



Hur ny kunskap kan komma till bättre användning inom socialtjänsten

– implementeringsprocessen är viktig!

Christina B. Embretsen

Rapport 2015:1



Innehåll

1. Inledning.....	3
Syfte.....	3
Metod.....	3
Avgränsningar.....	4
Disposition.....	4
2. Kunskapsöversikt.....	6
Evidensbaserad praktik.....	6
Inom hälso- och sjukvården.....	6
Inom socialtjänsten.....	7
Teorier kring kunskapsspridning.....	9
Implementering som en stegvis process.....	10
Identifiera behov och möjliga nya arbetssätt.....	10
Välj metod och förankra beslutet.....	11
Utbilda och implementera.....	11
Följ upp, utvärdera och anpassa.....	14
Håll fast vid det nya i den ordinarie verksamheten.....	15
Viktiga faktorer för ett lyckat implementeringsutfall.....	15
Det som ska implementeras (implementeringsobjektet).....	15
Individfaktorer.....	18
Implementeringsaktörer.....	20
Organisationens kapacitet för förändring.....	21
3. FoU-Nordväst.....	25
Mål och inriktning.....	25
Utveckla kunskap i samarbete med praktiken.....	25
Hur sprider FoU-Nordväst kunskap?.....	26
Passiv spridning.....	27
Aktiv spridning.....	27
Samverkansformer med praktiken.....	28
FoU-råd.....	28
Via nätverk.....	28
Lokal uppföljning.....	28
Öppna jämförelser.....	29
Praktikerprojekt.....	29
Stöd vid implementering av nya uppföljningsmetoder.....	29
4. Sammanfattande diskussion.....	30
5. Referenser.....	32

1. Inledning

Socialtjänsten strävar efter att utveckla en evidensbaserad praktik, vilket innebär att beslut om insatser till klienten ska grunda sig på ett så bra och tillförlitligt underlag som möjligt. Evidens kommer från vetenskapliga studier om insatsers effekter. Eftersom det inte finns vetenskaplig kunskap om alla insatser som används i socialt arbete får man enligt Socialstyrelsen i vissa fall stödja sig på andra källor som säger något om nyttan med insatserna.

Hur kan evidensen inom socialtjänsten öka?

FoU-Nordväst arbetar tillsammans med nordvästkommunerna i Stockholms län i deras strävan att utveckla en kunskapsbaserad socialtjänst med god kvalitet. Enheten utgör ett kunskapscentrum inom områdena försörjningsstöd, barn och unga samt missbruk och socialpsykiatri, och fungerar som en mötesplats mellan praktik och forskning. Därutöver publicerar verksamheten årligen ett flertal rapporter där man i samarbete med kommunerna har tagit fram ny kunskap för att utveckla socialtjänsten. I projekten deltar vanligtvis inte alla kommuner, men målsättningen är att kunskapen ska komma samtliga nordvästkommuner till del. Det är dock varje enskild kommun som beslutar om ny kunskap ska implementeras i kommunen, samt följa upp hur implementeringen lyckats.

Enligt några av Sveriges främsta forskare inom socialt arbete är det ett påtagligt problem att socialarbetare inte använder sig av forskning i sin vardag (Bergmark, Bergmark & Lundström, 2011). Den lokala forskning som tas fram är därför viktig att sprida.

Hur kan ny kunskap komma till bättre användning inom socialtjänsten?

Det finns stora utmaningar med att få kunskapen omsatt i verksamheten och ett stort ansvar läggs på kommunerna när det gäller att utbilda både ny och erfaren personal. Många utvecklingsarbeten avstannar i projektform utan att implementeras. För att kunna bygga upp en evidensbaserad socialtjänst är det viktigt med en god förståelse för faktorer som påverkar implementering av kunskap, för att överbrygga gapet mellan forskning och praktik.

Syfte

Syftet med studien är att beskriva den forskning som finns om spridande av kunskap och implementering, samt att beskriva vilken roll FoU-Nordväst har, vilken roll kommunerna har och hur FoU kan arbeta tillsammans med kommunerna i implementeringsprocessen. Rapporten syftar även till att föra en diskussion kring hur spridandet av ny kunskap kan utvecklas i nordvästkommunerna.

Tanken är att materialet ska användas i dialog mellan FoU-Nordväst och kommunerna med det långsiktiga målet att få kunskap att bli verksamhet ute i kommunerna och därmed bidra till utvecklingen av en evidensbaserad socialtjänst.

Metod

Studien bygger på en litteraturgenomgång av aktuell forskning kring spridande av kunskap och implementering som presenteras i riksdagens rapport *Hur kan ny kunskap komma till bättre användning i skolan*, 2012/13:RFR10. Riksdagens rapport är framtagen av utvärderings- och forskningssekretariatet och litteratursökningarna har genomförts vid Riksdagsbiblioteket. Riksdagens rapport är faktagranskad av forskare vid Linnéuniversitetet,

Umeå universitet, Linköpings universitet, Mälardalens högskola samt huvudsekreteraren för Utbildningsvetenskapliga kommittén vid Vetenskapsrådet. Litteraturgenomgången i riksdagens rapport är omfattande och relevant, även för spridande av kunskap inom socialtjänsten.

Därutöver har Karin Alexanderssons doktorsavhandling inom socialt arbete, *Vilja Kunna Förstå – om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*, används som litteratur. Alexanderssons avhandling går igenom aktuell forskning kring implementering men med en tydlig koppling till socialtjänsten.

Då dagens socialtjänst strävar efter att utveckla en evidensbaserad praktik har Lars Oscarssons, samt Anders Bergmark, Åke Bergmark och Tommy Lundströms litteratur i ämnet varit viktig för att sätta spridande av kunskap i sitt sammanhang.

Kunskap har även inhämtats utifrån kontakter med forskare och kollegor knutna till FoU-Nordväst. Ambitionen med rapporten är inte att ge en komplett översikt av all forskning som finns kring implementering då ämnet är relativt omfattande. Avsikten är snarare att lyfta fram ett antal viktiga faktorer från implementeringsforskningen i syfte att ge kommunerna ett lättläst och konkret material att utgå ifrån i arbetet med att få kunskap att bli verksamhet, och i slutänden komma brukarna till gagn.

För att beskriva hur FoU-Nordväst, tillsammans med kommunerna, kan arbeta med att ta fram ny kunskap, och vilken roll enheten har när det gäller spridning och implementering av ny kunskap, kompletteras rapporten med intervjuer av medarbetare på enheten samt presentationer av FoU-rapporter. I intervjuerna har medarbetarnas uppfattningar och erfarenheter kommit fram, men i rapporten används de främst i syfte att beskriva vilka olika arbetssätt FoU-Nordväst använder sig av för att samarbeta med kommunerna. Urvalet av intervjupersoner och rapporter har gjorts i avsikt att få ett så brett informationsmaterial som möjligt.

Avgränsningar

På senare år har allt fler röster höjts som kritiserar utvecklingen inom den offentliga sektorn med dess ökade krav på uppföljning, kvalitetsmätning, tillsyn och revision. Med hänsyn till rapportens omfattning, och dess främsta syfte att beskriva nyttiggörande av kunskap, har en medveten avgränsning att inte diskutera denna kritik gjorts. Den som önskar fördjupa sig kring riskerna med en ökad administration rekommenderas läsa Anders Forssell och Anders Ivarsson Westerbergs bok *Administrationssamhället* (2014). Författarna anser att vi riskerar att administrera oss till döds. Även Lena Lindgrens bok *Nya utvärderingsmonstret - Om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn* (2014) är väl värd att läsa. Med utgångspunkt i internationell litteratur i ämnet tillhandahåller boken praktiska anvisningar för hur man ska förstå, planera, genomföra och använda kvalitetsmätningar, men problematiserar samtidigt mätandets logik, metod och användning. Lindgrens perspektiv är med avsikt kritiskt och ifrågasättande.

Disposition

Rapporten är indelad i fyra kapitel. Efter det inledande kapitlet beskriver nästa kapitel forskningen kring kunskapspridning och implementering; hur kunskap tas fram, på vilka sätt den kan spridas, implementeringsprocessens olika delar samt betydelsefulla faktorer gällande implementering som kan vara viktiga för kommunerna att vara medvetna om, och reflektera kring. Vilken beredskap har organisationen för förändringar? Finns det ett kunskapsfrämjande

ledarskap? Finns tillräckliga resurser för att driva ett fruktbart utvecklingsarbete? Kapitel tre beskriver hur FoU-Nordväst arbetar med att ta fram och sprida kunskap, samt hur FoU kan stötta kommunerna i implementeringsprocessen. I fjärde och avslutande kapitlet diskuteras svårigheterna och möjligheterna med att utveckla en evidensbaserad socialtjänst. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av implementeringsprocessens olika delar. För den som ytterligare vill fördjupa sig i ämnet finns en omfattande referenslista med aktuell forskning inom området.

2. Kunskapsöversikt

Lärande och utveckling innebär en förändring, det vill säga att den som tar till sig ny kunskap blir annorlunda än innan lärandet skedde (Nilsen & Roback, 2010). Därför fokuserar implementeringsforskningen ofta på att studera förutsättningar för förändring hos individer, grupper eller organisationer.

Det finns stora utmaningar med att få ny kunskap omsatt i verksamheten och ett betydande ansvar läggs på kommunerna när det gäller att utbilda både ny och erfaren personal. I det här kapitlet ges dels en bakgrund till hur spridningen av evidensbaserad kunskap har utvecklats inom hälso- och sjukvården, och dels en beskrivning av hur socialtjänsten har kommit att anamma denna rörelse.

Ibland saknas sannolikt verktyg för att kunna tillämpa tillgänglig kunskap på ett ändamålsenligt och verksamhetsnära vis, men många anser att det finns brister inom praktiken och att verksamheten inte känner till att kunskap med tillhörande verktyg finns. Det här kapitlet syftar till att ge en bättre förståelse för faktorer som påverkar implementering av kunskap, för att överbrygga gapet mellan forskning och praktik.

Många utvecklingsarbeten avstannar i projektform utan att implementeras. Det är därför viktigt att bli medveten om implementeringsprocessens olika faser och vad som kan påverka processen i en positiv riktning.

Evidensbaserad praktik

Inom hälso- och sjukvården

Evidensbaserad praktik har sitt ursprung inom hälso- och sjukvården och började utvecklas vid McMaster University Medical School i Kanada på 1960-talet. Bakgrunden var att läkarna i sitt arbete utgick mer från sina egna erfarenheter och läkemedelsföretagens information än från klinisk forskning. Forskningen upplevdes som svårtillgänglig, inte minst med tanke på dess omfattning (Bergmark med flera, 2011, Oscarsson, 2009). Hur ska då praktiken kunna ta till sig alla nya forskningsrön som kommer?

Om man blickar tillbaka till början av 1970-talet kan kunskapsbaserad praktik inom vården sägas ha utvecklats genom olika faser (Bhattacharyya & Reeves, 2009). Den första fasen, som brukar benämnas den ”optimistiska eran”, kännetecknas av tron att nya forskningsrön automatiskt skulle fångas upp och nyttiggöras av hälso- och sjukvården. Man tänkte sig att all personal inom vården var tillräckligt tränad och gavs tid för att själv ta del av ny forskning och dra nytta av nya kunskaper inom ramen för sin dagliga yrkesutövning.

Nästa fas präglas av att det blev allt mer uppenbart att många av de metoder som användes i vården faktiskt saknar stöd i vetenskaplig forskning. Samtidigt började många komma till insikt om att det är en i det närmaste omöjlig uppgift för personalen att själv ha ansvaret för sin fortbildning och försöka hålla sig uppdaterad med den stora och ökande mängden av forskningsrön. Detta pekade på behovet av lättillgängliga kunskapsöversikter och riktlinjer som hjälp i det dagliga arbetet. Tanken var att om bara tillförlitliga och pedagogiskt skrivna kunskapssammanställningar gjordes tillgängliga, skulle de läsas av såväl beslutsfattare som medarbetare och verksamheten skulle anpassas i enlighet med det rådande kunskapsläget.

Ytterligare en fas tog sin början när det blev allt tydligare att tillgången till evidensbaserade kunskapssammanställningar och riktlinjer oftast inte är tillräckligt för att verksamheten i

praktiken ska förändras. I dag råder inget tvivel om att det i de flesta fall krävs välplanerade insatser och professionell bearbetning för att ny kunskap ska implementeras i en verksamhet.

I en översikt av Statens beredning för medicinsk utvärdering uppges att 30–40 procent av dagens patienter inte erbjuds behandlingar som överensstämmer med bästa tillgängliga kunskap och att så många som var femte patient får en behandling som är onödig eller skadlig (SBU - Statens beredning för medicinsk utvärdering, 2012).

Inom socialtjänsten

Inom socialt arbete blir begreppet evidensbaserad praktik introducerat först i slutet på 1990-talet. Att vardagligt socialt arbete ska baseras på vetenskapliga utvärderingar, och därtill avgöra vilka metoder och insatser som borde användas, eller inte användas, var någonting relativt nytt (Bergmark med flera, 2011). Ett evidensbaserat arbetssätt utgår från tre ben; forskningen, professionen och brukarens perspektiv. Det innebär att när man väljer insatser eller metoder inom socialtjänsten ska man utgå ifrån den sammanvägda kunskapen som finns inom forskningen, socialarbetarens egen och praktikens erfarenheter, samt den kunskap socialarbetaren får av den berörda klienten (Bergmark med flera, 2011, Oscarsson, 2009).

Evidensrörelsen spred sig från USA till Sverige. I USA hade initiativet om ökad effektivitet och mer utvärderingar främst kommit från professionen själv och dess forskare (bottom-up). I Sverige å andra sidan drevs utvecklingen från staten, via Socialstyrelsen (top-down) (Bergmark med flera, 2011).

Evidensrörelsen i Sverige kan delas upp i två grenar; som tillämpning av specifika evidensbaserade interventioner som presenteras i forskningssammanställningar och riktlinjer (*top down*), eller som critical appraisal (kritisk granskning, min översättning) (*bottom up*).

Top down: Inom socialtjänsten kan en *top down-strategi* beskrivas som att kunskaps-tillväxten ska stärkas genom att socialarbetarna förses med kunskapssammanställningar som tagits fram av Socialstyrelsen (Bergmark med flera, 2011). Enligt forskarna har dock Socialstyrelsen själva ställt sig frågande till om det alls är möjligt att få socialarbetarna att förstå vetenskapliga metoder. För att kunskapen ska komma till nytta behöver socialarbetarna och dess chefer utbildas till att bli bättre forskningskonsumenter och forskningsanvändare (Minten & Lindvert, 2011, Bhattacharyya & Reeves, 2009).

Bottom up: Critical appraisal innebär att socialarbetaren själv ska avgöra vilken insats klienten behöver utifrån aktuell forskning, sin och kollegors professionella erfarenhet samt vad klienten själv anser kunna vara verksamt utifrån dennes situation. Här vilar ett tungt ansvar på socialarbetaren att själv kunna ta till sig aktuell forskning och kritisk granska denna utifrån den aktuella klientens behov. På detta sätt ska klienten få en insats som har hög evidens och som är individuellt anpassad (Bergmark med flera, 2011, Oscarsson, 2009).

Enligt Bergmark med flera (2011) är de ledande evidensförespråkarna runt om i världen sannolikt anhängare av critical appraisal, samtidigt som flera av dem förmodligen är frågande till möjligheten att faktiskt genomföra ett EBP-program enligt den modellen. Enligt författarna beror det bland annat på att socialarbetarna traditionellt inte är aktiva forskningsanvändare samt att forskningsresultat ofta är svåra att överblicka och ibland även motsägelsefulla.

Det finns förespråkare för båda synsätten och inte sällan framställs dessa som varandras motpoler (Bergmark med flera, 2011, Minten & Lindvert, 2011, Bhattacharyya & Reeves, 2009). Enligt Garpenby (2010) är den *linjära synen* att kunskap ska förmedlas från en ”avsändare” via ett antal mellanled till en ”mottagare” för att omsättas i handling. Detta synsätt har sin huvudsakliga grund i policyimplementering från 1970-talets USA. Ett sådant

regelrätt top down-tänkande har sedermera kommit att nyanseras i takt med en ökad förståelse för att människor inte kan betraktas som passiva mottagare av information. I synnerhet har detta blivit uppenbart när det handlar om implementering av kunskap. Det i Sverige ofta använda begreppet kunskapsstyrning har i linje med denna utveckling sedan 1980-talet haft en delvis skiftande innebörd och på senare år kommit att få ett tydligare fokus på att kunskapen ska komma till *användning*. Därmed har intresset ökat för att bättre förstå såväl de individuella användarna som deras organisationer när det gäller förändringsarbete och nyttiggörande av kunskap.

År 2008 publicerades utredningen *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten, till nytta för brukarna* (SOU 2008:18). Utredarna argumentar huvudsakligen för critical appraisal och föreslår att såväl det lokala som det nationella arbetet ska utvecklas. De förespår ett samarbete mellan stat och kommun för att skapa strukturer och ekonomiska möjligheter för att utveckla ett socialt arbete som i högre grad baseras på vetenskap (Bergmark med flera, 2011).

Varför är det då så svårt att genomföra ett EBP-program? Enligt Bergmark med flera (2011) beror det bland annat på:

1. Det saknas en kritisk massa av evidens
2. Det råder oenighet om vad evidens är eller bör vara
3. Det finns en viss organisatorisk tröghet i det sociala arbetet
4. Tids- och resursbrist
5. Avsaknad av kanaler för överföring av forskningsresultat till den praktiska nivån

Enligt författarna handlar EBP ofta om att chefer eller politiker beslutar om att implementera standardiserade screeninginstrument av olika slag och att få med socialarbetarna ”på tåget” (top down-modellen), eftersom det i verkliga livet är svårt för praktiken att självständigt granska och värdera befintlig forskning, inte minst utifrån organisatoriska förutsättningar menar Bergmark med flera (2011). Frågan som författarna ställer sig är om riktlinjemodellen är en mer framkomlig väg? Socialarbetarna blir då passiva mottagare av riktlinjer, allmänna rekommendationer och kunskapsöversikter. Forskningen har dock visat att enkel distribuering av forskningsresultat sällan räcker för att få praktiken att ta till sig forskning eller börja arbeta mer evidensbaserat (Addis, 2002, Gira, 2004).

Utifrån ett implementeringsperspektiv är det viktigt att betrakta användarna som varken enbart passiva mottagare eller aktiva skapare av ny kunskap (Timperley, 2011, Nilsen & Roback, 2010). För att kunskapssammanställningar ska få genomslag är det viktigt att de utgår från verkliga behov och att de förankras i de lokala verksamheterna (Levi, 2009, Pentland & Forsyth, 2011, Grimshaw & Eccles, 2006). Därmed måste användarna på olika sätt involveras i sådant arbete.

När det gäller lokalt producerad forskning vet man att den ger generellt goda förutsättningar för att resultaten ska komma till användning i den miljö där de utvecklats (Nilsen & Roback, 2010). Förklaringen kan vara att den lokala forskningen har tydlig utgångspunkt i lokala behov, men kanske framförallt att det aktiva deltagandet i att ta fram ny kunskap ger ett bättre lärande (Carlgren, 2010). Men lokalt producerad kunskap bör också kunna vara till nytta för andra kommuner. Därför är det viktigt att den dokumenteras, sammanställs och sprids (Timperley, 2011).

Proctor (2007) förordar mer samlade strategier för implementering av evidens och upprättande av mer eller mindre formaliserade partnerskap mellan de som arbetar med att införa EBP och företrädare för praktiken på olika nivåer.

Walter (2003) presenterar fem grundläggande strategier:

Dissemination: att distribuera eller presentera forskningsresultat i format som anpassas till tilltänkta mottagare.

Interaktion: att upprätta starka band eller samarbeten mellan forskning och praktik eller mellan centrala administratörer (med uppgift att implementera EBP) och praktik.

Social påverkan: att genom olika kanaler påverka betydelsefulla personer på det professionella fältet att stödja arbetet med att införa EBP, antingen generellt eller i förhållande till vissa specifika interventioner.

Underlättande: att på olika sätt möjliggöra tillgång till och användning av forskning, genom tekniska, finansiella eller organisatoriska stödåtgärder. Stödet kan rikta sig till såväl hela organisationer som enskilda individer.

Incitament: att använda sig av olika former av belöningar för att styra arbetet mot EBP och forskningsanvändning.

Proctor (2007) menar vidare att utgångspunkten måste vara att hitta gemensamma målsättningar där praktikers behov tas på allvar samtidigt som forskningens kompetens, när det gäller att identifiera metoder med belagda effekter, ges företräde i den delen av arbetet. Walter (2003) tar upp lokalt anknutna FoU-enheter som ett forum där forskning och praktik kan mötas för ett ömsesidigt utbyte och med ett gemensamt språk.

Teorier kring kunskapspridning

Det finns i huvudsak tre olika sätt att förmedla kunskap så att den kan komma till användning i praktiken (Fixen & Naom, 2005, Greenhalgh, Robert, et al, 2005, Rogers, 2003):

- **Passiv spridning** – ny kunskap görs tillgänglig och kommuniceras passivt via olika kanaler inom en social gemenskap, till exempel via en hemsida eller ett nyhetsbrev.
- **Aktiv spridning** – ny kunskap kommuniceras till en definierad grupp av mottagare genom särskilda insatser, till exempel vid ett seminarium.
- **Implementering** – en kombination av aktiv spridning och specifika aktiviteter för att stödja att ny kunskap tillämpas och integreras i ordinarie verksamhet, t.ex. att erbjuda en serie professionella stödinsatser i arbetet med en metod i socialsekreterarens naturliga miljö och skapa förutsättningar för lokal bearbetning.

Enligt Garpenby (2010) har ovanstående begrepp historiskt ofta använts synonymt, och han menar att det ännu saknas en gemensam begreppsram inom forskningen om kunskapsimplementering. På senare år har det också kommit att bli vanligt att använda andra termer, t.ex. knowledge translation, knowledge transfer och knowledge exchange, för att beskriva implementering av kunskap. Riksdagens rapport (2012/2013:RFR10) menar att en möjlig förklaring kan vara att dessa termer på ett tydligare sätt poängterar att det handlar om att *använda* just ny kunskap. För att beskriva implementering i vardagstal används ofta ord som att genomföra, förverkliga, få till stånd, sätta i bruk och dylikt.

Forskningen visar dock att det finns få generella ”framgångsfaktorer” eftersom implementering alltid sker i ett visst sammanhang där många faktorer samspelar (Fixsen & Naom, 2005, Guldbbrandsson, 2007, Greenhalgh et al, 2005, Rogers, 2003, Sundell & Soydan, 2008).

Implementering som en stegvis process

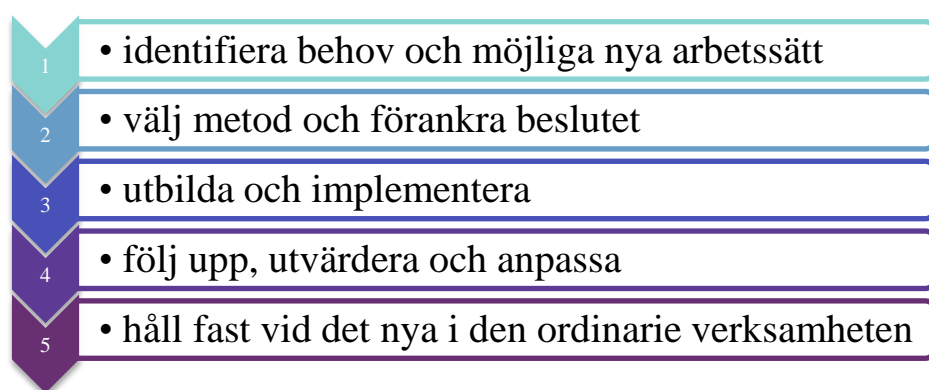
Implementeringsforskningen har ökat kraftigt sedan de första studierna inom området publicerades 1973 (Riksdagens rapport, 2012/13:RFR10). Dessa tidiga studier, inom framför allt statskunskap, fokuserade ofta på genomförandet av politiska beslut och vilka faktorer som avgjorde om implementeringen skulle lyckas eller inte (Fixsen & Naoom, 2005, Greenhalgh et al, 2005, Rogers, 2003, Socialstyrelsen, 2011). Under 2000-talet har det kommit implementeringsforskning även inom bland annat hälso- och sjukvård, socialt arbete och folkhälsovetenskap. Ett exempel är Karin Alexanderssons doktorsavhandling inom socialt arbete som handlar om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten (Alexandersson, 2006).

God förståelse för faktorer som påverkar implementering av kunskap är viktigt för att överbrygga gapet mellan forskning och praktik.

Enligt FoU-Nordvästs erfarenhet får kunskap och metoder baserade på ny forskning inte alltid genomslag inom socialtjänsten trots att den presumtiva nyttan har dokumenterats. I följande avsnitt diskuteras implementeringsprocessens olika faser. Med bättre kunskap om de olika stegen i processen kan ett införande göras med bättre resultat på kortare tid och många potentiella implementeringsproblem kan förebyggas.

Implementering är en process snarare än en händelse. Det går att identifiera ett antal steg från det att ett behov av förändring kan identifieras till det att ett nytt arbetssätt på ett hållbart vis är integrerat i den ordinarie verksamheten. Det är dock viktigt att betona att de olika faserna i implementeringsprocessen inte nödvändigtvis är tydligt åtskilda, utan att de oftast överlappar varandra. Processen bör också betraktas som cyklisk – verksamheten måste regelbundet utvecklas i takt med nya behov som hela tiden uppkommer (Fixsen & Naoom, 2005, Guldbbrandsson, 2007). Det kan ta flera år från ett beslut om en förändring till det att förändringen är integrerad i den ordinarie verksamheten. Men tiden det tar beror på metoden och en rad andra omständigheter.

Processen från start till införande och integrering i verksamheten delas ofta upp i följande steg (Fixsen & Naoom, 2005):



Identifiera behov och möjliga nya arbetssätt

För att kunna identifiera ett behov av förändring krävs enligt Fullan och Boyle (2010) först insikt om att de nuvarande sätten att arbeta har förutsättningar att förbättras. Ju tydligare och mer konkreta behoven är, desto lättare blir det att ringa in tänkbara förbättringsåtgärder. Därför är det viktigt att regelbundet göra analyser av såväl vilka behov som finns, till exempel hos brukarna, som hur förutsättningarna för en förändring ser ut. En väl genomförd analys kan

också visa på om det i första hand är nya arbetssätt som behövs eller om det snarare är så att befintliga arbetssätt är tillräckligt bra men inte används på rätt sätt. En verksamhets behov kan identifieras på många olika sätt. Förutom att upplevas av den egna organisationen kan behov uppmärksammas av till exempel forskare, politiker, brukare eller andra berörda grupper. Men oavsett hur behoven identifieras måste utfallet av analysen förankras väl bland medarbetarna för att de ska ställa sig bakom ett kommande beslut om prioriterade förändringar. Genom att fokusera på ett fåtal områden och åtgärder i taget ökar förutsättningarna att lyckas (Fullan & Boyle, 2010).

Vidare menar Fullan och Boyle (2010) att det är viktigt att kunna stå emot trender och inte tilltalas av metoder bara för att dessa för tillfället är i ropet. När behovsanalysen är genomförd bör en inventering göras för att undersöka vilka nya metoder eller ny kunskap som finns att tillgå. Det är viktigt att tillgängliga metoder och/eller kunskap bedöms utifrån deras stöd i vetenskaplig forskning och att en bedömning av metodens/kunskapens potential svarar mot behoven i verksamheten eftersom implementeringsinsatsen ofta blir både kostsam och krävande. I stället för att först söka efter sätt att införa forskningsresultat i verksamheten, bör man alltså söka sätt att möta sina behov med hjälp av forskningsresultat (Fullan & Boyle, 2010).

Välj metod och förankra beslutet

När exempelvis en ny metod har valts ut tas beslut om att införa och implementera den i verksamheten. Det kan även handla om ny kunskap som har tagits fram och som innebär en förändring i arbetssättet. Det är viktigt att beslutet tas på rätt nivå i organisationen för att skapa goda förutsättningar för en lyckad implementering som kan leda till en faktisk förändring. Men för att ytterligare förbättra förutsättningarna för ett genomslag bör den planerade förändringen förankras både i den direkt berörda organisationen och bland andra intressenter i omgivningen.

Alexanderson (2006) understryker vikten av förankring och delaktighet i arbetsgruppen vid introduktion, utformning och beslut kring det som ska implementeras. Studier från skolområdet visar att man bör sträva efter att omkring 80 procent av medarbetarna i organisationen ställer sig positiva till förändringsarbetet innan man sätter i gång själva implementeringsinsatserna (Coffey & Horner, 2012). Detsamma torde gälla för socialtjänsten. Med ett långsiktigt stöd från ledare och beslutsfattare ges viktiga signaler om att förändringsarbetet har hög prioritet, vilket förbättrar möjligheterna att implementeringsarbetet lyckas.

Utbilda och implementera

Programteori

Inom statskunskapen talar Vedung (2009) bland annat om ”programteori” i samband med implementering. Programteori är en teori som förklarar *hur* implementeringen är tänkt att gå till (genomförandet) och *vad* den ska leda till (teori). Alexanderson (2006) använder sig av Vedungs programteori när hon utvärderar implementeringen av intervjumallen ASI (Addiction Severity Index) inom fyra kommuner. Enligt Alexanderson ska en programteori ange:

1. Beslut om vad som ska implementeras
2. Hur informationen och utbildningen och den nya metoden/kunskapen ska gå till
3. När information och utbildning ska genomföras
4. Vad informationen och utbildningen förväntas leda till
5. När och hur (omfattning och tid) tillämpningen av den nya metoden/kunskapen ska ske

6. Vad tillämpningen av den nya metoden/kunskapen ska leda till kortsiktigt
7. När och hur fortsatt tillämpning ska ske (omfattning och tid)
8. Vad den nya metoden/kunskapen ska leda till långsiktigt

I en implementeringsprocess är det viktigt att utarbeta en projektplan. En programteori kan utgöra en viktig del av en projektplan, men programteorin kan även användas i uppföljnings-syfte för att utvärdera hur implementeringen har lyckats (Lindgren, 2008).

En projektplan ska även innehålla vilka insatser som behöver göras och vilka resurser som kommer att krävas. Det kan exempelvis handla om att anställa personal, göra anpassningar av organisationen, köpa in ny utrustning och anordna utbildningar (Riksdagens rapport, 2012/2013:RFR10).

Lärandeprocessen

När organisationen planerar för utbildnings- och träningsinsatserna är det värdefullt att ha kunskap om den stegvisa lärandeprocess som människor i allmänhet behöver gå igenom för att ta till sig en ny metod eller ett nytt arbetssätt. Inom forskningen har man identifierat fyra nivåer som en tänkbar användare måste gå igenom för att kunna ta till sig ett nytt arbetssätt: ha kännedom, ha kunskap, visa färdighet och använda (Sundell & Soydan, 2008, Joyce & Showers, 2002). Omfattningen på utbildningsinsatserna och det stöd som erbjuds under lärandeprocessen kopplar tydligt till möjligheterna att lyckas med implementeringen, även om behovet av utbildning och träning är individuellt menar forskarna.

1) Ha kännedom

Kännedom innebär att socialarbetaren har viss kunskap om metoden och kan beskriva dess väsentliga komponenter. För att skapa kännedom brukar det räcka med en muntlig presentation av metoden eller att socialarbetaren tar del av skriftlig information.

2) Ha kunskap

Att ha kunskap betyder att man har djupare förståelse för syftet med metoden och har viss förståelse för det praktiska tillvägagångssättet. För att nå denna nivå krävs oftast att socialarbetaren får metoden demonstrerad för sig.

3) Visa färdighet

Att visa färdighet betyder att socialarbetaren har förvärvat en ny förmåga. Här krävs att socialarbetaren själv har fått praktisera metoden under observation av en handledare eller en kollega som har kunnat ge professionell återkoppling på prestationen.

4) Använda

För att bli en användare och på ett bekvämt sätt kunna tillämpa den nya metoden i den ordinarie verksamheten måste man bemästra metoden. Ett tecken på att en person nått nivån är att man som användare har tillräcklig erfarenhet för att kunna föra kunskapen vidare till nya personer, t.ex. till nya kollegor inom enheten. För att bli användare krävs oftast handledning eller någon form av coachning. När det handlar om en ny metod som ska användas betyder det att socialarbetaren måste få direkt stöd vid, eller i anslutning till mötet med klienten. (Åman, 2011, Timperley, 2011).

Utbildning och träning – viktiga faktorer

När det gäller skollärare har forskning visat att graden av utbildning och träning är kritisk för i vilken utsträckning nya metoder kommer till användning i praktiken (Timperley, 2011, Joyce & Showers, 2002). Det samma torde gälla för socialarbetaren, varför exemplet nedan får illustrera den viktiga skillnaden mellan att ha kunskap och att faktiskt använda den, vilket forskningen belyser.

I en serie studier fick olika grupper av lärare genomgå tester före och efter en utbildningsinsats där varje insats bestod av olika träningskomponenter. Därutöver undersöktes i vilken utsträckning lärarna bedömdes ha förvärvat nya färdigheter och slutligen om de faktiskt använde sig av sina nya kunskaper i sitt dagliga arbete. Efter enbart teoriundervisning i form av föreläsningar och läsuppgifter var det 10 procent som korrekt kunde återge innehållet och endast 5 procent som också kunde demonstrera metoden. I denna grupp var det ingen av lärarna som använde färdigheterna i klassrummet.

Om teoriundervisningen kompletterades med demonstrationer i en simulerad miljö ökade andelen som på rätt sätt kunde beskriva dess väsentliga delar till 30 procent och andelen som behärskade färdigheterna till 20 procent, även om det fortfarande inte var någon som använde färdigheterna i klassrummet.

När teori och praktik kombinerades med att läraren själv fick göra praktiska övningar ökade andelen som hade tillräckliga kunskaper om den nya metoden och som kunde demonstrera den till 60 procent i båda grupperna. Dock var det endast 5 procent som faktiskt använde metoden i sin praktiska yrkesutövning.

Först när utbildningen kombinerades med att lärarna fick handledning och återkoppling i sin egen yrkesmiljö kunde man se att nästan alla började använda de nya färdigheterna. Det bör noteras att siffrorna är uppskattningar som bygger på en syntes av flera undersökningar och kan betraktas som vägledande för vilka resultat man kan förvänta sig (Fixsen & Naom, 2005, Sundell & Soydan, 2008, Joyce & Showers, 2002).

Sammanfattningsvis visar forskningen att direkt stöd i klassrumssituationen är en kritisk faktor för att lyckas med implementeringen av nya metoder i skolundervisningen (Timperley, 2011, Joyce & Showers, 2002, Kretlow & Bartholomew, 2010). De ovan beskrivna studierna bekräftar också att enbart passiv spridning av information om nya metoder till lärare och skolledare ger begränsat genomslag, om ens något alls. Även om denna forskning handlar om införandet av nya metoder i skolans verksamhet är det sannolikt att det krävs mer än endast passiv informations-spridning också när det gäller införande av nya kunskaper inom socialtjänsten.

Socialarbetarens stora handlingsutrymme

Enligt Alexanderson (2006) finns det ett stort handlingsutrymme för socialarbetarna i deras arbete då insyn och kontroll är begränsad i mötet med klienten. Det finns inslag av och utrymme för moraliska ställningstaganden, samtidigt som socialtjänsten har byråkratiska inslag där rutiner kan vara både formaliserade och standardiserade. Hur stort handlingsutrymme socialarbetaren har styrs bland annat av nämndens delegationsordning, samt av de insatser som finns tillgå för klienterna behov (Alexanderson, 2006).

Enligt Alexanderson (2006) kan implementering av nya metoder och kunskaper inom socialtjänsten försvåras av socialarbetarens stora handlingsutrymme. I Alexandersons studie visade resultatet att socialsekreterarna i de aktuella kommunerna hade relativt stort handlingsutrymme. Politiker och chefer i projektet tycktes i stor utsträckning sakna kontroll och inflytande i det arbete som sker mellan socialsekreteraren och klienten, och användandet av mål och riktlinjer varierade. Socialsekreterarna i studien kunde själva välja om de ville använda sig av den nya metoden (ASI) som skulle implementeras. De som inte ansåg att metoden föreföll relevant eller ansåg att det tog för mycket tid att använda intervjumallen valde att avstå från att använda den, eller använde den i mycket liten utsträckning.

Alexanderson noterade även att de socialsekreterare som inte trivdes på sin arbetsplats eller med sina arbetsuppgifter också tenderade att avstå från att använda den nya metoden.

Enligt Alexanderson kan socialsekreterarnas handlingsutrymme ses som en förutsättning för ett individanpassat socialt arbete, men det visade även på avsaknaden av stöd och vägledning, vilket efterfrågades av socialsekreterarna i studien. Alexanderson ställer frågan hur organisationen kan kontrollera och styra arbetet utan att inskränka det handlingsutrymme som krävs för att socialsekreterarna ska kunna göra ett gott socialt arbete. Hon menar att svårigheterna och oklarheterna vad gäller ledning och styrning kan ha försvårat implementeringen av ASI, eller att programteorin inte i tillräcklig utsträckning beaktat de oklara kontroll- och styrningssystem som råder i socialtjänsten.

Följ upp, utvärdera och anpassa

En väsentlig del i ett implementeringsarbete är att följa upp de olika åtgärderna, att kunskap nått fram och omsatts på rätt sätt i den praktiska verksamheten. Inom implementeringsforskning skiljer man ofta mellan process, output och outcome, där det sistnämnda avser uppfyllandet av det yttersta målet (World Health Organization, 2006). Att följa upp processen innebär att man mäter olika aspekter på hur implementering eller ett förändringsarbete fortlöper, men oftast utan att studera några resultat. Man kan exempelvis mäta hur många som har utbildats i att använda en metod.

Output avser konkreta resultat av de igångsatta processerna, till exempel hur många praktiker som använder sig av en metod vid en viss tidpunkt, och hur ofta den används. En sådan utvärdering gör det möjligt att identifiera om det finns enskilda eller grupper av medarbetare som behöver ytterligare utbildning och stöd. Det är även viktigt att undersöka om det finns behov av lokala anpassningar. Att anpassa handlar om att kunna justera ett nytt arbetssätt så att det passar den egna organisationen. Det kan till exempel handla om att lägga till eller ta bort frågor i en manualbaserad uppföljningsmetod. Dock är det viktigt att inte avvika för mycket från ursprungsmetoden eftersom det då finns en risk att vinsten går förlorad (Fixsen & Naom, 2005, Guldbbrandsson, 2007).

Slutligen är det väsentligt för organisationen att utvärdera om det som har implementerats används på rätt sätt och om de förväntade effekterna som skrivits in i programteorin har uppnåtts (Guldbbrandsson, 2007, Lindgren, 2008). När det gäller implementering av ny kunskap inom socialtjänsten är målet ytterst att förbättra hjälpen till brukarna/klienterna (outcome), vilket kan uppnås genom en ökad professionalisering av socialtjänsten (process och output). Ytterst handlar det om att mäta vilken effekt förändringarna har på brukarnas/klienternas situation (Timperley, 2011, Joyce & Showers, 2002). Det som ska implementeras avgör vilken typ av data som behöver samlas in och vilka frågor man bör ställa i sin analys. Men en grundförutsättning för en meningsfull utvärdering är att målen som ställs upp är tydligt definierade och mätbara (Riksdagens rapport, 2012/2013:RFR10). I många implementeringsstudier ges sällan direkt svar på frågan i vilken grad målet har uppnåtts menar Riksdagens rapport. Orsaken till det är att det ofta tar lång tid innan man kan fastställa att åtgärderna har inneburit bättre resultat. Därför mäts i stället resultatet av olika implementeringsinsatser ofta i utförandet, det vill säga hos de praktiker som ska använda kunskapen (output).

Organisationen behöver också ha beredskap för att hantera en eventuell påverkan från omgivningen (Sundell & Soydan, 2008). När en socialarbetare börjar arbeta på ett nytt sätt kan det exempelvis väcka reaktioner hos både brukarna/klienterna och deras anhöriga. Medan positiva reaktioner från omgivningen kan underlätta implementeringen kan negativa reaktioner försvåra den (Alexanderson, 2006).

Håll fast vid det nya i den ordinarie verksamheten

Forskning från flera olika områden har visat att när omkring en tredjedel av tänkbara användare i en organisation har börjat tillämpa en ny metod finns det goda förutsättningar för att majoriteten ska följa efter (Rogers, 2003, Sundell & Soydan, 2008). När denna kritiska massa har uppnåtts kan man ofta trappa ned det direkta projektledningsstödet och i stället stimulera till samverkan inom enheten. För att ett nytt arbetssätt ska vidmakthållas måste det integreras i den ordinarie verksamheten – det måste betraktas som naturligt och självklart i det vardagliga arbetet. Förändringarna har då goda förutsättningar för att bestå även om verksamheten omorganiserar eller får en ny personalsammansättning (Guldbrandsson, 2007).

Viktiga faktorer för ett lyckat implementeringsutfall

Människor är inte passiva mottagare av ny kunskap. Men det finns stora skillnader, mellan såväl individer som organisationer, när det gäller mottagligheten. Forskning visar att förutsättningarna är dåliga för att nyttiggöra kunskap när kunskapen är komplex, informationen dålig, spridningen ineffektiv, personalen inte har rätt beredskap, rutiner för kunskapsbearbetning saknas, det är ont om tid, stödet från ledningen brister och en plan för uppföljning saknas (Guldbrandsson, 2007).

I följande avsnitt beskrivs viktiga faktorer att förhålla sig till vid kunskapsimplementering (Fixsen & Naom, 2005, Guldbrandsson, 2007, Nilsen & Roback, 2010). Det bör dock poängteras att det är svårt att identifiera generella framgångsfaktorer. En anledning är att en implementeringsprocess alltid sker i ett visst sammanhang och att många faktorer hela tiden samspelar (Nilsen & Roback, 2010). Trots svårigheterna är det värdefullt att identifiera möjliga påverkansfaktorer för att bättre förstå, förklara och hantera tänkbara implementeringsproblem.

I litteraturen delas ofta faktorerna in i fyra huvudkategorier (Nilsen & Roback, 2010):

- Det som ska implementeras (implementeringsobjektet)
- Användarna – individuella egenskaper av betydelse för förändring
- Effektivitet i implementeringsarbetet
- Sammanhanget – organisationens kapacitet för förändring.

Det som ska implementeras (implementeringsobjektet)

Viss kunskap har bättre förutsättningar att få genomslag i praktiken än annan. Det beror bland annat på både hur den har kommit till och hur den presenteras. Inom implementeringsvetenskapen har man försökt identifiera olika egenskaper hos metoder som avgör hur väl implementeringen kommer att lyckas. Kunskap om dessa egenskaper kan underlätta införandet av forskningsbaserade metoder, men också vara värdefull för forskaren när nya forskningsfrågor ska formuleras.

Egenskaper hos metoder som påverkar implementeringen

Forskning har visat att det finns vissa gemensamma egenskaper hos nya metoder där implementeringen har varit framgångsrik. Ju fler av dessa metodkriterier som är uppfyllda, desto lättare är det att få såväl acceptans hos mottagaren som en långsiktig och hållbar förändring i arbetssätt.

Eftersom det är socialarbetarnas subjektiva uppfattningar som har en stor betydelse för om implementeringen kommer att lyckas kan det vara en utmaning att få förändringar att komma

till stånd, även när det gäller metoder som har starkt stöd i vetenskaplig forskning. Det medför ett stort ansvar för beslutsfattare och verksamhetsledare på alla nivåer. Ju fler av nedanstående metodkriterierna som är uppfyllda, desto bättre är förutsättningarna för att lyckas med implementeringen (Fixsen & Naoom, 2005, Guldbbrandsson, 2007, Nilsen & Roback, 2010).

Relevans

Det kan tyckas självklart att en ny metod/ny kunskap (t.ex. ASI) måste uppfattas som relevant för att man ska lyckas implementera den i verksamheten. I komplexa verksamheter har alla däremot inte alltid samma uppfattning om var behoven är som störst eller vilka åtgärder som är mest relevanta, framför allt när det kommer till att prioritera mellan olika insatser. Med en väl förankrad behovsanalys som involverar såväl personal på alla nivåer i verksamheten som andra mer indirekt berörda intressenter ökar förutsättningarna för att alla ska känna ansvar för prioriteringen.

Relativ fördel

Om en ny metod ska ersätta en äldre måste användarna uppleva den som potentiellt bättre. Det kan baseras på såväl nyttofördelar eller mindre risker som lägre kostnader. Det viktiga är individens subjektiva övertygelse om att ett nytt arbetssätt förefaller vara bättre. Mer ”objektiva” mått inte har samma betydelse som framgångsfaktor för implementeringen.

Överensstämmelse

För att ha goda förutsättningar att implementeras krävs att ny kunskap och nya metoder stämmer överens med rådande värderingar och normer samt socialarbetarnas tidigare erfarenheter och behov. Dessa faktorer kan därmed ha betydelse för överförbarheten, dvs. i vilken utsträckning kunskapen upplevs gångbar i en ny miljö. Forskningsresultat som tillkommit i ett visst sammanhang eller i en viss sociokulturell omgivning är inte självklart i alla delar överförbara till en ny miljö.

Användbarhet

Metoder som upplevs som enkla att använda och som snabbt går att lära sig är också lättare att implementera. Det är däremot inte givet att en metod som upplevs som enkel av vissa är lika enkel för andra, beroende på t.ex. individuella förutsättningar eller vilken organisationsnivå man arbetar på. Generellt gäller att det är lättare att implementera metoder som inte kräver att användarna först utvecklar nya förmågor och att ju mer komplex en metod är desto svårare blir implementeringsarbetet.

Testbarhet

Om det är möjligt att börja använda en ny metod på försök i mindre skala är förutsättningarna bättre för att användarna ska acceptera att investera tid och kraft i förändringen. På så sätt kan nya användare också lära sig genom att praktisera. Implementeringen underlättas också av att användarna upplever att metoden är lätt att överge om den inte skulle motsvara förväntningarna. Att snabbt kunna återgå till ett tidigare arbetssätt eller pröva något annat medger att användarna blir mer benägna att våga satsa.

Resultatsynlighet och observerbarhet

Det är viktigt för den som börjar tillämpa en ny metod att själv se tydliga resultat av förändringen inom rimlig tid. Om en ny metod ger resultat som även är synliga för andra i omgivningen sprids nyheten ofta snabbt. Informationsspridningen sker mellan såväl

beslutsfattare och praktiker (t.ex. ansvariga politiker och tjänstemän i kommunerna, verksamhetschefer och socialarbetare) som andra som påverkas av förändringen (t.ex. brukare/klienter och deras anhöriga). Resultatsynlighet stimulerar till diskussioner mellan människor inom en social gemenskap, något som ibland benämns social marknadsföring.

Anpassningsbarhet

Det är lättare att implementera metoder om de kan anpassas till lokala omständigheter. Men det är väsentligt att anpassningar utifrån kulturella, ekonomiska eller personella lokala förutsättningar inte leder till att metoderna förändras för mycket eftersom resultaten då kan äventyras. Inom vissa forskningstraditioner har man ofta varit mer kontext- än resultatorienterad och därmed många gånger menat att överförbarheten är starkt begränsad. Idag har perspektivet vidgats och uppfattningen är snarare att ny kunskap sällan är vare sig kontextbunden eller kontextoberoende. Men situationsspecifika faktorer behöver vägas in i implementeringsarbetet. Det är därför viktigt för socialtjänsten att redan tidigt i implementeringsarbetet diskutera om den kunskap eller den metod man önskar införa överensstämmer med arbetsplatsens värderingar och normer, brukargruppens förutsättningar och behov, samt eventuella andra faktorer som kan påverka användbarheten.

Kunskapssammanställningar

En kunskapssammanställning kan, precis som en enskild metod, betraktas som ett implementeringsobjekt. Ofta består en sammanställning av en genomgång av flera olika metoder som har studerats i flera olika sammanhang. Genom att syntetisera och bedöma tillgänglig forskning utgör denna form av vetenskaplig utvärdering ett kraftfullt verktyg för att avgöra olika metoders nytta. Därmed kan såväl praktiker som beslutsfattare på olika nivåer få bättre kunskap om hur en verksamhet kan bedrivas utifrån det rådande kunskapsläget. Med bättre kunskap kan de sedan fatta informerade beslut om framtida handlingsvägar och prioriteringar (Statskontoret, 2011).

Utvärdering identifierar också kunskapsluckor, dvs. områden där det saknas forskning eller där den forskning som finns inte medger några säkra slutsatser (SBU - Statens beredning för medicinsk utvärdering, 2012).

Inom vårdområdet har det på senare tid också växt fram regionala utvärderingsfunktioner. Dessa funktioner, som ofta är knutna till universitetssjukhusen, har uppgiften att både genomföra egna utvärderingar och vara ett stöd vid implementering av såväl svenska som utländska kunskapssammanställningar (se till exempel Centrum för evidensbaserad medicin och utvärdering av medicinsk metodik i Örebro läns landsting (CAMTÖ)).

Ett sätt att sammanställa kunskap är i form av systematiska översikter, vilket ofta görs inom vårdområdet. Till skillnad från icke-systematiska översikter (som ofta bygger på forskning som författaren känner till), bygger den systematiska översikten på vissa principer för hur man identifierar och bedömer de forskningsresultat som ska tas med. I arbetet med en systematisk översikt är formuleringen av frågorna en nyckelfaktor. När frågorna väl har formulerats är målet att identifiera och bedöma tillgänglig vetenskaplig litteratur som kan besvara dessa (Minten & Lindvert, 2011, SBU, 2012, Sackett & Rosenberg, 1996).

En annan styrka är att den systematiska översikten är transparent, vilket innebär att läsaren har möjlighet att bedöma trovärdigheten i slutsatserna och kontrollera den litteratur som ligger till grund för dem. Utvärdering av hälso- och sjukvårdsmetoder (health technology assessment) inkluderar, förutom den systematiska översikten, för det mesta också en bedömning av risker, kostnader och etiska aspekter (SOU 2009:94, Minten & Lindvert, 2011, SBU, 2012). Riktlinjer är att betrakta som rådgivande rekommendationer angående val av insatser och vägledningar vid prioriteringar (Nilsen & Roback, 2010). I idealfallet baseras riktlinjer på en utvärdering eller en systematisk översikt.

Forskning visar att det finns ett antal faktorer att ta hänsyn till för att en kunskapssammanställning ska bli användbar i praktiken. Vissa faktorer är att betrakta som nödvändiga förutsättningar, medan andra är viktiga för att få ett bättre genomslag (Greenhalgh et al, 2005, Levi, 2009, Pentland & Forsyth, 2011, Grimshaw & Eccles, 2006, Kuiken & van der Sijde, 2011). Exempel på viktiga hänsyn är att:

- frågorna som ställs är relevanta
- arbetet med att ta fram och sprida resultaten har stark förankring i de lokala verksamheterna
- ”avsändaren” har hög vetenskaplig trovärdighet
- implementeringsinsatserna anpassas till och involverar lokala mottagare

Även om en central funktion, till exempel Socialstyrelsen, står som ”avsändare” till en kunskapssammanställning är det viktigt att poängtera att det inte handlar om linjär kunskapsöverföring, jämför den tidigare diskussionen om Top down eller bottom up (Riksdagens rapport, 2012/2013:RFR10). Enligt Öberg och Carlsson (2010) kan implementering av kunskap aldrig reduceras till strategier för att övertyga mottagare om riktigheten i ett budskap.

En kritik mot kunskapssammanställningar som ofta förs fram är att dessa inte i tillräcklig utsträckning tar hänsyn till sammanhanget (Riksdagens rapport, 2012/2013:RFR10). Grunden för kritiken är enligt Riksdagens rapport en oro för att resultat från studier som gjorts exempelvis i andra länder inte är applicerbara på de egna förhållandena.

Annan kritik handlar bl.a. om att den rigida metodik som tillämpas leder till förenklingar som kan förvränga de ursprungliga resultaten eller ge sken av att resultaten är mer samstämmiga än vad som är fallet. Det är dock en viktig uppgift i arbetet med en sammanställning att bedöma relevansen och överförbarheten i de forskningsresultat som ingår. Det är också viktigt att vara öppen med att en kunskapssammanställning alltid kräver bedömningar; det är inte att betrakta som ett ”maskinellt” eller alltigenom objektiva arbete. Därmed följer att en sammanställning snarast bör ses som en *startpunkt* för implementeringsarbetet, dvs. för samtalet, bearbetningen och förändringen i verksamheterna (SBU, 2012, Nutley & Walter, 2007).

Individfaktorer

Individer är olika mottagliga för nya idéer och är olika benägna att förändra sina tanke- och handlingsmönster. Om man studerar hur användningen av en ny metod inom en grupp tänkbara användare förändras över tiden framkommer ofta en typisk bild (Rogers, 2003, Sundell & Soydan, 2008, Nilsen & Roback, 2010). Så fort en ny metod har lanserats finns ofta en grupp individer som tar till sig nyheten snabbt. Förutsatt att intresset inte dör ut, ökar därefter antalet användare exponentiellt med tiden för att sedan plana ut. Vanligen finns också alltid en grupp individer som kommer att motsätta sig förändring helt. Det är däremot inte nödvändigtvis så att samma individer alltid förhåller sig till nyheter på samma sätt (Greenhalgh et al, 2005, Rogers, 2003).

Individens utbildning och yrkeserfarenhet

Enligt Guldbbrandsson (2007) och Rogers (2003) är en grundförutsättning för en effektiv kunskapsanvändning att medarbetarnas såväl grund- som fortbildning håller tillräcklig kvalitet. Socialarbetarna och deras chefer behöver förberedas för att ta till vara forskning inom sina områden och omsätta kunskaperna i ett förändringsarbete inom socialtjänsten. Man kan inte enbart utgå från en persons formella meriter och yrkeserfarenhet för att identifiera individens förmåga att förbättra verksamheten genom att tillvarata ny kunskap. Generellt sett

vet man att individer med högre utbildning och social status har en mer positiv attityd till forskning i allmänhet och har större förmåga att ta till sig ny kunskap (Guldbrandsson, 2007, Rogers, 2003).

I forskningsprojektet, The Richmond County, Georgia, Models of Teaching Project, studerades lärare vid implementeringen av ett antal metoder för elever i grundskolan. Resultatet av forskningsprojektet visade att regelbunden träning i en ny metod är en kritisk faktor för att lärarna skulle utvecklas i sina färdigheter och nå en högre prestationsnivå (Joyce & Showers, 2002). Men trots återkommande träning var det flera lärare i projektet som fortsatte att använda metoderna på ett imitativt sätt utan att uppnå djupare förståelse för innehållet. Resultatet visade att det inte fanns någon koppling till antal år i yrket när det gällde förmågan att ta till sig de nya metoderna. Slutsatsen är intressant eftersom det enligt Riksdagens rapport (2012/2013:RFR10) är en vanlig föreställning att mer erfarna lärare skulle ha svårare att ändra sina arbetssätt och att yngre lärare i allmänhet är mer mottagliga för ny kunskap. Vidare konstaterades det i forskningsprojektet att det fanns en tydlig koppling mellan hur bra lärarnas diskussionsgrupper fungerade och lärarnas individuella utveckling. Ju bättre samarbete i diskussionsgrupperna, desto bättre presterade man (Joyce & Showers, 2002).

Individens attityder

Förmågan att ta till sig nya metoder och arbetssätt bestäms bland annat av individens attityder gentemot förändringar (Fixsen & Naom, 2005, Joyce & Showers, 2002, Wandersman & Duffy, 2008). Forskning visar att attityderna är en viktig bestämningsfaktor för hur framgångsrik en implementeringsinsats kommer att bli. Inom t.ex. skolområdet finns studier som tyder på att individens attityd gentemot en förändring i många fall kan tillskrivas större betydelse än exempelvis organisationsklimatet (Hopkins, 1990).

När det gäller individer går det enligt Joyce och Showers (2002) att identifiera fyra generella attitydtyper:

- **Allätare** söker aktivt efter möjligheter till personlig och professionell utveckling och har ofta goda kunskaper om vilket utbud som finns. Dessa personer skapar och initierar också själva utvecklingsmöjligheter och bjuder in andra personer i omgivningen att delta.
- **Aktiva konsumenter** liknar allätare på så sätt att de regelbundet bevakar utbudet av tänkbara utvecklingsmöjligheter. Dessa personer har däremot inte samma förmåga att själva skapa möjligheter utan förlitar sig på det utbud som finns.
- **Passiva konsumenter** är mycket beroende av den närmaste sociala omgivningen för sin utveckling. Dessa personer deltar i utvecklingsinsatser som de förväntas delta i, men använder sällan innehållet.
- **Motvilliga** kan beskrivas som individer som på ett aktivt sätt motsätter sig utvecklingsmöjligheter. Dessa personer kan ofta uppleva ledningens eller kollegers initiativ till utveckling som hot.

Enligt Greenhalgh och Robert (2005) är det viktigt att poängtera att en individ som tillhör en viss typ i ett fall kan i ett annat fall tillhöra en annan typ. Man bör därför vara försiktig med att såväl dela in individer efter fasta mottagaregenskaper som att tala om personlighetsdrag i det här fallet.

Det är naturligt att förändringsarbete kan skapa oro och motstånd bland medarbetarna. Man kan känna motstånd mot förändring i allmänhet, ha svårt att ifrågasätta etablerade sätt att tänka, se risker för merarbete med nya arbetsätt eller helt enkelt vara tillfreds med nuvarande metoder (Joyce & Showers, 2002, Timperley, 2010, Kaunitz & Sundell, 2008). Enligt Kaunitz och Sundell (2008) går det sällan att tvinga fram förändring, men det är viktigt att hitta sätt att hantera motståndare så att de inte utgör ett hinder för övriga. Men organisationen bör inte ha som utgångspunkt att personalen kommer att vara negativ till förändringar. Många gånger beror individens motstånd inte på en förändring i sig, utan snarare på *hur man går till väga* (processen) för att åstadkomma förändringen. I värsta fall kan en förväntan om att personalen ska visa motvilja utgöra ett hinder eftersom implementeringsinsatsen då kan präglas av en problemsökande attityd (Choi & Ruona, 2011).

Implementeringsaktörer

Olika aktörer kan på olika sätt påverka hur ny kunskap implementeras i en verksamhet. Med implementeringsaktör menas oftast en individ som direkt påverkar implementeringsprocesserna i en verksamhet. En implementeringsaktör kan också vara personer eller organisationer som mer indirekt påverkar implementeringen, till exempel när det gäller spridning av ny kunskap (Fixsen & Naoom, 2005, Guldbrandsson, 2007). FoU-Nordväst kan ses som en implementeringsaktör i sin roll som kunskapsförmedlare.

Inom en organisation kan personer ha fasta roller som implementeringsaktörer, till exempel genom sin befattning eller särskilda uppdrag. Ledarskapet är avgörande för organisationens förmåga att regelbundet ta till sig ny kunskap. Tydligt engagemang och stöd från ledningen motiverar medarbetarna till att ta gemensamt ansvar för organisationens lärande (Fixsen & Naoom, 2005, Forman, 2009). Forskning har identifierat ett antal väsentliga faktorer för att få till stånd en långsiktig och hållbar implementering av nya arbetsätt (Coffey & Horner, 2012):

1. Frigöra resurser för implementeringsarbetet
2. Vägleda medarbetarna i nya arbetsätt
3. Skapa tydliga förväntningar på förändringsarbetet
4. Uppmana till regelbunden återkoppling från personalen angående framstegen i implementeringsarbetet och se vilket behov av stöd som uppstår

Utöver chefer och andra beslutsfattare är det enligt Fixsen och Naoom (2005) ofta gynnsamt att bygga upp en organisation där enskilda medarbetare eller arbetslag ges särskilt ansvar för utvecklingsarbete, till exempel *kvalitetssamordnare, kvalitetsutvecklare eller utvecklingsledare*. Personal med särskilt utvecklingsansvar kan enligt Fixsen och Naoom (2005) exempelvis ges i uppdrag att:

- hjälpa organisationen att identifiera behov och höja medvetenheten om att nuvarande arbetsätt kan förbättras
- upprätthålla ett förtroendefullt förhållande med användarna i arbetet med att föra in ny kunskap i organisationen
- hjälpa organisationen att identifiera nya arbetsätt
- hjälpa användarna att omsätta nya arbetsätt i praktiken, det vill säga vara ett praktiskt implementeringsstöd

I en organisation finns det ofta även informella ledare. Det kan vara personer som av eget intresse engagerar sig i olika frågor eller som får ledande roller genom sina sociala positioner.

Dessa personer kan ha stor betydelse för hur ett förändringsarbete tas emot i organisationen (Riksdagens rapport, 2012/2013:RFR10).

Individer som kunskapsförmedlare

Allmänt kan man säga att en implementeringsaktör fångar upp kunskap och förmedlar den vidare till andra. Enligt Nilsen och Roback (2010) verkar implementeringsaktörerna ofta som ett "filter" och sällar ut den information som bedöms vara mest relevant. I många fall kan dessa personer fungera som förebilder för andra och vara föregångare. Ibland talar man också om förkämpar eller eldsjälar, i synnerhet för att beskriva en aktör som starkt förespråkar någon specifik metod. Förkämpen kan dock verka för att hindra andra viktiga förändringar i organisationen menar Nilsen och Roback (2010).

Ett sätt att skapa bättre förutsättningar för det kontinuerliga lärandet inom socialtjänsten är att erbjuda socialarbetare, samordnare och/eller chefer möjlighet att på olika sätt delta i forskning. Genom att höja kompetensen kan socialtjänstens verksamheter bli mer forskningsbaserad. Men det är då nödvändigt att de enskilda socialarbetarnas nya kompetenser verkligen kommer verksamheten till del. Det innebär att organisationen måste se till att ta till vara deras kompetens. Dessa insatser kan då bidra till att socialtjänsten får tillgång till särskilt utbildade medarbetare som kan fungera som kunskapsförmedlare och implementeringsstöd i organisationen (Riksdagens rapport, 2012/2013:RFR10).

Organisationens kapacitet för förändring

Inom forskning används ofta begreppet kontext för att beskriva betydelsen av den organisatoriska, kulturella, fysiska, ekonomiska och sociala miljön på implementering (Levi & Wallin, 2010). Från bland annat hälso- och sjukvårdens område vet man att implementering av ny kunskap är starkt kontextberoende och att situationsspecifika förhållanden kan främja eller hindra nya metodens genomslag (Levi & Wallin, 2010, Greenhalgh et al, 2005, Nilsen & Roback, 2010). Enligt Nilsen och Roback görs ofta en uppdelning mellan inre och yttre kontext. Inre kontext avser egenskaper i organisationen eller verksamheten, medan yttre kontext refererar till samhällsförhållanden.

Inre kontext

Den inre kontexten kan beskrivas i termer av organisationskultur, vilket bland annat innefattar gemensamma normer och värderingar som utvecklas i en organisation genom medarbetarnas samverkan, mötesstrukturer, förhållningssätt mellan kolleger och mellan över- och underordnade. Forskningen har identifierat ett stort antal olika organisatoriska faktorer som har stor betydelse för förmågan att fånga upp och börja använda nya metoder och arbetsätt (Fixsen & Naom, 2005, Greenhalgh et al, 2005, Nilsen & Roback, 2010, Wandersman & Duffy, 2008). Nedan beskrivs några områden som är viktiga för en god generell kunskapsbearbetning i en organisation. Enligt Greenhalgh et al (2005) samt Wandersman och Duffy (2008) kan det emellertid vara så att det finns andra organisatoriska faktorer som kopplar särskilt till en specifik förändring.

Förutsättningar för förändringar kan se olika ut mellan kommuner, men även mellan olika avdelningar och enheter inom en och samma kommun. Det kan bero på en mängd olika faktorer som även kan variera över tid, så som stabiliteten i personalgruppen, ledningens engagemang för förändring, den politiska stabiliteten i kommunen och så vidare. Om kommunen genomgår en stor omorganisation kan det vara svårt för organisationen, gruppen eller individen att ta till sig för mycket förändring på en gång.

Uppmuntran från ledningen

I forskningsprojektet som omnämndes tidigare, Models of Teaching Project, fick skolledningen stöd av forskarna i att vara aktiva och uppmuntrande gentemot sina lärare i implementeringsarbetet. Exempel på skolledningens deltagande var att de hade regelbundna möten med diskussionsgrupperna och var med och observerade under lektionerna (Joyce & Showers, 2002). Eftersom skolledningens uppmuntran var en del av studieupplägget kunde man enligt forskarna inte dra några slutsatser om hur implementeringen hade fungerat utan detta engagemang. Men det visade sig att resultatet av implementeringen var bättre i de skolor där skolledningen förstärkte sina insatser med uppmuntran till lärarna. I en av skolorna där engagemanget från skolledningen minskade under studiens andra år försämrades samtidigt resultatet. Forskarnas slutsats var därför att skolledningens stöd och uppmuntran till lärarna tycktes vara en viktig faktor för att lyckas med implementeringen av nya metoder (Joyce & Showers, 2002).

Kunskapsfrämjande ledarskap

Enligt flera forskare är organisationskulturen avgörande för i vilken grad medarbetarna kan ifrågasätta, granska och utvärdera verksamheten. Organisationskulturen präglas i sin tur starkt av ledarskapet. Såväl verksamhetens närmaste ledning som beslutsfattare på högre nivåer har därmed viktiga roller som "kulturskapare". När det gäller socialtjänsten medför det ett stort ansvar främst för socialcheferna, men också för ansvariga politiker och övriga tjänstemän i kommunerna. Ett ledarskap som aktivt uppmuntrar medarbetarna att söka efter nya lösningar i forskning och dela med sig av nyvunnen kunskap främjar en god kunskapsstillväxt (Guldbrandsson, 2007, Greenhalgh et al, 2005, Nilsen & Roback, 2010).

Kunskapsstillväxt kräver resurser

Studier visar också att verksamheter som utmärks av stor arbetsbelastning tenderar att låta forskningsanvändning nedprioriteras. Bristen på tid kan också skapa en känsla av ett begränsat självbestämmande bland personalen, i synnerhet om det i grunden finns ett starkt engagemang för forskningsfrågor. Därmed är det viktigt med organisatoriskt stöd för att främja kunskapsstillväxten. Det kan handla om att avsätta tid för att medarbetarna ska kunna söka, läsa och bearbeta ny kunskap samt att frigöra ekonomiska resurser för utbildningar och direkta implementeringsinsatser (Coffey & Horner, 2012).

Även Alexandersons studie (2006) bekräftar att resurser i form av tid är viktigt. I de kommuner som under projektiden drabbades av hög personalomsättning gick implementeringen sämre till följd av att socialsekreterarna fick täcka upp för vakanta tjänster samtidigt som nya ärenden fortsatte att inkomma. Hög personalomsättning och vakanta tjänster är någonting som FoU-Nordväst upplever drabbar de flesta socialtjänster idag, inte minst inom nordvästkommunerna. Detta ställer höga krav på organisatoriskt stöd för att inte kunskapsstillväxten ska stagnera.

Våga pröva nytt

För att lyckas förbättra en verksamhet med hjälp av kunskap från ny forskning krävs det att man vågar pröva nytt. Det är därmed väsentligt att det finns en kultur på arbetsplatsen som ser positivt på att medarbetarna tar egna initiativ. För att ompröva och utmana etablerade arbetssätt krävs både mod och en beredskap att hantera eventuella felval. Om det accepteras att ett nytt arbetssätt kan behöva överges om det inte skulle motsvara förväntningarna finns förutsättningar för risktagande. Av detta följer att organisationen måste ha förmåga att följa

upp och utvärdera nya arbetssätt för att kunna avgöra effektivitet och ändamålsenlighet (Riksdagens rapport, 2012/2013:RFR10).

Välutvecklad organisationsstruktur

Forskning inom flera olika områden har visat att faktorer som storlek och specialisering har betydelse för en organisations förmåga att ta till sig ny kunskap. Specialisering innebär att ansvaret att bevaka specifika områden delas mellan ett antal mindre funktioner. Större organisationer med hög grad av specialisering ger bättre förutsättningar för en god kunskapsstillväxt (Fixsen & Naoom, 2005, Guldbbrandsson, 2007, Greenhalgh et al, 2005, Nilsen & Roback, 2010).

Sammanfattningsvis kännetecknas lärande kunskapsorganisationer enligt ovanstående forskare av att det finns:

1. tydliga visioner
2. ett starkt kunskapsfrämjande ledarskap
3. en kollaborativ kultur
4. ett arbetsklimat som uppmuntrar till att kunna ta viss risk
5. rutiner för att följa upp utvecklingsinsatser
6. att det frigörs tillräckligt med tid
7. att utbildningsinsatser prioriteras

Community Readiness Model

En organisations förmåga att utvecklas bestäms av hur bra beredskap den har för att ta till sig ny kunskap för att lösa ett problem, och forskning visar att det finns stora skillnader mellan olika organisationer (Fixsen & Naoom, 2005, Guldbbrandsson, 2007, Edwards & Jumper-Thurman, 2000). Olika modeller för att beskriva organisationers beredskap för förändring har lanserats i litteraturen (se till exempel Guldbbrandsson, 2007) och i en modell som ofta används, Community Readiness Model, kan organisationer hänföras till olika nivåer av beredskap (Edwards & Jumper-Thurman, 2000). Modellen kan användas dels för att beskriva en organisations benägenhet till förändring vid en given tidpunkt, dels ses som en stegvis utvecklingsprocess i en given organisation. Modellen återges här i förenklad och komprimerad form.

- **Ingen medvetenhet eller förnekelse:** Medarbetare och ledning har ingen eller viss kännedom om att det finns problem inom organisationen. I det fall man ser problem betraktas de ofta tillhöra någon annan (t.ex. enskilda medarbetare) och att det inte går att göra något åt saken.
- **Vag kännedom:** Medarbetare och ledning har viss kännedom om att det finns problem inom organisationen som bör kunna åtgärdas. Däremot saknas ofta tillräcklig kraft och motivation för att söka efter möjliga lösningar.
- **Planering och förberedelse:** Ett antal personer inom organisationen har tydlig kännedom om att det finns problem och att man bör finna möjliga lösningar. Ofta finns mer allmän information om verksamhetens behov samt för- och nackdelar med olika färdriktningar, men det finns sällan egna lokala behovsanalyser. Det förekommer diskussioner om möjliga lösningar men många gånger leder dessa inte till konkreta åtgärder.

- **Igångsättande och stabilisering:** Medarbetare och ledning har tagit fram en problembeskrivning, specifika åtgärder har identifierats och ett förändringsarbete har inletts. Insatser för personalutbildning pågår och man hyser stora förhoppningar om att förbättringar ska komma till stånd. Implementeringsproblem har ännu inte uppstått och ledningen visar ofta entusiasm. Genomförda implementeringsinsatser betraktas som lyckade, men resultatet av förändringarna har inte utvärderats på djupet. Det innebär att man kan ha uppnått goda resultat när det gäller hur många och hur ofta som ett nytt arbetssätt tillämpas, men man saknar kunskap om förändringen verkligen har förbättrat resultaten.
- **Förstärkning, expansion och professionalisering:** Organisationen utvärderar regelbundet sina behov genom fokuserade analyser och har rutiner för att identifiera nya arbetssätt och metoder. Organisationsklimatet är stödjande, såväl ledningen som arbetsgruppen samverkar i att vidmakthålla framgångsrika metoder och har en god beredskap för att hela tiden ta till sig ny kunskap.

Yttre kontext

Den yttre kontexten består av sådant som påverkar den inre kontexten och har beskrivits som ”den bredare miljön” eller ”externa influenser” (Fixsen & Naom, 2005, Greenhalgh et al, 2005, Nilsen & Roback, 2010). Det kan exempelvis handla om det samhällspolitiska klimat som råder eller gällande ekonomiska förutsättningar. Det finns i dag en växande medvetenhet i samhället om betydelsen av att använda kunskap från forskning. Kraven har ökat på att använda forskningsbaserade arbetsmetoder inom många områden (Nilsen, 2010, Garpenby, 2010). Begreppet yttre kontext kan sägas vara besläktat med vad man inom samhällsvetenskaplig forskning ofta kallar struktur (Nilsen & Roback, 2010). Fixsen och Naom (2005) samt Nilsen och Roback (2010) hänvisar dock till att implementeringsvetenskaplig forskning om hur den yttre kontexten mer direkt påverkar kunskapsanvändningen i en organisation tycks vara relativt begränsad.

3. FoU-Nordväst

Efter litteraturgenomgången av aktuell forskning kring implementering beskrivs här hur FoU-Nordväst, tillsammans med praktiken, arbetar med att ta fram och sprida kunskap, samt hur FoU kan stötta kommunerna i utmaningen att få kunskap omsatt i verksamheten.

Mål och inriktning

Syftet med FoU-Nordvästs arbete är att stödja kommunerna i deras strävan att utveckla en kunskapsbaserad socialtjänst med god kvalitet. Verksamheten utgör ett kunskapscentrum och fungerar som en mötesplats mellan praktik och forskning. I FoU:s uppdrag ingår omvärldsbevakning samt att främja och arbeta i samverkan med myndigheter, andra FoU-miljöer, högskola/universitet och praktiken. FoU ska även stå för ett kritiskt reflekterande förhållningssätt i relation till de ”strömningar” som påverkar socialt arbete, samt stå för en vetenskaplig teoretisk kunskap och med den som grund i samverkan med praktiker sammanställa och analysera olika resultat.

Utveckla kunskap i samarbete med praktiken

Ambitionen är att i samarbete med kommunerna ta fram lokal kunskap ur ett bottom up-perspektiv inom områdena försörjningsstöd, barn och unga samt missbruk och socialpsykiatri.

Ett exempel återges i rapporten *Fattiga familjer* från 2012 där FoU-Nordväst i samarbete med Sollentuna kommun tog fram fördjupad kunskap kring fattigdom med fokus på barnens situation. Initiativet kom från kommunens politiker och socialsekreterare inom ekonomiskt bistånd. Socialsekreterarna hade intervjuat brukare kring deras erfarenheter i ämnet. FoU-Nordväst sammanställde och analyserade materialet, samt kompletterade rapporten med forskning inom området. Resultatet presenterades vid arbetsplatsträffar, på nämnd-sammanträden samt vid flera FoU-caféer för olika nordvästkommuner.

Ett annat exempel återfinns i rapporten *”Dom var ganska snåla, dom bjöd bara på vatten” - om barnperspektiv i det sociala arbetet i nordvästkommunerna* som publicerades i början på 2014. I arbetet med denna rapport genomförde FoU-Nordväst fokusgruppsintervjuer för att studera vilka uppfattningar chefer (professionen) inom de tre verksamhetsområdena – barn, unga och familj, vuxna (missbruk och socialpsykiatri) samt försörjningsstöd – har om barnperspektivet. Hur förstås begreppet och hur arbetar man? Det som också undersöktes var hur frågor rörande barnperspektivet hanterats i tidigare FoU-rapporter samt hur barnperspektivet beskrivs i kommunala styrdokument. Rapporten kompletterades med beskrivningar av hur barnperspektivet behandlas i tidigare forskning och i teori. Genom att på detta sätt studera barnperspektivet utifrån olika infallsvinklar ges en fördjupad förståelse av begreppet och dess tänkbara innebörder. Ett annat syfte, eller kanske en förhoppning, var att genom att fokusera på detta perspektiv och att diskutera det i fokusgrupper ge möjligheter för ett ömsesidigt lärande som kan ge återverkningar i kommunernas verksamheter och i FoU-Nordvästs eget arbete. Arbetet fortsätter nu med FoU-cirklar i en av kommunerna.

Uppföljningssamordningsuppdraget är ytterligare ett exempel på hur lokal kunskap kan tas fram genom ett bottom up-arbetsätt. Utgångspunkten var att praktikerna och deras kunskap och erfarenhet om villkoren för de människor de möter samt de organisatoriska och lokala förutsättningarna är en icke tillvaratagen kunskapskälla. Förhållningssättet var att i mötet med

arbetsgrupperna ute i kommunerna ge utrymme för diskussion och reflektion samt att ta hänsyn till de professionellas egna bedömningar.

Det är praktiken som har kunskapen om vilket område som behöver utvecklas och som kräver kompetensutveckling/alternativt ny kunskap. Ytterst kan sättet att betrakta praktiken som experter på sitt område leda till att professionen stärks (Bergmark med flera, 2011). Bristerna på det praktiska planet kan vara att det inte utvecklats former för att systematiskt följa upp arbetet och hur det går för klienten. Systematisk dokumentation och insamling av data är centrala komponenter för att bygga upp lokal kunskap (Oscarsson, 2013). Sammantaget innebär det beskrivna synsättet, det vill säga att utgå från vad professionen vill följa upp, att praktiker blir kunskapsproducenter i stället för kunskapskonsumenter. Insamling av data, systematiskt och över tid, skapar i bästa fall, förutsättningar för en lokalt förankrad beprövad erfarenhet (Christophs, 2009).

Ibland kommer idéer om nya forskningsprojekt även från forskningen själv, till exempel från Socialhögskolan som FoU-Nordväst har ett nära samarbete med. Att ta fram ny kunskap från brukarna genom att låta unga vuxna som nyligen lämnat samhällsvården vara medforskare och intervjua andra ungdomar som snart ska lämna samhällsvården om deras erfarenheter är ett sådant exempel. Projektet är än så länge på planeringsstadiet.

FoU-Nordväst arbetar även med top down-uppdrag från till exempel Socialstyrelsen eller Sveriges kommuner och landsting (SKL). Ett exempel på detta är implementeringen av vägledningen om hälsa och skolgång för placerade barn som är framtagna av Socialstyrelsen och Skolverket. SKL beviljade FoU-Nordväst medel inom ramen för Trygg och säker vård för implementering av vägledningen. Implementeringsarbetet har genomförts i samarbete med kommunernas BUS-grupper (BUS är en förkortning för Barn och unga i behov av särskilt stöd). Inom kommunernas BUS-grupper finns representanter från både socialtjänsten, skolan samt hälso- och sjukvårdspersonal. FoU-Nordväst anordnade ett tvärkommunalt seminarium för varje sektor. Målet var att representanterna för respektive sektor skulle möta sina kollegor i de övriga nordvästkommunerna och i gruppsamtal diskutera viktiga aspekter för placerade barns hälsa och skolgång. Därefter skulle BUS-gruppen i varje kommun åter samlas för att ta del av varandras diskussioner och arbeta fram en handlingsplan för vad som behöver utvecklas inom respektive kommun.

FoU-Nordväst besökte samtliga BUS-grupper för att informera om det planerade implementeringsarbetet och möttes av ett stort intresse för frågan. Förvånande nog deltog sedan endast tre kommuner vid seminariet för socialtjänsten och endast två kommuner vid seminariet för skolan. Seminariet för hälso- och sjukvårdspersonalen fick inga anmälningar. Resultatet visar på vilka svårigheter FoU-Nordväst ställs inför vid implementering via top-down-modellen av en statligt framtagna vägledning. Trots ett väl förankrat informationsarbete är det svårt att locka kommunrepresentanter till ett seminarium, hur viktig och aktuell frågan än må vara.

Hur sprider FoU-Nordväst kunskap?

För rapporter som är framtagna utifrån lokala behov ligger dock utmaningen i att skapa ett intresse för den nya kunskapen i övriga nordvästkommuner. Kunskap är på många sätt sammankopplad med spridning. Två av de tydligaste elementen är dels att spridning är en förutsättning för att informationen ska fortleva (om originalbäraren av kunskapen dör, dör annars också kunskapen), dels att kunskap inte har lika stor nytta om den hålls hemlig. Spridning av kunskap kräver kommunikation. Två av de vanligaste formerna av metoder för

att sprida kunskap är skriftspråket (passiv spridning) och talekonsten (aktiv spridning). FoU-Nordväst arbetar både med passiv och med aktiv spridning.

Passiv spridning

Ett sätt att sprida vad som händer på FoU är genom Nyhetsbrevet som publiceras fyra gånger per år. Nyhetsbrevens har olika upplägg från gång till gång. Ibland presenteras ett särskilt tema, men främst beskriver nyhetsbrevet vilka uppdrag och projekt som FoU-Nordväst arbetar med för stunden samt presenterar de senaste publicerade rapporterna.

Nyhetsbrevet skrivs i Word men ett utvecklingsarbete pågår för att göra Nyhetsbrevet mer läsarvänligt genom att använda ett dataprogram som möjliggör användandet av länkar till FoU-Nordvästs hemsida, länkar till fördjupningstexter, inbjudningar till workshops och seminarier med mera. Även bilder kan användas i större utsträckning för att locka till läsning.

FoU-Nordväst publicerar och trycker upp ett antal rapporter varje år. Dessa rapporter finns tillgängliga på FoU-Nordvästs hemsida. De tryckta exemplaren sprids främst till socialcheferna, socialnämndens ordförande samt de kommunrepresentanter som sitter i FoU-rådet. Därutöver är det författarens ansvar att sprida rapporten till de som deltagit i undersökningen/projektet. Någon skriftlig rutin kring hur och till vilka personer/funktioner, utöver ovanstående, som rapporterna ska spridas till finns inte. Det är även oklart hur rapporterna förvaras ute i kommunerna och hur tillgängliga de är för medarbetarna.

FoU-Nordväst skulle kunna utveckla en rutin som säkerställer att samtliga rapporter sprids till fler berörda personer ute i kommunerna och till andra intressenter. FoU-rådets representanter skulle kunna verka för att det finns en bokhylla nära socialsekreterarna där samtliga FoU-rapporter finns tillgängliga som ett referensbibliotek. FoU-Nordvästs nyhetsbrev skulle också kunna ha en återkommande länk till äldre FoU-rapporter för att påminna läsaren om den kunskapsbank som finns på FoU-Nordvästs hemsida.

På hemsidan finns även länkar till andra myndigheter och organisationer som producerar forskning och/eller forskningsammansättningar. Ett exempel är www.socialvetenskap.se som samlar forskningsresultat från cirka 300 olika källor, gör korta sammanfattningar och länkar till mer information eller hela rapporterna. Ett annat exempel är FoU Välfärd, www.fouvalfard.se, som publicerar rapporter från alla FoU-enheter runt om i landet som är medlemmar i FoU Välfärd. Båda organisationernas bibliotek av rapporter har utvecklade sökfiltar som underlättar för socialarbetaren att hitta forskning inom relevant område.

Aktiv spridning

FoU-Nordväst anordnar ofta ett eller flera seminarier i samband med att en ny rapport har tagits fram för att sprida den nya kunskapen och skapa ett intresse hos övriga nordvästkommuner. I intervjuerna av medarbetare på FoU-Nordväst framkommer det att det är svårt att locka personer till seminarierna. Ofta är det ett fåtal kommuner som är representerade och upplevelsen är att cheferna saknas. För att starta ett förändringsarbete i en kommun krävs det att en person med mandat att göra det deltar på seminariet. Det är kommunernas ansvar att kunskapen som FoU-Nordväst tar fram kommer till nytta.

Som ett ytterligare led i att sprida kunskap erbjuder FoU-Nordväst regelbundet att komma ut till kommunerna och medverka vid FoU-caféer eller hålla en föreläsning vid en planeringsdag. Det kan vara ett bra sätt att sprida ny kunskap, men även att hålla vid liv äldre rapporter. Eftersom personalomsättningen är hög inom socialtjänsten i många kommuner försvinner ofta de så kallade historiebärarna inom verksamheten, och gamla rapporter som har tagits fram glöms bort allt för fort.

Ibland kan det vara svårt att bryta ut vad som är ny kunskap i en rapport och hur man kan använda eller bygga vidare på kunskapen i den egna kommunen. FoU-Nordväst erbjuder under 2015 FoU-cirklar. Den första omgången FoU-cirklar kommer att utgå från barnperspektivet och rapporten *”Dom var ganska snåla, dom bjöd bara på vatten” - om barnperspektiv i det sociala arbetet i nordvästkommunerna* som publicerades i början på 2014. FoU-Nordväst hoppas att FoU-cirklar ska vara ett användbart sätt för kommunen att kunna arbeta vidare kring ett tema med hjälp av en forskare.

Samverkansformer med praktiken

FoU-råd

FoU-rådet, som leds av FoU-chefen, är ett rådgivande organ och utgörs av en representant från respektive ägarkommun. I FoU-rådet förs diskussioner kring planering och utveckling av verksamheten. Här ges möjlighet till dialog mellan kommunerna och FoU-enheten och är ett tillfälle till ömsesidigt informationsutbyte.

Via nätverk

Att delta i nätverk är ofta ett stimulerande och fruktbart sätt att få ny input till sin verksamhet. Inom nordvästkommunerna finns det ett flertal nätverk, både på chefsnivå och på handläggarnivå som drivs av kommunerna men där FoU-Nordväst deltar. Inom nätverken kan kommunerna komma fram till gemensamma utvecklingsområden. Ett exempel är chefsnätverket inom missbruksområdet. Under hösten 2014 hölls en inspirationsdag i samarbete med FoU-Nordväst. Inspirationsdagen vände sig till personal inom nordvästkommunernas missbruksvård. Förutom föreläsningar var avsikten att personalen skulle ges tillfälle att mötas i tvärkommunala arbetsgrupper och utifrån förberedda frågor diskutera professionens perspektiv på missbruksvården, exempelvis vad som fungerar och är verksamt för klienterna. FoU-Nordvästs roll var att, utöver att anordna själva inspirationsdagen, även sammanställa det som framkommit under dagen. Därtill har FoU-Nordväst även möjligheten att ta fram befintlig forskning inom aktuella områden. Vilka utvecklingsområden som ska prioriteras beslutas sedan av kommunerna.

FoU-Nordväst deltar även i ett nätverk med familjehemssekreterare. Inom nätverket har man diskuterat fram vilka brister man ser i samband med familjehemsplaceringar och vad som behöver utvecklas för att komma till rätta med dessa brister. Eftersom nätverket inte har representanter på chefsnivå försvåras den vidare processen då nätverket inte har mandat att besluta om utvecklingsinsatser. FoU-Nordväst stöttar nätverket genom sin kompetens inom området och kan även vara behjälplig att sammanfatta gruppens önskemål om framtida interventioner inom området.

FoU-Nordväst deltar gärna i flera nätverk om kommunerna är intresserade då det är ett bra tillfälle för kunskapsutbyte. FoU-Nordväst behöver få kännedom om vilka frågor och utvecklingsområden kommunerna arbetar med för att kunna stötta kommunerna på bästa sätt och kommunerna får samtidigt del av den kunskap som finns inom forskningen.

Lokal uppföljning

Styrgruppen för FoU-Nordväst, som består av samtliga socialchefer inom nordvästkommunerna, beslutade att tillsätta en särskild tjänst inom FoU-Nordväst för att arbeta med lokalt uppföljningsarbete. Varje kommun har sedan själva fått inventera vilken hjälp de behöver. Ungefär hälften av kommunerna svarade på FoU-Nordvästs erbjudande om

stöd i arbetet med att utveckla former för att följa upp arbetet. Genom uppföljningsarbetet har nya utvecklingsområden identifierats inom vissa verksamheter.

Öppna jämförelser

Styrgruppen senaste uppdrag till FoU-Nordväst är att samordna och erbjuda en arena för kommunerna i deras arbete med Socialstyrelsens Öppna jämförelser. Genom att erbjuda möten för kommunerna att gemensamt tolka frågorna i enkäterna från Socialstyrelsen är målet att resultaten i undersökningarna ska bli mer tillförlitligt vid jämförelser mellan kommunerna. FoU erbjuder även möten för att diskutera resultaten och identifiera gemensamma utvecklingsområden.

Praktikerprojekt

Inom ramen för FoU-Nordvästs verksamhet finns det möjlighet för socialarbetare att under tre månader ägna sig åt en mindre forsknings- eller utvärderingsuppgift. Praktikerprojekt utgår från lokala behov av fördjupad kunskap kring en fråga, men ger samtidigt socialarbetaren en kompetensutveckling. FoU-Nordväst handleder socialarbetaren och tanken är att arbetet ska resultera i en FoU-rapport. Projektet ska förhoppningsvis leda till praktisk nytta och genomförandet ska leda till att kunskapen om en företeelse, ett fenomen eller en situation ökar, eller påvisar nya aspekter.

Stöd vid implementering av nya uppföljningsmetoder

Inom socialtjänsten finns ett flertal uppföljningsverktyg. UBU (Uppföljning Barn och Unga) och ASI (Addiction Severity Index) är ett par exempel där FoU-Nordväst har stöttat kommunerna vid implementeringen. UBU är ett uppföljningssystem som vänder sig till socialsekreterare, barn/unga och föräldrar. Syftet är bland annat att ta reda på barnens och ungdomarnas uppfattning om den heldygnsinsats de fått och hur de upplevde vistelsen i familjehemmet. FoU-Nordväst har samordnat diskussionerna kring UBU och varit behjälplig vid utbildningen av socialsekreterarna i metoden.

ASI är en standardiserad och strukturerad intervju som främst är avsedd för användning i missbruks- och beroendevården. ASI mäter alkohol- och narkotikarelaterade problem. ASI-statistik på aggregerad nivå kan användas i uppföljnings- och utvecklingsyfte inom verksamheten. FoU-Nordväst erhöll under en period medel för en samordnare som utbildade kommunerna i användandet av ASI. Numera deltar FoU-Nordväst regelbundet i ett ASI-nätverk.

4. Sammanfattande diskussion

Socialtjänsten strävar efter att arbeta kunskapsbaserat. Vissa förespråkare anser att detta bäst sker genom att socialarbetarna förses med kunskapssamanställningar över den senaste forskningsbaserade kunskapen. En sammanställning har i huvudsak två syften: dels summeras stora mängder forskningsresultat till samlade och säkrare slutsatser, dels sammanfattas resultaten på ett begripligt sätt. Många socialsekreterare och chefer efterfrågar en kunskapsbank där man lätt kan hitta den senaste forskningen. Kanske finns förhoppningen och önskan om att FoU-Nordväst skulle kunna vara den kunskapsbanken? För FoU-Nordväst skulle en sådan uppgift dock bli allt för omfattande. Risken skulle vara stor att den mängd forskning som FoU skulle kunna sammanställa, utifrån sina resurser, skulle bli så begränsad att det inte skulle upplevas som tillfredsställande. Vidare skulle risken vara stor att relevant forskning skulle gå kommunerna förbi om man enbart tar till sig det FoU-Nordväst sammanställer. Slutligen bör en sammanställning snarare ses som en *startpunkt* för implementeringsarbetet, det vill säga för samtalet, bearbetningen och förändringen i verksamheten. På FoU-Nordvästs hemsida finns länkar till olika instanser där man kan ta del av den senaste forskningen. Frågan är dock om socialarbetarna och dess chefer har den utbildning och den tid som krävs för att bli en forskningskonsument och en forskningsanvändare så att kunskapen som finns kommer till nytta? Att inte frigöra tid innebär att man hamnar efter i utvecklingen. Kommunerna kanske måste fundera på om man har råd att inte satsa på ny forskning och kunskap.

Att få kunskap via forskningssamanställningar är ett exempel på ett top down-arbetsätt. Ett bottom up-arbetsätt kan å andra sidan beskrivas som att socialarbetarna själva på olika sätt deltar i att ta fram den forskning som behövs, och på så sätt mer aktivt bidrar till den egna kunskapstillväxten. Som forskningen visar ger lokalt producerad forskning goda förutsättningar för att resultaten ska komma till användning i den miljö där de utvecklats. Förklaringen kan vara att den lokala forskningen har en tydlig utgångspunkt i lokala behov, men kanske framförallt att det *aktiva deltagandet* i att ta fram ny kunskap ger ett bättre lärande.

Forskare menar att en av svårigheterna med att införa en evidensbaserad socialtjänst är bristen på evidensbaserade metoder, och förväntningarna på att sådana snart ska finnas till hands (Bergmark med flera, 2011). Eftersom det saknas vetenskaplig kunskap om flertalet insatser i socialt arbete måste socialtjänsten ofta stödja sig på andra källor som säger något om nyttan med insatserna. Därmed ökar behovet av systematiska uppföljningar och lokala utvärderingar. Lokalt systematiserad kunskap är en viktig faktor för att påverka den egna verksamhetsutvecklingen. Utgångspunkten bör vara att forskning, systematisk uppföljning och kunskaps-spridning hänger nära samman för att utveckla det sociala arbetet. Den här rapporten har försökt ge en bild över hur man kan tänka kring dessa frågor och hur FoU-Nordväst och kommunerna kan samarbeta för att utveckla en evidensbaserad socialtjänst.

Kan lokal kunskap användas i andra miljöer? Vissa forskare varnar för att avvika för mycket från ursprungsmodellen vid implementering av en metod, medan andra ställer sig frågan om det finns evidensbaserade metoder som fungerar likadant i olika sammanhang? Kanske det istället handlar om att utveckla en lokalt fungerande praktik där befintliga metoder i viss mån kan plockas in och anpassas med utgångspunkt i lokala förutsättningar, men som också handlar om att förankra beprövad erfarenhet; utifrån professionella förhållningssätt, brukarinflytande och vetenskaplig kunskap i en vidare bemärkelse?

Det finns stora utmaningar med att få kunskapen omsatt i verksamheten. Stort ansvar läggs på kommunerna när det gäller att utbilda både ny och erfaren personal och många utvecklingsarbeten avstannar i projektform utan att implementeras. Mycket behöver göras för att socialarbetare ska kunna börja använda forskning, till exempel lära sig använda databaser, samarbeta med forskare vid FoU-miljöer, få tid att utvärdera och reflektera på arbetstid, erbjudas kombinationstjänster för vidareutbildning och forskarutbildning.

När det gäller att omsätta kunskap och metoder i verksamheten har den här rapporten visat på vikten av att förstå implementeringsprocessens olika delar:

1. Identifiera behov och möjliga nya arbetssätt
 - Till exempel via deltagande i nätverk, FoU-cirklar, FoU-rådet, interna behovsanalyser och omvärldsbevakning
2. Välj metod och förankra beslutet
 - Top down (statlig kunskapsspridning) eller bottom up (lokalt producerad forskning)
 - 80 % av medarbetarna måste vara positiva till förändringen för att nå ett bra resultat
3. Utbilda och implementera
 - Gör en projektplan samt en programteori (beskriver vad man förväntar sig uppnå med förändringen)
 - Det måste finnas tillräckligt med resurser, till exempel tid
 - Uppmärksamma lärandeprocessens olika steg; ha kännedom, ha kunskap, visa färdighet, använda
4. Följ upp, utvärdera och anpassa
 - Hur många använder metoden vid en viss tidpunkt, och hur ofta används den?
 - Utvärdera om det som har implementerats används på rätt sätt och om de förväntade effekterna har uppnåtts
 - Anpassa det nya arbetssättet så att det passar den egna organisationen
5. Håll fast vid det nya i den ordinarie verksamheten
 - När en tredjedel av gruppen tillämpar den nya metoden/kunskapen är förutsättningarna goda för att majoriteten ska följa efter

Sammanfattningsvis är forskarnas slutsatser att gedigen utbildning i metoden/kunskapen, ihärdig praktisk träning, välfungerande diskussionsgrupper inom arbetsgruppen och ett tydligt stöd från ledningen i form av uppmuntran ger bra förutsättningar för att en implementeringsinsats ska lyckas. Dock finns individuella skillnader mellan socialarbetare när det gäller mottagligheten för nya arbetssätt som kan vara svåra att påverka. Därför är det särskilt viktigt att komma ihåg att individers motstånd många gånger inte beror på en förändring i sig, utan snarare på *hur man går till väga* (processen) för att åstadkomma förändringen. Processen är viktig!

5. Referenser

- Addis, M.E. (2002). Methods for disseminating research products and increasing evidence-based practice: promises, obstacles and future directions. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 9:367-378.
- Alexanderson, K. (2006). *Vilja Kunna Förstå – om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten*. Doktorsavhandling. Örebro: Örebro universitet.
- Bergmark, A., Bergmark, Å., Lundström, T. (2011). *Evidensbaserat socialt arbete. Teori, kritik, praktik*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Bhattacharyya, O., Reeves, S., et al (2009). What Is Implementation Research? Rationale, Concepts, and Practices. *Research on Social Work Practice*, 19(5): 491-502.
- Carlgren, I. (2010). Den felande länken. Om frånvaron och behovet av klinisk utbildningsvetenskaplig forskning. *Pedagogisk forskning i Sverige*. 15(4): 295-306.
- Choi, M. & Ruona, WEA. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1): 46-73.
- Christophs, I. (2009). *Mot en bättre missbruksvård? En undersökning om förutsättningar för att evidensbasera missbruksvården i fyra organisationer*. SoRAD – Forskningsrapport nr 57 – 2009. Stockholm: Stockholms universitet.
- Coffey, JH., Horner, RH. (2012). The Sustainability of Schoolwide Positive Behavior Interventions and Supports. *Exceptional Children*. 78(4): 407-422.
- Edwards, R., Jumper-Thurman, P., et al (2000). Community readiness: Research to practice. *J Community Psychol*. 28(3): 291-307.
- Fixsen, DL., Naoom, SF., et al (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa, Florida: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network.
- Forman, SG. (2009). *Innovation implementation. Developing leadership for evidence-based practice*. I Rosenfield, S. & Berninger, V., (red.) *Implementing evidence-based academic interventions in school settings*. New York: Oxford University Press.
- Forssell, A., Ivarsson Westerberg, A. (2014). *Administrationssamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Fullan, M., Boyle, A. (2010). *Reflections on the change leadership landscape. Prepared for the National College*. Tillgänglig på <http://www.michaelfullan.ca/media/13435860580.html>.
- Garpenby, P. (2010). *Perspektiv på implementering*. I Nilsen, P., (red.) *Implementering. Teori och tillämpning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Gira, E. et al (2004). Influencing social workers to use research evidence in practice: lessons from medicine and the allied health professions. *Research on Social Work Practice*, 14:68-79.
- Greenhalgh, T., Robert, G., et al (2005). *Diffusion of innovations in health service organisations*. A systematic literature review. 5th ed., Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Grimshaw, J., Eccles, M., et al (2006). Toward evidence-based quality improvement. Evidence (and its limitations) of the effectiveness of guideline dissemination and implementation strategies 1966-1998. *J Gen Intern Med.* 21 Suppl 2: S14-20.

Guldbrandsson, K. (2007). *Från nyhet till vardagsnytta. Om implementeringens mödosamma konst.* Statens Folkhälsoinstitut.

Hopkins, D. (1990). *Integrating staff development and school improvement: A study of teacher personality and school climate.* I Joyce, B., (red.) *Changing school culture through staff development. The 1990 ASCD Yearbook.* Alexandria, VA: The Association for Supervision and Curriculum Development.

Joyce, B., Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development.* Alexandria, VA, USA: Association for Supervision & Curriculum Development.

Kaunitz, C., Sundell, K. (2008). *Rätt metod på rätt sätt.* I Roselius, M. & Sundell, K., (red.) *Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering.* Stockholm: IMS och Gothia Förlag.

Kretlow, AG., Bartholomew, CC. (2010). Using Coaching to Improve the Fidelity of Evidence-Based Practices: A Review of Studies. *Teacher education and special education: The journal of the teacher education division of the council of exceptional children.* 33(4): 279-99.

Kuiken, J., van der Sijde, P. (2011). Knowledge transfer and capacity for dissemination: A review and proposals for further research on academic knowledge transfer. *Industry and Higher Education.* 25(3): 173-179.

Levi, R. (2009). Så sprids en ny rutin. *Vetenskap & Praxis.* nr 2.

Levi, R., Wallin, L., et al (2010). Nödvändigt förstå sammanhanget när evidens ska tillämpas i vården. *Läkartidningen,* 107(49): 3134-37.

Lindgren, L. (2008). *Utvärderingsmonstret – Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn.* Lund: Studentlitteratur.

Lindgren, L. (2014). *Nya utvärderingsmonstret – Om kvalitetsmätning i den offentliga sektorn.* Lund: Studentlitteratur.

Minten, E., Lindvert, J. (2011). Promemoria om evidens på utbildningsområdet. *Dnr 80-2011:980 Skolverket.*

Nilsen, P., Roback, K. (2010). *Implementering, kunskap och lärande – en begreppsmässig plattform.* I Nilsen, P., (red.) *Implementering. Teori och tillämpning inom hälso- och sjukvård.* Lund: Studentlitteratur.

Nilsen P., Roback K., et al (2010). *Förklaringsfaktorer för implementeringsutfall - ett ramverk.* I Nilsen, P., (red.) *Implementering. Teori och tillämpning inom hälso- och sjukvård.* Lund: Studentlitteratur.

Nutley, SM., Walter, I., et al (2007). *Using evidence. How research can inform public services.* Bristol: The Policy Press.

Oscarsson, L. (2009). *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten.* Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting och SKL Kommentus.

Oscarsson, L. (2013). Evidensbaserad praktik i praktiken – från metodfokuserat till ett kontextbaserat socialt arbete. *Facktidskriften Socionomen* 2013:3 s 12-16.

- Pentland, D., Forsyth, K., et al (2011). Key characteristics of knowledge transfer and exchange in healthcare: integrative literature review. *J Adv Nurs*. 67(7): 1408-25.
- Proctor, E. (2007). Implementing evidence-based practice in social work education: principles, strategies and partnerships. *Research on Social Work Practice*, 17:583-591.
- Rogers, EM. (2003). *Diffusion of innovations*. 5th ed., New York: Free Press.
- Sackett, DL., Rosenberg, WMC., et al (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *BMJ*. 312: 71-2.
- Sundell, K., Soydan, H. (2008). *Från kunskap till praktik*. I Roselius, M. & Sundell, K., (red.) *Att förändra socialt arbete. Forskare och praktiker om implementering*. Stockholm: IMS och Gothia Förlag.
- Timperley, H. (2011). *A background paper to inform the development of a national professional development framework for teachers and school leaders*. Melbourne: Australian Institute for Teaching and School Leadership.
- Vedung, E. (2009). *Utvärdering i politik och förvaltning*. 3:e upplagan, Lund: Studentlitteratur.
- Walter, I. et al. (2003). Increasing research impact through partnerships: evidence from outside health care. *Journal of Health Services Research & Policy*, 8:58 – 61.
- Wandersman, A., Duffy, J., et al (2008). Bridging the gap between prevention research and practice: The interactive systems framework for dissemination and implementation. *American Journal of Community Psychology*. 41(3-4): 171-181.
- Åman, J. (2011). *Att lära av de bästa - en ESO-rapport om svensk skola i ett internationellt forskningsperspektiv*. Rapport till Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi. 2011:8.
- Öberg, B., Carlsson, P. (2010). Förord, i Nilsen, P., (red.) *Implementering. Teori och tillämpning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.

Offentligt material

- Centrum för evidensbaserad medicin och utvärdering av medicinsk metodik i Örebro läns landsting (CAMTÖ). [läst 2012-12-13]. Tillgänglig på <http://www.orebroll.se/camto/>.
- Riksdagens rapport (2012/2013:RFR10)
- SBU - Statens beredning för medicinsk utvärdering (2012). *Utvärdering av metoder i hälso- och sjukvården*. En handbok. Version 2012-02-03.
- Socialstyrelsen (2011). *Metod på drift. En studie om implementeringen av en nationell utbildningssatsning om Case Management enligt ACTmetoden för personer med psykiskt funktionshinder*.
- SOU (2008). *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten, till nytta för brukarna*. SOU 2008:18.
- SOU (2009). *Att nå ut och ända fram. Hur tillgången på policyinriktad utvärdering och forskningsresultat inom utbildningsområdet kan tillgodoses*. SOU 2009:94.
- Statskontoret (2011). *Fristående utvärderingsmyndigheter – en förvaltningspolitisk trend?*
- World Health Organization (2006). *Global Strategy on Diet, Physical Activity and Health. A framework to monitor and evaluate implementation*. Geneva.

Hur ny kunskap kan komma till bättre användning inom socialtjänsten

– implementeringsprocessen är viktig!

