

Om

enkätverktyget

Beredskap för förändring

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.

ISBN 978-91-7555-027-5

Artikelnr 2013-2-8

Tryck Edita Västra Aros, Västerås, juni 2013



MILJÖMÄRKT TRYCKSAK 341 009

Innehåll

Om enkätverktyget Beredskap för förändring	4
Ger ett mått på organisationens förändringsberedskap	4
Ger vägledning om var det är klokast att starta	5
BFF är en elektronisk enkät som besvaras anonymt	5
Om du vill använda BFF-enkäten	6
Förbered personalen på den kommande mätningen	6
Återkoppling av resultatet	7
BFF kan också användas för uppföljning	7
Exempel på resultat av en BFF-mätning	8
BFF kommer från USA och finns i flera versioner	14
Läs mer	15
Referenser	15

Om enkätverktyget

Beredskap för förändring

Enkätverktyget Beredskap för förändring (BFF) används för att mäta en organisations förutsättningar att genomföra ett framgångsrikt förändringsarbete. Verktöget bygger på forskning om vilka faktorer som är viktiga i sammanhanget. Ett exempel på en sådan faktor är medarbetarnas inställning till förändring, som i sin tur bland annat påverkas av om de upplever ett behov av förändring. Om förändringsviljan är låg, är också förutsättningarna för att lyckas genomföra en förändring låga. Det är därför klokt att undersöka förändringsberedskapen i den egna organisationen innan man startar ett förändringsarbete. För det ändamålet erbjuder Socialstyrelsen intresserade organisationer att använda enkätverktyget BFF.

Ger ett mått på organisationens förändringsberedskap

En BFF-mätning ger ett mått på organisationens förändringsberedskap. Tyder resultatet på en otillräcklig beredskap är det bäst att först börja med att förbättra de grundläggande förutsättningarna. Genom att mätresultatet presenteras nedbrutet på olika områden blir det tydligt var i organisationen de bristande förutsättningarna finns och var behovet av stöd och förbättring är störst.

BFF är från början ett amerikanskt instrument, Organizational Readiness for Change (ORC), som utvecklats vid Texas Institute of Behavioral Research i USA i början av 2000-talet.

Ger vägledning om var det är klokast att starta

Om flera arbetsenheter ingår i BFF-mätningen ger det information om vilken enhet som har bäst förutsättningar att till exempel införa ett nytt arbetssätt. Forskning visar att det är bäst att starta förändringsarbetet där personalgruppen är som mest öppen för förändringar. Sämst är förutsättningarna där beredskapen hos de berörda är låg och motståndet störst [1].

BFF är en elektronisk enkät som besvaras anonymt

BFF består av 115 påståenden som representerar 20 områden. Resultatet av undersökningen redovisas i diagram och tabeller.

De som besvarar enkäten gör det genom att instämma eller inte instämma i ett antal påståenden inom 20 områden. Dessa områden kan i sin tur indelas i fyra faktorer:

- A. Personalens motivation (t.ex. upplevt behov av nya metoder, omgivningens krav på förändring).
- B. Resurser (t.ex. personal, utbildning och utrustning).
- C. Personalens egenskaper och förmågor (t.ex. effektivitet, anpassningsförmåga).
- D. Organisationsklimat (t.ex. sammanhållning och stress). [2]

Om du vill använda BFF-enkäten

Skicka ett mejl till bff@socialstyrelsen.se med din begäran. Ange vem som ska vara kontaktperson. Socialstyrelsen skickar därefter en mall som ska fyllas i (med bl.a. uppgifter om medarbetarnas e-postadresser) och därefter återsändas till Socialstyrelsen. Nästa steg är att Socialstyrelsen sänder ut enkäten till varje medarbetare som ska ingå i mätningen.

Förbered personalen på den kommande mätningen

Cirka två veckor innan enkäten skickas ut till medarbetarna måste ledningen informera dem om följande:

- a) När i tid enkäten kommer att skickas ut.
- b) Syftet med enkäten.
- c) Att de kommer att få tid att besvara enkäten.
- d) Att enkäten är anonym.
- e) Hur resultatet ska användas och när det ska återkopplas till medarbetarna.

Medarbetarna får cirka tre veckor på sig för att besvara enkäten. Två veckor efter att enkäten har skickats ut till medarbetarna kommer automatiskt en påminnelse till dem som inte svarat. Om svarsfrekvensen vid tiden för sista svarsdagen understiger 70 procent behöver organisationens ledning skicka ut en särskild påminnelse och då förlängs svarstiden.

Återkoppling av resultatet

Efter att svaren har analyserats sänds en rapport till organisationens kontaktperson. I rapporten redovisas resultatet i form av diagram. Till varje diagram finns en förklarande text om hur resultatet ska tolkas. Organisationen kan göra analyser och dra slutsatser av resultatet. Sist i rapporten beskrivs undersökningens 115 påståenden, uppdelade på de 20 områdena och de fyra faktorerna.

Resultatet presenteras

- uppdelat på de fyra faktorerna motivation, resurser, personal och organisationsklimat
- uppdelat på de 20 områdena
- per organisation eller enhet, om flera enheter ingår i mätningen.

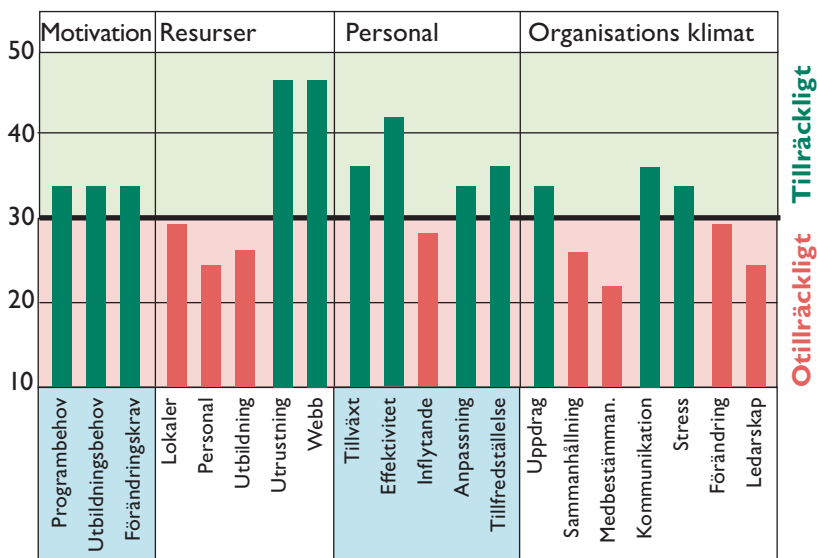
BFF kan också användas för uppföljning

BFF kan även användas för att undersöka om beredskapen för förändring har förbättrats. Uppföljningen görs lämpligen 12–18 månader efter den första mätningen. För att åter få tillgång till enkätverktyget ansöker man på samma sätt som vid första ansökningstillfället.

Exempel på resultat av en BFF-mätning

Resultatet av en BFF-mätning presenteras i tre diagram. Ett resultat som visar värdet 30 eller högre innebär goda förutsättningar att lyckas med ett förändringsarbete medan ett resultat under 30 indikerar att det finns problem som behöver åtgärdas innan det är meningsfullt att starta förändringsarbetet.

Diagram 1 visar det sammanlagda resultatet av BFF-mätningar gjorda på tre enheter, uppdelat på de 20 områden som ingår i BFF-enkäten.

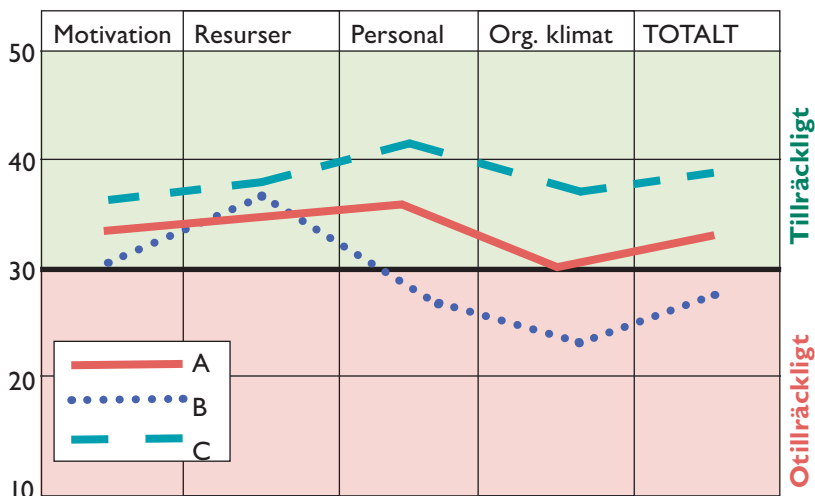


De röda staplarna indikerar ett otillräckligt resultat medan de gröna indikerar ett tillräckligt resultat.

Som framgår av diagrammet finns det ett flertal problemområden. Det gäller framförallt områdena Lokaler, Personal, Utbildning, Inflytande, Sammanhållning, Medbestämmande, Förändring och Ledarskap.

I den rapport som organisationen får tillbaka efter en genomförd BFF-mätning redovisas resultatet för alla områdena. Det ger information om vad som kan behöva förstärkas i organisationen.

Diagram 2 visar det sammanlagda resultatet för var och en av de tre enheternas BFF-mätningar.



Resultatet visar de tre enheternas mätningar, uppdelat på de fyra faktorerna Motivation, Resurser, Personal och Organisationsklimat. Ett resultat som ligger inom det nedre röda fältet indikerar ett otillräckligt resultat, medan ett resultat inom det gröna fältet indikerar ett tillräckligt resultat.

Resultatet tyder på att enheterna A och C har tillräckliga förutsättningar för att starta ett förändringsarbete medan enheten B först behöver göra förbättringar inom de områden som BFF-mätningen pekade ut.

Om flera avdelningar eller enheter ingår i mätningen redovisas resultatet för alla områden även i tabellform (tabell 1). Det ger information om vad som kan behöva förstärkas i avdelningarna/enheterna.

Tabell 1

Motivation	Programbehov	Utbildningsbehov	Förändringsprocess	Totalt	Svarsfrekvens
enhet A	3,39	2,93	3,5	3,27	12
enhet B	1,97	3	1,93	2,3	23
enhet C	3,43	3,39	3,48	3,43	15

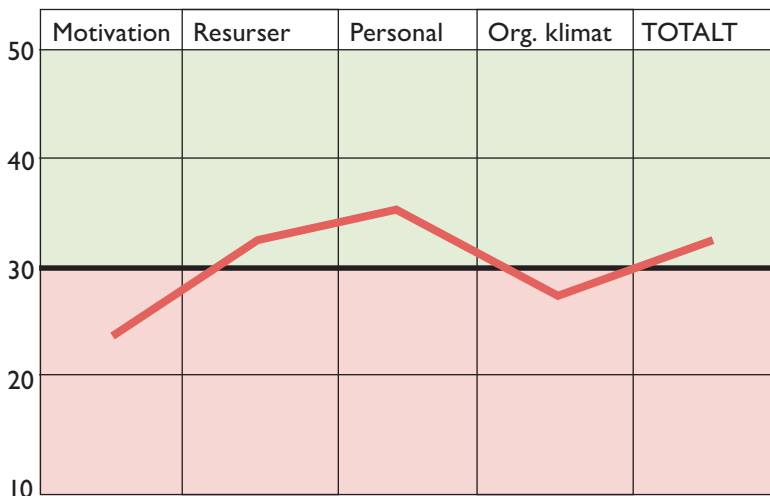
Resurser	Kontor	Personal	Utbildning	Utrustning	Internet	Totalt	Svarsfrekvens
enhet A	2,8	2,5	2,6	3,29	4,42	3,65	12
enhet B	2,9	2,9	2,9	4,57	4,92	4,19	23
enhet C	2,7	2,97	2,58	3,81	4,39	3,43	15

Personal	Tillväxt	Effektivitet	Inflytande	Anpassn.förmåga	Tillfredsställelse	Totalt	Svarsfrekvens
enhet A	3,2	4,5	2,8	4,25	4,17	3,96	12
enhet B	4	4,7	2,9	4,12	4,83	4,25	23
enhet C	3,45	4,03	2,7	3,88	3,85	3,85	15

Org. klimat	Uppdrag	Sammanhållning	Autonomi	Kommunikation	Stress	Förändring	Ledarskap	Totalt	Svarsfrekvens
enhet A	3,1	2,5	3,5	3,1	4,1	2,8	3,07	3,45	12
enhet B	4,2	2,9	3,25	4	2,7	2,4	2,9	3,71	23
enhet C	3,22	2,92	3,81	2,92	3,92	2,77	2,77	3,38	15

Tolkning av sifferkolumnerna: Ett resultat som visar värdet 3 motsvarar värdet 30 i diagrammen, ett värde på 2,6 motsvarar värdet 26 osv. Ett värde under 3 (30 i diagrammen) indikerar att det finns problem som behöver åtgärdas.

Diagram 3 visar de tre enheternas sammanlagda resultat.



I den rapport som organisationen får tillbaka efter en genomförd BFF-mätning redovisas det sammanlagda resultatet av alla ingående enheters resultat.

Beskrivning av områdena och faktorerna i BFF[2]

A. Motivation till förändring

1. Programbehov: Mäter personalens uppfattning om hur organisationen fungerar, t.ex. det rådande utbudet av interventioner (på vilka grunder som beslut fattas och typ av insatser som erbjuds) och organisatoriska förhållanden (system, mål och budget etc.).
2. Utbildningsbehov: Personalens uppfattning om behovet av utbildning, t.ex. ökad sakkunskap eller tekniska färdigheter.
3. Krav på förändring: Innefattar omgivningens (internt och externt) krav på att verksamheten ska förbättras.

B. Resurser

1. Arbetslokaler: Refererar till arbetslokalernas storlek och möblering, möjlighet till avskildhet, om lokalerna är bekväma och ändamålsenliga.
2. Personal: Fokuserar på om det finns tillräckligt med personal för att möta behoven och om personalen har den kompetens som krävs för arbetet.
3. Utbildning: Mäter om det inom organisationen (ledningens prioriteringar, finansiella resurser) ges utrymme för regelbunden fortbildning.
4. Utrustning: Hänvisar främst till datorutrustning, som datorbaserat dokumentationssystem, på vilket sätt datorproblem hanteras och om personalen är nöjd med utrustningen.
5. Internet: Användningen av e-post och om man använder internet i sitt arbete, t.ex. för att söka information.

C. Personalens egenskaper och förmågor

1. Tillväxt: Mäter i vilken omfattning personalen värderar, har möjlighet att söka och söker ny information inom sitt arbetsområde.
2. Effektivitet: Handlar om personalens uppfattning om sina kunskaper och färdigheter samt i vilken mån arbetet planeras och genomförs.
3. Inflytande: Handlar om i vilken mån personalen inspirerar och påverkar varandra.
4. Anpassningsförmåga: Mäter personalens benägenhet att anpassa sig till den nya organisationen.
5. Tillfredsställelse: Mäter personalens tillfredsställelse med sina nuvarande arbetsuppgifter, i vilken grad de känner sig uppskattade och trivs med sina arbetskamrater.

D. Organisationsklimat

1. Uppdrag: Handlar om huruvida verksamheten har ett tydligt uppdrag och i vilken omfattning personalen anser att deras arbete ligger i linje med målen.
2. Sammanhållning: Fokuserar på personalens förtroende för varandra och hur väl de samarbetar.
3. Medbestämmande: Syftar på den handlingsfrihet som personalen har i fråga om att fatta beslut och i vilken mån regler och policies begränsar arbetet.
4. Kommunikation: Handlar om ledningens öppenhet för nya förslag och hur den interna kommunikationen fungerar.
5. Stress: Mäter den upplevda arbetsbelastningen, stress och frustration hos personalen.
6. Förändring: Avser ledningens benägenhet till och förmåga att upprätthålla förändringsarbetet.
7. Ledarskap: Inriktar sig på personalens förtroende för ledningen och i vilken mån personalen deltar i beslutsprocessen.

BFF kommer från USA och finns i flera versioner

BFF är från början ett amerikanskt instrument, Organizational Readiness for Change (ORC), som har utvecklats av Wayne Lehman, Jack Greener och Dwayne Simpson vid Texas Institute of Behavioral Research vid Texas Christian University (TCU), USA, i början av 2000-talet. ORC utgår från skalor som använts i tidigare forskning om organisationsklimat vid TCU. Det finns flera parallella versioner av ORC, exempelvis för personalnivå, ledningsnivå och organisationsnivå.

ORC utvecklades för organisationer som har till uppgift att producera vård och behandling av alkohol- och drogproblem, men principerna för ORC kan användas även i andra organisationer.

ORC är väl använt och utvärderat i USA. Det har också använts och utvärderats i England [3] och Italien [4] med goda resultat. I Sverige har ORC testats på cirka 2 000 personer, såsom mellanchefer och verksamhetspersonal inom socialt arbete/omsorg och personal på privata, kommunala och statliga institutioner.

Resultat från olika studier har visat på ett starkt samband mellan motivationen hos personal för att börja arbeta med en ny metod eller ett nytt arbetssätt och klientutfall. Ju mer motiverad personalen var och ju längre implementeringsprocessen framskred, desto bättre var utvecklingen för klienterna [5].

Läs mer

Socialstyrelsen www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/beredskapforforandring

Kunskapsguiden www.kunskapsguiden.se/ebp/leda-utvecklingen/ta-fram-en-vision/Sidor/Mat-beredskapen-for-forandring.aspx

Att leda en evidensbaserad praktik – en guide för chefer i socialtjänsten www.socialstyrelsen.se/publikationer2012/2012-10-4

ORC vid Texas Institute of Behavioral Research, Texas Christian University www.ibr.tcu.edu

Referenser

1. Simpson, DD. A conceptual framework for transferring research to practice. *J Subst Abuse Treat.* 2002; 22(4):171-82.
2. Simpson, DD, Dansereau, DF. Assessing organizational functioning as a step toward innovation. *Sci Pract Perspect.* 2007; 3(2):20-8.
3. Simpson, D, Rowan-Szal, GA, Joe, GW, Best, D, Day, E, Campbell, A. Relating counselor attributes to client engagement in England. *J Subst Abuse Treat.* 2009; 36(3):313-20.
4. Rampazzo, L, De Angeli, M, Serpelloni, G, Simpson, DD, Flynn, PM. Italian survey of organizational functioning and readiness for change: a cross-cultural transfer of treatment assessment strategies. *Eur Addict Res.* 2006; 12(4):176-81.
5. Simpson, DD, Joe, GW, Rowan-Szal, GA. Linking the elements of change: Program and client responses to innovation. *J Subst Abuse Treat.* 2007; 33(2):201-9.

Forskning visar att det krävs vissa förutsättningar för att genomföra förändringar, till exempel införa ett nytt arbetssätt. Det är därför klokt att undersöka om dessa förutsättningar finns innan man startar ett förändringsarbete. Socialstyrelsen erbjuder intresserade organisationer att med hjälp av verktyget BFF mäta den egna organisationens förändringsberedskap.

Om enkätverktyget Beredskap för förändring

(artikelnr 2013-2-8) kan beställas från

Socialstyrelsens publikationsservice.

www.socialstyrelsen.se/publikationer

E-post: publikationsservice@socialstyrelsen.se

Fax: 035-19 75 29

Publikationen kan även laddas ner från www.socialstyrelsen.se