

# Håll i och håll ut!

## Om hållbarhetsaspekten vid implementering

Gunilla Avby, chef FoU Nordväst  
Stockholm mars 2018

Ingrid Norberg

3 sammanlänkade begrepp

implementering → förändring → lärande

## Vad kännetecknar hållbart förändrings- och utvecklingsarbete?

1. Att gjorda insatser och genomförda aktiviteter inte leder till resultat på kort sikt, utan även till mer långsiktiga effekter.
2. Att förändringsarbetet inte förbrukar mer resurser – materiellt, mänskligt, socialt – än vad som skapas.

## Forskningen visar att misslyckanden dominerar

- Betydande svårigheter att få genomslag för "best practice" och riktlinjer – även evidensbaserade – i olika sammanhang  
(Beer & Nohria 2000; Grol & Grimshaw 2003)
- 30 procent av olika typer av utvecklingsinsatser i organisationer bedöms som framgångsrika  
(Kotter 1995; The McKinsey Quarterly June 2006)

## Exempel på orsaker som ofta framhålls

- Fler förändringsinitiativ än vad som är rimligt att hantera i verksamheten
- Otydligt eller passivt ägarskap
- Brister i styrning och/eller ledning av utvecklingsarbetet
- Bristande delaktighet från medarbetare
- Bristande stabilitet (återkommande ledarbyten och andra oväntade händelser)
- Brist på tid – arbete med drift och administration tar överhanden
- Förbisett betydelsen av organisationskulturen
- Bristande uthållighet

## Kunskapsstyrning inom socialtjänsten

*Kunskapsbasen för insatserna inom socialtjänsten är outvecklad. Arbetet bedrivs i huvudsak på grundval av professionella erfarenheter... i för liten utsträckning bedrivs socialtjänsten utifrån kunskap om effekten av olika insatser, arbetssätt och metoder... målet är att utveckla en **evidensbaserad praktik**.* SOU 2008:18

*Styrningen i socialtjänsten, precis som hälso- och sjukvården, ska vara **kunskapsbaserad**, i bemärkelsen att vetenskap och beprövad erfarenhet ska styra arbetet.* SOU – Tillitsdelegationen 2017

*Det är angeläget att tydliggöra professionens uppdrag och befogenhet samt ansvar för att verksamheten utvecklas och bedrivs på ett **evidens- och kunskapsbaserat sätt** liksom för möjligheten att följa upp insatser och resultat.*

Kommittédirektiv – Översyn av socialtjänstlagen 2017:39

## Förutsättningar för EBP

- Intresset ökar stadigt hos socialtjänstens chefer (+> 77%)
- Användningen av evidensbaserade metoder (+/- 20 %)
- Teknologisk utveckling
- Epistemifikation
- Nationella insatser: lednings- och styrsystem, kunskapsportal, guider och handböcker...

***men...***

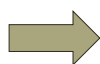
*I dagsläget finns ett gap mellan ambitioner  
och tillämpning i praktiken*

(Socialstyrelsen 2015, 2017)

- Otydlighet vad det gäller innebörd av EBP
- Avsaknad av gemensam kunskapssyn
- Avsaknad av en strategisk ledning

## Varför är det så svårt att omsätta praktisk kunskap i handling?

1. Kunskapsanvändning – Att göra något av det vi vet
2. Kunskapsutveckling – Att lära något av det vi gör



minska gapet mellan teori och praktik



## Bikupa

Hur ser förutsättningar ut i din organisation att utveckla EBP i praktiken?

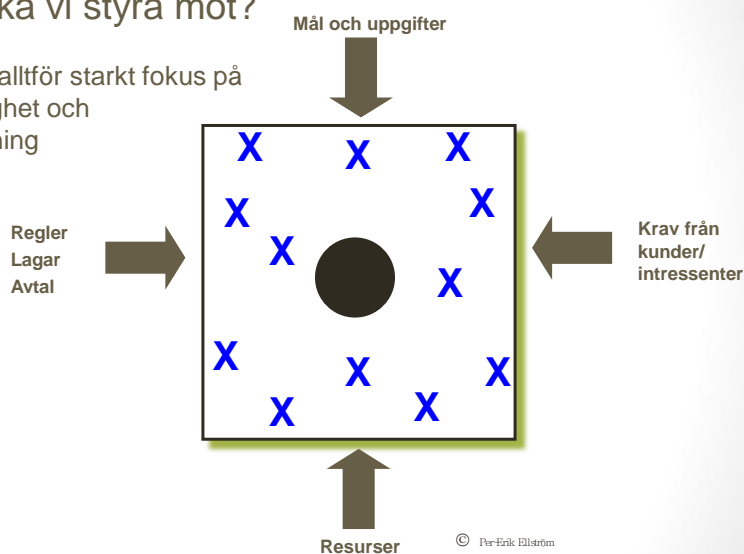
Främjande och hindrande faktorer?

## Forskningen visar hinder för en bredare kunskapsanvändning avseende...

- Tillgänglighet
- Användbarhet
- Distans
- Stöd och styrning
- Resurser
- Traditioner
- Vanor och rutiner
- Personliga egenskaper

## Kunskapsstyrning? Vad ska vi styra mot?

Ofta ett alltför starkt fokus på likformighet och anpassning



Utdrag ur mitt kunskapsunderlag till delbetänkandet:

*De lokala arbetsätten vidmakthålls av traditioner och normer, styrs av olika lagar, regler och policyer, stöds av ledningsstrukturer, utmanas av förändrade förutsättningar och utvecklas genom medarbetarnas kunskaper, kompetens och engagemang.*

3 nyckelkomponenter som i grunden kommer att realisera en evidensbaserad socialtjänst:

-*praktikers förmåga, motivation och möjligheter*  
(Rousseau & Gunia 2016).

Förväntat resultat av översynen

En lagstiftning som **främjar effektiva och kunskapsbaserade insatser** av god kvalitet inom befintliga ramar.

Lagstiftningen ska ge utrymme att **ta tillvara medarbetarnas kompetens** för att utveckla verksamheten och att **fokusera på kärnverksamheten**.

## Lärspiralen: En pragmatisk EBP-modell för att främja reflektion och lärande i vardagen



## Bikupa

Vad ser du för användning av Lärspiralen i ert utvecklingsarbetet?



## Hålla i och ut!

Arbetets organisering och chefers förmåga att skapa en lärandeorienterad miljö är viktiga förutsättningar för förändring.

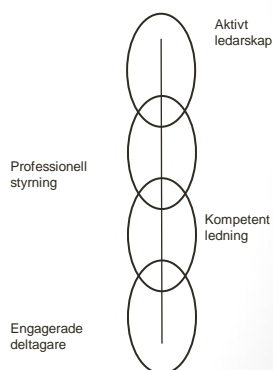
### Ledningen

- efterfrågar personalens erfarenheter
- visar intresse och följa upp
- har tålamod och uthållighet

### Goda förebilder

### Riktning

### Behovsstyrt



# TACK!

Ingrid Norberg