
Välj rätt tidpunkt.....	28
Involvera medarbetarna.....	28
Visa upp resultat snabbt.....	28
Sök stöd.....	28
Nästa steg	28
Kapitel 6 Motivera medarbetarna och bygg allianser.....	29
Motivation ger energi	30
Visa möjliga fördelar med förändringen.....	30
Motivationshöjare och motivationssänkare.....	30
Alltifrån näeäää till hurraaa	31
Hantera motstånd	32
Visa omtanke	32
Påverka de tveksamma	32
Stöd de entusiastiska	32
Nästa steg	32
Kapitel 7 Uppmuntra lärande och utveckling	33
Ledaren har ett ansvar för medarbetarnas utveckling.....	34
Vi lär på olika vis.....	34
Underlätta lärandeprocessen.....	35
Skapa en lärande arbetsplatskultur.....	35
Stärk utvecklings- och förbättringskulturen	36
Formulera några avsikter.....	36
Skapa ett gott arbetsklimat	37
Nästa steg	37
Kapitel 8 Led aktivt och föregå med gott exempel	39
Viktigt att ledaren föregår med gott exempel.....	40
Bygg in ett intresse för forskning – leta efter vetenskapligt stöd.....	40
Bygg in ett reflekterande arbetssätt.....	40
Bygg in kunskaps- och erfarenhetsutbyte.....	40
Fråga alltid efter kunskapsgrunden	41
Följ upp resultat av insatser på individ- och gruppnivå	41
Nästa steg	42

Kapitel 9 Vidmakthåll förändringen.....	43
Vidmakthålla förändringar och hålla entusiasmen vid liv	44
Ett självklart arbetssätt – Inte ett projekt	44
Bygg in motivation i vardagsarbetet	44
Mät framstegen	44
Se upp för konkurrerande prioriteringar	45
Följ upp arbetet och visa på framstegen	45
Till sist.....	46
Referenser.....	47
Verktyg 1 Prioritera och leda ett förändringsarbete	49
Verktyg 2 Testa visionen.....	53
Verktyg 3 Analysera drivkrafter och hinder för förändring.....	54
Verktyg 4 Identifiera viktiga nyckelpersoner och interna resurser	55
Verktyg 5 Samla information om det nya arbetssättet	58
Verktyg 6 Checklista för att kontrollera strategi och riktning	61
Verktyg 7 Bygga in motivation i det vardagliga arbetet	62
Verktyg 8 Noggrant övervägda beslut? – En övning.....	63
Verktyg 9 Få nyckelpersoner att bli självgående i förändringsarbetet.....	65
Verktyg 10 En lärande kultur inom enheten? – Arbetsgruppens oskrivna regler.....	68
Verktyg 11 Leda aktivt och föregå med gott exempel.....	69
Verktyg 12 Planera för att vidmakthålla förändringarna.....	71
Verktyg 13 Att lyssna aktivt och skapa en fruktbar dialog	75

Kapitel I Om boken

Den här boken vänder sig i första hand till dig som är chef i socialtjänsten, med ansvar för att utveckla och höja kvaliteten i verksamheten. Den är också av intresse för dem som arbetar med kvalitets- och utvecklingsfrågor på andra nivåer, liksom politiker, övriga chefer och vård- och omsorgspersonal.

Syftet med boken är att vara en hjälp när du och dina medarbetare implementerar nya arbetssätt som leder till en mer evidensbaserad praktik, EBP. Ytterligare en bok är publicerad för att stödja utvecklingen av evidensbaserad praktik, *Att skapa en grund för evidensbaserad praktik*. Den vänder sig i första hand till högre ledning i socialtjänsten.

Engelsk förlaga men anpassad till svenska förhållanden

Denna bok är inspirerad av och bygger till vissa delar på de erfarenheter som framkommit i Storbritannien genom Research in Practice's (RiP)¹ arbete med att ta fram ett paket med handböcker för implementering av vad de kallar Evidence Informed Practice (EIP) i socialt arbete. RiP har valt att använda termen EIP, som i stort sett är detsamma som Evidensbaserad praktik, EBP, som används i Sverige. Innehållet i boken har diskuterats och tillförts erfarenheter och synpunkter från socialarbetare i några kommuner i Sverige. Den utgår från och knyter an till svenska förhållanden, svensk lagstiftning samt hur vi i Sverige organiserat kommunernas socialtjänst.

Kompetenskrav i England

I Storbritannien har man ett mer utbyggt system när det gäller kompetensutveckling och vidareutbildning som gör att arbetsgivaren kan ställa tydliga och höga krav på medarbetarnas kompetens. Därför hänvisar man i den engelska handboken ofta till postqualified (PQ), medarbetare som ger ett viktigt stöd åt ledare och chefer i implementeringsarbetet, liksom till linkofficers, anställda i socialtjänsten som är kontaktpersoner mellan RiP och den egna verksamheten. Linkofficers uppdrag är att hålla sig uppdaterade om aktuell forskning inom det egna området liksom om de forskningsöversikter och dylikt som tas fram av till exempel RiP. Den engelska handboken av Hodson och Cooke (2007) *Leading Evidence-Informed Practice – a handbook*, togs fram i samarbete med 31 sociala verksamheter som ingick i RiPs nätverk. Verksamheterna var delaktiga i hela processen som tog cirka fem år. Handboken kompletteras med DVD och CD, som innehåller intervjuer och tips från medarbetare i dessa verksamheter. Läs mer på www.rip.org.uk

Så här är boken upplagd

Boken är en guide som steg för steg beskriver hur man kan gå tillväga för att implementera en evidensbaserad praktik. Processen börjar med framtagandet av en vision och slutar (fast ett förändringsarbete slutar ju aldrig!) med hur man kan vidmakthålla de förändringar som man har genomfört. Sist i boken finns ett antal verktyg.

1. Research in Practice kan jämföras med regionala FoU-enheter som bl. a. bistår kommunernas socialtjänst med att implementera kunskaps-/evidensbaserade metoder i det sociala arbetet. Se www.rip.org.uk

Vi använder genomgående begreppet klient, även då vi skulle ha kunnat använda begreppet brukare.

För att underlätta användningen av bokens innehåll finns verktygen också på Kunskapsguidens webbplats: www.kunskapsguiden.se/ebp

Verktyg 1

De viktiga verktygen

I slutet av boken finns 13 verktyg. De ligger samlade där av praktiska skäl och inte för att de är betydelselösa – tvärtom! Vi vill verkligen uppmana dig att använda dem för att få ut mesta möjliga av boken. Verktygen är hjälpmedel i det konkreta arbetet och kan ge dig värdefulla tips, stöd och nyttiga insikter. I varje kapitel ges hänvisningar till lämpliga verktyg.

Börja gärna med att bläddra igenom hela boken, inklusive alla verktyg. Verktyg 1 fungerar som ett nav. Dels visar det vad som kommer att tas upp i boken, dels är det en hjälp för att identifiera de områden som man behöver arbeta särskilt med. Det är bra att gå tillbaka till Verktyg 1 i varje kapitel. Verktyg 13 kan du också ha nytta av under hela förändringsarbetet.

Kapitlens innehåll

Kapitel 1: *Om boken.*

Kapitel 2: *Kort om evidensbaserad praktik.*

Kapitel 3: *Ta fram en vision.*

Kapitel 4: *Mät förändringsberedskapen.*

Kapitel 5: *Bestäm riktning och lägg upp en strategi.*

Kapitel 6: *Motivera medarbetarna och bygg allianser.*

Kapitel 7: *Uppmuntra lärande och utveckling.*

Kapitel 8: *Led aktivt och föregå med gott exempel.*

Kapitel 9: *Vidmakthåll förändringen.*

Lycka till med ert förändringsarbete!

Kapitel 2 Kort om evidensbaserad praktik

Evidensbaserad praktik i socialt arbete kan definieras som en medveten och systematisk användning av

- den bästa tillgängliga kunskapen
- den professionelles expertis
- den berörda personens situation, erfarenhet och önskemål

Hur informationen från de olika kunskapskällorna vägs samman bestäms av det nationella och lokala sammanhanget, till exempel lagstiftning, riktlinjer och tillgängliga insatser.



Figur 1. Delarna i en den evidensbaserade beslutsprocessen.

Evidensbaserad praktik är inte detsamma som evidensbaserade metoder

En evidensbaserad praktik är inte detsamma som evidensbaserade metoder men evidens är en av grunderna för beslutsfattandet. Evidens kommer från välgjorda vetenskapliga studier om insatsers effekter. All forskning är inte dock inte lika tillförlitlig. Socialstyrelsen och flera andra myndigheter använder evidensgraderingssystemet GRADE för att bedöma tillförlitligheten (evidensstyrkan) hos insatsers vetenskapliga underlag.

Om studierna är randomiserade kontrollerade studier är utgångspunkten i GRADE att studierna har hög kvalitet. När det gäller observationsstudier och kontrollerade icke-randomiserade studier är utgångspunkten att underlagen är mer osäkra. Men välgjorda observationsstudier kan graderas upp under vissa förutsättningar.

I randomiserade studier använder man sig av en kontrollgrupp och fördelar (randomiserar) slumpvis deltagarna till en grupp som får den insats vars effekt man vill undersöka, och en annan grupp som inte får den aktuella insatsen².

Det är viktigt att prioritera forskning med hög tillförlitlighet och att vara medveten om vilken evidensnivå som beslut grundas på. Om det vetenskapliga stödet är starkt blir grunden säkrare än om stödet är svagt.

2. Flay m. fl. 2005; Shadish m. fl. 2002.

Vetenskapliga data räcker inte för att fatta bra beslut

Forskning kan bara ge besked om att en viss insats i genomsnitt är mer effektiv än en annan. Ingen insats fungerar för alla. Dessutom kan den eller de utvärderingar som gjorts gälla en målgrupp som inte helt motsvarar den som den aktuella klienten tillhör. Det kanske finns vetenskapligt stöd för att en viss insats fungerar för unga män med missbruk av alkohol men det är inte säkert att den fungerar lika bra för vuxna kvinnor. Därför räcker det inte med enbart vetenskaplig kunskap utan den professionelle väger också in klientens situation, erfarenhet och önskemål samt kontextuella faktorer. Sammanfattningsvis kan man säga att evidensbaserad praktik är en strategi för ett transparent beslutsfattande och inläring i en tillvaro där vi aldrig kommer att ha tillräcklig kunskap om vad som fungerar för en enskild klient.

Kritiskt granska, följa upp och dokumentera

För att arbeta evidensbaserat behöver man granska den egna verksamheten med kritiska ögon. Man behöver också kunskap om var man hittar information om aktuell forskning och forskningsbaserade metoder samt om hur man kritiskt granskar dem. Dessutom behövs tid för reflektion och kritisk granskning av egna erfarenheter.

Det är också viktigt att följa upp den egna verksamheten systematiskt. Vad tycker klienterna om de insatser som ges? Har deras situation förbättrats efter genomförda insatser?

Slutligen är det nödvändigt att kontinuerligt dokumenteras vilken inverkan som forskning, praktikers erfarenhet och expertis samt klienternas erfarenheter och önskemål har haft på utredningar och beslut av insatser.

Viktig utredning om evidensbaserad socialtjänst

I juni 2007 fick Kerstin Wigzell i uppdrag av regeringen att ”analysera och lämna förslag på hur staten på bästa sätt kan stödja kunskapsutvecklingen inom socialtjänsten”. Wigzell skulle även lämna förslag på åtgärder som främjar att ny kunskap tas fram, sprids och tillämpas i praktiken.

Betänkandet SOU 2008:18 Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten – till nytta för brukaren³, presenterades i februari 2008. Där konstaterades att kunskapsbasen inom socialtjänsten har brister och behöver förbättras. Sju förslag presenterades⁴:

1. Stöd till strukturer som integrerar forskning, högre utbildning och praktisk verksamhet.
2. Stöd till implementering av ny kunskap som kan förbättra kvalitet, resultat och effektivitet.
3. Utbildningsinsatser, till exempel för verksamhetsuppföljning och för att söka och använda forskning.
4. Bättre förutsättningar för att dokumentera, systematisera, kommunicera och utveckla det egna arbetet.
5. Bättre tillgång till forskning och annan kunskap.
6. Nyckelinsatser på nationell nivå, till exempel utveckling av nationell statistik, kvalitetsindikatorer, jämförelsetal och begreppsbenämningar.
7. Stöd till nya former för brukarmedverkan och brukarinflytande.

3. SOU 2008:18.

4. Förslagen är nedkortade. De kan läsas i sin helhet i SOU 2008:18 s. 11–12.

Evidensbaserad praktik från ett etiskt perspektiv

När professionella griper in i människors liv kan insatserna få betydande konsekvenser för lång tid framöver. Att erbjuda insatser, vars effekter är okända, innebär att man experimenterar med människor. Risken är att insatserna är verkningslösa eller i värsta fall rent skadliga. Därför är det viktigt att veta vad man gör. Goda avsikter räcker alltså inte som beslutsgrund⁵.

De som vänder sig till socialtjänsten har rätt att förvänta sig att bli bemötta av kompetenta socialarbetare som gör allsidiga och grundliga bedömningar. De insatser som erbjuds ska vara av hög kvalitet och grundade på bästa tillgängliga kunskap och erfarenhet. Klienterna har också rätt att kräva att deras erfarenheter och önskemål respekteras. Professionella behöver därför ha goda belägg för att den insats som erbjuds klienten är lämplig för just honom eller henne i den aktuella situationen. Den professionelle informerar klienten om vilka kunskapskällor beslutet bygger på. Därefter följer man upp hur det går för klienten.

Vad lagar och riktlinjer säger om evidensbaserad praktik

Begreppet evidensbaserad praktik används varken i SoL, LSS, LVU, LVM eller LPT. I lagarna nämns i stället vikten av god kvalitet, kompetent personal och brukar-/klientinflytande i socialtjänsten (Jfr LSS 6 §, SoL kap. 3, 3 §). Hälso- och sjukvårdslagen, HsL, nämner vikten av god kvalitet och patient-/brukarinflytande (2a, 3a och 18a §§) men nämner även att landstingen och kommunerna ska medverka vid finansiering, planering och genomförande av forskning samt även samverka med berörda universitet.

Socialstyrelsens författningssamlingar (SOSFS) framhåller vikten av hög kvalitet. I SOSFS (2011:9) Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete, pekar man på vikten av kompetent personal, att personalen ges förutsättningar till kompetensutveckling samt att verksamheten har tillgång till metoder för uppföljning och utvärdering. SOSFS (2008:32) Socialstyrelsens allmänna råd om personalens kompetens vid handläggning och uppföljning av ärenden som avser personer med funktionshinder, påpekas att det är viktigt att personalen har lämplig utbildning (socioinomexamen eller examen i social omsorg) och erfarenhet. Man påpekar även behovet av uppföljning och utvärdering av insatser på individnivå, att personalen ska ges möjlighet att ”reflektera över och kritiskt granska egna och andras ställningstaganden”, att det behövs kontinuerlig fortbildning och vidareutbildning samt att personalen bör ”ges möjlighet att följa kunskapsutvecklingen på sakområdet”.

5. Se kapitel 3 i Jergeby (red.) 2008.

Kapitel 3 Ta fram en vision





Jag har en dröm, att en vacker dag skall nationen resa sig och förstå [...] att alla människor är skapade lika ... Jag har en dröm om att en dag skall mina fyra små barn leva i en nation där de inte skall bli bedömda utifrån sin hudfärg, utan utifrån sin karaktär.

Martin Luther King

Verktyg 1
del A

Visionen ska inspirera och engagera

Visioner uttrycker vårt hopp och våra värderingar. Den ska inspirera och engagera, vilket Martin Luther Kings vision är ett lysande exempel på. Er vision ska inspirera och engagera både dig och dina medarbetare. Den stämmer också överens med verksamhetens eller organisationens syften och mål.

Verktyg 2

Så kan ni skapa er vision

Du kan själv bestämma att ni ska ta fram en vision, men det bygger på att dina medarbetare är delaktiga i arbetet. Chansen är då större att de upplever visionen som meningsfull och därmed blir det lättare för dem att förverkliga visionen. Ni behöver avsätta särskild tid för att arbeta med visionen.

Här är ett förslag på hur visionsarbetet kan läggas upp:

- Bjud in till en workshop med några personer som är intresserade av och/eller har erfarenhet av att arbeta med evidensbaserad praktik. Det kan vara personer från er FoU-enhet, från en brukarorganisation, från universitet/högskola och/eller politiker.
- Diskutera hur er etiska bas ska se ut. Fundera på hur det skulle se ut i den bästa av världar. Hur skulle ni stödja och bemöta era klienter? Hur skulle ni själva vilja bli bemötta om ni var klienter hos er? Vad vill ni förbättra och hur vill ni göra det?
- Beskriv vad du som ledare vill åstadkomma genom att arbeta mer evidensbaserat, liksom när det ska ske och varför. Knyt ihop det med det som ni har kommit fram till i diskussioner om er värdegrund, era etiska principer och era förväntningar.

Be gruppen att fundera över vad den förverkligade visionen skulle innebära i praktiken genom att utgå från följande frågor:

- Vad skulle det bli för skillnad för de barn, vuxna och familjer som ni möter?
- Hur skulle det förändra medarbetarnas arbetssätt?
- Hur skulle det kännas att arbeta så?
- Hur skulle ett sådant arbetssätt påverka verksamheten?
- Hur skulle ett sådant arbetssätt stödja era etiska principer och de förväntningar som ni diskuterade tidigare?

När ni har läst frågorna här ovanför, låt var och en göra en lista över idéer, ord eller meningar som är betydelsefulla för dem. Sätt sedan ihop meningar som fångar essensen i det ni tagit fram. Skriv meningarna i presens, till exempel:

- Evidensbaserat arbete är ...
- Klienterna tycker att ...
- Medarbetarna anser att ...

Sammanfatta meningarna genom att formulera mål som alla är överens om, skriv ner dem i ett dokument och spara till kommande diskussioner.

Formulera visionen

När ni bestämt vad visionen ska innehålla är det dags att formulera den. Försök att skriva på ett sätt som både inspirerar och motiverar. Om ni beskriver hur verksamheten ser ut när visionen är förverkligad kan medarbetarna se vad den innebär för dem. Det ska framgå av visionen vad som behöver förändras (t.ex. mer av X, mindre av Y). Ett sätt kan vara att beskriva hur klienterna kommer att märka att ni arbetar på ett annat sätt. Skriv gärna budskapet i form av en slogan som ni kan använda när ni ska förklara vad den går ut på. Till exempel:

- Vi bygger vår professionalism på bästa tillgängliga kunskap.
- Vi tar till oss klienternas synpunkter.
- Vi följer alltid upp vårt arbete.

Testa visionen

Försök att ta rollen som ”djävulens advokat” genom att granska visionen utifrån andra berörda perspektiv (klienter, medarbetare, ledning). Vilka personer eller grupper kan tänkas bli provocerade eller utmanade? Hur kan ni bemöta dessa reaktioner? Testa hur visionen uppfattas av era intressenter och samarbetsparter.

Förstärk visionen

Kolla kontinuerligt av med dina medarbetare och samverkansparter att de förstår visionen. Använd varje tänkbart tillfälle att diskutera vart ni är på väg och varför. Visa att visionen har hög prioritet för dig och att du vill få alla med dig. Inspirera till exempel genom att visa upp visionen och ert förändringsarbete på ett konkret och tydligt sätt.

Nästa steg ...

När visionen är klar är nästa steg att mäta er organisations beredskap för förändring. Se kapitel 4.

Kapitel 4 Mät förändringsberedskapen





De värsta människor jag vet är de som säger: Så här har vi alltid gjort!
De värsta människor jag vet är de som säger: Så här har vi aldrig gjort!
Sonja Åkesson

Analysera situationen – behövs en förändring?

Det är inte ovanligt att man bestämmer sig för att införa en ny metod eller ett nytt arbetssätt utan att först ha tagit reda på om det finns något behov av förändring. Det första viktiga steget i ett förändringsarbete är att analysera situationen. Genom forskning⁶ vet vi att det krävs en hel del förutom ett upplevt behov för att lyckas med genomgripande och långsiktiga förändringar i en organisation. Numera finns det redskap för att mäta hur stor förändringsberedskapen i en organisation är.

I alla organisationer finns både sådant som verkar för en förändring och sådant som är motverkande. Du kan använda dig av verktyg 3 för att analysera hur det ser ut hos er.

Verktyg 3

Börja förändra där förutsättningarna är bäst

Börja förändringsarbetet i den del av organisationen där man är mest öppen för förändringar. Man kan uttrycka det som att ”bita där det är mjukast”. Sämst är förutsättningarna att lyckas där motståndet är störst. (Se figuren på s. 31, Spridning av nyheter).

Låg förändringsberedskap – skäl att avvakta

Det finns olika sätt att avläsa och mäta förändringsbenägenhet. Ett exempel är instrumentet Beredskap för förändring, BFF, som ursprungligen är ett amerikanskt instrument (Organizational Readiness for Change, ORC.) BFF-enkäten finns på Socialstyrelsens webbplats⁷.

En mätning med BFF visar vilket stöd som behövs för att förbereda en förändring och var i organisationen man lämpligast börjar förändringsarbetet. Visar mätningen i någon enhet att beredskapen är låg, är det mindre klokt att dra igång förändringsarbetet där eftersom chanserna att lyckas då är ganska små.

BFF inriktar sig på:

- Personalens motivation (t.ex. upplevt behov av nya metoder, utbildningsbehov och krav från omgivningen att förändra verksamheten).
- Resurser (t.ex. personal, utbildning och utrustning).
- Utmärkande drag, egenskaper och förmågor hos personalen (t.ex. effektivitet, inflytande, anpassningsförmåga och inriktning).
- Organisationsklimat (t.ex. sammanhållning, självbestämmanderätt, kommunikation, stress och förändring).

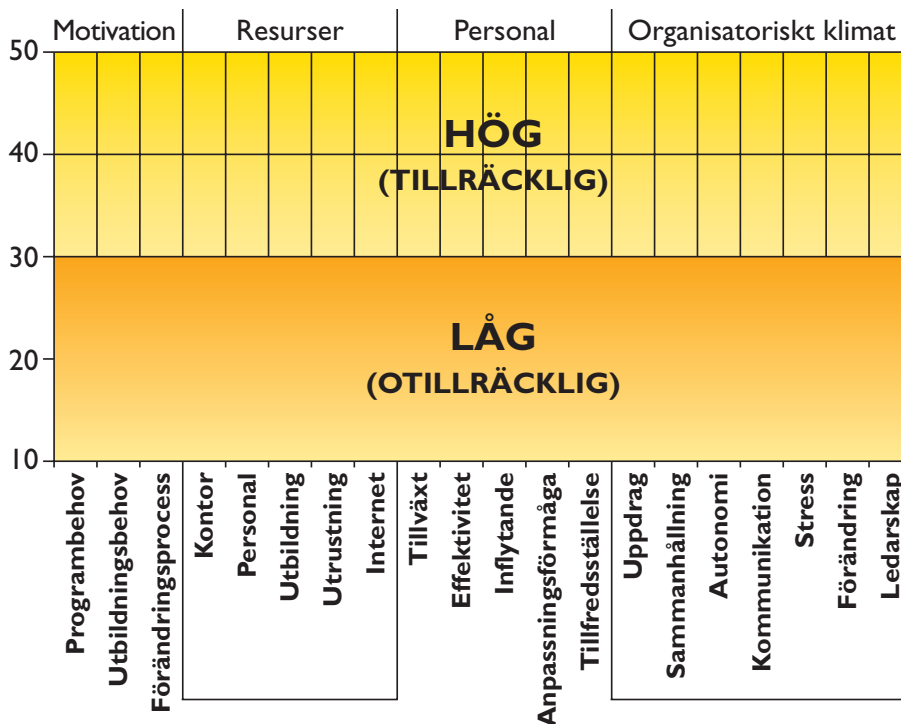
6. Se Roselius & Sundell [red.] (2008) och Guldbrandsson (2007).

7. www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/

Några exempel på påståenden i BFF-enkäten:

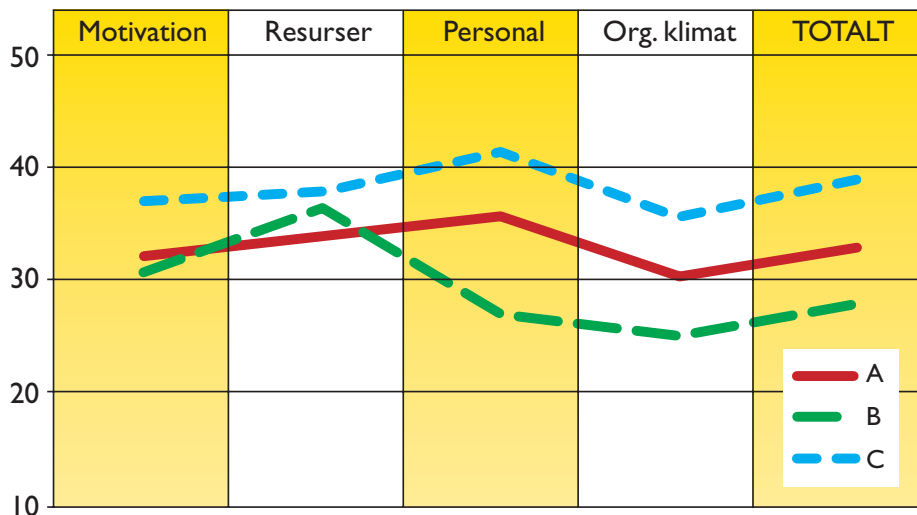
- Idag finns ett krav på att förändra verksamheten som kommer från: Ledningen.
- Idag finns ett krav att förändra verksamheten som kommer från: Våra klienter.
- Du är nöjd med dina möjligheter till fortbildning under förra året.
- Medarbetarna deltar i den långsiktiga planeringen av arbetet.
- Du upplever ofta mycket stress i ditt arbete.

En BFF-analys kan se ut som i figur 2. Resultat över 30 är tillräckligt.



Figur 2. Beredskap för förändring

Det fiktiva exemplet i figur 3 visar hur värdefullt det kan vara att göra en BFF-mätning. Mätningen gjordes på tre enheter inom socialtjänsten. Utåt sett såg det ut som om avdelning B var mest motiverad till förändring och hade kommit längst i sitt förändringsarbete, men i själva verket låg avdelningen lägre än andra avdelningar när det gällde vissa variabler. Den avdelning som tycktes mest motvillig till förändring, avdelning A, var i själva verket den mest förändringsbenägna. För att återvända till metaforen i början var alltså avdelning A den ”mjukaste tuggan”. För avdelning B krävdes mer stöd för att höja motivationen och förbättra organisationsklimatet.



Figur 3. Exempel på resultat av mätningar gjorda på tre avdelningar inom en verksamhet.

Motstånd mot förändring

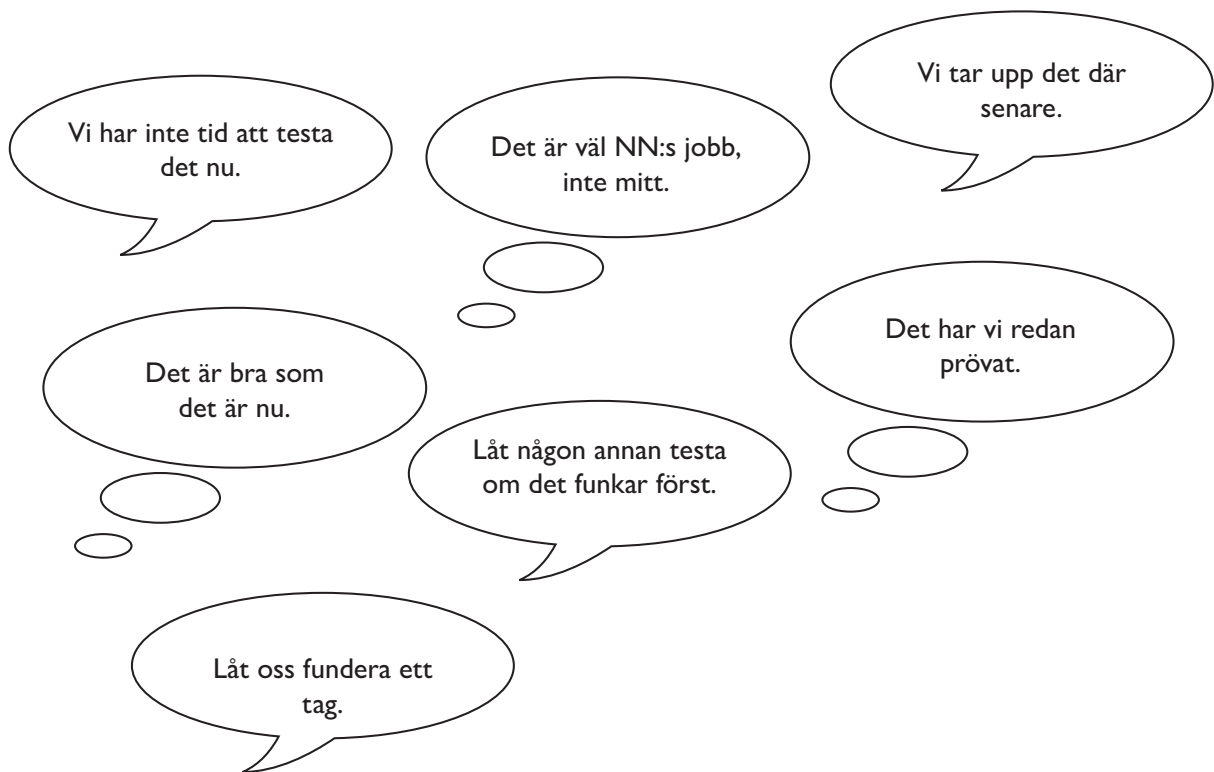
”Neej, inte en omorganisation till! När ska man få tid att arbeta!” Du känner kanske igen den reaktionen såväl hos dina medarbetare som hos dig själv? När man sätter igång en förändringsprocess aktiveras oftast ett motstånd som kan se olika ut för enskilda medarbetare och för ledningen. Här nedan tar vi upp några exempel på orsaker till förändringsmotstånd i en organisation.

Oro för förlorad kontroll och för kompetensbrister

En del är tveksamma till att arbeta med manualbaserade metoder eftersom de menar att sådana inte passar för det komplexa sociala arbetet. De kan också oroa sig för att dessa metoder innebär att de förlorar kontrollen över sitt eget arbete genom att de inte fullt ut får bestämma hur de ska arbeta. En del kan oroa sig för brister i den egna kompetensen när arbetet ska förändras.

Oro för försämrade arbetsvillkor

En del oroar sig för att det nya arbetssättet ska medföra en ökad arbetsbelastning. Andra är tveksamma till nyttan med förändringen. I många organisationer och arbetsgrupper finns också en förändringströtthet efter ett antal genomlevda omorganisationer och andra förändringsförsök som inte lett till förväntade förbättringar eller helt enkelt runnit ut i sanden.



För att i möjligaste mån förhindra motstånd är det oerhört viktigt att medarbetare är delaktiga och får tydlig information om vad som är på gång och när förändringsarbetet ska påbörjas.

Förändring måste ske på flera nivåer

För att en förändring verkligen ska ”sätta sig” och integreras i det vardagliga arbetet, behöver ni arbeta på flera nivåer i organisationen. Varje nivå kräver sin strategi utifrån den kultur och det uppdrag som kännetecknar respektive nivå. En organisation kan indelas i tre nivåer: micro-, macro- och organisationsnivå.

Micronivån

Här handlar det om att hjälpa enskilda medarbetare genom kontinuerlig kompetensutveckling, utbildning och professionsutveckling. Då fungerar ofta en nerifrån och upp-modell, det vill säga att utgå från medarbetarnas synpunkter och behov. Diskutera tänkbara alternativ till invanda attityder, arbetsmetoder och beteenden på enheten/i arbetsgruppen. Tänk igenom vad som fungerar och vad som inte fungerar.

Följ kontinuerligt upp idéer och det påbörjade förändringsarbetet. Ha interaktiva, återkommande lärandeträffar, skapa läsecirklar och ordna workshops. Gör studiebesök. Den här typen av aktiviteter har visat sig vara mycket mer effektiva än föreläsningar och informationsmöten där medarbetarna är passiva mottagare.

Macronivån

På den här nivån finns chefer, administratörer, politiker m.fl. Här behövs ett helhetsgrepp för att hela verksamheten ska kunna förändras och det krävs formella beslut och riktlinjer som beskriver vad som ska förändras. Därför är det viktigt med en tydlig policy och med strategier för kvalitets- och utvecklingsfrågor som gäller i hela organisationen.

Ni lär behöva diskutera en rad frågor, till exempel: Hur ska en evidensbaserad praktik se ut i vår organisation? Vad behöver vi förändra för att möjliggöra en evidensbaserad praktik? På vilket sätt kommer dessa förändringar att påverka andra delar av organisationen? Vilka beslut behöver fattas? Vilka styrdokument behöver ändras?

Det är viktigt att ni tidigt identifierar hinder för införandet av en evidensbaserad praktik, men se samtidigt till att stödja strukturer som främjar och underlättar införandet. Förändringstänkandet behöver genomsyra hela organisationens system, strukturer och resurser. Läs mer på www.kunskapsguiden.se/ebp under fliken Skapa en grund.

Organisationsnivån

På den här nivån finns it-avdelningen, ekonomiavdelningen, personalavdelningen och kommunens övriga verksamheter inom och utom socialtjänsten. Fokusera här på organisationens uttalade och outtalade vanor, rutiner, regler och kultur för att se vad som behöver förändras för att det ska vara möjligt att utveckla en evidensbaserad organisation.

Involvera politiker och skapa nätverk

Som vi framhållit i föregående avsnitt är det viktigt att du som ledare har ett brett perspektiv som också inkluderar de politiska och samhällsliga sammanhang som ni verkar inom. Du kan till exempel inspirera era nämndpolitiker att formulera nya verksamhetsmål:

- Högsta politiska prioritet för vårt arbete med utsatta barn/de äldre är...
- Socialnämnden/vård- och omsorgsnämnden prioriterar metoder och insatser som bygger på ... (ert förslag) och prioriterar resurser som stärker ... (ert förslag).

I det här skedet är det viktigt att du vet hur man ser på evidensbaserad praktik i er kommun. Det är bra om du har god kännedom om kommunens mål och prioriteringar eftersom den kunskapen kan hjälpa dig att planera och agera på ett genomtänkt sätt.

Det är en fördel om era mål och förändringsförslag kan kopplas till kommunens mål, riktlinjer och policy. På så vis kan de få en större tyngd. De förändringsförsök som lyckas bäst har ofta en stark koppling till verksamhetens övriga prioriteringar och kärnfrågor.

Nästa steg...

När ni tagit fram en vision och undersökt hur er förändringsberedskap ser ut är det dags att ta nästa steg: Bestäm riktning och lägga upp en strategi. Se kapitel 5.

Kapitel 5 Bestäm riktning och lägg upp en strategi





Alice träffade en katt.

- Vilken väg ska jag ta, frågade Alice.
- Det beror rätt mycket på vart du ska, svarade katten.
- Jag vet inte, sa Alice.
- Då gör det detsamma åt vilket håll du går, svarade katten.

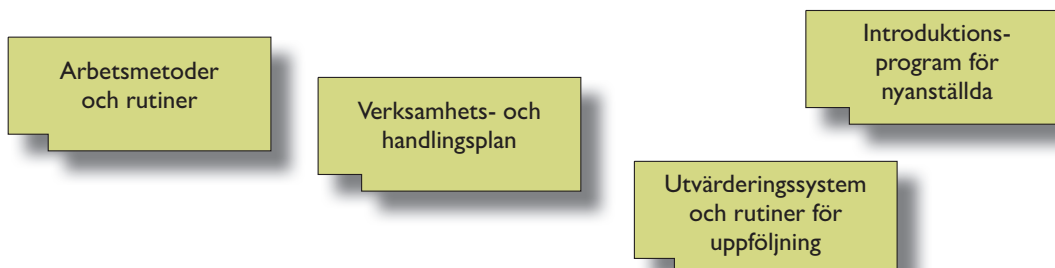
Ur Alice i Underlandet av Lewis Carroll.

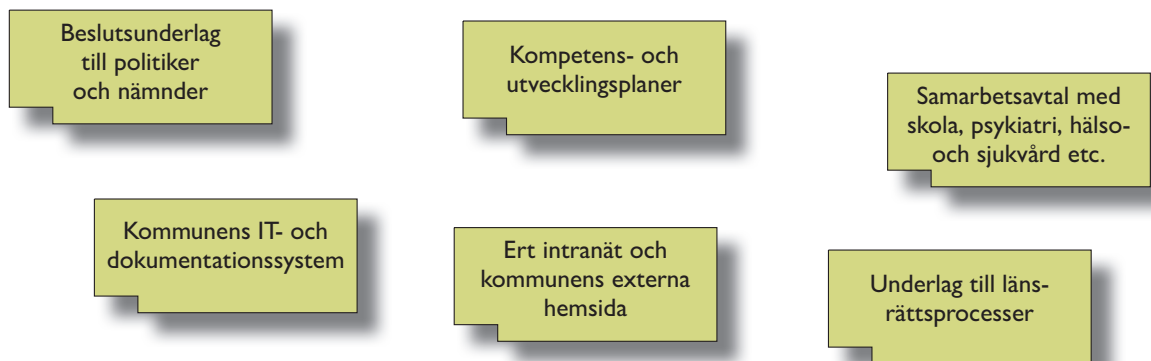
Verktyg 6

Lägg upp en strategi

För att nå de mål som ni har satt upp behöver ni lägga upp en strategi (verktyg 6). Verktøygen är till god hjälp och nedan följer flera förslag på vad ni kan göra.

- Klargör för varje enskild medarbetare vad som förväntas av honom/henne i en evidensbaserad praktik.
- Uppmuntra medarbetarna till kritiskt tänkande och till att anta utmaningar.
- Involvera medarbetare och brukare, inte bara i genomförandet utan också i utvärderingar av ert nya arbetssätt. Delaktighet och kontinuerlig information om vad som är på gång är A och O i en sådan här process.
- Skaffa introducerande och övergripande litteratur om ämnet.
- Utveckla samarbetet med ert lokala bibliotek och/eller närmaste universitet/högskolebibliotek.
- Försäkra dig om att verksamhetsplaner och utvecklingsplaner för socialtjänsten i er kommun har ett forskningsbaserat perspektiv och krav på medarbetare med kunskap och kompetens. Försäkra dig också om att medarbetarsamtal och utvecklingssamtal fokuserar på dessa aspekter.
- Uppmuntra dina medarbetare att öka sina professionella kunskaper och att intressera sig för forskning inom ett eller flera angelägna områden (t.ex. förekomsten av depression hos äldre.) Kanske kan ni ta fram utbildningsplaner i samverkan med universitet/högskola och med vård- och omsorgsutbildningar.
- Fundera över hur ni kan stödja andra pågående eller planerade förändringsarbeten i er närhet. Vet andra, som också håller på med utvecklingsarbete i er organisation, om att ni arbetar med att införa ett evidensbaserat arbetssätt?
- Fundera över hur ert utvecklingsarbete kan kopplas till befintliga handlingsplaner, dokument och strategier. Hur kan ert arbete inlemmas i nedanstående dokument eller i andra dokument som är relevanta för er? Hur och vad behöver förändras i befintliga strukturer och system för att de ska hänga ihop med er strategi?





Identifiera nyckelpersoner

I ett större förändringsarbete behöver man allt stöd man kan få. Fundera därför över vilka personer som du kan få stöd och hjälp av. Din närmaste chef behöver naturligtvis vara väl införstådd med dina planer, men vilka fler kan backa upp dig? Fundera med hjälp av listan:

- politiker, nämndledamöter
- fackliga företrädare
- din närmsta resp. högsta chef
- dina chefskollegor
- enhetschefer
- utvecklare, planerare
- erfarna, seniora medarbetare
- nyutbildade, nyanställda
- externa samarbetsparter
- kommunrevisorer
- FoU-enheter, regioner
- universitet/högskola.

Verktyg 5

Lägg upp en handlingsplan

När visionen är klar och nedbruten i ett antal specifika mål och strategin har dragits upp, är nästa steg att formulera en realistisk handlingsplan. För varje mål behövs en tydlig genomförandestrategi där det klart framgår:

- vem som har det övergripande ansvaret för genomförandet
- vilka specifika aktiviteter som behövs
- vilken tidsplan som finns för varje enskild aktivitet
- hur ni ska göra om det krävs extra resurser (t.ex. biblioteksresurser, övningstillfällen eller teamaktiviteter för att uppmuntra medarbetarna) eller om de resurser som finns behöver omorganiseras eller förändras.

Välj rätt tidpunkt

Det är ansträngande med flera förändringar på en gång. Ju fler förändringar som införs samtidigt, desto större är risken att det misslyckas. Tidpunkten för ert förändringsarbete är alltså viktig. Om du vet att stora förändringar eller utbildningssatsningar är på gång, är det sannolikt bättre att avvakta ett tag. Tänk också på att man behöver tid på sig för att lära in ny kunskap och träna på nya arbetssätt.

Involvera medarbetarna

Erfarenheter visar att implementeringsarbetet underlättas om medarbetarna tidigt involveras i besluten om hur förändringsprocessen ska drivas. En bra modell är att ledaren ansvarar för frågor som rör syfte och mål medan medarbetarna engageras i hur arbetet ska genomföras.

Lägg gärna upp en gemensam, intern webbsida för ert implementeringsarbete. Där kan ni skriva in aktivitetsplanen som ett flödesschema och göra fortlöpande anteckningar. Ni kan också skriva in tider för projektledar- eller arbetsgruppsmöten, lägga in minnesanteckningar från möten, liksom länkar till relevanta webbplatser, t.ex. FoU, brukarorganisationer, universitet och högskolor, Kunskapsguiden, SKL och Socialstyrelsen. Se till att alla berörda tar del av aktivitetsplanen och känner till kommunikationskanalerna.

Visa upp resultat snabbt

En viktig erfarenhet från dem som implementerat nya arbetssätt är att det finns ett behov av att få se ”snabba vinster”. Se till att ert implementeringsarbete genererar några tydliga förbättringar eller resultat tidigt i processen. Kom ihåg att planera in tid för att följa upp och utvärdera arbetet medan det pågår. Det är viktigt med feedback till och från berörda parter, till exempel medarbetarna, brukarna och ledningen.

Sök stöd

I aktivitetsplaneringen ingår att tänka igenom vem och vad som kan hjälpa till att föra processen framåt. Det finns säkert personer i er organisation som kan ge praktiskt stöd och uppmuntran, och som kanske också kan tipsa om finansiella resurser. Ta reda på om ni kan få stöd från någon extern verksamhet, till exempel en FoU-enhet, ett universitet eller en högskola, eller någon verksamhet som också arbetar evidensbaserat, till exempel landstinget.

Nästa steg...

Det kan vara bra att ha en intern arbets- eller styrgrupp och en referensgrupp med representanter från externa verksamheter. Läs mer om detta i kapitel 6 som handlar om att motivera medarbetare och bygga allianser.

Kapitel 6 Motivera medarbetarna och bygg allianser





Motivation är konsten att få människor att vilja göra det du vill att de ska göra för att de vill göra det.

Dwight David Eisenhower

Verktyg 1,
del D

Motivation ger energi

Motivation ger människor energi att satsa till hundra procent och hjälper dem att bemästra hinder och motgångar. Goda ledare får medarbetarna att vilja göra saker. Erfarenheter från verksamheter där man arbetat med att införa en evidensbaserad praktik visar att det är mycket viktigt att ledaren kan förmedla entusiasm till medarbetarna. De behöver kontinuerlig påfyllnad, så tänk därför på att bygga in motivation i det dagliga arbetet (verktyg 7).

Verktyg 7

Visa möjliga fördelar med förändringen

De flesta behöver ett eller flera starka skäl för att förändra sina arbetsmetoder. Dessa skäl behöver formuleras på ett övertygande sätt och upprepas gång på gång, till exempel i enskilda samtal med medarbetarna och vid arbetsplatsträffar. Försök att tillsammans identifiera problem som kan bli lättare att hantera genom att ni arbetar evidensbaserat.

Berätta om de fördelar och möjligheter som du ser att det nya arbetssättet kan ge (t. ex. mer X, mindre Y, högre Z). Peka på fördelar för medarbetarna, både under genomförandet och när ni har närmat er målet. Berätta också om andra team eller verksamheter som har gjort ett liknande förändringsarbete och bjud gärna in representanter för dem. Kanske kan de fungera som mentorer för er.

Verktyg 8

Gå till verktyg 8 och kolla upp på vilka grunder som besluten i enskilda klientärenden fattas hos er. Bygger valen av insatser på en sammanvägning av bästa tillgängliga kunskap, på praktikernas expertis och klienternas önskemål och värderingar?

Berätta hur du ser att ert nya arbetssätt kan bidra till effektivare insatser. Förslagsvis kan ni använda gruppträffar eller arbetsplatsmöten till att:

- Diskutera medarbetarnas ärenden eller ärenden från någon annan källa, t.ex. Socialstyrelsens råd för etiska frågor, och koppla diskussionen till evidensbaserad praktik.
- Informera om innehållet i en forskningsrapport som är relevant för er verksamhet.
- Låta någon inbjuden forskare informera om senaste forskningsrönen inom ett område som är relevant för er.

Motivationshögare och motivationssänkare

Frederick Herzberg, amerikansk psykolog⁸, har identifierat några faktorer som är kopplade till engagemang och arbetstillfredsställelse, och som därmed är motivationshöjande:

- känslan av att ha presterat bra
- erkänsla och uppskattning
- variation i arbetet
- ansvar
- möjlighet att avancera.

8. Se Herzberg 1968

Hertzberg har också listat ett antal faktorer som är motivationssänkande:

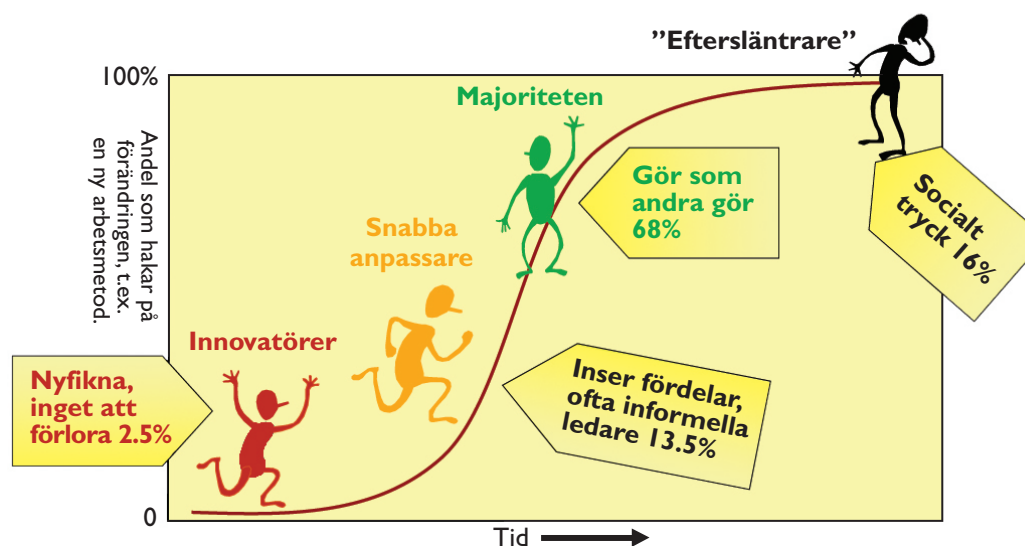
- byråkrati
- frånvarande ledare
- dålig lön
- låg status
- otrygghet på arbetsplatsen
- stress, arbetstider som inte går ihop med ens personliga situation
- fysiska brister på arbetsplatsen (arbetsredskap, lokaler etc.).

Fråga dem som du uppfattar att du ”har med dig” i förändringsarbetet om varför de engagerar sig. Vad gör dem motiverade respektive omotiverade? Vad uppskattar de? Vad är viktigt för dem?

Om de inte har funderat över dessa frågor tidigare så hjälp dem att utforska dem. Använd dig av dina egna erfarenheter. Människors entusiasm och motivation ökar om de har kontroll över sitt arbete och har möjlighet att göra realistiska val, men minskar om de känner sig maktlösa. Se därför till att skapa förutsättningar som påverkar medarbetarnas motivation i positiv riktning.

Alltifrån näeää till hurraa

Medarbetarnas respons på förslag till förändringar kan variera avsevärt, från totalt stöd: ”Hurra! Äntligen något som verkligen kan höja vår professionalitet!” till ett öppet avståndstagande: ”Nej, det finns ingen som helst anledning att ändra på vårt arbetssätt. Det är bra som det är.” De försiktiga och tveksamma är alltid fler än de som direkt hakar på nyheter (se figur 4, nedan) och när det handlar om att radikalt ändra arbetssätt är det lätt att förstå att även de mest kompetenta medarbetarna kan känna sig osäkra. Var alltså beredd på att möta såväl tveksamhet som rent motstånd.



Figur 4. Spridning av metoder: Bilden är inspirerad av E. Rogers (2003).

Verktyg 9

Figur 4 bygger på Everett Rogers ”S-kurva” över hur metoder sprids och kommer till användning. De som först tar till sig nyheter brukar vara de som är allmänt nyfikna och inte har så mycket att förlora på att pröva något nytt. De som följer efter är ofta informella ledare som gör ett medvetet val

efter att ha insett den nya metodens/det nya arbetssättets fördelar. Majoriteten följer de informella ledarna och kvar blir en liten grupp som motvilligt eller kanske aldrig accepterar förändringen.

För dig som chef kan det vara bra att vara medveten om risken med att bara involvera innovatörerna i implementeringsarbetet, med tanke på att detta oftast tar lång tid. Innovatörerna är flyktiga och rätt som det är kan en ny metod eller ny arbetsplats locka dem. Det är strategiskt klokt att rekrytera informella ledare till förändringsarbetet eftersom majoriteten ofta gör som de.

Hantera motstånd

Fundera på hur du kan hantera motstånd på ett effektivt men samtidigt vänligt sätt. Har du klagjort fördelarna med en evidensbaserad praktik för klienternas del? Har du skapat ett arbetsplatsklimat där medarbetarna vågar säga vad de tänker och känner inför förändringen? Uppmuntrar du dina medarbetare att delta i beslut om hur ni ska gå vidare? Du kanske kan förhandla eller kompromissa lite i vissa frågor, till exempel om tid eller plats.

Har du identifierat vilka personer som respekteras av kollegorna och därför har inflytande över dem? Har du frågat efter deras aktiva, tydliga stöd (t.ex. bett dem att komma till möten med inställningen ”det här ska vi klara av”)? Kanske kan du tydligare uppmärksamma eller uppmuntra önskvärda beteenden?

Visa omtanke

Förmågan att visa omtanke är en viktig egenskap hos goda ledare. Visa omtanke genom att lyssna när medarbetarna behöver prata, och fråga även hur de har det. Hjälp dem med det som de behöver ha hjälp med.

Var tydlig med att du har höga förväntningar på vad de kan åstadkomma och att deras insats är viktig för att förändringsarbetet ska kunna genomföras på ett bra sätt. Visa att du uppskattar deras bidrag.

Påverka de tveksamma

Avfärda inte skeptiska invändningar direkt, de kan vara både befogade och värdefulla. Inbjud de tveksamma medarbetarna att granska och förbättra planer och förslag. Be dem gärna att pröva någon del i genomförandet och att därefter rapportera hur det har gått.

Försök få med dig de medarbetare som är tveksamma. Om det inte går, får du försöka minska deras negativa inflytande över övriga medarbetare.

Stöd de entusiastiska

Även de entusiastiska behöver ditt stöd men på ett annat sätt än de skeptiska. Visa att du vet att de är dina allierade. Ta vara på deras engagemang, till exempel genom att låta dem dra igång processer som snabbt kan visa goda resultat. Låt dem peppa sina mindre entusiastiska kollegor. De kan till exempel fungera som ambassadörer för en ny metod genom att informera om den på arbetsplatsträffar, i brukarråd etc.

Nästa steg...

Efter motivationsarbetet är det dags att fokusera på att uppmuntra och underlätta lärandet. Se kapitel 7.

Kapitel 7 Uppmuntra lärande och utveckling





Framtiden kommer av sig själv, framsteg gör det inte.
Poul Henningsen

Verktyg 1,
del D

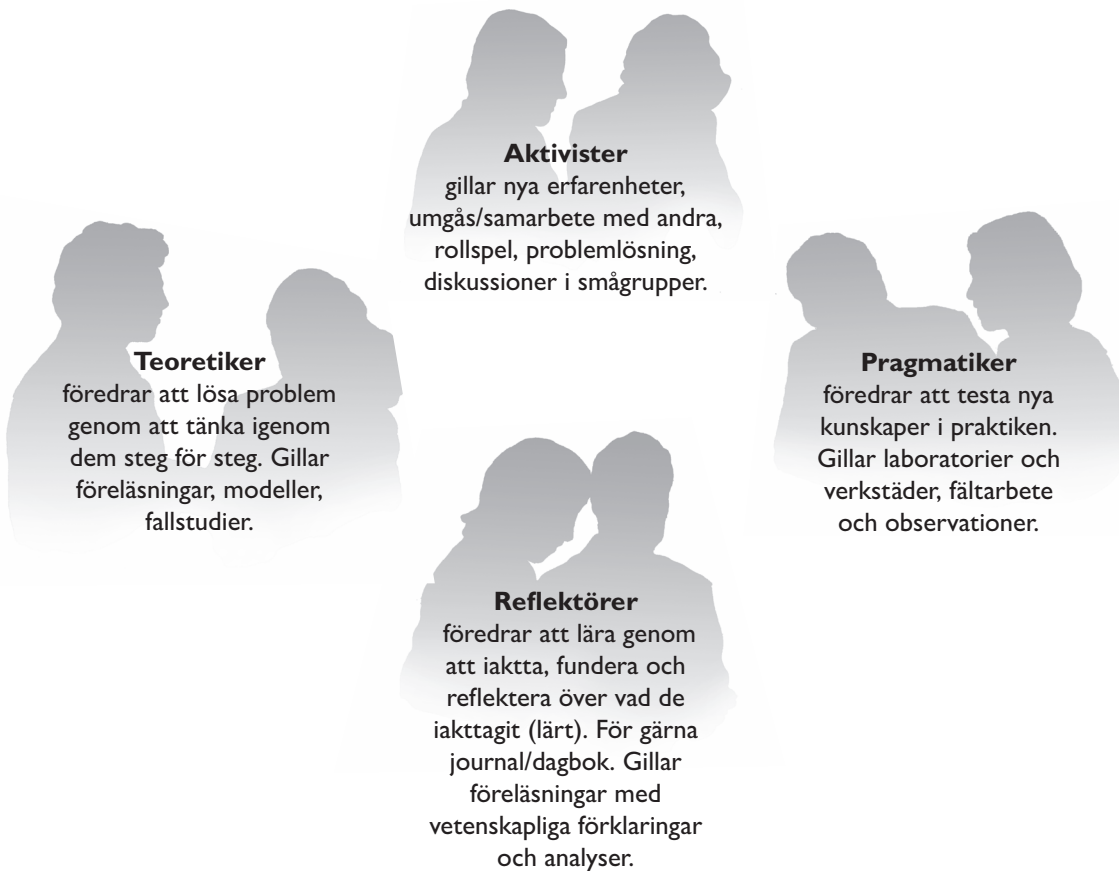
Ledaren har ett ansvar för medarbetarnas utveckling

Som ledare ansvarar du för att medarbetarna har en arbetssituation som ger dem möjligheter att utvecklas professionellt i det dagliga arbetet och inom ramen för arbetstiden. Kompetensutvecklingen behöver alltså integreras i arbetet och inte förläggas till särskilda utbildningstillfällen. Det finns många naturliga situationer med inbyggd lärandepotential, till exempel att få ett ökat ansvar och nya arbetsuppgifter.

Uppmuntra dina medarbetare att pröva nya idéer som de fått genom att läsa forskning. Uppmuntra lärande, diskussion och reflektion över arbetets innehåll och utförande.

Vi lär på olika vis

Det går lättast att lära sig något nytt om man kan göra det på det sätt som passar en själv bäst. Det finns flera teorier om människors olika lärtilar. Enligt en teori⁹ kan människor delas in i fyra lärandetyper: aktivister, teoretiker, pragmatiker och reflektörer.



9. Honey & Mumford, 1992.

Underlätta lärandeprocessen

Människor äger inte sina kunskaper innan de har använt, bearbetat, infogat och integrerat dem i sitt eget tankesystem¹⁰. Det är bra om du vet en del om hur inlärningsprocessen går till så att du kan hjälpa dina medarbetare att ta sig igenom denna cykliska process. Detta kan du göra:

- Uppmuntra dina medarbetare och gör det möjligt för dem att skaffa sig nya erfarenheter och kunskaper.
- Ge dem tid och möjlighet att reflektera över sina inhämtade erfarenheter utifrån olika perspektiv.
- Hjälpa dem att tolka sina erfarenheter och på så sätt förbättra sina professionella kunskaper och sin bedömningsförmåga.
- Uppmuntra dem att pröva sina nya kunskaper i olika situationer och använda dem för att lösa problem och fatta beslut.
- Ge konstruktiv feedback.

Verktyg 10

Skapa en lärande arbetsplatskultur

Organisations- eller arbetsplatskulturen har stor betydelse när det gäller att främja kompetensutveckling och utvecklingsarbete. I arbetsplatskulturen finns outtalade regler som påverkar hur människor tänker, vad de anser är viktigt, hur de uppför sig och hur de tolkar beteenden som normala eller avvikande. Arbetsplatskulturer är starkast där medarbetarna har en lång gemensam historia.

Arbetsplatskulturen kan ses som en spegling av de beteenden som har lönat sig tidigare, till exempel att alltid följa regelboken eller att gå sina egna vägar. Kulturen är ofta tydligast för utomstående eller nyanställda. Använd verktyg 10 för att undersöka om ni har en lärande kultur.

Research in Practice refererar till ett brittiskt institut, Institute for Innovation and Improvement¹¹, som har skrivit en hel del om ”förbättringskulturer”. De har identifierat nedanstående kännetecken för en förändringsbenägen organisation.

Förbättringskulturer	
Är brukarfokuserade	Medarbetarna strävar efter att ha ett brukarperspektiv
Tror på människors potential	Professionell och personlig utveckling värdesätts
Uppmuntrar innovationer och förändring	Medarbetarna/organisationen försöker hela tiden förbättra sig Förändringar och nya idéer är lätta att introducera Medarbetarna är övertygade om att de kan påverka hur teamarbetet utförs Medarbetarna frågar sig: Vad kan jag göra för att lösa detta problem?
Erkänner värdet av kunskap	Det finns rutiner för läsande och reflektion, man diskuterar och delar med sig av insikter och erfarenheter
Har ett effektivt lagarbete	Man stödjer varandra, där finns inga stridande fraktioner
Har en god kommunikation	Medarbetarna är delaktiga och informeras kontinuerligt om vad som är på gång och varför
Kännetecknas av tillit	Medarbetarna har frihet att ta initiativ och möjlighet att förändra

10. Kolb, D., 1984.

11. www.institute.nhs.uk

Stärk utvecklings- och förbättringskulturen

Hur många av de karakteristika som är listade här ovan passar på er? Tror du att din uppfattning överensstämmer med vad brukare, medarbetare, externa medarbetare eller andra utomstående tycker? För dig som ledare är det viktigt att förstå att arbetsplatskulturen påverkar hur arbetsuppgifterna utförs av dem som du försöker involvera i ett evidensbaserat arbetssätt. Om organisationskulturen inte uppmuntrar medarbetarna att ta del av och lära sig av forskning är det mindre sannolikt att det går att utveckla en evidensbaserad praktik.

Följande tillvägagångssätt kan hjälpa dig att identifiera hjälpsamma och hindrande inslag i er arbetsplatskultur. Ett förslag är att använda en del av personalmötetiden och följa strukturen nedan. Använd post-it-lappar och blädderblock.

Be var och en att skriva ner de grundläggande värderingar som han/hon menar är kännetecknande för enheten/arbetsgruppen (t.ex. lagarbete, solidaritet, integritet etc.).

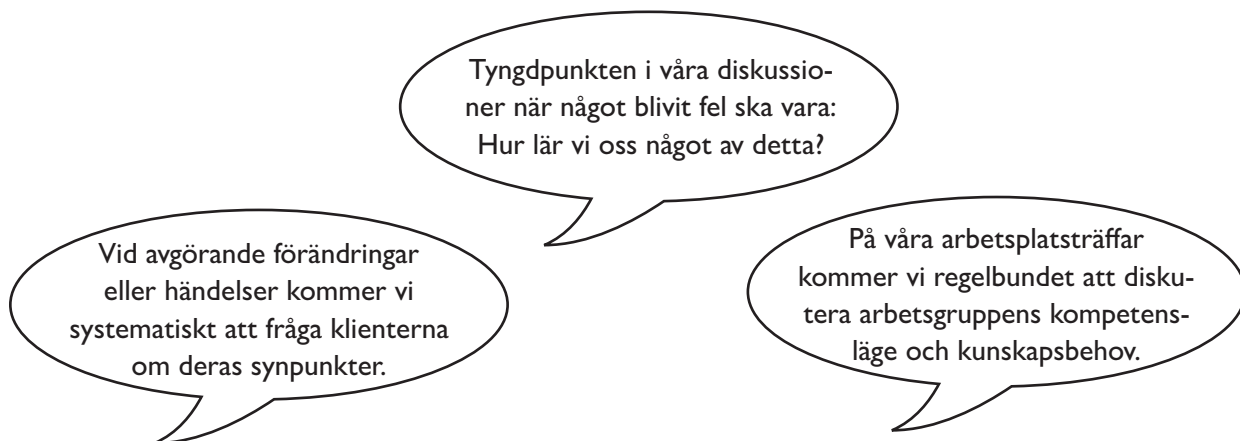
Be också var och en att skriva ner de beteenden som han/hon anser karaktäriserar enheten/arbetsgruppen (hur formell man är, hur beslutsfattande går till, samtalsstil, hur man hanterar konflikter etc.).

Sätt upp alla lappar och gör två listor, en över värderingar och en över beteenden. Jämför listorna. På vilka punkter stämmer de inte överens? Säger man att man värderar teamarbete högt trots att man helst arbetar individuellt? Saknas beteenden och värderingar som du förväntade dig att hitta på listorna?

- Försök nu att gemensamt identifiera gruppens oskrivna lagar och attityder. Finns det en skillnad eller en överensstämmelse mellan vad man säger sig vilja göra och vad man faktiskt gör? Om det finns skillnader – hur kan ni förklara dem?
- Försök att identifiera och komma överens om vad i organisationskulturen som bäst stödjer förbättringsarbete och lärande respektive är mest hindrande.
- Om ni hittar hinder mot förbättringsarbete och lärande, gå igenom vart och ett av dem och resonera kring frågorna: Var kommer hindret ifrån? Vad är det som gör att det består?
- Summera vad ni har kommit fram till och ta det som utgångspunkt för ert förbättringsarbete. Var noga med att följa upp hur det går.

Formulera några avsikter

Om ni har arbetat igenom punktlistan ovan har ni en bra grund för att tillsammans skapa och behålla en god arbetsplatskultur. Kulturer förändras dock inte över en natt så det gäller att vara realistisk. Under vägen finns det en del enkla saker man kan göra för att uppmuntra lärande i den egna organisationen, som att ta för vana att dela med sig av goda exempel, ge och få feedback, och öronmärka tid för reflektion över vad som händer i arbetet. Försök att formulera hur ni ska kunna arbeta på ett sätt som visar att kulturen sätter avtryck i praktiken. Till exempel:



Tänk också på vad konkreta tecken och symboler betyder när det gäller att visa på den kultur som ni ska införa. Till exempel:

- Använd en loggbok som visar de områden som medarbetarna vill utveckla och som även visar deras kompetens inom området.
- Se till att det finns forskningstidskrifter i kafferummet, ordna ett läsrum och ett arbetsplatsbibliotek.
- Prenumerera på aktuella nyhetsbrev och länka till dem på er interna webbsida.

Skapa ett gott arbetsklimat

Du kan påverka arbetsklimatet genom att lyfta fram och uppmuntra personer som visar positiva förändringar av beteenden, attityder och övertygelser. Det kan vara när en medarbetare tar emot istället för att avfärda välgrundad kritik eller när någon medarbetare ställer utmanande frågor eller kommer med förslag på förbättringar. Tänk också på att uppmärksamma när någon generöst delar med sig av vunna erfarenheter och kunskaper till andra.

Nästa steg ...

Nästa kapitel handlar om vikten av att leda aktivt och föregå med gott exempel som ledare.

Kapitel 8 Led aktivt och föregå med gott exempel





Du måste vara den förändring du önskar se i världen.
Mahatma Gandhi

Verktyg 1,
del E

Viktigt att ledaren föregår med gott exempel

Som ledare i förändringsarbetet behöver du agera på ett genomtänkt och trovärdigt sätt eftersom det du gör noteras av omgivningen. Ledare granskas mer än övriga deltagare i en grupp. Medarbetarna lyssnar uppmärksamt till ledaren och ledarens synpunkter och respons tillmäts stor betydelse.

Det är värt att tänka på detta, särskilt när det ställs ökade krav på medarbetarna – som det gör vid stora förändringar. Särskilt viktigt är att du själv gör det som du framhåller som viktigt att göra. Evidensbaserad praktik är ett relativt nytt begrepp och du visar genom ditt agerande vad du lägger in i det.

Verktyg 11

Ledarens personliga sätt att vara är en av de allra viktigaste faktorerna när det gäller att utöva ett positivt inflytande på kulturen och teamet. Det är viktigt att dina medarbetare kan lita på dig. Du behöver vara konsekvent, göra det du sagt att du ska göra och inte ge några löften som du inte kan hålla. Om du själv gör det du kräver av andra uppfattas du som trovärdig. Om du försöker vara en god förebild för dina medarbetare när det gäller att förändra arbetsplatskulturen så kommer det att ha en positiv inverkan på dina medarbetare.

Bygg in ett intresse för forskning – leta efter vetenskapligt stöd

Det finns flera saker du som ledare kan göra för att visa ditt intresse för aktuell forskning inom ert område. Ordna så att ni har tillgång till relevanta forskningsöversikter eller sammanfattningar, till exempel Kunskapsguiden, Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU) och Socialstyrelsen (Metodguiden). Där finns information om insatser och bedömningsmetoder som används inom socialt arbete.

Sök gärna efter FoU-rapporter som beskriver olika utvecklings-, utvärderings- eller implementeringsarbeten runt om i landet. På FoU Valfärds webbsida (intresseförening för FoU-enheter som arbetar gentemot socialtjänsten) hittar du länkar till regionala och lokala FoU-enheter.

För dig som ledare är det viktigt att fundera över den sammanlagda kompetensen på er enhet och att ta fram individuella planer för medarbetarnas långsiktiga kompetensutveckling. Tänk noga igenom hur ni kan tillvarata medarbetarnas kompetens efter utbildning.

Bygg in ett reflekterande arbetssätt

Kreativitet och innovativt tänkande är från och med nu en självklar del i ert arbete om ni bedriver en evidensbaserad praktik. Du kan främja kreativiteten genom att uppmuntra till diskussioner som utmanar ert nuvarande sätt att tänka och arbeta.

Lägg in tid för att hämta in och läsa om ny forskning och kunskap. Avsätt också tid för att reflektera över vilken betydelse dessa kan ha för ert arbete och er verksamhet.

Bygg in kunskaps- och erfarenhetsutbyte

Det finns många tillfällen att visa på nyttan med att dels skaffa sig mer kunskap, dels ha ett kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Använd arbetsplatsträffar och gruppmöten för att väcka frågor och diskutera intressanta och komplicerade ärenden. Hämta gärna exempel från Socialstyrelsens råd för etiska frågor.

Be praktikanter från socionomutbildningen att berätta om utbildningen. Vad är på agendan i socio-
nomutbildningarna nu? Vilka frågor diskuteras?

Låt dina medarbetare turas om att läsa en artikel i en relevant vetenskaplig tidskrift och referera
innehållet på ett personalmöte. Den efterföljande diskussionen kan utgå från några frågor som läsaren
har funderat ut.

Låt dem som varit på utbildning och konferenser dela med sig till övriga kollegor. Be dem att be-
rätta om och reflektera över det som de har hämtat in och hur det kan användas i er verksamhet. Försök
att alltid skicka minst två personer till varje utbildningstillfälle. Det underlättar när man efteråt ska
berätta vad man inhämtat.

Uppmuntra medarbetarna att diskutera frågor som ni arbetar med och koppla dem till det aktuella
kunskapsläget. Vad säger forskningen? Vad tycker klienterna? Sådana diskussioner kan leda till att ni
bestämmer er för att ta reda på mer. Kanske kan ni höra med ert närmaste universitet, liksom med bru-
kar- eller anhörigorganisationer? Dessa diskussioner kan i sin tur bilda underlag för exempelvis korta
faktablad om olika områden. Bladen kan formuleras som: ”Tio saker som vi behöver veta om ...”

SVT, UR och SR har en hel del intressanta dokumentärprogram, där brukare och anhöriga kommer
till tals. Programmen, som kan köpas eller lånas, kan ge ett bra underlag för diskussion och erfaren-
hetsutbyte. Ni kan bjuda in en representant från någon brukarorganisation och höra deras åsikter i en
viss fråga?

Fråga alltid efter kunskapsgrunden

En medarbetare diskuterar ett ärende med dig och säger: ”M som har svåra missbruksproblem
behöver insatsen X.” En annan medarbetare säger om sin klient: ”P har Aspergers syndrom och är
arbetslös så jag föreslår att han får insatsen Y.” I sådana situationer ska du alltid fråga efter medar-
betarens grund för sitt förslag. Vad finns det för kunskap om den föreslagna insatsens användning
för den målgrupp som den aktuella klienten tillhör? Om du konsekvent ställer den frågan hjälper det
er att planera för hur ni ska arbeta evidensbaserat. Kvaliteten på era utredningar höjs genom att de
vilar på en stabilare kunskapsgrund. Ni kommer också att kunna argumentera med större auktoritet:
”Vi vet genom forskning att ... (referens: författare, årtal, titel och sidhänvisning).

När ni planerar en ny verksamhet, ta reda på vad forskningen säger. Vad fungerar, vad fungerar
inte? När ni utarbetar verksamhetsplaner, tar fram budgetunderlag eller gör upp kompetensutveck-
lingsplaner för medarbetarna, försäkra dig om att ni då tydligt refererar till definitionen av evidensba-
serad praktik (se figuren s. 11) och kopplar ihop dem med den specifika situationen hos er.

Följ upp resultat av insatser på individ- och gruppnivå

För att kunna bedöma om de insatser som ni erbjuder svarar mot klienternas behov är det nödvändigt
att göra systematiska uppföljningar. Sådana uppföljningar behövs också för att få en uppfattning,
dels om hur verksamhetens olika delar fungerar, dels om vad som behöver utvecklas och förbättras.
Uppföljningar kan göras på individnivå och sedan sammanställas på gruppnivå. På så vis får man
en bild av hur verksamheten fungerar, både för olika klienter och generellt sett .

Det finns olika sätt att göra individuella uppföljningar:

- Man kan hämta in information om varje klient både före och efter insatsen med hjälp av stan-
dardiserade bedömningsmetoder som är relevanta för målgruppen. Genom att jämföra klientens
situation före och efter insatsen kan man se om det blivit någon förändring.

- Man kan också följa upp ett eller flera mätbara individuella mål innan, under och efter insatsen, för att bedöma i vilken grad målen har uppnåtts.
- Ytterligare ett sätt är att göra brukarundersökningar, dvs. ställa frågor om hur klienten har uppfattat olika aspekter av insatsen och hur han/hon beskriver sin situation efteråt. Svaren säger inget om insatsens effekter utan berättar om klientens uppfattning. Det kan alltså vara något annat än insatsen som har påverkat klientens situation. Brukarundersökningar ger viktig information men tänk på att erfarenheter visar att personer kan vara nöjda med insatser även om de inte leder till ett önskat resultat.

Ett idealt sätt att följa upp en verksamhet kan vara att kombinera dessa tre uppföljningsätt.

Nästa steg ...

Att genomföra en förändring är en sak, att vidmakthålla den är en annan. Om det sistnämnda handlar kapitel 9.

Kapitel 9 Vidmakthåll förändringen





Droppen urholkar stenen, inte genom sin kraft utan genom att ständigt falla.
Lucretius

Verktyg 1,
del F

Vidmakthålla förändringar och hålla entusiasmen vid liv

Vid det här laget har ni förhoppningsvis kommit en bra bit på väg i arbetet med att skapa en evidensbaserad praktik. Nu gäller det att inte slå sig till ro för då tappar ni garanterat fart. Du som ledare behöver tänka igenom hur ni ska vidmakthålla de förändringar som ni har genomfört, samtidigt som ni fortsätter att utveckla verksamheten.

Verktyg 12

Ett självklart arbetssätt – Inte ett projekt

För att vidmakthålla de förändringar som du och dina medarbetare genomfört är det några saker att tänka på. Ni behöver ha stöd av en policy som klart uttrycker att ni ska arbeta evidensbaserat. Låt det också framgå tydligt att ert nya arbetssätt inte är ett tidsbegränsat projekt utan ert nya, normala och självklara arbetssätt: ”Det är så vi jobbar här.” Följ upp arbetet och se till att dina medarbetare arbetar evidensbaserat. Om de inte gör det så ställ frågor och diskutera arbetssättet med dem.

Verktyg 7

Bygg in motivation i vardagsarbetet

Se till att processer, rutiner och strukturer i er verksamhet stödjer och uppmuntrar ert arbetssätt. Gå tillbaka till verktyg 7 för att kolla upp att ni bygger in motivation i det dagliga arbetet. Tänk på att avsätta tid och uppmärksamhet för att fortsätta att stödja det evidensbaserade arbetet. Tacka nej till aktiviteter som ligger på tider som du avsatt för ”EBP-arbete”: ”Jag kan inte då, jag arbetar med reflektionsgruppen” eller ”Då har jag min lästid.”

Se till att ni har regelbundna möten då ni pratar om hur arbetet har gått och vad ni har gjort. Sådana samtal är viktiga, bland annat därför att de kan påvisa behov av förbättringar och justeringar av ert arbetssätt. Visa förståelse för dem som är motsträviga och försök att stödja och motivera dem att jobba vidare trots att det känns motigt. Försäkra dina medarbetare att du tar deras synpunkter på allvar och visa att du faktiskt gör det.

Knyt gärna till er någon extern person från exempelvis er FoU-enhet, som då och då bjuds in till diskussion om ert arbete. Berätta för nyanställda att ni arbetar evidensbaserat och ge en grundlig introduktion i arbetssättet. Förklara att det förväntas av dem att de håller sig à jour med relevant forskning, avsätter tid för läsning och reflektion i sitt veckoschema, motiverar förslag och refererar till vetenskapligt stöd i utredningar etc. Utse en kollega som mentor för varje nyanställd och se till att de snabbt får plats i en reflektionsgrupp.

Påminn om era idéer och budskap, till exempel på ert intranät.

Mät framstegen

Fundera på hur ni kan mäta era framsteg och vad ni har åstadkommit (t.ex. nya kunskaper, färdigheter, ökad förståelse etc.). Be medarbetarna beskriva två, tre större förändringar som de upplevt i lagarbetet sedan ni började arbeta evidensbaserat. Rita gärna upp en baslinje med tidpunkterna ”innan – under – efter” som ni kan följa upp månad för månad. Kolla även upp vad dina medar-

tare anser att det nya arbetssättet har inneburit för klienterna och i ert samarbete med andra verksamheter. Dela generöst med er av era resultat! Gör gärna posters och grafer eller skriv och berätta om ert arbete, till exempel på kommunens webbsida.

Se upp för konkurrerande prioriteringar

Ett av de mest kraftfulla budskapen från de ledare som var med om att ta fram den engelska versionen av den här boken lyder: Var medveten om att konkurrerande prioriteringar kommer att försvåra ditt utvecklingsarbete. Det är viktigt att du som ledare inser att ditt arbete inte alltid kan ha högsta prioritet för alla. Ett råd är därför att lägga upp en plan för hur du kan ta dig förbi hindren så att utvecklingsarbetet ändå kan hålla en viss fart. Några råd på vägen:

- Kolla upp när och var det är mest sannolikt att ert förändringsarbete kan uppmärksammas, t.ex. i samband med budgetarbetet, vid upphandlingsarbete, när verksamhetsplaner läggs upp.
- Anpassa dina förväntningar och sätt upp verksamhetsmål som snabbt kan uppnås.
- Knyt till dig personer som utifrån sin roll kan bidra till att framhålla betydelsen av kunskap och lärande, t.ex. praktikanter, uppsatsskrivande studenter och anställda som vidareutbildar sig på magisternivå.
- När du känner dig frustrerad eller besviken, dra inte med dig medarbetarna i de känslorna. Försök i stället att visa att du inte har gett upp utan att du fortsatt arbetar mot målet, en evidensbaserad praktik.

Följ upp arbetet och visa på framstegen

För att upprätthålla intresset för och lojaliteten mot ert förändringsarbete är det viktigt att du framhåller för medarbetarna vad ni åstadkommit hittills och vilken betydelse det har haft. Några centrala frågor i det sammanhanget är:

- Vad har ni faktiskt gjort? (Aktiviteter).
- Hur stämmer det med det ni planerade att göra? (Mer, mindre, annorlunda).
- Vilka förändringar har skett för medarbetarna? (Kunskap, attityder, förståelse, skicklighet).
- Vilka förändringar har uppnåtts för enheten, arbetslaget? (Arbetsmetoder, systemfaktorer, service).
- Vilka förbättringar har uppnåtts för klienterna? (Kvaliteten på bedömningar och handlingsplaner).
- Vilket erkännande har ni fått för de framsteg och positiva förändringar ni gjort hittills?
- Vilka påpekanden har ni fått på grund av icke infriade förväntningar?

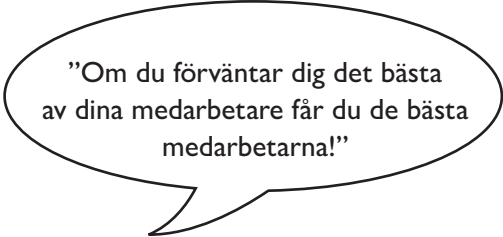
Verktyg 5

Gå tillbaka till verktyg 5. Avsätt regelbundet tid för att besvara frågorna i verktyget. De mest tillförlitliga svaren får ni genom att systematiskt dokumentera era aktiviteter. Dessutom behöver ni fundera på om det finns mer objektiva sätt att dokumentera, följa upp och mäta ert förändringsarbete. Till exempel: Citeras ert evidensbaserade arbete i länsrätt eller annan domstol? Citeras det i era FoU-rapporter eller andra rapporter, i policydokument, strategier och planer?

Till sist

Nu har ni förhoppningsvis kommit igång på allvar med ert utvecklingsarbete. Kom då ihåg att alla processer har sina upp- och nedgångar. Ibland går det framåt med god fart, ibland stannar utvecklingen upp eller går tillbaka en period. Misströsta inte, det är ett naturligt led i all utveckling. Ibland måste man vila i förändringen för att få perspektiv på vad man åstadkommit.

Du kan alltid gå tillbaka till den här guiden som du också hittar på www.kunskapsguiden.se/ebp



”Om du förväntar dig det bästa av dina medarbetare får du de bästa medarbetarna!”

Lycka till med ert viktiga arbete!

Referenser

- Barrat, M. & Hodson, R. (2006). *Firm Foundations. A practical guide to organisational support for the use of research evidence*. Research in practice.
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, Florida, University of South Florida.
- Flay, B.R., Biglan, A., Boruch, R.F., Catro, F.G., Gottfredson, D., Kellam, S., Mocicki, E.K., Schinke, S., Valentine, J.C. & Ji, P. (2005). Standards of evidence. Criteria for efficacy, effectiveness and dissemination. *Preventions science*, 6, 151–175.
- Guldbrandsson, K. (2007). *Från nyhet till vardagsnytta. Om implementeringens mödosamma konst*. Statens folkhälsoinstitut. Rapport 2007:20. www.fhi.se
- Haynes, R.H., Devereaux, P.J. & Guyatt, G.H. (2002). Physicians' and patients choices in evidence based practice: Evidence does not make decisions, people do. *British Medical Journal*, 324, 1350.
- Herzberg, F. (1968) One more time: *How do you motivate employees*. Harvard Business Review: 53–62.
- Hodson, R. & Cooke, E. (2007). *Leading evidence-Informed Practice. A handbook*. Research in practice.
- Honey, P. & Mumford, A. (1992) *The manual of Learning Styles* 3rd Ed. Maidenhead.
- Jergeby, U. (red) (2008) *Evidensbaserad praktik i socialt arbete*. Gothia förlag.
- Kolb, D. (1984) *Experiential Learning: Ex perience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Preutice Hall.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th ed. London: Free Press.
- Roselius, M. & Sundell, K. (2008). *Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering*. Gothia förlag.
- Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- SOSFS 2011:9, *Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete*
- SOU 2008:18 *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten – till nytta för brukaren*. Stockholm: Fritzes.

Verktyg I

Prioritera och leda ett förändringsarbete

Formulär för chefer

Du ska leda uppdraget med att börja arbeta evidensbaserat inom din enhet. Den här enkäten hjälper dig att identifiera vad du då bör fokusera på. Observera att resultaten bara är till för dig själv. Du ska inte redovisa det för någon.

Markera på skalan 1–5 hur du uppfattar att det ser ut på din enhet. Sammanställ dina poäng och för in dem i grafen i slutet på dokumentet. Resultatet visar vad du ska fokusera på som ledare i förändringsarbetet.

EXEMPEL	Nej				Ja
	1	2	3	4	5
A1 Finns det ett klart och tydligt skriftligt formulerat uppdrag som anger på vilket sätt ni ska uppnå en evidensbaserad praktik?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2 Har medarbetarna varit med om att formulera uppdraget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A3 Har medarbetarna haft möjlighet att diskutera vad uppdraget innebär för deras arbete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4 Finns det ett utbrett stöd i personalgruppen för uppdraget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
A5 Diskuteras uppdraget regelbundet?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				Poäng totalt	<input type="text" value="18"/> av 25

A. Ta fram en vision	Nej				Ja
	1	2	3	4	5
A1 Finns det ett klart och tydligt skriftligt formulerat uppdrag som anger på vilket sätt ni ska uppnå en evidensbaserad praktik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2 Har medarbetarna varit med om att formulera uppdraget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3 Har medarbetarna haft möjlighet att diskutera vad uppdraget innebär för deras arbete?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4 Finns det ett utbrett stöd i personalgruppen för uppdraget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5 Diskuteras uppdraget regelbundet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				Poäng totalt	<input type="text"/> av 25

E. Leda aktiv och föregå med gott exempel

	Nej				Ja	
	1	2	3	4	5	
E1	Visar du medarbetarna exempel på bästa tillgängliga evidens inom ert arbetsområde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E2	Har du använt relevanta forskningsresultat för att förbättra arbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E3	Frågar du efter evidens när förslag om nya insatser föreslås från dina medarbetare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E4	Har du en egen utvecklings/handlingsplan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E5	Ger du medarbetarna utrymme, resurser och tillfälle att skapa en evidensbaserad praktik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

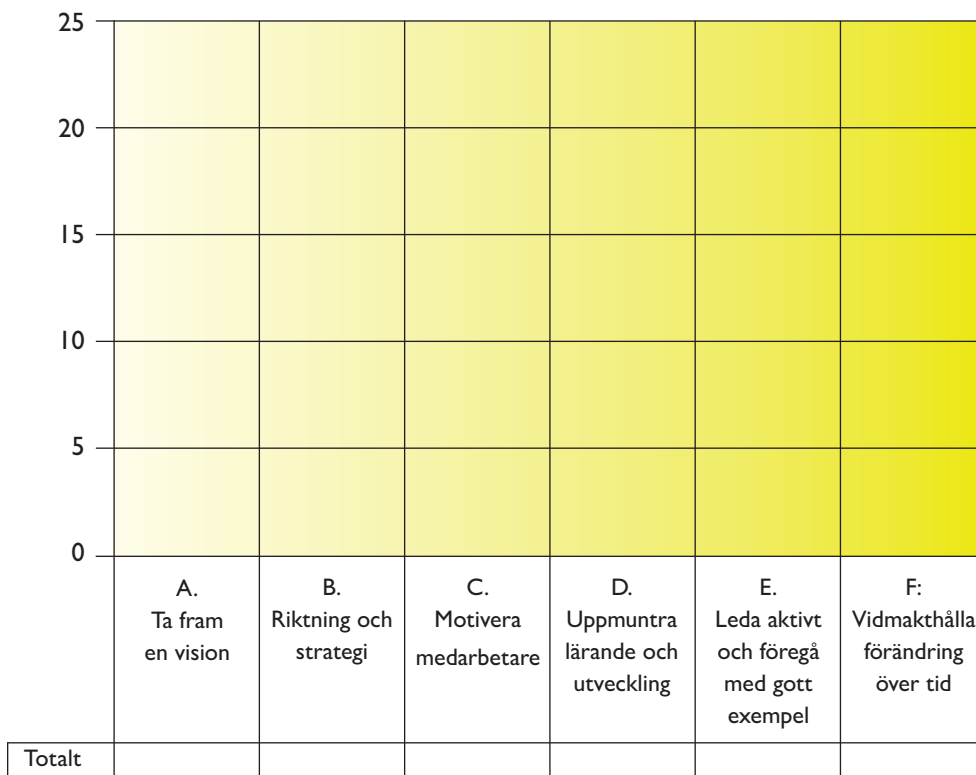
Poäng totalt av 25

F. Vidmakthålla förändring över tid

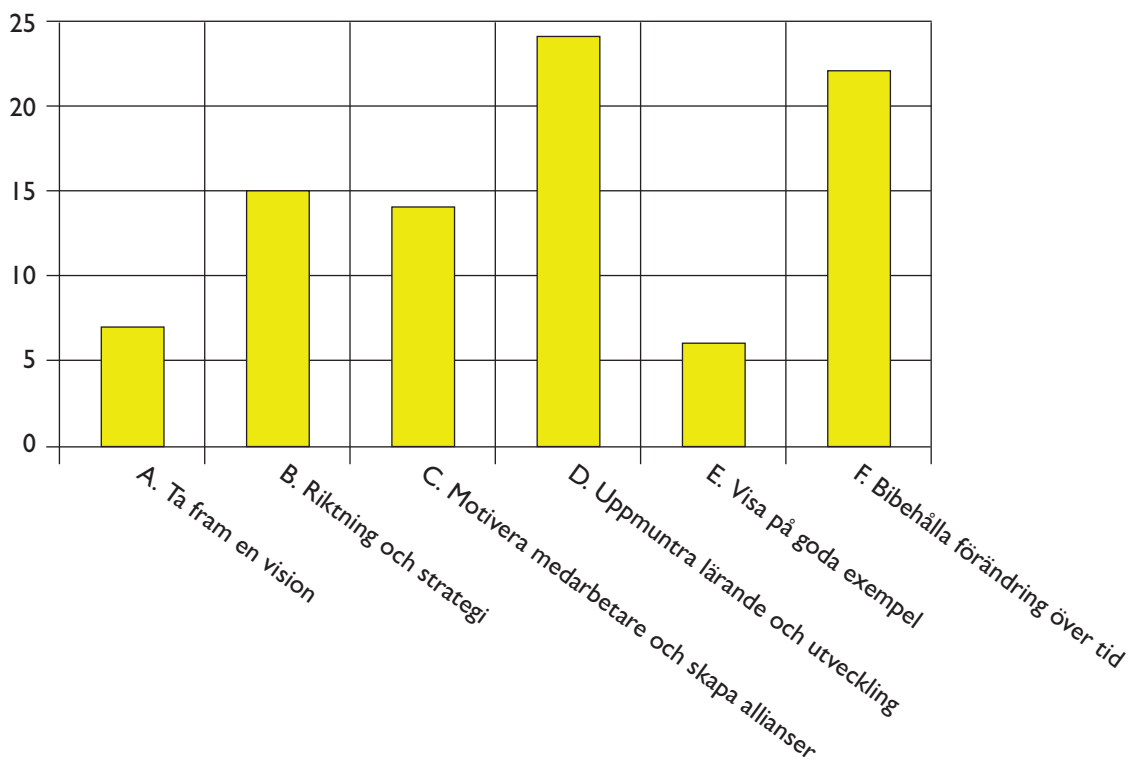
F1	Får nyanställda introduktion i evidensbaserad praktik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F2	Är förväntningarna på medarbetarna uttalade i arbetet kring uppdraget?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F3	Följer ni regelbundet upp förändringsarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F4	Har ni hämtat in och värderat synpunkter (positiva och negativa) från medarbetare på ett öppet sätt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F5	Delar ni med er av framgångarna i det evidensbaserade arbetet med kollegor och chefer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Poäng totalt av 25

Skriv in dina resultat i grafen nedan. Resultaten hjälper dig att identifiera områden som du bör prioritera i ditt ledarskap när det gäller förändringsarbetet.



Så här kan en graf se ut. Som du ser är resultatet i det här tänkta exemplet bra vad gäller att uppmuntra lärande och utveckling. Det man behöver arbeta med är att ta fram en vision och visa på goda exempel.



Verktyg 2

Testa visionen

Är er vision tydlig och övertygande? För att kontrollera det kan du låta några medarbetare *individuellt* bedöma/värdera visionen genom att använda checklistan nedan. Diskutera resultatet gemensamt och se om visionen behöver förändras eller formuleras om.

Vår vision	Ja	Nej
1 ... är framåtblickande (vi ska utvecklas från att ha arbetat med A till att arbeta med B)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 ... visar vart vi ska gå och varför	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 ... överensstämmer med de nuvarande prioriteringarna inom organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 ... visar hur det kan bli bättre för klienterna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 ... förklarar vad som kommer att se annorlunda ut (t.ex. insatser för klienterna, färdigheter, attityder)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 ... har ett känslomässigt inslag (dvs. den framhåller klienternas och medarbetarnas upplevelser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 ... beskriver förändringen och hur den kan mätas (mer av X. mindre av Y)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 ... beskriver en bättre framtid, en strävan; den är töjbar men också realistisk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 ... är inte alltför beskrivande eller detaljerad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 ... kan sammanfattas i en paroll	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skriv ner ett förslag på en paroll (ett motto). Max 100 tecken.

Verktyg 3

Analysera drivkrafter och hinder för förändring

Använd detta verktyg för att identifiera drivkrafter och hinder för förändringsarbetet. Arbeta igenom det tillsammans med några utvalda medarbetare eller med hela din enhet. Använd gärna ett blädderblock.

Exempelvis kan det se ut så här:

Drivkrafter	Hinder
Stöd från myndigheter	Tidsbrist
Stöd från FOU	Bristande kunskap om att söka relevant forskning
Stöd från metodutvecklare	Ingen budget
Krav från politiker	Hög personalomsättning

Övning

När ni är klara med identifikationen av drivkrafter och hinder kan ni:

- Analysera vilka hinder ni har och se på vilket sätt de skulle kunna övervinnas eller undvikas. Skriv ner era förslag.
- Analysera drivkrafterna och se hur ni skulle kunna bygga vidare på dessa. Skriv ner era förslag.
- Är hindren fler/starkare än drivkrafterna – försök då att öka drivkrafterna.

Verktyg 4

Identifiera viktiga nyckelpersoner och interna resurser

Använd denna checklista för att:

1. Identifiera nyckelpersoner inom och utanför din organisation, som kan ge stöd, t.ex. praktiskt eller ekonomiskt eller på annat sätt i ert förändringsarbete.
2. Identifiera interna resurser.

Medarbetare inom din organisation					
Vem/vilka	Kan de hjälpa till?			På vilket sätt? Om nej varför inte?	Exempel:
	Ja	Nej	Vet ej		
Chef	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Ge mer tid och utrymme för utvecklingsarbetet? Sprida vad ni försöker uppnå?
Chefskollegor/ ledningsgrupp	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Bidra med idéer? Dela med sig av aktuell forskning?
Politiker	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Sanktionera utvecklingsarbetet?
Administra- tion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Skriva om och publicera vad ni försöker utveckla?
Verksamhets- utvecklare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Underlätta diskussioner i arbetsgruppen? Coacha medarbetare? Söka och dela med sig av aktuell forskning? Utbilda? Ordna konferenser?
IT-avdelning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Använda intranätet för att sprida information? Hjälpa till med webbaserade lösningar?
Andra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Interna resurser

Har vi möjlighet att	Ja	Nej	Vet ej	Hur genomförs detta? Hur skulle vi kunna göra?
... ha en budget för utbildning av verksamhetsutvecklare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
... ge tid till verksamhetsutvecklare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
... ge tid till andra relevanta medarbetare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
... ha en budget för evidensbaserade insatser?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
... ha en budget för att köpa böcker, rapporter etc.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
... ha en budget för utbildning av hela/delar av personalgruppen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
... ha tid att träna och öva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
... ha tid för att söka aktuell forskning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>

Nyckelpersoner utanför din organisation

Vem/vilka	Kan de hjälpa till?			På vilket sätt? Om nej varför inte?	Exempel:
	Ja	Nej	Vet ej		
Universitet/ högskola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Samarbete med universitet/ högskola ang. utbildning och konferenser.
Andra vårdgivare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Experter på området. Ekonomiska bidrag.
Andra nyckel- personer/ externa grupper/ nätverk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Diskussionsforum. Samverkansgrupper.
Forskare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Stöd till systematisk uppföljning. Föreslå relevant litteratur.
FoU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Bidra med forskningsmaterial. Samarbete kring utbildningar/ konferenser och FoU-cirklar.
Statliga myndigheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	Internationell och nationell kunskap. Metodguiden. Nationella riktlinjer. Konferenser.

Summera

Analysera dina svar i tablerna ovan. Skriv ner på vilket sätt du tänker gå vidare med att skapa bättre resurser.

Till exempel

Jag ska berätta på intranätet om vårt utvecklingsarbete.

Vi ska presentera vårt arbete för våra politiker.

Jag ska ta del av nationella riktlinjer som utvecklas på mitt område.

Alla socialsekreterare ska avsätta en timme i veckan för utvecklingsarbetet.

Verktyg 5

Samla information om det nya arbetssättet

Använd detta verktyg för att samla in viktig information om det nya arbetssätt som du ska införa. Vem som helst som läser detta ska kunna förstå *vad* det är ni ska försöka uppnå, *varför* ni ska göra det samt *hur* ni ska göra det.

Vad är er vision?

Vilka är era specifika mål med förändringsarbetet?

1.
2.
3.
4.

Om du utgår ifrån din grupp och organisation rent generellt, vad är det ni prioriterar högst just nu?
Använd rutorna för att skriva ner era tre mest prioriterade mål i rangordning.

På vilket sätt kommer förändringsarbetet att bidra till och stödja dessa prioriteringar?

1. Förändringsarbetet kommer att stödja detta mål genom att:

2. Förändringsarbetet kommer att stödja detta mål genom att:

3. Förändringsarbetet kommer att stödja detta mål genom att:

Hur kommer era framgångar med förändringsarbetet (implementerade system och/eller processer, ny kompetens och färdigheter bland medarbetarna, observerbara och tydliga arbetssätt?) att se ut?

Vad behöver du göra för att ni ska nå era tre prioriterade mål? Skriv ner vad som ska göras, vem som ska ansvara för att det görs samt när målet ska vara uppfyllt.

	Vad ska göras?	Vem?	Slutdatum
Mål 1			
Mål 2			
Mål 3			

När kommer ni att göra uppföljning av målen?

Mål	Datum	I vilket forum, på vilket möte, görs uppföljning?

Verktyg 6

Checklista för att kontrollera strategi och riktning

I arbetet med att leda ett evidensbaserat arbete ingår att vara uppmärksam på de faktorer som gynnar förändringsarbetet. Använd den här checklisten för att försäkra dig om att ni i er planerade strategi har tagit hänsyn till dessa faktorer.

	Ja	Nej
1. Har du planerat att tydliggöra och förklara fördelarna med förändringen jämfört med nuvarande arbetssätt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Har du försäkrat dig om att förändringen överensstämmer med och stöds av det nuvarande systemet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Är det rimligt att genomföra förändringen (omfattningen och innehållet)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Har du planerat för att kunna följa upp hur arbetet fortskrider?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Har du försäkrat dig om att förändringen stöds av formella och informella ledare?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Har du planerat vilka åtgärder du tänker vidta för att dina medarbetare ska förstå att det är ett krav att förändra arbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Är dina beräkningar rimliga när det gäller avsatt tid och andra resurser för förändringsarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Har du planerat att vara mycket närvarande som ledare och ha regelbunden kontakt och kommunikation med dem som engagerar sig i förändringsarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Har du planerat att visa på några snabba positiva resultat (under den första månaden) som genererar fördelar för medarbetarna?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Har du planerat regelbundna avstämningsmöten (inom den första månaden) med de medarbetare som deltar i förändringsarbetet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Om du svarat ”nej” på någon av dessa frågor fundera på vad du behöver göra för att svaret ska bli ”ja”. Se verktyg 5 Samla information om det nya arbetssättet.

Verktyg 7

Bygga in motivation i det vardagliga arbetet

Använd den här checklistan för att försäkra dig om att du bygger in faktorer som motiverar medarbetarna. Uppdraget som nämns nedan är att skapa en evidensbaserad socialtjänst.

Intresse	<ul style="list-style-type: none">• Vet du vad eller vilka delar i ert nya uppdrag som varje enskild individ är särskilt intresserad av?• Använder du denna kunskap för att se till att varje enskild person får möjlighet att utveckla detta intresse?• Vilka nya vägar kan du använda för att upprätthålla motivationen och intresset hos medarbetarna?
Ansvar	<ul style="list-style-type: none">• Har du klargjort för medarbetarna vad du vill att ni ska uppnå?• Har du diskuterat med dem som har ett särskilt ansvar hur ni ska komma vidare?• Har du några goda exempel på hur dessa särskilt ansvariga har gjort för att arbeta med uppdraget? (t.ex. skapat handlingsplaner, nya underlag för beslut, gjort uppföljningar, gått på utbildning etc.)• Har du bestämt hur medarbetarna ska utföra sina uppgifter eller tillåter du att de arbetar i sin egen takt med stor flexibilitet, frihet och efter eget omdöme?• Har du några exempel på hur du har delegerat särskilda ansvarsområden (som är kopplade till ert uppdrag)?
Bekräftelse	<ul style="list-style-type: none">• Hur ser du till att de i personalgruppen som bidrar till utvecklingen uppmärksammas och bekräftas?• Hur ser du till att arbetet som utförs med det nya uppdraget blir synligt för hela avdelningen?• Hur visar du uppskattning för det arbete som utförs och hur firar ni särskilda framgångar?• Hur kan du göra för att sprida information om att ni börjat ett förändringsarbete till andra?
Utveckling	<ul style="list-style-type: none">• Hur kan du använda ert uppdrag för att stärka medarbetarnas professionalitet?• Hur ser du till att medarbetarnas ökade kunskaper och utveckling dokumenteras?
Utförande	<ul style="list-style-type: none">• Är det nya uppdraget innovativt och banbrytande för er verksamhet?• Finns det en plan för uppdraget med tydliga steg (delmål) och milstolpar?• Är alla medvetna om vad de ska prestera och när i tid arbetet ska vara klart?• Speglar ni regelbundet processen i arbetsgruppen och diskuterar ni resultatet?• Du ska leda uppdraget att bygga upp en evidensbaserad socialtjänst inom din enhet. Vilka är dina prioriteringar som chef? Vad ska du fokusera på i förändringsarbetet?

Verktyg 8

Noggrant övervägda beslut? – En övning

Det här verktyget kan du använda för att ta reda på hur dina medarbetare arbetar i dag med avseende på vilka underlag de använder som grund för sina beslut i klientärenden. Observera att verktyget inte ger svar på hur evidensbaserat de beskrivna verksamheterna arbetar. Övningen ger en tankeställare om grunder för beslut.

Som du ser består verktyget av två delar. Arbeta med en del i taget, annars försvinner överraskningsmomentet! Be alltså dina medarbetare att först besvara frågorna i del 1. De ska svara individuellt. Diskutera resultatet. Gör på samma sätt med del två.

Del 1

Tänk på en klient som du haft nyligen och för vilken du har fattat ett (avgörande) beslut angående en insats. Titta på listan över kriterier nedan. Markera varje kriterium (källa) som du använde innan du fattade ditt beslut.

- Din intuition ("magkänsla")
- Information från andra kollegor
- Din tidigare erfarenhet av liknande klienter/ärenden
- Information från andra källor, t.ex. rapporter, webbsidor etc.
- Arbetssättet på din enhet; du valde bland de insatser som ni mestadels använder (erbjuder)
- Uppgifter från andra klienter om vad som har varit verksamt
- Dina egna kunskaper om insatser som du har goda erfarenheter av
- Vad forskningen säger om insatsers effekter för liknande klienter/ärenden

Del 2

Föreställ dig att du har fått en allvarlig sjukdom och att du söker läkarvård för behandling. Markera varje kriterium (källa) som du vill att läkaren ska bygga sitt beslut/sin behandling på.

- Läkarens intuition ("mag-känsla")
- Vad läkaren har hört från andra kollegor
- Läkarens tidigare erfarenhet av patienter med din sjukdom
- Information från andra källor, t.ex. rapporter, webbsidor etc.
- Arbetssättet på läkarens sjukvårdsenhet; han/hon valde bland de behandlingar, som de oftast använder (erbjuder)
- Uppgifter från andra patienter om vad som har varit verksamt
- Behandlingar som läkaren känner till och som du har goda erfarenheter av
- Vad forskningen säger om behandlingars effekter gällande din sjukdom

Diskussion

Vilka frågor har väckts hos dina medarbetare? Vad behöver du som chef göra mer av, mindre av eller annorlunda?



Verktyg 9

Få nyckelpersoner att bli självgående i förändringsarbetet

Tänk på vilka nyckelpersoner som kan påverka och driva förändringsarbetet framåt och vilka som kan bjuda motstånd. Nyckelpersonerna kan vara enstaka medarbetare eller grupper av medarbetare. Använd tabellen nedan för att ta reda på hur engagerade nyckelpersonerna är. Individens attityder och inställning kan förändras över tid, så du ska göra din gradering utifrån deras nuvarande inställning.

Grad av engagemang		Nyckelpersonernas namn	
Låg	Underblåser motstånd och saboterar	1	<input type="text"/>
	Hindrar och är fientligt inställd	2	<input type="text"/>
	Undviker och/eller tar aktivt avstånd	3	<input type="text"/>
Medel	Uttrycker sina tvivel och stödjer inte	4	<input type="text"/>
	Tror inte på idén och är ointresserad	5	<input type="text"/>
	Neutral	6	<input type="text"/>
	Är motvilligt accepterande men skeptisk	7	<input type="text"/>
Hög	Är tillmötesgående och något intresserad	8	<input type="text"/>
	Är engagerad och stödjande	9	<input type="text"/>
	Deltar fullt ut och är uthållig	10	<input type="text"/>
	Påverkar andra i positiv riktning	11	<input type="text"/>

1. Hur många av de icke-stödjande, oskrivna reglerna nedan finns på er arbetsenhet?

Vi vet vad som är bäst för klienten/brukaren	<input type="checkbox"/>
Brukare/klienter kan inte förstå förändringar inom enheten	<input type="checkbox"/>
Vårt arbete har liten effekt för klienter	<input type="checkbox"/>
Kunskap är makt, ge inte bort den	<input type="checkbox"/>
Vi har inte tillräckligt med resurser för att förändra vårt arbete	<input type="checkbox"/>
Utmana inte och ställ inte svåra frågor	<input type="checkbox"/>
Det har vi provat förut och det fungerade inte	<input type="checkbox"/>
Om inget är fel så laga inte	<input type="checkbox"/>
Räkna inte med stöd om något går fel	<input type="checkbox"/>
Våra samverkanspartners värderar inte vårt jobb	<input type="checkbox"/>
Medge inte misstag och ta inget ansvar	<input type="checkbox"/>
Det var mycket bättre förr	<input type="checkbox"/>
Framtiden är ännu värre	<input type="checkbox"/>
Chefen vet bäst – ”så sitt ner i båten”	<input type="checkbox"/>
Processen är viktigare än resultatet	<input type="checkbox"/>
Förhala beslut och använd undanflykter om någon ifrågasätter	<input type="checkbox"/>
Vi gör det bästa möjliga under de förutsättningar vi har	<input type="checkbox"/>
Använd strutsmetoden tills allt är över	<input type="checkbox"/>
Det är för stora risker med att förändra arbetet så det är inte värt det	<input type="checkbox"/>

3. Vilka ickestödjande regler som finns hos er kan läggas till?

4. Vilka tre ord beskriver bäst kulturen i din arbetsgrupp? (T.ex. stödande, ”vi kan”, tillitsfull, framåtblickande, klandrande, ”macho”, blockerande, självbelåten). Skriv ner dem nedan.

--	--	--

5. Vilken är den vanligaste frasen eller anekdoten (berättelsen) i din grupp?

6. Vad gör gruppen mest entusiastisk?

7. Vad gör gruppen mest upprörd?

8. Hur reagerar gruppen inför ett förändringsarbete och nya metoder?

Diskutera resultaten

Verktyg 10

En lärande kultur inom enheten? – Arbetsgruppens oskrivna regler

Du behöver hantera det här verktyget varsamt. Försäkra dig om att tilliten i gruppen är tillräckligt stor för en öppen och ärlig dialog. Klargör vissa regler innan ni börjar. Det som sägs stannar inom gruppen, alla behandlas på ett respektfullt sätt och lyssna uppmärksamt – särskilt om det kommer upp invändningar mot förändringsarbetet.

Om du känner dig osäker, gå igenom verktyget själv eller tillsammans med någon av dina närmaste kollegor, till exempel din biträdande chef.

Be dina medarbetare att individuellt gå igenom verktyget. Diskutera sedan resultatet. För att ge stöd åt sina uttalanden ska medarbetarna ge konkreta exempel på observerade beteenden eller händelser. Är alla eniga om vilken kultur som råder inom arbetsgruppen? Om inte, på vilket sätt skiljer de sig åt? Försök att prata er fram till en gemensam uppfattning.

1. Hur många av nedan positiva och stödjande oskrivna regler finns det inom er arbetsenhet?

Sätt en bock för varje påstående som passar in på er arbetsgrupp.

Vi har brukaren/klienten i fokus i alla delar av vårt arbete	<input type="checkbox"/>
Det är viktigt att vi är spjutspetsen inom vårt område	<input type="checkbox"/>
Vi håller varandra informerade	<input type="checkbox"/>
Våra misstag ger oss möjlighet att utvecklas och lära	<input type="checkbox"/>
Vi är inte passiva inför förändringar – vi ser till att påverka	<input type="checkbox"/>
Att ta risker är tillåtet och uppmuntras	<input type="checkbox"/>
Att föreslå nya idéer välkomnas	<input type="checkbox"/>
Dåligt arbete accepteras inte	<input type="checkbox"/>
Brukarens/klientens erfarenheter och synpunkter spelar roll i vårt arbete	<input type="checkbox"/>
Vi uppmuntrar utveckling av kunskap och färdigheter	<input type="checkbox"/>
Att ställa konstruktiva frågor värdesätts	<input type="checkbox"/>
Det kommer aldrig att finnas tillräckligt med resurser men vi kan förändra verksamheten ändå	<input type="checkbox"/>
Vi förväntas hålla oss uppdaterade med forskningen	<input type="checkbox"/>
Vi lyssnar och tar till oss goda exempel	<input type="checkbox"/>

2. Vilka andra hjälpande regler som finns hos er kan läggas till?

Verktyg 11

Leda aktivt och föregå med gott exempel

Avgörande för utvecklingsarbetet är att du som chef ”lever som du lär”. Håll dig därför uppdaterad om aktuell forskning och inhämta egen kunskap. Använd verktyget för att skapa en handlingsplan för hur du ska göra detta.

Ämne	Vad förväntar du dig av din personalgrupp?	På vilket sätt kan du själv föregå med gott exempel?
Ha fokus på resultat av genomförda insatser		
Lyssna på brukare		
Hålla dig uppdaterad om aktuell forskning inom fältet		
Ha kunskap om vilka insatser som fungerar		
Fatta beslut på evidensbaserad grund		
Göra bedömningar och förslag utifrån en evidensbaserad grund		
Utmana den befintliga evidensbasen för beslut		

Utmana tidigare synsätt och arbetssätt		
Mäta och följa upp genomförda insatser		
Ha en lärande organisation		

Tre åtgärder som jag ska vidta för att arbeta mer evidensbaserat:

1.

2.

3.

Verktyg 12

Planera för att vidmakthålla förändringarna

Kommer ert evidensbaserade arbetet att fortsätta och utvecklas och så småningom bli ert ordinarie och självklara sätt att arbeta? Eller kommer förändringsarbetet av sig och ger vika för det tidigare arbetssättet? Det finns en rad faktorer som hotar genomförda förändringar, men genom att vara förutseende kan du förebygga och förhindra en del av hoten.

Använd det här verktyget tidigt i förändringsprocessen för att göra en riskbedömning. Verktyget kan du också använda senare för att kontrollera att arbetet fortskrider som det var tänkt.

Använd rutorna nedan för att planera hur ni kan undvika risker och undanröja fallgropar. Skriv in om risken är **hög**, **medel** eller **låg** och vilken åtgärd ni planerar att vidta.

1. **Förändringsarbetet är alltför förknippat med dig som chef:** Det finns ingen stark grupp av anhängare som engagerar sig i utvecklingen (avsätter tid och energi, och kommer med nya idéer) som kommer att fortsätta att driva arbetet om du slutar.

Riskbedömning	
Planerad åtgärd	

Exempel på vad du kan göra: Kommunicera regelbundet och öppet med dina medarbetare. Värva medarbetare som kan vara ambassadörer för det nya arbetssättet. Delegera och gör det möjligt för andra medarbetare att utveckla specifika delar av arbetet eller ansvara för vissa områden.

2. **Du är inte längre ledaren i förändringsarbetet.** Du anses befinna dig alltför långt bort från förändringsarbetet. Dina medarbetare känner inget stöd från dig.

Riskbedömning	
Planerad åtgärd	

Exempel på vad du kan göra: Avsätt tid för arbetet, ta ansvar för vissa nyckelområden, efterfråga resultat och – i vissa fall – delta i det direkta klientarbetet.

3. **Din arbetsgrupp är oklar över vad som förväntas av dem.** Det finns en allmän uppmaning om att ni ska arbeta evidensbaserat men det är inte specificerat vad som förväntas av medarbetarna (vad gäller av kunskap och färdigheter). Ledningen är inkonsekvent och planerna för utvecklingen ändras ofta.

Riskbedömning	<input type="text"/>
Planerad åtgärd	<input type="text"/>

Exempel på vad du kan göra: Formalisera arbetet och sprid handlingsplanerna. Fördela de olika ansvarområdena mellan medarbetarna och var tydlig med vad de förväntas kunna och göra. Följ regelbundet upp att budskapet har gått fram.

4. **Du har inget stöd av processen, tillvägagångssätten och/eller systemet.** Dessa behöver förstärkas i förändringsarbetet så att de inte hindra förändringsarbetet.

Riskbedömning	<input type="text"/>
Planerad åtgärd	<input type="text"/>

Exempel på vad du kan göra: Se över mötestider, mallar, guider, handlingsplaner, IT-stöd, arbetsbördan för dina medarbetare, utbildningar etc.)

5. **Det finns ingen vilja att förändra arbetet.** Satsningen på att få medarbetare motiverade till att förändra arbetet har varit otillräcklig. Svårigheterna att införa förändringarna överstiger vinsterna och medarbetarna återgår till det tidigare arbetssättet.

Riskbedömning	<input type="text"/>
Planerad åtgärd	<input type="text"/>

Exempel på vad du kan göra: Tänk på att visa på förtjänsterna med det nya arbetssättet, se kapitel 6, ”Motivera medarbetare och bygg allianser” på s. 29)

6. **Medarbetarna förstår inte varför arbetet ska förändras.** Dina medarbetare är nöjda med ert nuvarande arbetssätt. De har ingen förståelse för att det finns krav på förändringar.

Riskbedömning	
Planerad åtgärd	

Exempel på vad du kan göra: Visa ett trovärdigt exempel på hur det kan bli om ni förändrar ert arbetssätt. (Se kapitel 6 under rubriken ”Visa möjliga fördelar med förändringen”, s. 30)

7. **Förändringsarbetet prioriteras inte.** Trots att dina medarbetare är intresserade av förändringsarbetet är det inte möjligt att genomföra inom ramen för nuvarande organisation. Förändringsarbetet får alltid vika undan för akuta och vardagliga händelser och finns inte med på den dagliga agendan.

Riskbedömning	
Planerad åtgärd	

Exempel på vad du kan göra: Försök att få mer stöd av medarbetare som har status inom din organisation. Tänk över hur förändringsarbetet ska kunna passa in i det dagliga arbetet. Bygg allianser med personer och forum/nätverk som kan hjälpa dig att driva arbetet framåt. (Se kapitel 5, ”Bestämma riktning och lägga upp en strategi” på s. 25)

8. **Det finns ett generellt motstånd mot att förändra arbetssättet bland dina medarbetare.** Motståndet tar över och det leder till inaktivitet bland medarbetarna. Några vägrar att arbeta på det nya sättet och vissa saboterar utvecklingen.

Riskbedömning	
Planerad åtgärd	

Exempel på vad du kan göra: Ha en öppen dialog med dina medarbetare, visa att du bryr dig om vad de tycker, uppmuntra små steg mot förändring, kohandla (”du gör detta mot att du får detta”), ge ansvar och se till att du följer upp utvecklingen med de ansvariga. Se kapitel 6 ”Motivera medarbetare och bygg allianser” på s. 29)

9. **Planeringen för förändringsarbetet är orealistisk.** Resurserna finns inte och arbetet rinner ut i sanden eller det visar sig att satsningen var otillräcklig när det gäller medarbetarnas kompetens.

Riskbedömning	
Planerad åtgärd	

Exempel på vad du kan göra: Följ upp tidsplanen på möten, investera i utbildning, ge tid att träna, identifiera stödfunktioner för att få praktisk hjälp, se verktyg 4, Identifiera viktiga nyckelpersoner.

10. **Det brister vad gäller medarbetarnas engagemang och spridningen av det nya arbetssättet.** De nya kunskaperna, idéerna och framstegen sprids inte så att de kan inspirera och motivera andra, som i sin tur kan sprida dem inom och utom den egna organisationen.

Riskbedömning	
Planerad åtgärd	

Exempel på vad du kan göra: Låt medarbetare berätta och föreläsa inför andra om det nya arbetssättet, skylta med ert utvecklingsarbete och era framgångar, skriv om det i interna nyhetsblad och personaltidningar, informera chefer etc.

Verktyg 13

Att lyssna aktivt och skapa en fruktbar dialog

En givande och fruktbar dialog uppstår när parterna förstår varandras perspektiv och visar respekt för olika ståndpunkter, dvs. intar attityden att ingen har rätt eller fel. Använd listan nedan som guide ifall du fastnar i komplicerade eller segdragna diskussioner.

Börja med att försöka att förstå...

- Lyssna noga innan du säger något. Koncentrera dig på vad den andra parten säger med ord och kroppsspråk. Försök att höra vad som sägs mellan raderna, det kan vara uttalade åsikter, insinuationer och annat.
- Avbryt inte och känn inte att du måste säga något inledningsvis. När den andra parten har avslutat kan du ställa följdfrågor för att förstå bättre. Be honom eller henne att förtydliga och motivera sitt resonemang (Varför tycker du så?), be om exempel och om information som stödjer argumenten (t.ex. uppgifter från ert system för uppföljning eller andra data). Försök att utforska vad som inte har sagts.
- Försök att visa dig intresserad och var tillmötesgående i ditt kroppsspråk (ha ögonkontakt, nicka, böj dig framåt etc.). Undvik mekaniska fraser som: Jag hör vad du säger...
- Spegla det du har fått höra så att du är säker på att du har förstått. Säg: Jag vill vara säker på att jag förstår eller Har jag uppfattat det rätt att du tycker att det är viktigt att...? Var beredd på att justera din hållning tills den andra parten instämmer i din summering.
- Var empatisk. Den andra parten ska känna att du verkligen bryr dig om hur han eller hon känner i stället för att du bara försöker vara allmänt "trevlig". Den andra parten märker om du inte har ett ärligt uppsåt med ert samtal. Sätt dig in i den andres situation och position, föreställ dig hans/hennes eller gruppens arbete och vad han/hon eller de möter i sitt dagliga arbete.
- Om den andra parten kommer med argument utan motiveringar och illustrerande exempel, så säg något i stil med: Du har kanske rätt men jag vill verkligen förstå vad du menar. Vad är det som gör att du upplever ...? Kan du förklara lite tydligare?
- Om samtalet tenderar att handla om annat än det aktuella ämnet och den andra parten för fram ovidkommande uppgifter eller uttrycker missnöje, så återför samtalet till det aktuella ämnet genom att säga: Jag är oklar över på vilket sätt detta är relaterat till X. Kan du hjälpa mig genom att förklara?

När du tror att du har förstått ...

- Sammanfatta och beskriv slutsatsen av vad den andra parten har tagit upp i samtalet. Berätta vad du kommit fram till i din analys av samtalet. Berätta därefter om din inställning eller åsikt i frågan och var tydlig. Förklara dina argument och exemplifiera med uppgifter som styrker dem. Låt den andra parten svara på det du har sagt.
- Om det blir nödvändigt, säg att du behöver tid för att reflektera över vad den andra parten har tagit upp i samtalet. Bestäm sedan en tid när ni ska ses igen för återkoppling. Du kanske behöver prata med en kollega eller din chef innan ni tar upp samtalet igen.

Hur gör man när man vill införa evidensbaserad praktik i socialt arbete?

Den frågan besvaras konkret i den här boken, som vänder sig i första hand till dig som är chef inom socialtjänsten men kan även vara till nytta för utvecklingsledare, politiker eller vård- och omsorgspersonal.

Socialtjänsten befinner sig i ett spännande utvecklingsskede mot en evidensbaserad praktik. I denna process spelar ledaren en avgörande roll. Därför har Socialstyrelsen tagit fram den här boken till stöd för chefer i socialtjänsten.

Denna bok är utformad som en guide som steg för steg beskriver hur arbetet konkret kan läggas upp. Teori varvas med praktisk information. I boken finns ett antal verktyg till stöd och ledning i förändringsprocessen, som börjar med att man tar fram en vision och slutar med hur man kan vidmakthålla de förändringar som genomförts.

Att leda en evidensbaserad praktik
– en guide för chefer i socialtjänsten
(artikelnr 2012-10-4) kan beställas från
Socialstyrelsens beställningsservice, 120 88 Stockholm
www.socialstyrelsen.se/publikationer
E-post: socialstyrelsen@strd.se
Fax: 08-779 96 67

Publikationen kan också laddas ner på
www.socialstyrelsen.se