



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för psykologi

INFÖRANDE AV EVIDENSBASERADE METODER
- ett kommunperspektiv

Giuseppina Paiardi

Psykoterapeutexamensuppsats Vol I (2006):10

Handledare: Johan Sundelin
Examinator: Kjell Hansson

PTP PSYKOTERAPEUTPROGRAMMET

Sammanfattning

Uppsatsen är skriven inom ramen för påbyggnadsutbildningen i psykoterapi med inriktning mot familjeterapi 60 poäng, organiserad av Lunds universitet med kursort Västerås.

Syftet med denna uppsats har varit att utforska hur idén föddes om att införa evidensbaserade metoder i verksamheterna för Individ- och familjeomsorgen i Västerås Stad samt att studera om hänsyn tagits till implementeringsteoretiska föresatser vid införandet av metoderna. Studien har en kvalitativ ansats och baseras på tio halvstrukturerade intervjuer från tre nivåer i organisationen: politiken, ledningen och frontlinjen. Organisations-, implementerings- och teorier om förändringsstrategier har använts som teoretiska utgångspunkter.

Studien visar att införandet av evidensbaserade arbetsmetoder i Västerås Stad grundade sig på behovet av att utveckla socialtjänstens insatser i öppenvård. Erfarenheter av kostsamma placeringar på institution, ofta med otillräckliga och kortsiktiga resultat var en bidragande orsak. Ny publicerad forskning och intresset och viljan i organisationen att förändra och förbättra socialtjänstens insatser fick en positiv inverkan för utvecklingen. Valet av förändringsstrategi utgick från ett verksamhetsnära demokratiskt och dialogiskt perspektiv. Besluten om att införa evidensbaserade metoder förankrades och formaliserades på alla nivåer i organisationen. Nämnade faktorer omnämns som väsentliga enligt organisations-, implementerings- och teorier om förändringsstrategi för ett framgångsrikt implementeringsresultat.

Abstract

This thesis is composed within the framework of the supplementary course in psychotherapy concentrating on family therapy (60 credits) arranged by Lund University's affiliate in Västerås, Sweden.

The purpose of this thesis has been to explore how the idea to initiate evidence based methods in the workings of the Individual and Family Care Department of the City of Västerås was born. Furthermore the thesis will explore if consideration for methods of theoretical implementation are implied. The study assumes a qualitative attempt and is based on semi-structured interviews from three levels within the organization, including both management and operation. Theories on organization, implementation and the theory on change strategies have been used as a theoretical starting point.

The study result shows that introduction of evidence based methods in the City of Västerås is based on the experiences of the organization regarding the need to develop and increase social services contributions to non-institutional care. Experiences from expensive transferrals to institutions which only occasionally produced satisfactory results were a contributing factor. New published research and a strong interest and desire inside the department to improve and change social services contributions have naturally been a positive influence for the development. The strategy of change was initiated from a close operational, democratic and communicative perspective. The decision to adopt evidence based methods was discussed and accepted at all levels of the organization. Mentioned factors are regarded as important aspects to achieve for a successful implementation according to the theories of organisation and implementation as well as the theory on change strategies.

Förord

Historia beskriver vilka vägar man tidigare gått och var man varit. Vi var inte helt nöjda när vi utvärderade vår historia. När de gamla vägarna inte lett oss till de önskvärda, började vi sökandet av en ny. Vi hittade ett mål, men var osäker på vägen dit. Vi ville bygga vägen från grunden och den skulle bli till medan vi gick den. Frågan vi ställde oss var hur vi skulle göra för att få tillräckligt många att gå den.

Mats Nilsson
Enhetschef
proAros Västerås Stad
Individ och familj

Författarens Tack

Under arbetet med denna uppsats har jag fördjupat min kunskap i vetenskaplig metod och fått inblick i vad som krävs för ett lyckat implementeringsarbete. Jag vill rikta ett speciellt tack till de personer jag intervjuat som möjliggjort för mig att genomföra denna studie. Jag vill också tacka Mats Nilsson, Hanna Larsson, Marja Morell, Reggie Brock, Eva Söderling och Jörgen Eidestedt som var och en på sitt sätt har varit till hjälp och underlättat mitt arbete. Avslutningsvis till Kjell Hansson, examinator och Johan Sundelin, handledare som under arbetets gång har bidragit med värdefulla råd och synpunkter. Tack!

Västerås 6 juni 2006

Giuseppina Paiardi

Sammanfattning
Abstract
Förord och författarens tack

Innehållsförteckning		Sid
1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte	4
1.2.1	Frågeställningar	4
1.2.2	Avgränsning	4
1.3	Organisation	4
1.3.1	Strategisk inriktning för proAros Individ- och familjeomsorg 2004-2007	5
2.	Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning	7
2.1	Centrala begrepp	7
2.2	Organisationsteori	8
2.3	Förändringsstrategier	8
2.4	Implementeringsteori	10
2.5	Tidigare forskning	11
3.	Metod	15
3.1	Utgångspunkter	15
3.2	Val av undersökningsmetod	15
3.3	Förförståelse	16
3.4	Urval och undersökningsgrupp	17
3.5	Datainsamling	17
3.6	Val av analysmodell	19
3.7	Databearbetning	20
4.	Resultat	21
4.1	Sammanfattning av studerade dokument	21
4.2	Redovisning av intervjuerna	23
4.2.1	Faktorer som påverkat utveckling av socialt arbete i Västerås	23
4.2.2	Faktorer som medverkat till att rikta uppmärksamhet på evidensbaserade metoder	25
4.2.3	Organisering, genomförande av utvecklingsarbetet, beslut och förankring	29
4.2.4	Inställning till evidensbaserade metoder	34
4.2.5	Viktiga aspekter för implementeringen	37
4.2.6	Resultatets anknytning till implementeringsteoretiska föresatser	41
5.	Diskussion	43
5.1	Resultatdiskussion	43
5.2	Återknytning till teori och forskning	48
5.3	Metoddiskussion	48
5.4	Slutsatser	49
5.5	Förslag på vidare forskning	50
	Referenslista	51
	Bilaga 1	54
	Bilaga 2	55

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Socialstyrelsen skriver i lägesrapport för Individ- och familjeomsorgen 2004, att kommunerna undviker placera barn och ungdomar på institution. I de fall placering sker är det oftast för en kortare tid. Öppenvårdsalternativ blir allt vanligare, 1 november 2003 hade 28 000 barn i åldersgruppen 0-20 år minst en registrerad öppenvårdsinsats. I relation till det totala antalet individer hade flest ungdomar 13-17 år öppenvårdsinsatser någon gång under 2003.

Kommunerna har, i varierande grad och utformning, den senaste tioårsperioden byggt upp stöd- och behandlingsinsatser i öppna former för vuxna, barn, ungdomar och familjer. Ofta har drivkraften varit att minska de ökande kostnaderna för institutionsvård. Trenden har tagit ny fart under senare år, som en följd av ekonomiska åtstramningar och av forskning som visat på bristfälliga resultat inom institutionsvården. Den norske psykologen Tore Andreassen har gjort en systematisk genomgång av internationell forskning om resultatet av institutionsvård för aggressiva och kriminella ungdomar. Han konstaterar att institutionsvården för målgruppen inte drivs enligt principerna om effektiv behandling (Andreassen, 2003). Det mest utforskade området inom barn- och ungdomsvården i Sverige är familjehemsvården (Vinnerljung, 1996; Vinnerljung m.fl., 2001, 2004:1, 2004:2). Även dessa resultat är nedslående. Socialstyrelsen konstaterar i sin rapport att kunskapen om resultat av olika öppenvårdsinsatser utifrån svenska förhållanden är mycket begränsad, dock förekommer uppföljning, utvärdering och annat kvalitetsarbete i ökad utsträckning i kommunerna.

”Hemmaplanslösningarna” har delvis fått en ny inriktning under senare år. Insatserna har av tradition haft ett tydligt familje- och nätverksperspektiv. Till detta perspektiv har lagts ett ökat fokus på barnet eller ungdomen, på dess behov och beteenden. De program som för närvarande utvecklas i arbetet med kriminella och missbrukande ungdomar bygger på kognitiv beteendeterapi, som i amerikansk forskning visat sig ha relativt sett bättre effekt än andra terapeutiska inriktningar (Hansson, 2004). Programmen är evidensbaserade,

vilket betyder att strukturerna och metoderna är beforskade och utvärderade. Kännetecknande för metoderna är strukturering av vardagen, här-och-nu fokusering, inriktning på specifika problem i beteendet, en kombination av flera insatser under en begränsad tid och tät uppföljning. De utgår från en multi-systemisk grundsyn vilket innebär att man i kartläggning, bedömning och i behandling beaktar och omfattar alla berörda delar av en individs situation. Kjell Hansson redogör ingående för metoderna i boken *Familjebehandling på goda grunder* (2004). Några som beskrivs är ART (*Aggression Replacement Training*), MST (*Multi Systemic Treatment*), MTFC (*Multidimensional Treatment Foster Care*) och FFT (*Funktionell Familjeterapi*). I arbetet med småbarnsfamiljer förekommer i högre grad strukturerade modeller som Marte Meo samt föräldrautbildningsprogram såsom PMT (*Parent Management Training*) och Carolyn Webster Stratton (*The Incredible years*). Modellerna är inriktade på att förstärka anknytningen mellan barn och föräldrar. Gruppverksamhet för barn har blivit vanligare, som exempelvis för barn till missbrukande föräldrar, föräldrar med psykisk sjukdom och familjer där det förekommer partnerrelaterat våld.

Kjell Hansson, professor i socialt arbete vid Socialhögskolan på Lunds universitet och Marianne Cederblad, barn- och ungdomspsykiater, tillika professor emeritus med särskild forskningskompetens inom området barn och ungdomsutveckling i ett longitudinellt perspektiv, etablerade kontakter i USA i slutet av 1980-talet och början av 1990-talet. De har med sitt intresse för forskning inom familjeterapin bidragit till att intresset för familjeinriktade forskningsbaserade metoder fått fotfäste i Sverige. De har engagerat sig i flera studier som genomförts i Sverige sedan början av 1990-talet, ett exempel är metoden FFT (*Funktionell Familjeterapi*). Det är en metod som utarbetats av professor Jim Alexander och som sedan 1973 är en av de beforskade metoderna i randomiserade studier (Hansson, 2001). Den har redovisats i *Blueprint for Violence Prevention* från University of Colorado. En lista över ”modellprogram” som genomgått forskningens nålsöga med påvisad dokumenterad effekt. FFT har valts som en av elva evidensbaserade metoder med goda resultat som riktar sig till målgruppen ungdomar med beteendeproblem i syfte att minska våld, missbruk och asocialitet.

Resultaten från de svenska studierna har motsvarande positiva utfall och har publicerats i olika tidskrifter 1999, 2000 och 2004 vilket framgår i källförteckningen. Kjell Hansson är engagerad i utvärdering och forskning av pågående försöksverksamheter i Sverige som MTFC (*Multidimensional Treatment Foster Care*), en modell som riktar sig mot ungdomar och *The Incredible years* utarbetad av Carolyn Webster Stratton, ett föräldrautbildningsprogram som sker i gruppform (Hansson, 2001).

Norge ligger före oss i implementeringen av metoder med stöd i forskningen. Norge har gjort en medveten nationell satsning för att fånga upp och hjälpa barn som genom sitt beteende uppvisar att de är i behov av utvecklingsstöd. Norska socialdepartementets företrädare i forskningsbaserad metodik professor Terje Ogden har medverkat till att införa MST (*Multi Systemic Treatment*). Villy Tore Mörch, professor i psykologi i Tromsø, är företrädare för Webster-Stratton (*The Incredible years*). Norges utveckling har varit en inspirationskälla för Sverige. Metoderna finns idag på flera orter i Sverige, med pågående forskning där Sverige och Norge samarbetar.

Trenden med ”hemmaplanslösningar” och nya metoder har nått fram till Västerås. Klientdokumentationsinstrumentet ASI (*Addiction Severity Index*) introducerades 1997 och implementerades successivt fram till 2005 i proAros verksamheter som arbetar med insatser riktat mot missbruksproblematik. I slutet av 1990-talet startade man i samma verksamheter arbetet med kognitiva färdighetsprogram och motiverande intervjumetodik (MI). ART finns sedan några år i flera verksamheter. I februari 2004 startade den första gruppen Webster-Stratton (*The Incredible years*). Västerås tillhör en av 11 kommuner i Sverige som under två år bidragit med material till utvärdering. Under försommaren 2005 startades Intensiv hemmabaserad familjebehandling – en kunskapsbaserad modell utvecklad av Familjeforum i Lund och under manualisering. MTFC (*Multidimensional Treatment Foster Care*) och FFT (*Funktionell Familjeterapi*) planeras införas under 2006 och 2007.

1.2 Syfte

Det primära syftet med uppsatsen har varit att studera hur idén föddes att införa evidensbaserade metoder i socialt arbete i Västerås, samt utforska vad som påverkat och haft betydelse för en sådan utveckling.

En annan idé har varit att rikta uppmärksamhet på att socialt arbete har en hemvist på den vetenskapliga arenan. Forskarvärlden ger tydliga signaler om att en modern socialtjänst ska vila på beprövad kunskap och evidensbaserad grund för att säkerställa kvalitet, tillförlitlighet och resultat. Uppsatsen är mitt bidrag till att sprida den värderingen vidare och spegla hur det har blivit möjligt från ett kommunperspektiv.

Uppsatsen ska också ligga till grund för en ansökan om legitimation till psykoterapeutyrket.

1.2.1 Frågeställningar

Hur föddes idén om att införa evidensbaserade metoder i det sociala arbetet?

Hur kommer det sig att det händer just nu i Västerås?

Hur gick processen till?

Inställning till evidensbaserade metoder, möjligheter och hinder?

Väsentliga faktorer för implementeringen?

1.2.2 Avgränsning

Denna studie avgränsar sig till att studera ett av sex mål som anges i den nya strategiska inriktningen för Individ- och familjeomsorgen 2004-2007 i proAros organisation, det vill säga målet om att evidensbaserade metoder ska genomsyra verksamheterna. Studiens fokus ligger på att beskriva processen som lett fram till införande av evidensbaserade metoder, parallellt med ett påbörjat implementeringsarbetet.

1.3 Organisation

Västerås är Sveriges sjätte största kommun med 132 000 invånare, med en större inflyttning än utflyttning. Staden är till sin karaktär en typisk industristad och har en lång tradition av socialdemokratisk politisk styrning. I Västerås Stad arbetar drygt 11 300 personer varav 9100 i proAros.

1993 infördes beställar- utförarmodellen i Västerås. Den innebär en klar rollfördelning mellan utförarna av den kommunala servicen och de som ska beställa den. Politikerna i beställarnämnderna tar beslut om vilka tjänster som ska tillhandahållas inom äldreomsorg, socialvård, skola, barnomsorg och kultur. Dessa utförs sedan av den kommunala organisationen proAros eller en privat entreprenör. proAros leds av en styrelse som är politiskt vald av kommunfullmäktige, mandatperioden är fyra år. I styrelsen finns de flesta partierna i Västerås representerade utom Centerpartiet, på grund av att det är för litet. Styrelsen får sina uppdrag av de politiska nämnderna i Västerås som till antalet är fem. Man kan säga att den fungerar som en "företagsstyrelse". Nämnderna beslutar om den politiska ambitionsnivån och styrelsen ser till att de kommunala tjänsterna blir utförda så bra som möjligt. proAros leds av en tjänstemannastab under ledning av en direktör. Verksamheten bedrivs sedan 1 januari 2006 i fyra verksamhetsblock: Lärande och Utbildning, Vård och Omsorg, Individ och Familj samt Kultur, Fritid och förebyggande. Individ och Familj har 330 anställda som leds av två verksamhetschefer i två verksamhetsblock, Sysselsättning och försörjning samt Socialkontor och Råd och stöd.

1.3.1 Strategisk inriktning för proAros Individ- och familjeomsorg 2004-2007

Individ- och familjenämnden har beslutat om en ny strategisk inriktning (Wallin, 2004). I beslutet anges riktlinjer för den nya inriktningen i det sociala arbetet i mötet med familjer/individer. Några av hörnpelarna är att insatserna ska utvecklas och att de ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet samt att vård och behandling ska till största del erbjudas i öppna former på hemmaplan. Värdegrunden för den nya organisationen och socialtjänsten ska vara hjälpande och serviceinriktad, och inte ha en överordnande och kontrollerande funktion i förhållande till den enskilde. Arbetet ska präglas av frivillighet och självbestämmande och det ska vara vägledande vid handläggning av enskilda ärenden inom socialtjänsten.

Följande mål anges för arbetet:

- Individ- och familjeomsorgens ekonomi ska vara i balans.
- Individ- och familjeomsorgen ska garantera brukaren en rättssäker och likvärdig myndighetsutövning.
- Effekterna av det sociala arbetet ska följas upp och utvärderas varje år.

- Information och kunskap ska ges till brukaren om sannolika effekter av vård och behandling.
- Inriktningen ska vara att socialt arbete i direktkontakt med barn, ungdomar, familjer och vuxna ska prioriteras.
- Evidensbaserade metoder ska genomsyra verksamheterna.

I beslutet fastställs insatser för kompetensutveckling. Verksamheterna ska specialiseras och att stöd och behandling i första hand ska bedrivas i öppenvård. Vidare att familjehemsvården och strukturerade öppenvårdsprogram för barn, ungdomar, familjer och vuxna ska utvecklas. Öppenvården ska på sikt kunna ges alltmer på den enskildes initiativ, utan myndighetsutövning, men efter en behovsbedömning för att kunna ge rätt typ av stöd och behandling. Institutionsplaceringar ska i de flesta fall vara kortvariga med efterföljande vård och behandling i öppenvård.

Sammanfattningsvis, den nya inriktningen för Individ- och familjeomsorgens insatser är att de ska vila på brukarens eget önskemål, sättas in utan dröjsmål och vara lättillgängliga. De bör ske på hemmaplan och i öppna former och metoderna ska vara forskningsbaserade. För Individ- och familjeomsorgen var år 2004 en intensiv resa mot förändring, med fokus på utveckling av innehåll, metodik och ny organisation. De anställda fick genom intresseanmälan söka tjänster till den nya specialiserade organisationen. Första januari 2005 trädde organisationen i kraft, med inriktning färre utredningar, ökad tillgänglighet och forskningsbaserade metoder.

Även i stadens årsredovisning för 2004 utgiven av stadsledningskontoret lyfter man fram en ny strategi för Individ och familjenämnden. Den beskriver att Västeråsarna i högre utsträckning ska erbjudas insatser utan utredning och biståndsbeslut, i öppna former på hemmaplan. Att antalet platser i öppenvård har utökats och behandlingsprogram i mer strukturerad form har utvecklats.

I proAros verksamhetsberättelse för 2004 framhåller proAros direktör den nya strategin med syfte att klara de utökade utmaningarna och för att stärka den kommunala, offentliga organisationen. Organisationen ska tydligare utvecklas från en traditionell förvaltning till en modern kunskapsorganisation. I Individ- och familjeomsorgens nya organisation ska brukarnas egna önskemål stå i centrum, hjälpen ska erhållas utan fördröjning och behandlingsportföljen ska

vara fylld av vetenskapligt säkerställda metoder. Betoningen ligger på en effektivare och säkrare hjälp.

2. Teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning

2.1 Centrala begrepp

Evidens, åskådlig, framställning, tydlighet. Frågan vad som ger visshet är central i kunskapsteori och vetenskapsteori och olika uppfattningar inom dessa discipliner har använt termen på skiftande sätt. Inte sällan har den stått för den upplevelse av säkerhet eller självklarhet som man kan ha inför ett axiom (grundsats som inte bevisats). I en betydligt svagare bemärkelse kan termen användas om en iakttagelse som utgör ett mer eller mindre starkt stöd för en teori (Nationalencyklopedin, 2000).

Evidensbaserade metoder är de metoder som har stöd i forskning och vilar på den mest tillförlitliga forskningsmetodiken.

Evidensbaserad behandling grundas på resultat från randomiserade kliniska studier. Med det menas studier där man slumpvis delat in försöksgruppen i en experimentgrupp som får en viss behandling och en kontrollgrupp som får ”gängse behandling”. På så sätt kan man påvisa vilken behandling som är mest effektiv. *Evidens* är inte ett statistiskt begrepp utan kan ha olika nivå, beroende på med vilken kraft en vetenskaplig metodik kan bevisa att en behandling är mer verkningsfulla än en annan. Högsta evidensnivå har så kallade *metaanalyser*, som bygger på sammanställningar av resultat från flera randomiserade studier. Därefter följer *enstaka randomiserade studier*. Lägre evidensnivå, det vill säga lägre beviskraft, har andra typer av studier såsom *case-control*. Lägst evidensnivå har studier som baseras enbart på *klinisk erfarenhet*. När man talar om att en behandlingsmetod är evidensbaserad menar man vanligen att den har stöd i *metaanalyser* (Rydén, 2004).

För närvarande är det mycket tunt med kunskapsunderlag i form av evidensbaserade metoder i socialt arbete. I Sverige pågår för närvarande bara ett fåtal

studier med en randomiserad kontrollerad uppläggning (Jergeby, Tengvald, 2005).

Evidensbaserad praktik, Folkhälsoforskaren David Sackett introducerade uttrycket evidensbaserad praktik och sa så här om karaktären på det kunskaps- och erfarenhetsmässiga beslutsstödet: "...the integration of the best research evidence with clinical expertise and patient values" (Sackett, 1997). Som framgår av citatet myntades uttrycket och definitionen för medicinsk praktik. Men det har spritts och kommit att användas av flera professioner, bland annat socialt arbete/omsorg (Gamrill, 1999, Tengvald, 2003). De tre komponenterna – den empiriska evidensen om olika insatsers effekter, de professionellas expertis samt klienters/brukares värderingar – skall integreras. (Jergeby, Tengvald, 2005)

Implementering, förverkliga, fullborda, genomföra, förse med verktyg (Nationalencyklopedin, 2000).

2.2 Organisationsteori

En skolbildning inom organisationsforskningen är *nyinstitutionalismen*, som försöker förklara hur organisationer fungerar i ett större samhälleligt sammanhang (Meyer & Rpwam, 1977; Scott, 2001). Ett nyckelbegrepp är institutioner, med vilket menas kulturella värderingar och normsystem som innehåller olika regler och förväntningar, som det är viktigt att man som enskild organisation svarar upp mot. Organisationer kan välja att strukturera sin verksamhet utifrån olika krav, intressen och förväntningar, där det inte enbart handlar om att uppnå teknisk effektivitet utan också om att vinna legitimitet från omgivningen i ett längre perspektiv. Införande av evidensbaserade metoder i Västerås skulle här kunna ses som en strävan från verksamhetens sida att svar upp emot vad man uppfattar vara viktiga strömningar och krav från olika inflytelserika parter i samhället när det gäller utveckling av socialt arbete.

2.3 Förändringsstrategier

En verksamhet i förändring kan definieras som något som ändras från ett tillstånd till ett annat och det är genom förändring och utmaningar som individer och verksamheter utvecklas (Angelöw, 1991). Författaren hävdar att de

förändringar som i regel välkomnas är den sorten som tenderar att förbättra den nuvarande situationen. Författaren poängterar att anställda ofta är negativt inställda till organisationsförändringar eftersom de flesta sådana är toppstyrda och i ett sådant fall blir de anställda presenterade för ett färdigt förändringspaket som sedan skall iscensättas i verksamheten. Delaktighet är därför enligt författaren ett centralt begrepp vid förändringsarbete. Det har påvisats att risken för motstånd minskar i de fall där delaktigheten vid en förändring är stor. Det är till och med så att de berördas engagemang till förändringen ökar ju högre delaktigheten är, understryker författaren. Andra viktiga faktorer vid förändringsarbete är trygghet, riklig och direkt information, ömsesidig tillit och det faktum att de anställda kan påverka förändringstakten för att en förändring skall uppfattas som positivt, anser Angelöw (1991). Implementering kan enligt Angelöw (1991) ses som en del av en organisationsutveckling där både implementeringsprocessen i sig och insatsen medför en organisationsutveckling, positiv eller negativ. En organisationsutveckling kräver någon form av förändringsarbete varför valet av förändringsstrategi är viktigt. Författaren anger tre olika typer av förändringsstrategier: den toppstyrda, den representativa och den delaktiga. Den delaktiga förändringsstrategin bygger på de berördas egen medverkan i förändringsarbetet. Demokratiska förändringsprocesser initieras, utvecklas och sprids samtidigt som personalen har en aktiv roll. Angelöw presenterar nio teser som bör ligga till grund för en demokratisk förändringsstrategi. I det utvecklingsarbete som bedrivits inom Individ- och familjeomsorgen i Västerås har delaktighet varit en viktig faktor. Så därför är författarens föresatser kring demokratiskt förändringsarbete relevanta i denna uppsats.

1. Att skapa processer på lång sikt. Förändring sker inte över en natt, utan det är processen som poängteras. Förändringarna måste kontinuerligt försvaras, stödjas och återskapas, speciellt om förändringsarbetet avviker från traditioner och etablerade maktförhållanden.

2. All utveckling sker underifrån och inifrån. Demokratiska förändringar bygger på att det skall ses inom personalens intresse och kontroll.

3. Betydelsen av "horisontella" kontakter. Genom att "likar lär likar" sker ett effektivt och engagerat erfarenhetsutbyte.

4. Praktiken som utgångspunkt. De som är berörda skall själva definiera sina problem och behov och bedöma vad som är angeläget att jobba med.

5. Betydelsen av "eldsjälar". Dessa skall ha organisationsvana, kunna formulera och strukturera problem och sköta utåtriktad verksamhet.

6. Fackförbundet har en viktig roll.

7. Enbart utbildning leder i allmänhet inte till utveckling. Utbildningen måste upplevas som meningsfull och detta kan göras genom att personalen får formulera sina utbildningsbehov.

8. Värdet av förändringarna skall komma till de berörda. Det är viktigt att de berörda själva sprider sina erfarenheter till andra.

9. Utveckling måste kosta, det vill säga extra utvecklingsresurser krävs. Att arbeta med organisationsutveckling är personligt utvecklande.

2.4 Implementeringsteori

Vedung (1998) presenterar en allmän teori om offentliga insatsers resultat. Författaren redogör för en modell som omfattar åtta punkter som påverkar resultatet. I en av punkterna beskriver Vedung tre begrepp viktiga för implementering, nämligen *förståelse*, *förmåga* och *vilja*. Dessa tre begrepps innebörd är giltiga i den utvecklingsprocess som ägt rum Västerås.

Vedung delar upp *implementering* inom offentlig verksamhet och politiska system i fyra större led: Myndigheter, mellanhänder eller interorganisatoriska nätverk, gräsrotsbyråkrater och brukarmedverkan. Gräsrotsbyråkrater kan t ex vara poliser, brevbärare, läkare och sjuksköterskor (och socialarbetare min kommentar). Inom alla dessa områden kan implementeringen ske utifrån en

förklaringsmodell som omfattar förståelse, förmåga och vilja. På vilket sätt implementeringen går till påverkar resultatet.

Vedung menar att aktörer berörda av insatsen inverkar på dess resultat. *Förståelse* används här i betydelsen av att känna till vad det är som ska implementeras och varför. Om kunskapen om reformen är bristfällig, påverkas resultatet av implementeringen negativt. En annan påverkansfaktor är *förmågan* hos aktörerna att vidta önskade åtgärder. Här menar Vedung *resurser*. Det kan gälla både ekonomiska, fysiska och personella resurser. Även om de ekonomiska och personella resurserna finns, kanske personalen inte har adekvat utbildning och detta medför svårigheter. Nyrekrytering kan behövas. Ibland måste också personal genomgå speciell utbildning och detta förlänger implementeringsprocessen. Den tredje aspekten är aktörernas *vilja* till resultat. Författaren refererar till ”en skola inom förvaltningsforskningen som hävdar att administrationen främjar sina egenintressen, som skiljer sig från allmänintresset”. Om tjänstemännen är måttligt intresserade av förändring, kan detta inverka på genomförandet. Egennyttoteorin kan anses vara tillämpbar på såväl myndigheter som organisationer och enskilda tjänstemän. Egennyttan kan också anses få bärkraft genom de offentliganställdas fackliga organisationer.

Implementeringsforskningen har uppmärksammat hur gräsrotsbyråkraternas beteenden påverkar utfallet av implementering och Vedung kommenterar speciellt att gräsrotsbyråkrater ofta upplever att det råder brist på personella och tekniska resurser och att de på grund av detta ofta utvecklar olika överlevnadsstrategier. Dessa kan vara att begränsa informationen om sina tjänster, låta klienter vänta, göra sig otillgängliga för kontakt, hänvisa klienter till andra avdelningar/myndigheter. ”Gräddskummarteorin” innebär att man föredrar lätta, väl definierade fall som förväntas ge framgång framför svåra och kraftödande fall. Dessa överlevnadsstrategier är mycket vanliga.

2.5 Tidigare forskning

Att implementera ett klient- och åtgärdsinstrument på en LVM- institution

En intervju och enkätstudie (Lundefors Oscarsson, 2004). Studiens syfte var att studera implementering av strukturerad behandlingsplanering utifrån ASI

(*Addiction Severity Index*) och MAPS (*Monitoring Area and Phase System*) ur ett personal- och klientperspektiv, en intern utvärdering. Studien framhåller flera exempel på viktiga faktorer som påverkat implementeringen positivt, bland annat att personalen upplevde att de fick tillräckligt med information, positiv feedback från uppdragsgivarna och tillräckliga förutsättningar att arbeta med instrumenten ASI och MAPS. Exempel på hinder för implementeringen var brist på tid, personalomsättning och oklar ansvarsfördelning mellan ledning och behandlare. Resultatet visar att implementering inte enbart påverkas av faktorer inom, utan också av faktorer utanför, institutionen. Samarbete i form av extern handledning, där personalen från institutionen, socialtjänsten och psykiatrin träffades vid gemensamma utbildningstillfällen hade en positiv inverkan på implementeringen av instrumenten.

Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer

Fallstudie med kompletterande intervjuer (Johansson, 2004). BBIC – Barns behov i centrum – ett kvalitetssystem ämnat för att förbättra utredning, planering, uppföljning och syftar till att stärka barns ställning inom den sociala barnavården. Syftet med studien var att beskriva hur man i olika försökskommuner organiserat sina lokala BBIC-projekt, förklara varför man har organiserat dem som man har gjort och förklara sambandet mellan organiseringsätt och uppnådda resultat i förändringsarbetet. Fyra av sju försökskommuner valdes ut med olika implementeringsförutsättningar. Vissa faktorer som framkom i studien var kända från tidigare implementeringsforskning, till exempel att tillämparen har god kännedom om implementeringsobjektet, viljan och förmågan att genomföra implementeringen.

Intervjupersonerna som medverkat i studien var förhållandevis eniga om vilka lärdomar deras utvecklingsarbete givit, de sammanfattar råden i tre begrepp; tid, resurser och förankring. Väsentligt att inse vidden av BBIC innan man tar ställning till implementering och att förändringar på djupet av detta slag tar längre tid än väntat. Hur implementeringen organiseras har betydelse, särskilt vikten av att förankra beslut och arbetsprinciper bland chefer och politiker samt att det inte kan genomföras utan resurstillskott.

Studiens slutsatser och rekommendationer ligger i linje med dessa synpunkter. Inför en implementering av BBIC i samtliga Sveriges kommuner bör det inledas med att sätta in alla berörda (politiker, socialtjänstemän, brukare och deras organisationer) i frågan, och involvera dem i en diskussion om såväl värdegrund om de mer administrativa aspekterna. Vidare rekommenderas att det görs en realistisk tid- och resursplan för implementeringen och att verksamhetsföreträdarna involveras i denna planering. Man understryker att det svåraste i förändringsarbete ofta inte är att införa det nya, utan att utrangera det gamla. Förändringsprocesser inom välfärdsektorns organisationer är sällan renodlade rationella processer styrda av effektivitetskrav. Det är nog lika mycket politiska processer präglade av intressekonflikter och etiska - moraliska överväganden.

Implementering av evidensbaserade metoder på institution

– möjligheter och hinder.

Temat diskuterades på en konferens anordnad av Statens institutionsstyrelse i september 2004, redovisad av (Rydén, 2004).

Författaren redogör för de ståndpunkter som diskussionen utmynnade i och exemplifieras med uttalanden från föredragshållarna.

Mats Berglund, professor i klinisk alkoholforskning, Lunds Universitet.

Mats Fridell, docent i psykologi, Lunds Universitet.

Lars Forsberg, med dr och psykolog, Karolinska institutet, Stockholm.

Marianne Kronberg, socionom och forskningsledare.

Trots de brister som finns i metaanalyser och i andra evidensstudier, är det det bästa som finns att utgå från och det är angeläget att satsa på evidensbaserad vård (Rydén, 2004).

Mats Berglund: Evidensbaserad vård i praktiken handlar mer om en metodik eller hållning än att man använder en metod som är bra eller dålig. I sökandet efter evidensbaserad kunskap inleds en process vid institutionen, där man öppnar sig mot omvärlden, tar kontakt med forskare och gör studiebesök där framgångsrik behandling anordnas, något som tillsammans borgar för nödvändig förnyelse.

Problematiserade angående val av metod (Rydén, 2004).

Marianne Kronberg: Det går lätt trender och risken är att alla springer åt samma håll istället för att fråga sig vad man behöver på sin egen institution. Man ska börja med en analys utifrån behoven i den egna verksamheten och sedan söka efter de bästa metoderna för ändamålet. En annan risk är att man väljer metoder utifrån att de är lätta att utvärdera istället för att välja utifrån de verkliga behoven.

Kompetent personal och professionalism är en nödvändighet för att kunna implementera evidensbaserade metoder (Rydén, 2004).

Marianne Kronberg: En förutsättning för att en metod ska fungera i praktiken är att personalen har god kompetens och det är därför viktigt med kontinuerlig kompetensutveckling. En ny metod har större chans att överleva om personalen är delaktig vid införandet än om den läggs på uppifrån, påtalade föredragaren som berättade om hur sektoriseringen av psykiatri i Malmö som aldrig fungerat, just på grund av att den inte var förankrad hos folket på golvet.

Lars Forsberg: Svårigheterna med att implementera den evidensbaserade metoden CRA (*Community Reinforcement Approach*) i praktiken. En behandlingsmetod som bygger på principer i klassisk inlärningspsykologi och nästan uteslutande koncentrerar sig på positiv förstärkning. Som utbildare för blivande CRA-terapeuter mötte han flera personer som trots intresse inte kunde ta till sig det nya sättet att tänka.

Mats Fridell: Underströk vikten av en bra ledning vid implementering av nya metoder i en organisation. Han hänvisade till forskning som visar att femtio procent av beslut som tas på högre nivå i en organisation aldrig genomförs. Det gäller att påbörja implementeringsarbetet i en demokratisk dialog mellan bra chefer och motiverade medarbetare.

Forskning om evidensbaserade metoder bör i högre grad bedrivas i Sverige (Rydén, 2004).

Mats Berglund: Idag kommer majoriteten av forskningen om evidensbaserade metoder från utlandet. Vår specifikt svenska modell fungerar sannolikt, men det

blir svårt att försvara den i längden om vi inte kan hänvisa till studier som visar att de har evidens.

3. Metod

3.1 Utgångspunkter

Jag har konstaterat att området jag valt att studera inte låter sig mätas och beräknas. Det handlar om att försöka fånga människors uppfattningar om företeelser, försöka begripa deras interaktion, utveckling, sammanhang samt samband och därför har jag utgått från ett induktivt förhållningssätt.

Min avsikt med studien har varit att genom intervjuer få svar på de frågor och de frågeställningar som svarar mot syftet. I bearbetningen av intervjumaterialet har jag eftersträvat att identifiera centrala teman och framträdande kategorier som påverkat händelseutvecklingen. Vidare har jag sonderat om resultatet kan knytas till implementeringsteoretiska premisser. Jag har även använt mig av diarieförda styrdokument hämtade från proAros ledning samt Sociala nämndernas stab i syfte att tillföra fakta till studien.

Min intention har varit att skildra en berättelse om händelseutvecklingen gällande evidens i Västerås, som jag uppfattat den efter att den filtrerats, bearbetats och analyserats.

3.2 Val av undersökningsmetod

Metod kan sägas vara ett systematiskt sätt att undersöka verkligheten på eller ett sätt att komma fram till nya kunskaper (Halvorsen, 1992:13). Metoden ska anpassas till undersökningens syfte och till de frågeställningar som ska undersökas (Svensson & Starrin, 1996). Enligt Steinar Kvale betyder metod *"en väg som leder till målet"* (1997:12). Författaren menar att i en kvalitativ intervju lyssnar intervjuaren till människor när de beskriver hur de uppfattar den värld de lever och arbetar i. För att uppnå målet att få svar på undersökningsfrågorna har jag funnit att intervjumetoden och en kvalitativ ansats är den mest lämpade vägen. Med denna metod fås en grundlig uppfattning av vad de intervjuade valt att förmedla och det kan sedan återges i en rekonstruerad form. Intervjumetoden

kan vara ostrukturerad då förbereder man ett ämne att diskutera under intervjun och några frågor. Önskar man en mer specifik information används halvstrukturerad intervju, som innebär att man under intervjun styr samtalet genom att ställa specifika frågor. Den halvstrukturerade intervjumetoden har använts under de intervjuer som ligger till grund för uppsatsen. Halvstrukturerade intervjuer valdes för att ge intervjupersonerna utrymme att berätta. En viss struktur bidrar till att intervjun handlar om de frågor man önskar få besvarade. Som stöd för att genomföra intervjuerna utarbetades en intervjuguide (bilaga 2).

Övervägande har gjorts kring alternativa sätt att samla in information, men har exkluderats då det inte kan anses relevant, då syftet med studien varit att försöka fånga händelser, fenomen och processer. Även om valet av metod kändes givet tog jag mig an uppgiften med stor respekt. Det blev ett lärande tillfälle, att förvärva ny kunskap och öka min egen kompetens. Kvale (1997) menar att forskning med hjälp av intervjuer, kräver hantverksskicklighet. Vid intervju-tillfällena användes bandspelare för att ge total uppmärksamhet åt intervju-personerna. Eftersom intervjun är lagrad kan den lyssnas på i repris och ge försäkran om att allt uppfattats korrekt.

3.3 Förförståelse

Enligt den hermeneutiska vetenskapsfilosofiska traditionen är det viktigt att redogöra för sin förförståelse (Kvale, 1997). Med förförståelse menas ifall undersökningen är korrekt utförd. Eftersom jag arbetar i organisationen är jag i det avseendet i denna studie en ”insider”-person och bekant med organisationens mål, strategier och förändring. Min kunskap om organisationen fick sin start september 2003 då jag anställdes på Adelsö Utredning och behandling, proAros egen heldygnsinstitution för ungdomar, där jag tjänstgjorde fram till december 2004, då verksamheten avvecklades. Jag deltog under 2004 i två av de process-förbättringsgrupper som organiserades för utvecklingsarbetet. Min delaktighet blev allt som allt att jag deltog 3-4 gånger i möten. Första januari 2005 skapades en ny öppenvårdsenhet riktad mot ungdomar och deras familjer. Där arbetar jag sedan start, i ett nytt sammansatt arbetslag, med att införa och utföra de nya kunskaps- och evidensbaserade metoderna.

3.4 Urval och undersökningsgrupp

Urvalsförfarandet av intervjupersoner har skett i samråd med Mats Nilsson, min chef. Han var utifrån sin funktion en presumtiv intervjuperson. Mats kom istället att bli viktig i samtal om bland annat valet av uppsatsstema, och senare i urvalet av intervjupersoner. Ännu en presumtiv intervjuperson exkluderades, personen tillfrågades om att ställa upp på en provintervju och accepterade. I urvalet av intervjupersoner valde jag att följa tre kriterier:

1. att ringa in nyckelpersoner.
2. att personerna representerar olika nivåer och perspektiv i organisationen med syfte att ge en allsidig bild.
3. att personerna utifrån sin funktion, betydelse och perspektiv varit delaktiga från start i utvecklings- och implementeringsarbetet och som utmynnade i ett beslut om ny Strategisk inriktning för Individ- och familjeomsorgen för 2004-2007.

Utifrån nämnda kriterier tillfrågades 11 personer och 10 tackade ja till att låta sig intervjuas. Personerna som har intervjuats representerar i organisationen vid tidpunkten för intervjun, nivåerna och perspektiven politiken, ledningen och frontlinjen.

1. Politiken avser person framröstad i kommunala val.
2. Ledningen avser person i chefsposition och representeras av proAros ledning och Individ- och familjeomsorgens verksamheter, Socialkontor och Råd och stöd.
3. Frontlinjen avser person utan chefsposition och med direktkontakt med brukarna. Till frontlinjen har också räknats närmaste arbetsledare som även har direkt brukarkontakt. Frontlinjen representeras av Individ- och familjeomsorgens verksamheter, Socialkontor och Råd och stöd. Genomgående i uppsatsen har jag använt begreppen politiken, ledningen och frontlinjen.

3.5 Datainsamling

Närmare sommaren 2005 var temat för uppsatsen klart och följdes av att söka kunskap i ämnesområdet. Jag kontaktade bland annat Västerås Stad ledningskontor, proAros ledningskontor, Socialstyrelsen-IMS, Stockholms Stads FoU-enhet och genomförde egna sökningar på Internet på sökord som *implementering, kunskapsbeprövade arbetsmetoder, evidensbaserad praktik,*

evidensbaserad forskning etc. Det jag fann som relevant återfinns dokumenterat i olika delar i uppsatsen. De diarieförda styrdokument hämtade från Sociala nämndernas stab och proAros ledningskontor som jag studerat återfinns redovisade under avsnittet resultat. Jag förberedde mig inför att genomföra intervjuerna genom att läsa om kvalitativ forskningsmetodik. Nyckelfrågorna vid planeringen av en intervjuundersökning gäller intervjuens vad, varför och hur, det vill säga: 1. att skaffa sig förkunskap om det ämne som ska undersökas. 2. att klargöra syftet med undersökningen 3. att förvärva kunskap om olika intervju- och analystekniker och att avgöra vilka som är lämpligast i detta sammanhang (Kvale, 1997). Det kan vara till hjälp för att hålla en viss struktur och riktning. Jag utarbetade sedan en intervjuguide med frågor som stöd för intervjuerna och som svarar mot uppsatsens syfte och frågeställningar. Intervjuguiden presenteras i bilaga 2.

Provpersonen kontaktades per telefon och i mitten av september 2005 genomfördes en intervju med bandspelare. Efter avslutad intervju fördes ett reflekterande och utvärderande samtal med syfte att förvärva kunskap om frågornas relevans, begriplighet och min intervjuteknik. Provintervjun skrevs ut ordagrant och granskades kritiskt i direkt anslutning till genomförd intervju. Provintervjun gav nyttig information och vägledning inför de kommande intervjuerna. Den 16 november skickades ett brev till de elva utvalda intervjupersoner med en inbjudan om att medverka i intervju (bilaga 1). En person valde att avstå från att svara. En påminnelse skickades tre veckor efter första brevet via e-post, med uteblivet svar. Intervjupersonerna valde plats för intervjun. Intervjuerna bandades och varade mellan 45 minuter och en timme och 15 minuter. Etiska beaktanden i förhållande till intervjupersonerna är här viktiga att ta upp. Ambitionen har varit att hålla en genomgående hög nivå av etisk känslighet i intervjusituationen, likaså i slutrapporternas framställning med information, samtycke, konfidentialitet och finkänslighet som ledord (Kvale, 1997). Anonymiteten har beaktats genom att i resultatredovisningen har största möjliga hänsyn tagits genom att fokusera på att belysa perspektiv och inte på person. Jag fick intervjupersonernas godkännande att spela in intervjuerna med hjälp av bandspelare och de tillfrågades om de önskade en utskrift av intervjun. Två intervjupersoner önskade utskrift av intervjun.

3.6 Val av analysmodell

Begreppet analysera innebär att man skiljer något i delar eller element enligt Kvale som presenterar fem olika metoder för att analysera fakta som samlats in med hjälp av intervjuer (1997:172:ff)

1. Meningskoncentrering – innebär att de meningar som intervjupersonerna uttryckt formuleras mer koncist.
2. Meningskategorisering – innebär att intervjun kodas i kategorier.
3. Narrativ strukturering – texten organiseras i tid, social- och meningsstruktur, av berättelser.
4. Meningstolkningen – spekulativa tolkningar av texten.
5. Ad hoc-metoder – olika vardagsförnuftiga liksom mer sofistikerade metoder används för att skapa mening i materialet.

Av dessa fem analysmetoder ansåg jag inte att de två sistnämnda var relevanta för min studie eftersom de inte enskilt eller var för sig på ett lättförståeligt sätt kan ge förståelse av studiens resultat. Av de återstående tre var min bedömning att alla tre var användbara, men i huvudsak blev jag inspirerad av nummer 1 och 3 som givit struktur åt analysen av intervjumaterialet.

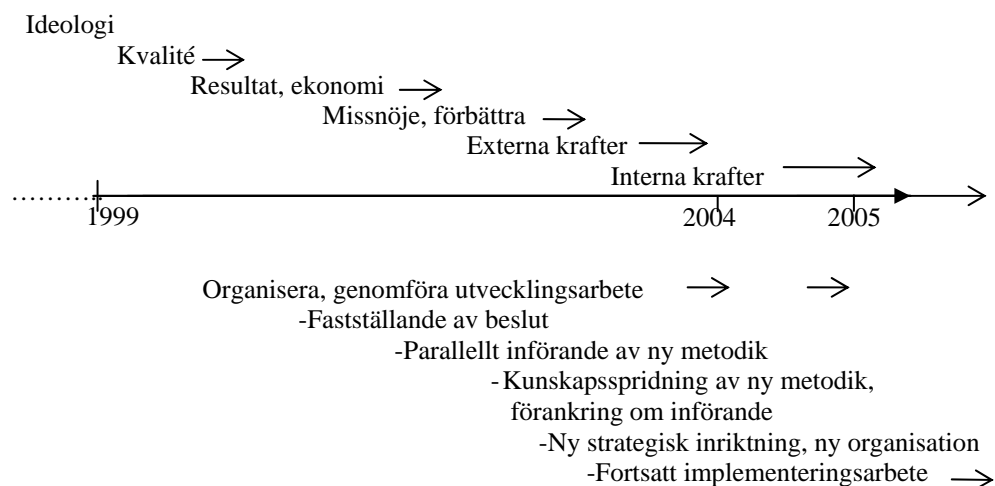
Har också i analysarbetet inspirerats av metoden grounded theory eller grundad teori. Barney Glaser och Anselm Strauss, grundarna av metoden, publicerade 1967 metoden i boken "The discovery of Grounded theory".

Gunilla Guvå och Ingrid Hyllander (2003) skriver att till skillnad från många kvalitativa forskningsansatser handlar det i grundad teori inte bara om att skapa mening. Syftet är också att generera nya teoretiska förklaringsmodeller som gör att det går att både förstå och förklara sammansatta fenomen. Dessa förklaringsmodeller består av antaganden som förvisso inte är vetenskapligt bevisade utifrån ett hypotetisk-deduktivt forskningsperspektiv, men väl grundande i empirisk data. Forskningsprocessen enligt grundad teori följer fyra etapper där urval, kodning, komparation och conceptualisering finns med i varje etapp. Kännetecknande för teorin är att man på ett systematiskt sätt analyserar datamaterialet. Den inleds med en *öppen kodning*, där forskaren ställer frågor till sina data. Vad säger dessa data om det som ska studeras? Vad finns att upptäcka i materialet? Vad indikerar dessa data avseende sociala händelser,

sociala handlingar, sociala skeenden? Vilka idéer dyker upp om viktiga interaktiva processer? Genom kodningen avgränsas utsagor till indikatorer som ges en kvalitativ innebörd, i form av *begrepp* eller *koder*. För att sedan övergå till en komparation som innebär att man påbörjar en sortering, eller gruppering, av olika skeenden utifrån abstrakta begrepp (*conceptual sorting*). Forskaren frågar sig vilka koder som hör ihop och på vilket sätt de hör ihop, och vilka som inte hör ihop? Genom denna analys skapas ”kluster” som utgör embryon till mer övergripande *kategorier*. Dessa kategorier kan sedan spåras i data, sammanföras och jämföras med varandra så att en helhetsbild och kärnkategori så småningom framträder. Analysen görs också cykliskt vilket innebär att forskaren ständigt går tillbaka, inte bara till rådata (exempelvis intervjun) utan även till begrepp, kategorier och egenskaper för eventuell omvärdering och omtolkning. Etapperna kan sammanfattas med, 1. från rådata till benämning av indikatorer 2. begreppsbyggnad 3. mönstersökning 4. teorierutveckling (Gruvå, Hylander, 2003).

3.7 Databearbetning

Samtliga intervjuer skrevs ut ordagrant och två intervjuer skickades för påseende. Därefter gjordes en första genomläsning för att få en uppfattning om vad intervjupersonerna svarat. Koncentrerade mig sedan på att söka svar på huvudfrågeställningen i varje intervju, det vill säga; hur föddes idén om att införa evidensbaserade metoder i det sociala arbetet i Västerås? Materialet analyserades genom att ställa frågorna *Varför? Vad? När?* Centrala teman växte fram och jag sökte efter omständigheter, situationer, företeelser och händelser som jag jämförde. Ett antal dominerande kategorier framträdde. Dessa sökte jag förekomsten av och återvände till för att omvärdera. De slutgiltiga kategorierna redovisas i figur 1 s. 21 Sökte sedan efter verifierande citat. I resultatredovisningen finns citat hämtade från alla intervjuer. Att ställa frågan *när* gav struktur och grepp om tidsföljden, styrdokumentet var ett komplement. För att tydliggöra kronologin tog jag en förnyad kontakt med några av intervjupersonerna. Syftet var att få fakta om tidsangivelser avseende olika företeelser som rörde bland annat utvecklingsprocessen och processorganisationens upplägg som framgår av figur 2 s. 31. På motsvarande sätt fortsatte jag att analysera och söka svar på övriga frågeställningar. En rekonstruerad berättelse växte fram som presenteras under avsnittet resultat.



Figur 1: Illustration av databearbetningen.

Övre fältet visar de kategorier som framträtt i analysen av intervjumaterialet. Under fältet skildrar utvecklings- och implementeringsprocessen.

4. Resultat

Resultatredovisningen inleds med en sammanfattning av styrdokumenterna med avsikt att ge bakgrundsinformation ämnat som komplement till intervjuerna. Därefter följer en redovisning från intervjuerna som skildras i form av en rekonstruerad berättelse som svarar mot frågeställningarna ställda i syftet för uppsatsen. Slutligen redogörs för hur resultatet kan knytas till implementeringsteoretiska föresatser.

4.1 Sammanfattning av studerade styrdokument

Mot bakgrund av att missbruksvården var hårt kritiserad, beslutar Individ- och familjenämnden om en översyn av missbruksarbetet våren 2002. För översynen tillsattes en styrgrupp och en projektledare som organiserade arbetet i projektgrupper, som framgår av Figur 2 s.31. I grupperna deltog representanter från myndighetskontoren, chefer, utvecklare samt medarbetare från alla verksamhetsdelar från vården av missbrukare. Grupperna arbetade med delfrågor och utarbetade sedan ett gemensamt förslag. En delrapport överlämnades till Individ och familjenämnden november 2003. Den bestod av en kartläggning av metoder för bedömningar och utredningar samt av behandlings- och sysselsättningsverksamheter. I delrapport 2 i april 2004 redovisas förslag på en ny organisation för missbruksvården och de metoder som ska användas (Kauramäki, 2004).

I dokumentet Strategisk utveckling för proAros Individ- och familjeomsorgen 2004-2007 ställt till styrelsen för proAros samt till Individ- och familjenämnden redogör proAros ledningsgrupp utförligt och detaljerat för sin syn på utvecklingen. År 1997 startades ett kvalitetsarbete som varit inriktat mot metod, kvalitet, effektivitet och en begränsad resurstillgång. År 2001 inleddes en fokusering på utveckling av verksamhetens processer. Då inledde processledningsgruppen, se Figur 2 s.31 inom Individ- och familjeomsorgen sitt arbete med att identifiera och kartlägga sina huvudprocesser och samordna gemensamma frågor. Införande av processtänkande och implementering av gemensamma arbetssätt påbörjades successivt för att säkra kvalitet och effektivitet i arbetet. Samtidigt startade översynen av missbruksvården och därefter även gällande barn, ungdom och familjeomsorgen. En av grunderna i översynsarbetet var rapporter från Socialstyrelsen där det framgick att evidensbaserad forskning visade att det inom såväl missbruksvården som inom barn- och ungdomsvården fanns arbetsmetoder med bättre behandlingsresultat än andra. De fortsatta ökade vårdkostnaderna för institutionsplaceringar ledde till att en arbetsgrupp genomförde en kartläggning av alla gjorda placeringar. Resultatet blev ett förslag om en ökad inriktning mot öppenvård. Gruppen framhöll att färre institutionsplaceringar ställer krav på en utökad strukturerad öppenvård som grundas på forskningsbaserade arbetsmetoder med påvisade resultat och med möjlighet att ersätta institutionsvården. Dokumentet sammanfattas med att brukare av tjänster inom Individ- och familjeomsorgen ska ha rätt att få en effektiv behandling. Därför satsar proAros på att införa metoder i behandlingsarbetet som är evidensbaserade. Förändrade arbetssätt och metoder kräver kompetensutveckling, därför kommer en intensiv satsning ske på att vidareutveckla medarbetarnas kompetens för att nå förväntade resultat. Utvecklingsarbetet och genomförandearbetet beräknas pågå 2004 och 2005 under ledning av processledningsgruppen. (Kassle, Dnr 2004/30-Ps-12).

I Sociala nämndernas stabs sammanställning och underlag för beslut till Individ- och familjenämnden framgår att ett av fyra angivna mål är att *"insatserna ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet"* (Wallin, 2004).

Beslut om att fastställa en ny strategisk inriktning för Individ- och familjeomsorgens arbete för 2004 – 2007 fastställdes av Individ- och familjenämnden 2004-03-17 och styrelsen för proAros 2004-04-06 (Kassle, Dnr 2004/30-Ps-12).

4.2 Redovisning av intervjuerna

Redovisningen presenteras i form av en rekonstruerad berättelse hämtat från intervjupersonernas utsagor efter bearbetning och analys. Huvudrubrikerna svarar mot frågeställningarna ställda i syftet. De kategorier som framträtt i databearbetningen redovisas i texten som underrubriker och med kursiverad stil. I texten mellan citaten redogörs för teman och ståndpunkter som intervjupersonerna framhållit. Citaten har delvis redigerats från tal- till skriftspråk. Efter varje citat anges vilket perspektiv och nivå som citaten är hämtade från det vill säga politiken, ledningen eller frontlinjen.

4.2.1 Faktorer som påverkat utvecklingen av socialt arbete i Västerås

Ideologi

En ståndpunkt som framkommer i intervjuerna är att socialt arbete generellt och i kommunal socialtjänst och/eller vård och behandlingsarbete tidigare i huvudsak präglats mer av ideologi än av vetenskapligt tänkande. Inte heller har det funnits några direkta krav på redovisning av resultat eller analys om den ena metoden är bättre än den andra. Dokumentationen har varit bristfällig.

”När jag tänker efter har jag aldrig avkrävts av politiken eller av chefer vad jag har åstadkommit, då frågade man efter vad jobbar ni med för modell”(Ledningen).

Kvalité

Intervjupersonerna vittnar om att det under längre tid pågått en utveckling och förändring. Förvärvad kunskap har lett till en kursändring som gjort att man börjat tänka i termer av kvalité.

”Den socialtjänst som jag ser idag är kvalitativt helt annorlunda än på 1980-talet. Det jag tycker mig kunnat se de senaste fem åren är att socialtjänsten har tagit kvalitativa språng på flera områden. Det har framförallt skett på nationell nivå i den kunskapsdokumentation

som funnits inom socialtjänsten i allmänhet och inom missbruksarbetet i synnerhet. Man har ställt högre krav på kvalité, uppföljning och dokumentation av olika metoder i allt socialt arbete”(Politiken).

Resultat - ekonomi

Att Västerås till sin karaktär är präglad av en lång tradition med fokus på resultat och med ABB som förebild, vilket även anses ha haft inflytande på det sociala arbetet, är en idé som återfinns i intervjumaterialet. En ingenjörsmässig tradition som också instiftats i den kommunala organisationen. Flera av intervjupersonerna framhåller att processen startade med att man började fråga sig om de insatser vi ger till våra brukare ger resultat? Man uppmärksammade att missbruksvården var hårt kritiserad, att institutionsplaceringarna var kostsamma och ofta inte gav några bestående resultat samt att öppenvårdsinsatserna var otillräckliga. Många av de intervjuade menar att det skett en större förskjutning mot att tänka på ekonomin, än under några av de tidigare decennierna. I tider av god ekonomi är kravet på resultatansvar inte lika påtagligt. Med snävare ekonomi följer högre krav på resultat och uppföljning.

”Jag tror att det kommer från idén om köp och sälj och frågan om hur och till vad vi använder pengarna. Det passar Västerås organisationsstruktur och härstammar från Amerikanska modeller och är snarare en ekonomisk faktor mer än en kvalitativ faktor. Jag tror att de evidensbaserade modellerna är framsprungna pga ekonomiska spörsmål. Inom ramen för metodmanualen finner man den kvalitativa faktorn”(Frontlinjen).

”I och med att det blir fokus på ekonomi då infinner sig det klassiska, att pengarna inte räcker till. Då blir frågan om vi är redo på att satsa på det här? Ger det några resultat? Man får ett starkt krav på uppföljning”(Ledningen).

Missnöje - förbättra

Flera av de intervjuade minns det som att det startar som en process under senare delen av 1990-talet med att några enstaka i socialarbetarkåren höjer sin röst här och där i organisationen. Den utvecklas vidare genom att allt fler

medarbetare och hela arbetslag tillsammans diskuterar situationen. Socialarbetarna gav uttryck för ett missnöje med det rådande sociala arbetet. De noterade det ofta bristfälliga resultatet med de insatser som människor fick och framförde en önskan om att få arbeta på ett annat sätt. Processen utvecklar sig till en samfäll rörelse och till slut uttrycks krav på förändring från socialsekreterare, chefer och politiker.

”Vi kommer in för sent. Folk har väldigt stora bekymmer när de kommer till oss och vi har lite insatser att erbjuda människor. Vi vill arbeta mer med råd och stöd så att människor kan komma på eget initiativ. Vi frågar oss varför händer det ingenting? Varför tycker vi att det är slumpen som avgör utfallet? Vi vill se att det vi gör ger resultat och att vi följer upp det vi gör”(Ledningen).

”När man stod inför att välja modeller var alla manualbaserade och evidensbaserade. Behovet av att veta vad man gör är stort. Det låg i tiden. Det här famlandet känns inte bra. Man har behov av att veta eller följa något som man vet är beprövat”(Frontlinjen).

4.2.2 Faktorer som medverkat till att rikta uppmärksamheten på evidensbaserade metoder

Externa krafter

En aspekt som lyfts i intervjuerna är att samhället utvecklas i hög fart, likaså kommunikationsvägar. Särskilt utvecklingen av internet, som lett fram till lättillgänglig information och större lätthet att knyta kontakter.

”Det är lätt att koppla upp sig, läsa och inhämta information. När som helst kan jag gå in på Carolyn Webster Strattons hemsida och uppdatera mig om vad det är för utveckling som är aktuell”(Frontlinjen).

Flera av de intervjuade påtalar vikten av att Socialstyrelsen de senaste fem åren publicerat flera rapporter och forskningsöversikter som för ut budskapet om och behovet av en kursändring. Socialstyrelsen pekar i sina publikationer på behovet av mer resurser, kompetens, professionalisering och metodutveckling för att

möta nya målgruppers behov och trycker på vikten av att socialtjänsten ska vila på kunskap – och beprövad erfarenhet och evidens.

”Jag tror att rörelsen accentuerades och får hjälp av att socialstyrelsen, som under flera år trummat ut budskapet om förändring men inte alltid blivit lyssnade på. Egentligen är vi framme vid tjugohundra innan det börjades formuleras några idéer om att vi måste börja jobba på ett annorlunda sätt”(Ledningen).

”Jag var bekymrad över hur eftersatt arbetet med missbrukare var i Västerås och fick igenom en översyn. Vissa arbeten som gjorts på nationell nivå har haft betydelse. Dessa arbeten redogör för metoder som dokumenterats på ett vetenskapligt beprövat sätt och visats vara hållbara metoder inom vård och behandling i missbruksvården. Det har i sin tur haft till följd att vårt sätt att formulera oss i mål kan ses som en bekräftelse av den här processen vi följt och lett fram till där vi är idag”(Politiken).

”När SBU-rapporten kom på missbrukssidan blev den som en hållplats när det gällde att börja titta på evidensbaserade metoder för missbruksvården. Vi fick ett första dokument om vad som var verksamt. Mycket visste vi och hade testa, men det tycker jag var ett första genombrott. Vi använde SBU rapporten som underlag för översynsarbetet för missbruksvården”(Ledningen).

Verksamheten Nätverkscentrum tog initiativ till att bjuda in föreläsare i syfte att inspirera och rikta uppmärksamhet mot forskning och ny metodik. Det utmynnade bland annat i att Terje Ogden, Kjell Hansson och Tore Andreasen år 2003 respektive 2004 var inbjudna till Västerås. De talade för olika metoder med vetenskapligt stöd. Våren 2002 var MST-teamet från Upplands Väsby och våren 2004 FFT-teamet från Uppsala inbjudna för att ge en inblick i metodiken utifrån praktisk tillämpning.

”Jag tror att det hade ganska stor betydelse att bjuda in experter utifrån. Det är en sak att vi som finns i organisationen pratar oss varma för saken, men det blir mer tyngd bakom när det är en kunnig

forskare och väl insatt som talar. Vi tänkte att man måste bjuda in och informera mycket och det måste göras på alla nivåer i organisationen. Därför bjöd vi in socialsekreterare, strategiska personer, politiker från socialnämnden och chefer på alla nivåer. År 2003 fick vi mandat att ordna nordisk nätverksterapikonferens. Det var då som Terje Ogden från Norge talade om MST och visade på forskningsresultat. I modellen finns ett starkt nätverkstänkande. Det blev vi inspirerade av”(Frontlinjen).

I februari 2004 tog processledningsgruppen se Figur 2 s.31, initiativ till två konferensdagar dit alla medarbetare inom proAros Individ- och familjeomsorg blev inbjudna. Externt inbjudna föreläsare talade för olika utrednings- och behandlingsmetoder riktade till barn, ungdom, familj och vuxna. Syftet var att informera om kunskaps- och evidensbaserad metodik.

”I januari hade vi ett möte hela processledningsgruppen. Då beslutade vi oss för att införa evidensbaserade metoder. Ett första steg var att låta medarbetarna lyssna på personer som var kunniga i saken. Vi bjöd en månad senare in professorer, föreläsare, psykologer som fick informera om metoderna”(Ledningen).

”Som jag minns det fick vi information av vår chef att vi skulle jobba mer med evidensbaserade metoder. Sedan var alla inbjudna till två dagar där syftet var att väcka tankar om vad vi ska använda för behandlings metoder. Då fick jag veta mer om alla dessa bokstavskombinationer som vi har idag vad de innebär. Det blev tydligare än innan när vi endast hade fått information om att det fanns beprövade metoder”(Frontlinjen).

Interna krafter

Av intervjuerna framgår att Västerås sedan 1990-talet tillämpat en systemisk och nätverksinriktad metodik i det sociala arbetet och att syn- och arbetssättet är förankrat inom Individ- och familjeomsorgen. Intervjupersonerna vittnar om att i organisationen såväl inom barn-, familj-, och vuxenomsorgen finns duktiga medarbetare och arbetslag med särskilt intresse för metodutveckling. Exempel

på det är verksamheten Nätverkscentrums engagemang för metodutveckling som omnämns av flera av de intervjuade som en av de krafter som varit drivande till att Individ- och familjeomsorgens insatser utvecklats inom barn och familj. För vuxenomsorgen omnämns verksamheten Spindelns. Förutom nämnda verksamheter uttrycks att enskilda personer med sitt intresse och engagemang varit pådrivande i utvecklingen.

”Det finns många medarbetare och verksamheter både på vuxen och inom barn och familj, som haft ett särskilt intresse och gått före och drivit på utvecklingen och tänkandet. På barn och familjesidan tänker jag att Nätverkscentrum tidigt haft en viktig funktion genom att arbeta utifrån metoder som har förankring. De har drivit på, haft idéer, hämtat hem nya idéer som har hjälpt barn- och familjesidan och förstås hjälpt enhetscheferna där och hela processledningsgruppen att få upp ögonen. På vuxensidan så tycker jag att Spindelns verksamhet gått före när det gäller att utveckla kognitiva färdighetsprogram. Sedan har det funnits enskilda personer i respektive verksamheter som drivit på och haft ett personligt engagemang. Jag tror att det har varit lite upp till vilken chef man haft om den har nappat. Hela processledningsgruppen med kvalitetschefen i spetsen har varit lyhörda, plockat upp idéerna, nappat och resonerat, vi kör, vi provar och tittar mer på det här. Det har varit gynnsamt för helheten”(Ledningen).

”Det finns så många och kloka medarbetare som jobbar i organisationen. Jag tänker bland annat på nätverkstjejerna som strävsamt har funnits kvar och som varit lite av föregångare. De är ganska pålästa och uppdaterade. Sedan har impulser från omvärlden förstås haft betydelse”(Frontlinjen).

Flera av intervjupersonerna framhåller att det på flera håll i verksamheterna arbetades för att förändra och förbättra det egna arbetet och Individ- och familjeomsorgens insatser. Man sökte efter andra sätt att arbeta för att möta förändrade behov hos barn, ungdomar, familjer och vuxna som man uppmärksammat. Några verksamheter vågade sig på att pröva andra arbetssätt och nya

metoder. De var drivande och spred nya tankegångar. Initiativet kom från medarbetarnas eget intresse och inte på grund av något påbud ovanifrån.

”Där jag arbetade tidigare får jag en känsla av att vi var före alla andra. Vi separerade arbetet med utredning och behandling. Vi tänkte mycket kring vad man kan ge människor för behandling och föräldrastöd. Vi tittade på våra arbetsprocesser och diskuterade vad vårt arbete ger för resultat och tänkte kring utvärdering. Hur kan vi göra arbetet mer effektivt och distinkt? Hur kan vi få mer kontroll på vad vi ger folk för slags behandling och ger den effekt?”

(Frontlinjen).

”I vår arbetsgrupp har det funnit ett intresse av forskning, metodutveckling och viljan att veta vad vi gör och kan göra bättre. Vi hade många nätverksmöten kring barn där vi talade om föräldraskap och föräldraförmåga. Vi hade hört talas om föräldrautbildningar och fastnade för Webster Stratton, som också stämde med vårt nätverkstänkande. Modellen var väl beprövad, utvärderad och fanns med på Blueprintlistan. Metoden stämde med och var utvärderad på den målgrupp som vi möter. Den erbjuder ett stort omhändertagande och är inte bara en utbildning. Vårt intresse ledde till att vi for till USA och utbildade oss. Vi fick också sanktionerat av vår dåvarande chef att ta med oss modellen hem. Vi har haft många chefer under tiden verksamheten existerat, de chefer vi har haft har alla trott på oss” (Frontlinjen).

4.2.3 Organisering, genomförande av utvecklingsarbetet, beslut och Förankring

För att effektivisera arbetet med kvalitetsfrågorna uppstår ett behov av en särskild funktion i organisationen, framhåller en av de intervjuade. Som en följd av detta beslutade proAros ledning 1996 att tillsätta en befattningshavare med uppdrag att ansvara för kvalitetsutveckling.

”Vi behövde en i ledningen som ser till att vi får utveckling i den här typen av frågor. Ur mitt perspektiv gör vi en strukturell förändring som påverkar vår tänkande och vi får ett annat fokus” (Ledningen).

Vidare framgår att proAros ledning år 2001 tar initiativ till att samla Individ och familjeomsorgens enhetschefer och konsulenter, det vill säga arbetsledare i det direkta arbetet med brukarna samt några medarbetare och fackliga representanter för en tvådagars konferens. Konferensen syftade till att få med en första grupp på förbättrings- och utvecklingsarbete. Deltagarna fattade beslut om att sätta igång ett utvecklingsarbete och inleda med att förbättra i verksamheten. Konferensen var startskottet och lade en grund för det fortsatta utvecklingsarbetet. Några röster om konferensarbetet:

”Det framfördes en önskan om att få arbeta mer med råd och stöd. Man ville att människorna skulle komma på eget initiativ. Dessutom ville man veta om det man gjorde gav resultat”(Ledningen).

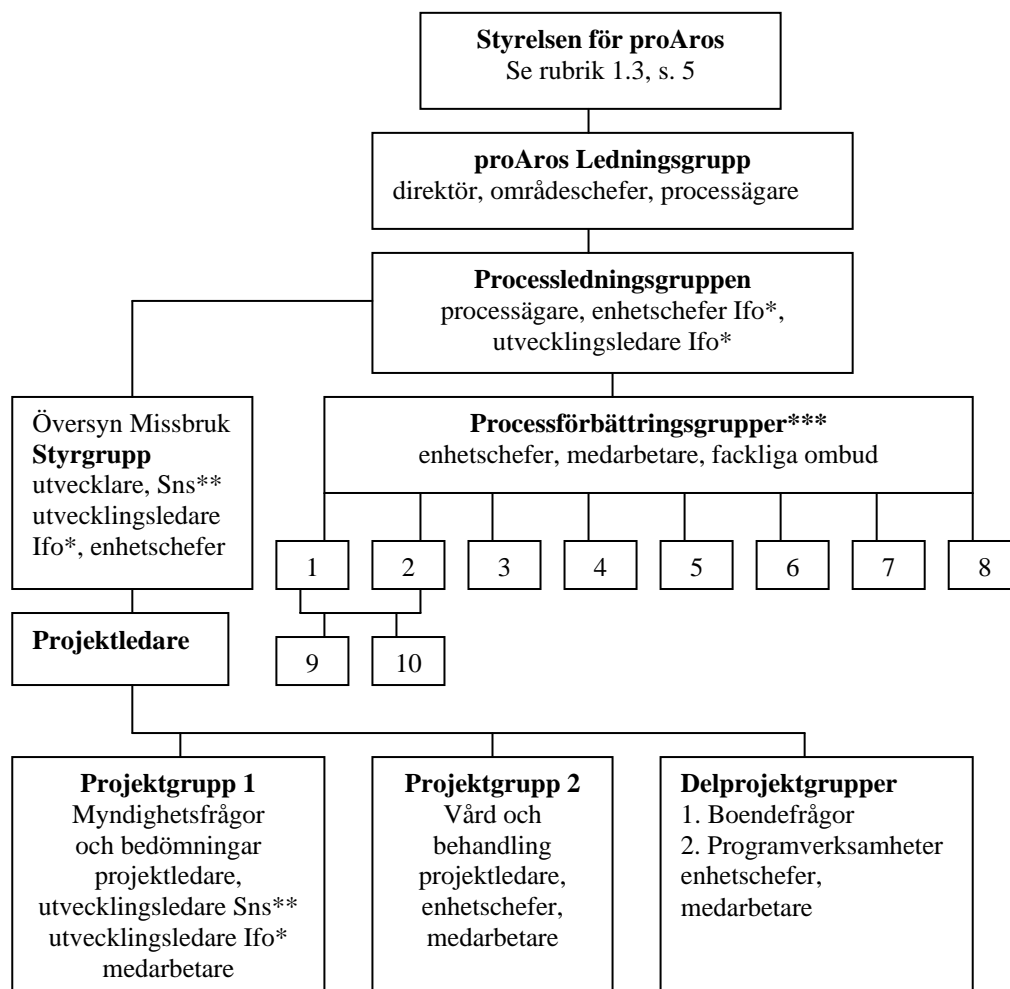
”Vi jobbade med visionsarbete. Då föddes många tankar både om och hur man skulle tänka och kring organisation. Vi diskuterade specialisering och att vi skulle arbeta utifrån en kunskapsbaserad socialtjänst. Redan där fanns kopplingen till att vi ska veta mera om effekterna av vårt arbete”(Ledningen).

I anslutning till konferensen tillsätts en processledningsgrupp under ledning av en processägare tillika utvecklingsansvarig. De funktioner som ingick i processledningsgruppen framgår av Figur 2 s. 31 . Följande år, det vill säga 2002, inbjuder processledningsgruppen alla medarbetare inom Individ- och familjeomsorgen till en informationsdag.

”När vi kommit igång med arbetet samlade vi alla medarbetare i februari året efter och berättade vad vi åstadkommit så långt och hur fortsättningen var tänkt”(Ledningen).

”Jag minns det som att det var cheferna som kom med idén och att det från början var mest chefer som deltog i arbetsgrupperna. Jag tror man hade tittat närmare på forskning. Jag var en av dem som var drivande i att fler medarbetare skulle få möjlighet att delta i utvecklingsarbetet. Jag tyckte att cheferna lyssnade till våra åsikter. Sen kom vi med i processen väldigt snabbt”(Frontlinjen).

Vidare avsågs att samla ihop och systematisera arbetet och få med medarbetarna i utvecklingsprocessen. Medarbetarna fick anmäla sig på listor för deltagande. En processorganisation växte fram och formades se Figur 2.



Figur 2: Processorganisation

* Ifo - Individ och familjeomsorgen

** Sns - Sociala nämndernas stab

*** 1. Barn och Familj, 2. Ungdom, 3. Vuxen, 4. Medarbetare, 5. Ekonomi, 6. Forskning och utveckling, 7. Administration/It, 8. Områdesintegration/förebyggande, 9. Myndighetsutövning, 10. Familjehem.

Processförbättringsgrupperna redovisade i Figur 2 arbetade under ledning av enhetscheferna och med uppdrag från processledningsgruppen. Inledningsvis var uppdraget till grupperna att kartlägga verksamheternas huvudsakliga processer och förbättra arbetet. I ett senare skede inriktade grupperna sig på att titta på metoder. En del av uppdragen kom via medarbetarnas idéer som sedan

förankrades i processledningsgruppen. Som framgår av citaten nedan var medarbetarna på olika sätt delaktiga i processen.

”Jag har varit med i en arbetsgrupp där vi tittade på metoder och där har jag bidragit med mina åsikter. Vi tittade på ungdomsvård, växelvård, hur den skulle se ut och överhuvudtaget vad som behöver förändras inom ungdomsvården. Vi talade metodik och tog beslut om vad vi ska använda för metoder. Vi tog inte de slutgiltiga besluten men vi la fram förslag”(Frontlinjen).

”Jag kommer ihåg när jag satt i en av de första processförbättringsgrupperna. Då pratade vi om att sammanföra all öppenvård i ett hus och nu är vi här, det är så otroligt häftigt” (Frontlinjen).

”Jag har inte känt mig delaktig, informationen har varit bristfällig. Det behövs information som klargör begreppen kunskapsbaserad respektive evidensbaserad så att man kan uppnå samsyn” (Frontlinjen).

”Det är klart att jag som chef har kunnat driva på. Det ligger i funktionens möjligheter. Jag har också kunnat påverka i processledningsgruppen genom att tycka till och framföra det jag vill. Utifrån de förbättringsområden vi såg bestämde vi oss för att inrikta arbetet på metoder med stöd i beprövad erfarenhet eller evidens. Jag ansvarade också för att leda några arbetsgrupper, så visst har jag haft en stor påverkansmöjlighet”(Ledningen).

Utvecklingsarbetet går vidare och processen framskrider och i januari 2004 sammanträder processledningsgruppen. De fattade då beslut om att införa evidensbaserade metoder. Innan det formella beslutet togs hade olika verksamheter börjat arbeta efter nya metoder vilket sanktionerats av ledningen. Inom missbruksvården hade man redan börjat med kognitiva program. I verksamheten riktad mot barn och familjer framställdes om att få gå föräldrautbildning i Webster Stratton metoden (*The Incredible years*). I februari 2004 startade den första gruppen.

*”Vi fattade vissa beslut på vägen innan det stora beslutet kom”
(Ledningen).*

En månad senare organiserade processledningsgruppen två seminariedagar dit alla medarbetare inom Individ- och familjeomsorgens organisation blev inbjudna. Dagarna syftade till att sprida kunskap om evidensbaserad metodik och förankra en ny strategisk inriktning för arbetet. Under dagarna fick medarbetarna i seminarieform information om olika utrednings- och behandlingsmetoder med vetenskapligt stöd. Dessutom avsågs med dagarna att utveckla idéer, skapa delaktighet och värna om ett fortsatt bra samarbetsklimat. Det var också ett tillfälle att diskutera med kollegor. Följande dag fördes en gemensam diskussion om intrycken från seminariedagarna. Vid samma tidpunkt hade man också lagt en tidplan för införandet av metoderna. Man menade att det hade arbetats tillräckligt med frågan i arbetsgrupperna och att det därför inte var nödvändigt att dra ut på tiden för införandet. Man började ana att det skulle bli nödvändigt med en omorganisation. Skälet till det var att det växte fram en ny inriktning, en specialiserad verksamhet, det vill säga att separera utrednings- och behandlings-insatser från varandra.

”Vi började med att förbättra i verksamheterna, titta på innehållet i arbetet, talade om olika metoder och organisationsfrågan kom av sig själv sen”(Ledningen).

En av intervjupersonerna framhåller att förändringarna inte var helt okomplicerade.

”Det har inte varit helt enkelt. Det var inte heller så populärt när vi fattade beslut om att socialkontoren inte själva fick genomföra vård och behandling utan bestämde att det skulle finnas personal med särskild kompetens för området”(Ledningen).

proAros ledning inbjuder alla medarbetare från Individ- och familjeomsorgens verksamheter till en heldag i juni 2004. De informerades om den nya Strategiska inriktningen för Individ- och familjeomsorgen för 2004-2007. Där ett av målen var att insatserna ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet. Vidare presenteras en ny organisation för att möjliggöra den nya inriktningen med start

första januari 2005. Utvecklingsarbetet i processförbättringsgrupper fortsätter under 2005 om än i färre grupper och i reducerad omfattning. Processen i arbetet beskrivs och kan sammanfattas på följande sätt:

”Jag tror att det varit bra att arbetet är gjort av alla som arbetar. Det blev på något sätt så att det här har vi kommit på själva. En del har kommit på mycket andra lite mindre, en del har arbetat mycket och andra lite mindre och några kanske inget alls. Det har varit många människor involverade och det gör i alla fall att man får känslan av att vi delar den här uppfattningen. Sedan tror jag att en del av de värderingar vi också arbetade med under den här perioden, det vill säga vilka värderingar vi ska ha i verksamheten, bidrog till att det var lättare att fatta besluten” (Ledningen).

4.2.4 Inställning till evidensbaserade metoder

De flesta av de intervjuade förefaller i huvudsak positiva till evidensbaserade metoder. Åsikterna är också att av en professionell organisation bör krävas att de insatser som erbjuds har stöd i forskningen. Beforskade metoder anses öka tilltron till socialt arbete.

”Min förhoppning är att de metoder vi valt ska bidra till att säkra insatsen. Visst kan vi arbeta mer utifrån evidens och forskning som visar att den här metoden ger resultat. Det blir mer rättssäkert” (Frontlinjen).

”Det är en självklarhet att vi ska ha evident kunskap som grund för det sociala arbetet. I andra vetenskapsgrenar är det förankrat. Socialvetenskap är en ung gren vilket ligger oss lite i fatet. På andra områden skulle folk undra om det inte var evidensbaserat, men för oss är det en ganska ny företeelse” (Ledningen).

”Den medicinska disciplinen har en lång tradition kring utveckling av effektivitet och nu har socialt arbete anammat desamma” (Frontlinjen).

Att införa evidensbaserade metoder anses inspirera till att systematisera och dokumentera det sociala arbetet. Vidare att själv utvärdera det utförda arbetet, men också att göra det tillsammans med klienterna. Detta möjliggör för socialt arbete att ta en plats på den vetenskapliga kartan.

*”Vi behöver verkligen spotta upp oss i socialt arbete och ta plats och säga att det vi gör har betydelse och att det vi gör, gör en skillnad”
(Ledningen).*

*”De evidensbaserade metoderna bereder väg för ny forskning och att systematisera det arbete vi gör och gjort men inte dokumenterat”
(Frontlinjen).*

*Jag ser ingen risk med att vi jobbar med evidensbaserade metoder. Inte heller med att vi har ett kunskapsfokus. Det kravet måste våra burkare kunna ställa på oss, precis som jag ställer det kravet när jag träffar en specialist. Möjligheterna tror jag är otroligt stora. Nu börjar socialt- behandlings- och förändringsarbete med de målgrupper vi arbetar med att ta plats på den vetenskapliga kartan”
(Ledningen).*

Några av intervjupersoner framför en viss reservation. Är det en modefluga och därmed risk för total frälsning? Det har förekommit tidigare i sociala arbetet, som exempel omnämns missbruksvården, där det har lanserats en metod och att den betraktats som den allena lösningen. Ska man bortse från allt tidigare arbete som har bedrivits, frågar man sig.

”Jag tror att det är en trend. Inom socialt arbete skulle det vara nätverksinriktat, innan dess skulle allt vara familjeterapi inriktat. Jag är inte särskilt säker på att det är en inriktning som bör gälla. Jag tror på mångfald”(Frontlinjen).

”Det finns alltid en risk för total frälsning. Att man köper en metod eller ett sätt att tänka och glömmer vår historia och glömmer bredd och djup. Det finns inte en metod vare sig det gäller missbrukare,

barn eller ungdomar. Vi måste alltid ha ett öppet sinne för våra bedömningar och titta på individen”(Ledningen).

Man frågar sig också vad det kan ha för betydelse att metoderna är hämtade från USA. Hur säkra kan vi vara på att de är omsättningsbara i svenska förhållanden? Och är de funktionella i mötet med människor med särskild kulturell bakgrund?

”Hur väl fungerar de här metoderna med människor som vi har i vårt land som har helt andra kulturer. Jag har sett många gånger att man har haft stora svårigheter att närma sig familjer som kanske har andra traditioner, nästan religioner, som formar deras familjemönster”(Politiken).

En farhåga som uttrycks är om de metoder man valt motsvarar de behov som finns? Ska man bortse från brukarnas individuella behov och till varje pris ändå välja de metoder vi nu valt att erbjuda i öppenvård?

”Hindren ligger i att det är som ett staket runt metoderna. Genom att de är avgränsade finns det en risk för att vissa faller mellan stolarna. Vad är det för verklighet vi vill beskriva? Är det verkligheten inom ramen för manualen eller är det den faktiska verkligheten vi ser. Jag känner mig rädd för att trenden nu blir att köra in alla i samma riktning. MTFC kommer inte att passa alla tonåringar”(Frontlinjen).

En undran som lyfts fram, är om det finns tillräckligt med kunskap inom Individ och familjeomsorgen om vad kunskapsbeprövad och evidensbaserad metodik innebär.

”Det ska vara kunskapsbaserat, men vad är det? När man talar om evidensbaserad kunskap så finns det lika många förklaringar som det finns anställda. Talar man med olika människor får man olika förklaringar till vad det är. Man har inte pratat ihop sig om vad man menar. Jag tror man har missat det i processen att förklara begreppens innebörd”(Frontlinjen).

*”Jag tror att kunskapen om evidensbaserade metoder är spretig”
(Frontlinjen).*

*”Jag tror inte att kunskapen om evidensbaserad metodik är
stjärnklar. Här har vi ett arbete framför oss att få det implemen-
terat”(Ledningen).*

4.2.5 Viktiga aspekter för implementeringen

Intervjupersonerna anser att en viktig komponent i processen för implementeringen av evidensbaserade metoder är att det varit möjligt för alla att vara delaktiga i utvecklingsarbetet. En annan viktig komponent är att det inte är ett påbud uppifrån.

”Det var väldigt viktigt att det fanns möjlighet att kunna vara med i olika grupper och kunna påverka. Det var det för mig i alla fall och jag tror det var så för många andra av mina kollegor. Och att det inte var något som man bara beslutar utan att vi får tycka till om det. Att vi har fått vara med från grunden det tror jag varit viktigt. Det underlättar implementeringen i slutänden. Delaktighet är viktigt och att det funnits”(Frontlinjen).

”Översynen av missbruksvården var ett utvecklingsarbete och ett skolexempel på hur man bör gå tillväga när man gör en översyn. Det fanns en öppenhet. Alla fick vara med som ville och frågan synades från alla håll och kanter. Du gick inte till forumet som representant för din arbetsgrupp. Du gick dit för att du var intresserad av frågan, det tror jag varit särskilt viktigt”(Ledningen).

Således ger förankringen i politiken och alla led i organisationen stöd åt implementeringen samt att det fastställts som ett av flera mål i den nya strategiska inriktningen för Individ- och familjeomsorgen.

”Individ- och familjenämnden och kommunstyrelsen har givit proAros sanktion för en organisationsförändring. Målet om vetenskapligt beprövade metoder har växt fram växelvis i processen

utifrån den kunskap vi fått, på så sätt kan vi också sätta ett mål som ställer det kravet att det ska vara vetenskapligt beprövade metoder som ska användas. I alla fall att metoderna är dokumenterade och framgångsrikt hållbara. Det har vi sanktionerat”(Politiken).

”Vi har fått fightas för att driva på den här utvecklingen med argument om vad vi tror ska göra skillnad och vi har blivit lyssnade på. Vi har en styrelse som har lyssnat och en direktör som har tagit till sig vår argumentation det är ett gott betyg till organisationen” (Ledningen).

Flera intervjupersoner påtalar att det vilar ett stort ansvar på alla berörda. Samtidigt är det en utmaning till att ta ett samlat ansvar för implementeringen och att det sker i enlighet med de beslut som fastställts. I praktiken blir det en fråga om hur det långa utvecklingsarbetet som är gjort och fortgår, om än i lugnare takt, förvaltas.

”Det vi gör är ett uttryck för professionalisering av arbetet. Vi tar på oss ett väldigt stort ansvar när vi går ut och säger att det är de här modellerna som ger resultat. För att lyckas med det är det avgörande i slutänden hur vi tillsammans, medarbetare och ledning på olika nivåer förmår göra det här till praktik”(Ledningen).

Enhetscheferna ses som ansvariga för införandet.

”Ansvaret är helt och hållet processledningsgruppens. Vi som är enhetschefer för de här idéerna är ansvariga. Vi är ansvariga för implementering i våra respektive enheter av de uppsatta målen” (Ledningen).

Det framhålls i några av intervjuerna att cheferna måste ha tillräckligt med tid för att fokusera på förändring och förankring. Cheferna ansvarar för informationsflödet och ska försäkra sig om att varje enskild medarbetare är klar över innebörden i den nya strategiska inriktningen. Vidare ska de utforska behovet av kompetensutveckling för att medarbetarna ska klara de arbetsuppgifter som förväntas.

”Som chef behöver man fundera, det går nog inte bara att stanna vid att vara informativ. Man behöver också jobba individuellt med chefsrollen och med varje enskild individ. Det är viktigt som chef att vara tydlig i att det här vill vi utveckla i Västerås de närmaste fem åren. Vi tänker så här om konceptlösningar och vad behöver du för att vara en lagspelare”(Ledningen).

Medarbetarna har ansvar för att informera sig och framföra sitt behov av kompetensutveckling samt medverka till att uppnå de fastställda målen.

”Vi har ansvar för att säga till att vi önskar mer information och att vi saknar tillräcklig kunskap kring metoderna”(Frontlinjen).

Kompetensutvecklingsplanen som har fastställts anses vara av särskild betydelse för implementeringen. För att nå framgång i implementeringen menar man att alla medarbetare bör ha en generell kunskap om metodernas innehåll och innebörd. Erfarenhetsutbytet med utförarna anses värdefullt, de har en viktig funktion i att sprida kunskap om metoderna. Att systematiskt utvärdera betonas, likaså att resultaten granskas för att säkra att de metoder man valt motsvarar brukarnas behov.

”Den kompetensutvecklingsplan som är lagd den ska genomföras. Den är a och o för implementeringen. Cheferna måste få kompetensutveckling som matchar medarbetarnas kompetensutveckling”(Ledningen).

”Det är väsentligt att de som arbetar med metoderna informerar om själva arbetssättet. Mötet är viktigt med dem som arbetar med metoderna. Information är viktig om vad det görs för erfarenheter av tillämpningen och vilka klienter metoderna fungerar bäst för, även information om när det fungerar mindre bra”(Frontlinjen).

Något som framhålls är att respektera metodernas utformning, att de används för det ändamål som de är ämnade för och att de prövas över tid. Avstår man från det äventyras all utvärdering.

”Det är viktigt att använda metoderna enligt riktlinjerna, så vi vet vad vi utvärderar. Gör vi inte det är vi tillbaka på ruta ett, till det vi var missnöjda med. Det är beslutat att det ska vara evidensbaserat och enligt regelboken och inget annat”(Ledningen).

Inställningen till den nya strategiska inriktningen och målet om att evidensbaserade metoder ska genomsyra verksamheterna anses avgörande för förankringen. Budskapet ska genomsyra all annonsering och det ska framgå tydligt vilka hörnpelare det sociala arbetet vilar på i Västerås. Vid ny rekrytering ska de sökande veta vad som förväntas vid en eventuell anställning i Västerås. Det ska framgå av kravspecifikationen vilken kompetens som efterfrågas för att matcha de krav som man ställt i den nya strategiska inriktningen.

”När man rekryterar till nya tjänster ska man lyfta fram socialtjänstens strategi”(Ledningen)

”Jag tycker att arbetet vi gör tillsammans är på väg åt rätt håll definitivt. Jag skulle vilja höra av nya medarbetare, att det känns så bra för alla har gett oss samma budskap att vi jobbar evidensbaserat”(Ledningen).

Särskilt viktig aspekt som flera av de intervjuade framhåller för implementeringen är vikten av att behålla tron på att det som framarbetats och beslutats är betydelsefullt. Likaså, är det väsentligt att eftersträva uthållighet och acceptans för att det kanske inte blir succé från början. Förståelse för att det är en stor omställning är en annan synpunkt som lyfts fram. En faktor som berör alla medarbetare i hela Individ- och familjeomsorgen mer eller mindre. Därför anses det av värde att det råder en stödjande hållning från alla i organisationen.

”Det är viktigt med uthållighet och tålamod i genomförandet. Det tar tid att förändra, inte bara enskilda metoder utan hela synsättet. Man måste orka stå ut”(Ledningen).

4.2.6 Resultatets anknytning till implementeringsteoretiska föresatser

Nyinstitutionalismen, en skolbildning inom organisationsteorin, framhåller att organisationer kan välja att strukturera sin verksamhet utifrån olika krav, intressen och förväntningar där det inte enbart handlar om att uppnå teknisk effektivitet utan också om att vinna legitimitet från omgivningen i ett längre perspektiv (Meyer & Rpwam, 1977; Scott, 2001). Införande av evidensbaserade metoder kan ses som att proAros varit lyhörd och beaktat nya strömningar från samhället, det vill säga snävare ekonomi, högre krav på att påvisa resultat. Vidare genom att följa riktlinjer från Socialstyrelsen och aktuell forskning för att ge brukare av tjänster inom Individ- och familjeomsorgen en säker och effektiv behandling.

Implementering kan ses som en del av en organisationsutveckling där implementeringsprocessen och insatsen medför en organisationsutveckling anser Angelöw (1991). Författaren framhåller att ett förändringsarbete kräver ett val av förändringsstrategi och anger tre olika typer: den toppstyrda, den representativa och den delaktiga. Den delaktiga förändringsstrategin bygger på de berördas egen medverkan. proAros utvecklingsstrategi går i stora delar till härlada till Angelöw (1991) nio teser som författaren anser bör ligga till grund för en demokratisk förändringsstrategi och viktig för implementeringen, se s. 9, 10. Nedan ges exempel som i olika utsträckning stöder de nio teserna:

1. Utvecklingsprocessen har ägt rum över tid och stötts av aktiviteter som anordnas, exempelvis seminariedagar i syfte att förankra förändringen.
2. I utvecklingsarbetet har personalens intressen beaktats genom personalens medverkan och delaktighet i processförbättringsgrupperna.
3. Som framgår av intervjuerna har ett erfarenhetsutbyte skett på horisontell men även vertikal nivå i processförbättringsgrupperna.
4. Tidigt i processen framförde socialarbetarkåren sina synpunkter på vad de såg för brister och vad som behövde förbättras samt hade idéer om hur de vill förändra arbetet.
5. Flera av intervjupersonerna har framhållit enskilda personer som i sin funktion fungerat som "eldsjälar" i organisationen.
6. I processförbättringsgrupperna fanns representation från fackförbunden.

7. Till vissa delar överensstämmer att personal formulerat sitt eget utbildningsbehov, exempelvis verksamheten Nätverkscentrum. I andra fall är det mera oklart.

8. Värdet av att förändringarna skall komma till de berörda, betyder här att fronlinjepersonalen upplever att de nya arbetsmetoderna bättre kan möta de hjälpsökandes behov. Det är också viktigt att erfarenheterna förmedlas av den personal som själva arbetar med metoderna.

9. Av såväl styrdokument som intervjuerna framgår att en kompetensutvecklingsplan är framtagen för att förändrade arbetssätt och metoder kräver kompetensutveckling.

I Vedungs (1998) Allmän teori om offentliga insatsers resultat, redogör författaren för åtta punkter som påverkar resultatet, där implementering är en faktor. Författaren presenterar tre begrepp som han menar är viktiga vid implementering, nämligen *förståelse*, *förmåga* och *vilja*.

Med *förståelse* menar Vedung att den som berörs av en förändring skall ha kunskap om och förstå innebörden av förändringen. Förståelse bygger på kunskap och delaktighet i det som händer. En väsentlig aspekt som framkommit i intervjuerna är att delaktigheten i utvecklingsprocessen har varit viktig i utveckling av förståelsen. Delaktigheten har varit av betydelse för att förstå innebörden av den förändring som sker och meningen med att införa evidensbaserade metoder. Insikten om att det inte var lönt att fortsätta använda sig av metoder och/eller insatser som inte är dokumenterade och inte ger tillfredsställande resultat var i sig en förståelse. Man förstår vikten av att använda metoder som har stöd i forskningen och därmed en högre grad av tillförlitlighet i urvalet av de nya evidensbaserade metoder som har och ska implementeras. Flera intervjupersoner framhåller vikten av kunskapsspridning om metoderna och systematisk utvärdering för implementeringen. Vidare påtalas ett behov av att föra resonemang i organisationen där begreppens innebörd tydliggörs, exempelvis vad som menas med kunskaps- och evidensbaserade metodik.

Med *förmåga* menar Vedung (1998) berörda aktörers förmåga att vidta åtgärder. Förmåga betyder resurser, både personella och ekonomiska. I studien framkommer att en kompetensutbildningsplan har tagits fram vilket styrker att proAros

satsar ekonomiskt för att medverka till ökad kunskap och förmåga att arbeta med nya metoder. Man trycker också på att förvalta den interna kunskap som redan finns i organisationen om de nya evidensbaserade metoderna, att den ska förvaltas och förmedlas till andra som en viktig del i implementeringen.

Med *vilja*, menar Vedung (1998) att aktörernas vilja till förändring inverkar på resultatet. I denna studie framkommer i intervjuerna att det från alla nivåer finns ett klart och tydligt engagemang och motivation till att förändra och förbättra arbetssättet i det sociala arbetet. En viktig faktor för personalens vilja till förändring av verksamheten har varit deras delaktighet i förändringsarbetet. Det är ett förbättringsarbete som pågått under flera år, det har dokumenterats och förankrats på alla nivåer och besluten är formaliserade.

5. Diskussion

5.1 Resultatdiskussion

Huvudsyftet med uppsatsen har varit att utforska hur idén föddes att Västerås kom att införa evidensbaserade metoder inom Individ- och familjeomsorgen och vad som påverkat och varit av betydelse för den utvecklingen. Tio intervjuer har genomförts, med personer som i organisationen för Individ- och familjeomsorgen representerar nivåerna och perspektiven politiken, ledningen och frontlinjen. Det har utgjort grunden för uppsatsen. Jag har även använt mig av diarieförda styrdokument hämtade från proAros ledning samt Sociala nämndernas stab i syfte att tillföra fakta till studien. För att redogöra för de fynd jag anser mig funnit tänker jag i resultatdiskussionen återknyta till frågeställningarna i syftet, teoretiska utgångspunkter och tidigare forskning.

Hur föddes idén om att införa evidensbaserade metoder i det sociala arbetet?

Införande av evidensbaserade metoder kan betraktas som ett resultat av ett systematiserat utvecklingsarbete. En process som pågått under flera år inom proAros Individ- och familjeomsorg och syftat till att förbättra det sociala arbetet. Flera av de intervjuade hänvisar till situationer och händelser som kan anses som avgörande inslag som lett fram till att rikta uppmärksamheten mot

evidens och evidensbaserade metoder. Några exempel på sådana situationer är bland annat att proAros ledning tillsatte en befattningshavare i ledning som fick till uppdrag och ansvara för att samla ihop arbetet kring kvalitetsutveckling i organisationen. Det fick till följd att arbetet med kvalitetsfrågorna koncentrerades och systematiserades. Översynen av missbruksvården var ett annat inslag, där man tog fasta på såväl riktlinjer från Socialstyrelsen gällande verksamma metoder med stöd i forskning samt ett intresse och engagemang hos personalen för metodfrågor. Verksamheter i missbruksvården var tidigt ute när det gäller arbetet med kognitiva färdighetsprogram med stöd i forskning, exempel som ges är verksamheten Spindeln. Inom barn, ungdom och familjeomsorgen har det framgått att det funnits engagerade individer och verksamheter på olika ställen i organisationen som utifrån sitt intresse att förbättra arbetet och insatserna arbetade med metodutveckling. Här omnämns verksamheten Nätverkscentrum som med sitt intresse för forskning och metodutveckling på olika sätt har medverkat till att sprida idén om att forskningsanknyta socialt arbete. De tog bland annat initiativ till att inbjuda olika föreläsare och företrädare som inriktat sig på utveckling av evidensbaserade metoder i Sverige och Norge. De var först med att integrera i verksamheten evidensbaserade metoden *The Incredible years*, utvecklad av Carolyn Webster Stratton, ett föräldrautbildningsprogram som sker i gruppform. Sedan omnämns enskilda personer som med sitt intresse aktivt bevakat händelseutvecklingen i ett vidare perspektiv. Här omnämns i intervjuerna att Socialstyrelsens utgivit publikationer om behovet av en kursändring i socialtjänsten av mer resurser, kompetens, professionalisering och metodutveckling för att möta olika målgruppers behov och trycker på vikten av att socialtjänsten ska vila på kunskap- och beprövad erfarenhet och evidens. Sammanfattningsvis kan sägas, att med fokus riktat på att förbättra arbetssätt och insatser inom Individ- och familjeomsorgen har man låtit sig inspireras av extern expertis och varit lyhörd för den kunskap som funnits i den egna organisationen samt beaktat Socialstyrelsens budskap.

Hur kommer det sig att det händer just nu i Västerås?

Att det sker i Västerås kan förstås utifrån flera samverkande faktorer som framkommer av intervjuerna. En ståndpunkt är att Västerås som stad är kulturbärare av en ekonomisk och resultatorienterad tradition utifrån att i grunden vara

präglad av industrin. Den typen av resultat- och effektivitetstänkande kan betraktas som naturlig och även inbyggd i proAros organisation och som följd av detta påverkat socialt arbete. Skenande utgifter för vård på institution har också varit en drivkraft att utforska alternativ för att minska kostnaderna. Individ- och familjeomsorgen i Västerås var tidigt ute med att utveckla öppenvårdsalternativ och det var därför naturligt att man inriktade sig på att utveckla fler. Inom Individ- och familjeomsorgen finns sedan många år förankring i att tillämpa systemisk och nätverksinriktad metodik i det sociala arbetet. Här kan ses ett samband med de evidensbaserade metoder man valt att implementera. Samtliga program är i sin utformning passande för öppenvård och i modellerna finns ett starkt nätverkstänkande. Ett exempel är MTFC (*Multidimensional Treatment Foster Care*) som är ett strukturerat öppenvårdsprogram och enligt forskning ett direkt alternativ till placering på institution. Sammanfattningsvis kan man förstå det som att det skett en kursändring i tänkandet kring socialt arbete som tidigare i huvudsak präglats mer av ideologi än av effektivitet, resultat och vetenskapligt tänkande. En ökad medvetenhet om betydelsen av kvalitet och begränsad ekonomi har bidragit till att starta sökandet efter kvalitativa och kostnadseffektiva alternativ för socialtjänstens insatser. En möjlig förklaring till att förändringarna uppstår i Västerås kan vara den rådande industriella kulturen med betoning på resultat och effektivitet, som också påverkat tänkandet i det sociala arbetet. Till detta kommer kvalitativa aspekter i form av initiativ och engagemang från enskilda personer och verksamheter som drivit utvecklingen framåt inom Individ- och familjeomsorgen.

Hur gick processen till?

Av styrdokument och intervjuerna framgår att utvecklingsarbete pågått under flera år inom Individ- och familjeomsorgen som handlat om dels metod och kvalitet, dels om effektivitet och en begränsad resurstillgång. Intervjupersonerna pekar på ett missnöje kring arbetssätt och otillfredsställande resultat av socialtjänstens insatser. Missnöjet lyfts fram av socialarbetare som i sin direkta kontakt med brukarna registrerade bristfälliga resultat. Det kom att delas av socialsekreterare, chefer, och politiker och därmed infann sig krav på förändring. Individ- och familjenämnden tog initiativ till en översyn av en hårt kritiserad missbruksvård. En projektorganisation skapades för en genomlysning av

missbruksvården. En grund för översynsarbetet var Socialstyrelsens SBU-rapport, som bland annat visade med stöd av evidensbaserad forskning att vissa metoder gav större effekt än andra. Missbruksvården har följt socialstyrelsens riktlinjer, exempel på det är implementering av kognitiva metoder och instrumentet ASI (*Addiction Severity Index*) avsett för strukturerad behandlingsplanering. Förändringsarbetet i verksamheterna inom barn-, ungdom- och familjeomsorgen inleddes med att förbättra arbetet och insatserna. För att systematisera och effektivisera utvecklingsarbetet formades en processorganisation. Huvudaktörer i utvecklingsarbetet var processledningsgruppen och processförbättringsgrupperna. Även här uppmärksammades extern och intern kunskap angående forskning om metoder med vetenskapligt stöd. Några exempel är beslut om införande av FFT (*Funktionell Familjeterapi*) och MTFC (*Multidimensional Treatment Foster Care*). Gruppernas arbetsinsats resulterade i en ny strategisk inriktning för Individ- och familjeomsorgen 2004-2007 där ett av målen var att evidensbaserade metoder ska genomsyra verksamheterna och förankrades i politiken och samtliga led i organisationen.

Sammanfattningsvis kan processen förstås utifrån att ett starkt missnöje från socialarbetarkåren, som delades av chefer och politiker, och avsåg sättet att arbeta och bristfälliga resultat av socialtjänstens insatser, var starten till ett långtgående och omfattande förändringsarbete. Intervjupersonerna vittnar om att alla medarbetare inom Individ- och familjeomsorgen har beretts möjlighet att vara delaktiga i utvecklings- och förändringsarbetet och att väldigt många valt att vara det. Man framhåller också att man upplevt sig hörd och lyssnad på varför resultatet kan uppfattas som en produkt av en demokratisk process.

Inställning till evidensbaserade metoder, möjligheter och hinder?

Rösterna från intervjupersonerna om deras syn på evidensbaserade metoder förefaller i huvudsak positiv. Men vissa farhågor framkommer. Att socialt arbete ska vila på evidens råder det ingen tveksamhet om. Flera av de intervjuade stöder valet av metoderna som beslutats om utifrån kunskapen om att de har vetenskapligt stöd och därmed ökad tillförlitlighet. Dock trycker man på vikten av att systematiskt utvärdera resultaten av tillämpningen. En annan synpunkt som framkommit är att införande av evidensbaserade metoder kan inspirera till att i högre grad utvärdera det egna utförda arbetet, men också tillsammans med

klienterna. Det möjliggör för socialt arbete att ta en plats på den vetenskapliga arenan. Till farhågorna hör om det är en modefluga? Att de är hämtade från USA, vad innebär det? Hur säkra kan vi vara på att vi kan förvänta oss motsvarande resultaten utifrån våra förutsättningar och svenska förhållanden? Att metoderna är manualutformade ses som en risk och det finns en undran om de kan motsvara de behov som finns hos Individ- och familjeomsorgens brukare av tjänster, eller kan det bli så att vissa faller mellan stolarna? Man ger också uttryck för en osäkerhet kring om det finns tillräckligt med kunskap i organisationen om metoderna och uppfattningen om innebörden av begreppet evidensbaserad metodik.

Sammanfattningsvis finns det en grundläggande inställning till evidensbaserade metoder. Man har en förhoppning om att arbetssättet ska säkra socialtjänstens insatser och öka förtroendet och tilliten till socialt arbete

Väsentliga faktorer för implementeringen?

En faktor som lyfts fram av de intervjuade är betydelsen av att utvecklingsarbetet vilar på delaktighet från alla led i organisationen och därmed underlättar implementeringen av evidensbaserade metoder. Uppfattningen är att utfallet av förändringsarbetet är en produkt av dialog och delaktighet och inte något påbud som är pålagt ovanifrån. Att målet om införande av evidensbaserade metoder är förankrat i organisationens alla led ger stöd åt implementeringen. Det innebär också att det vilar ett samlat ansvar för implementeringsarbetet och att det sker i enlighet med de beslut som har fastställts. Enhetscheferna tillskrivs ett särskilt ansvar för införandet och för att förmedla information samt att utforska behovet av kompetensutveckling hos var och en av medarbetarna för att kunna klara de arbetsuppgifter som förväntas. En viktig betydelse för förankringen och för att nå framgång anser man vara den fastställda kompetensutvecklingsplanen . Generell kunskap om metoderna och erfarenhetsutbyte med utförarna anses värdefullt. Man trycker på en respektfull hållning för metodernas utformning för att inte äventyra utvärderingen. Det finns en önskan om att budskapet om att evidensbaserade metoder ska genomsyra Individ- och familjeomsorgens verksamheter ska förmedlas av alla till alla inom och utanför organisationen med syfte att uppnå samsyn. Avslutningsvis betonas vikten av att sträva efter att bibehålla tron på att det som arbetats fram är förtjänstfullt. Likaså en vädjan om

förståelse för att allt inte kan bli succé från början och därför anses de värdefullt att det råder en stödjande hållning från alla i organisationen.

Sammanfattningsvis kan de synpunkter som framhållits av majoriteten av intervjupersonerna förstås som att de upplevt delaktighet i utvecklings- och förändringsarbetet och kan ses som att det ger goda förutsättningar för det fortsatta implementeringsarbetet. Intervjupersonerna lyfter fram flera väsentliga aspekter som de anser viktiga att ta fasta på för förankringen för att målet om att evidensbaserade metoder ska genomsyra Individ- och familjeomsorgens verksamheter. Det vittnar om engagemang och ansvarstagande.

5.2 Återknytning till teori och tidigare forskning

Utifrån intervjumaterialet finner jag att innebörden av Vedungs (1999) begrepp *förståelse*, *förmåga* och *vilja*, som anses väsentliga vid implementering återfinns i implementeringsprocessen inom Individ- och familjeomsorgen i Västerås. Likaså har man i förändringsprocessen i flera delar beaktat de aspekter som motsvarar de nio teser som Angelöw (1991), anser bör ligga till grund för en demokratisk förändringsstrategi. Speciellt kan här betonas personalens möjlighet till delaktighet i processen. Betydelsen av att alla nivåer i organisationen är delaktiga och involverats i förändringsprocessen är också något som framhålls i implementeringsstudien för BBIC (Johansson, 2004). I implementeringsstudien för ASI (Lundefors Oscarsson, 2004), påtalas vikten av att personalen har tillräckligt med information om vad som ska implementeras. Genom delaktigheten och extern och intern information återfinns denna faktor i implementeringsarbetet. Sammanfattningsvis återfinns således flera av de faktorer som omnämns i den tidigare organisations- och implementeringsforskningen.

5.3 Metoddiskussion

Självklart har denna studie fått sin prägel av den person jag är, likaså gäller det intervjupersonerna och deras berättelser. Visst kan man fråga sig vad det skulle ha gjort för skillnad med ett annat urval av intervjupersoner och med en ”outsider”-person som hade utfört studien. Den frågan kommer att förbli obesvarad men skulle kunna vara ett intressant tema och underlag för en ny uppsats. Under uppsatsarbetet har jag reflekterat över om min förförståelse på

något sätt kan ha inverkat på arbetet med uppsatsen. Genomgående har min ambition varit att medvetet handskas med min förförståelse med gott omdöme.

En första reflektion är betydelsen av att som insider- person genomföra en studie inom ramen för den egna organisationen och min positiva inställning till evidens och evidensbaserad metodik. Jag känner intervjupersonerna, dock har jag inte arbetat tillsammans med någon av dem. Ur vetenskaplig synpunkt innebar det att jag stod inför en utmaning samtidigt som jag kan se fördelar. Det jag tänkte skulle kunna utmana mig var att påverkas av min förkunskap och att det skulle kunna äventyra uppsatsens trovärdighet. Till fördelarna tror jag ändå hörde att intervjupersonerna kände till mig. Det gav goda möjligheter att föra en fruktsam dialog om undersökningsfrågorna. Det bör ha underlättat att jag hade en förståelse för de sammanhang som intervjupersonerna verkar i. I kontakten med intervjupersonerna och i intervjusituationerna har jag eftersträvat en neutral hållning och intresserat mig för intervjupersonernas unika berättelser. Det kan tänkas att min insider-kunskap i vissa avseenden begränsat mina möjligheter till att inta en fullkomligt neutral position. I någon mån kan det ha haft betydelse för mitt sätt att tänka och söka information samt påverkat mitt sätt att betrakta och analysera. Å andra sidan tänker jag att fördelarna med ett insiderperspektiv vilka jag har berört i uppsatsens metodavsnitt kan uppväga de negativa aspekterna.

Det andra avser mitt val att skydda intervjupersonernas anonymitet. Min utgångspunkt var att spegla nivåer och perspektiv i organisationen och inte person. Jag hade också en idé om att anonymiteten kunde innebära att intervjupersonerna skulle känna sig friare i att berätta och inte censurera sina svar och skildringar. Om jag hade gjort ett annat val där intervjupersonerna varit offentliga hade det varit att betona personernas åsikter på bekostnad av att spegla perspektiven från de olika nivåerna i organisationen.

5.4 Slutsatser

En slutsats är att i proAros Individ- och familjeomsorg finns en initiativ- och uppfinningsrik medarbetarstab. Inställningen förefaller tydlig, det vill säga att de insatser socialtjänsten erbjuder ska vara tillförlitliga och de ska vara till nytta för brukarna. De ska ha sitt stöd i forskningen, det vill säga påvisad effekt. Det

synes vara budskapet man vill förmedla till invånarna i Västerås. Ett resultat av den inställningen är införandet av evidensbaserade metoder. Därmed har Individ- och familjeomsorgen i Västerås gjort ett vägval som bereder väg för att utveckla en evidensbaserad socialtjänst, vilket är i linje med Socialstyrelsen rekommendation. En annan slutsats är att resultatet från intervjuerna väl kan härledas till implementeringsteorins föresatser. Huruvida företrädarna för utvecklingsarbetet i proAros medvetet beaktat implementeringsteoretiska rekommendationer är för mig okänt. Dock kan jag konstatera att i det utvecklingsarbete som har genomförts, har man i flera avseenden tagit fasta på faktorer som i teorierna anses viktiga för att det ska leda fram till önskvärt resultat. Det är värt att åter poängtera delaktigheten i förändringsarbete som en framgångsfaktor.

Avslutningsvis vill jag återkomma till uppsatsens syfte. Min utgångspunkt var att utforska hur idén föddes om att införa evidensbaserade metoder i det sociala arbetet i Västerås. Jag tycker att mitt uppsatsarbete har gett mig en förståelse för hur processen som lett fram till införande av evidensbaserade arbetsmetoder växt fram. Därmed anser jag att syftet med uppsatsen är uppnått.

5.5 Förslag på vidare forskning

Ett förslag är att göra ytterligare en studie när implementeringen av de nya metoderna är avslutad. Det vore intressant att studera vilka erfarenheter och slutsatser man har dragit av implementeringen i Västerås. En sådan studie skulle bidra med viktig information och vägledning till andra kommuner som har för avsikt att införa evidensbaserade metoder.

Referenslista

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet: Om individ och organisation i förändring*. Lund: Studentlitteratur.

Andreassen, T. (2003). *Institutionsbehandling av ungdomar: Vad säger forskningen?* Stockholm: Gothia.

Drott-Englén, G., Johansson, P., Benderix, Y., & Hansson, K. (1999). *Funktionell familjeterapi i tillämpning: En samarbetsmodell vid ungdomskriminalitet*. Fokus på familjen, 1, 11-20.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*: Lund: Studentlitteratur.

Hansson, K., Cederblad, M., & Höök, B. (2000). *Funktionell familjeterapi: En behandlingsmetod vid ungdomskriminalitet*. Socialvetenskaplig tidskrift 3, 231-243.

Hansson, K., Johansson, P., Drott-Englén, G., & Benderix, Y. (2004). *Funktionell familjeterapi i barnpsykiatrisk praxis: Om behandling av ungdomskriminalitet utanför universitetsforskningen*. Nordisk psykologi, vol 56 no 4, 304-320.

Hansson, K. (2004). *Familjebehandling på goda grunder: En forskningsbaserad översikt*: Stockholm: Gothia.

Jergeby, U., & Tengvald, K. (2005). *Evidensbaserad praktik och IMS uppdrag*: Socionomen 8, 43-46.

Johansson, S. (2004). *Implementering av BBIC-projektet i socialtjänstens organisationer: En studie av den lokala organiseringen av projektet Barns behov i centrum*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Hämtad april 2005, från Socialstyrelsen.

<http://www.sos.se/FULLTEXT/2004-123-32.pdf>

Kassle, E. (2004). *Strategisk utveckling för proAros Individ- och familjeomsorg 2004-2007*. Västerås Stad: proAros ledningskontor, Dnr 200/30-Ps-12.

Kauramäki, K. (2004). *Delrapport 2 Översyn Missbrukarvården*. Västerås Stad: proAros, Stöd och Utveckling.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Lundefors Oscarsson, H. (2004). *Att implementera ett klient och åtgärdsinstrument på en LVM-institutio: Möjligheter och hinder*. Allmän SIS-rapport nr 1. Hämtad november 2005, från Statens institutionsstyrelse SIS: http://www.stat-inst.se/FULLTEXT/document/2004_1.pdf

Meyer, J.W., & Rowan, B. (1997). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, vol 83 no 2, 340-363.

Nationalencyklopedin, (2000). Dvd.

proAros, (2004) *Verksamhetsberättelse*. Västerås stad.

Rydén, J. (2004). *Aktuell forskning om verksam missbrukarvård: En konferens anordnad av SIS i september 2004*. Allmän SIS-rapport: nr 11.

Hämtad januari 2006, från Statens institutionsstyrelse SIS: http://www.stat-inst.se/FULLTEXT/document/2004_11.pdf

Socialstyrelsen. (2005). *Individ- och familjeomsorg: Lägesrapport 2004*.

Hämtad augusti, 2005, från Socialstyrelsen: <http://www.sos.se/FULLTEXT/2005-131-4.pdf>.

Scott, R. W. (2001). *Institutions and Organizations: Second Edition*. Thousand Oaks: Sage.

Stadsledningskontoret, (2004). *Årsredovisning*. Västerås Stad.

Svensson, P.G., & Starrin, B. (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*: Lund: Studentlitteratur.

Vedung, E. (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*: Lund: Studentlitteratur.

Vinnerljung, B. (1996). *Svensk forskning om fosterbarnsvård: – en översikt*. Stockholm: socialstyrelsen.

Vinnerljung, B., Sällnäs, M., & Westmark Kyhle, P. (2001). *Sammanbrott vid tonårsplaceringar: – om ungdomar i fosterhem och på institution*. Stockholm: Socialstyrelsen.

Vinnerljung, B., Öman, M., & Gunnarsson, T. (2004). *Återplacering av barn i dygnsvård (I): Hur vanligt är det?* Socialvetenskaplig tidskrift: 1 1-22.

Vinnerljung, B., Hjern, A., & Öman, M. (2004). *Återplacering av barn i dygnsvård (II): Vad ökar eller minskar risken?* Socialvetenskaplig tidskrift: 2.

Wallin, B. (2004). *Strategi för individ- och familjenämnden 2004 – 2007*: Västerås Stad: Sociala nämndernas stab.

Västerås 2005-11-16

Hej

Jag heter Giuseppina Paiardi och arbetar som behandlingsledare och familjeterapeut i enheten för Råd och Stöd, ungdom. Jag gör ett uppsatsarbete inom ramen för påbyggnadsutbildningen i psykoterapi med inriktning på familjeterapi organiserad av Lunds universitet med kursort Västerås. Arbetsnamnet för uppsatsen är ”Implementering av evidensbaserade behandlingsmetoder med familjeinriktning i socialt arbete i Västerås”. Handledare är Kjell Hansson, professor i socialt arbete, Lunds universitet.

Uppsatsen ska ligga till grund för en ansökan till legitimation som psykoterapeut. Den kan förhoppningsvis också bli av intresse som underlag för evidensbaserad metodutveckling utifrån ett kommunperspektiv. Jag har valt att basera uppsatsen på intervjuer med personer som varit delaktiga från start i processen som lett fram till den nya strategiska inriktningen för Individ och familjeomsorgen. Där man i ett av flera mål anger att de insatser vi erbjuder ska bygga på vetenskap och beprövad erfarenhet. Jag har valt att belysa processen ur olika perspektiv och nivåer i organisationen. De intervjuades anonymitet beaktas genom att intervjumaterialet redovisas i uppsatsen utifrån de olika perspektiven och inte utifrån person.

Du är utifrån Din roll och betydelse i den strategiska processen en av dessa utvalda personer. Jag hoppas på Din medverkan, så att jag får ta del av Ditt perspektiv. Om något är oklart eller behöver förtydligas vänligen hör av Dig, jag träffas på tfn: 3918 90, 070-465 18 90. Följande datum är möjliga för mig att träffa Dig för en intervju 24/11, 1/12, 5/12. Passar inget av alternativen vänligen föreslå ett datum.

Vänliga hälsningar

Giuseppina Paiardi

Bilaga 2

Guiden har utgjort stöd för minnet under intervjuerna och inte följts i detalj.

Intervjuguide

Inledning: presentation
bakgrund, syfte med uppsatsen
information kring förvaltande av materialet
erbjud kopia av utskrift

Hur föddes idén om att införa evidensbaserade behandlingsmetoder i det sociala arbetet och när?

Hur har processen gått till?

Vad finns det för möjligheter och eventuella hinder i processen och/eller kring den nya metodiken?

Hur kommer det sig att det händer just nu i Västerås?

Vad tycker du är viktigt att ta fasta på i implementeringsprocessen?

Finns någon/ra situationer eller händelser som varit avgörande för utvecklingen?

Finns det några särskilda faktorer som spelat roll för beslutet?

Finns det någon person/er som haft betydelse för utvecklingen och bidragit till besluten?

Vad talar för att Västerås är moget för ett sådant beslut nu?

Vilken funktion och betydelse har du haft för utvecklingen?

Vad är din inställning till evidensbaserade behandlingsmetoder?

Avslutningsvis, har du någonting mer som du vill tillägga eller förtydliga?
Något som du tycker jag borde ha frågat om.