



Att skapa en grund för evidensbaserad praktik

– en guide för ledningen i vård och omsorg

Att skapa en grund för
evidensbaserad praktik
– en guide för ledningen
i vård och omsorg

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

Artikelnummer: 2012-10-16

ISBN: 978-91-87169-81-6

Illustrationer: Jupiter/Maja Modén

Tryck: Edita Västra Aros AB, Västerås, oktober 2012

Förord

Boken är utformad som en guide för högre ledning som ska implementera en evidensbaserad praktik inom socialtjänsten. Den vänder sig i första hand till dig som är verksamhetschef inom socialtjänsten och som har ett ansvar för att utveckla kvaliteten i socialt arbete, men kan även vara till nytta för utvecklingsledare, politiker eller vård- och omsorgspersonal.

I boken ingår ett antal verktyg (formulär med frågor) som kan användas som ett stöd för dig som chef eller för att involvera alla medarbetare i förändringsarbetet. Att implementera en evidensbaserad praktik kräver ett långsiktigt processinriktat arbetssätt för att förändra strukturen i det dagliga arbetet. Boken är inte en handbok i hur man implementerar evidensbaserade metoder. Den är inte heller en handbok i generell ledarskapsutveckling. Den är ett stöd för hur man som ledare på organisationsnivå i olika steg kan utveckla förutsättningar för en evidensbaserad praktik.

Boken är inspirerad av och till vissa delar översatt från en engelsk förlaga som publicerades 2006 av *Research in Practice: Firm Foundations – A practical guide to organisational support for the use of research evidence* (Barratt & Hodson 2006). Den engelska förlagan är resultatet av sex års arbete tillsammans med ett tjugofemtal socialkontor i England. Socialstyrelsen fick 2011 tillåtelse att översätta och anpassa den till svenska förhållanden.

Anneli Jäderland var projektledare för arbetet med boken. Ulrika Bergström hade uppdraget av Socialstyrelsen att översätta och anpassa handboken till svenska förhållanden. Synnöve Ljunggren och Linda Broström Socialstyrelsen, stod för redaktionell textbearbetning. Många personer har bidragit med värdefulla synpunkter. Socialstyrelsen vill särskilt tacka Siv Nyström, Emma Holmgren, Birgitta Nilsson, Malin Zidén, Marita Krans, Annika Malm, Annica Karlsson Johansson, Sara Sandin, Anna Francke Wiking, Ingrid Gustavsson, Khadra Abusagr, Kristina Persson, Bernice Petrini, Anna von Reis, Camilla Gustavsson AnnSofie Johansson och Kirsi Kirpislidis för värdefulla synpunkter. Ett särskilt tack till Research in Practice för att vi har fått återanvända och anpassa boken.

Stockholm i oktober 2012

Jenny Rehnman
Avdelningschef

Mari Forslund
Enhetschef

Innehåll

Förord.....	3
Kapitel 1 Om boken	9
Engelsk förlaga men anpassad till svenska förhållanden	9
Kompetenskrav i England.....	9
Så här är boken upplagd.....	9
De viktiga verktygen	10
Kapitlens innehåll.....	10
Kapitel 2 Kort om evidensbaserad praktik.....	11
Evidensbaserad praktik är inte detsamma som evidensbaserade metoder	11
Vetenskapliga data räcker inte för att fatta bra beslut	12
Kritiskt granska, följa upp och dokumentera	12
Viktig utredning om evidensbaserad socialtjänst.....	12
Evidensbaserad praktik från ett etiskt perspektiv.....	13
Vad lagar och riktlinjer säger om evidensbaserad praktik.....	13
Kapitel 3 Innan förändringsarbetet kan starta	15
Inrätta en styrgrupp	16
Styrgruppens uppgift.....	16
En ansvarig ledare.....	16
Informera om styrgruppens roll	16
Ta fram en vision	16
Besvara först två nyckelfrågor.....	16
Formulera er vision	17
Identifiera nyckelpersoner	17
Identifiera möjligheter och risker	17
Lägg upp en plan	18
Formulera mätbara mål	18
Plan för förändringar i mindre skala	18
Följ upp förändringsarbetet.....	19

Kapitel 4	Klargör förväntningar på medarbetare och chefer	21
	Klargöra förväntningar på medarbetare och chefer	22
	Inventera för att hitta betydelsefull stödpersonal	22
	Följ upp arbetet.....	23
	Framhåll chefernas centrala roll	23
	Chefen engagerar och motiverar	23
Kapitel 5	Uppmuntra till att lära av forskningen.....	25
	Utveckla en lärande kultur	26
	Kultur – den gemensamma, oskrivna regelboken	26
	Skapa en lärande arbetsplatskultur	26
	Chefen har stor betydelse för kulturen.....	26
	Tre viktiga frågor.....	26
	Skapa strukturer för att uppmuntra kunskapsutveckling.....	27
	Skyddad tid för kunskapsutveckling	27
	Forskningsbaserade evenemang inom organisationen.....	27
	E-lärande.....	28
	Handledningstid för kvalitetsdiskussioner.....	28
	Tillvarata, använda och sprida den egna kunskapen	29
	Skapa strukturer för att hämta kunskap från externa aktörer.....	29
Kapitel 6	Förbättra tillgången till forskning	31
	Skapa en infrastruktur för att ta fram relevant forskning.....	32
	Lokala referensbibliotek.....	32
	Tidskriftsprenumerationer	32
	Tillgång till och användning av internet.....	32
	Utbildning i informationssökning	32
	Hjälp med att hitta och sammanfatta forskning	33
	Forskningen behöver förklaras på ett begripligt sätt.....	33
	Spridning av forskning internt	33
Kapitel 7	Gör uppföljningar.....	35
	Egna uppföljningar behövs vid sidan om vetenskapliga studier	36
	Ledningssystem, egenkontroll och kunskapsutveckling	36

Uppföljning av enskilda klienter	37
Juridiska begränsningar för dokumentation	37
Målet med uppföljningen avgör insamlandet.....	37
Börja med att följa upp ett begränsat antal variabler	37
Definiera variabler noggrant och använd enhetliga begrepp.....	37
MOS – en metod för uppföljning av enskilda individer	38
Verksamhetsuppföljning.....	38
Så kan du uppmuntra till uppföljningar	39
Ta hjälp av andra.....	39
Lyssna till klienterna.....	40
Till sist	40
Referenser.....	41
Verktyg 1 Granskning av vårt organisatoriska stöd.....	43
Verktyg 2 Förslag till dagordning.....	50
Verktyg 3 Vilka är våra kunskapskällor?	53
Verktyg 4 Identifiera nyckelpersoner	55
Verktyg 5 Testa er strategi	57
Verktyg 6 Dokumentera din plan.....	59
Verktyg 7 Hur ”evidensbaserat arbetar” ni nu?	60
Verktyg 8 Att ställa utmanande frågor	66
Verktyg 9 Hur långt har din grupp kommit? – Samverkan internt och externt.....	67
Verktyg 10 Hur långt har din grupp kommit? – Tillgång till forskning.....	68
Verktyg 11 Hur långt har din grupp kommit? – Kompetens och färdigheter	69
Verktyg 12 Ett lokalt resursbibliotek – det viktigaste	72
Verktyg 13 Utbildning i evidensbaserad praktik för medarbetarna.....	75
Verktyg 14 Intern spridning av forskning.....	76

Kapitel I Om boken

Den här boken vänder sig i första hand till högre ledning inom socialtjänst, med ansvar för att utveckla och höja kvaliteten i verksamheten. Den kan också vara av intresse för dem som arbetar med kvalitets- och utvecklingsfrågor på andra nivåer, liksom politiker, övriga chefer och praktiker/vård- och omsorgspersonal.

Syftet med boken är att stödja dig och dina medarbetare när ni implementerar nya arbetssätt som leder till en mer evidensbaserad praktik, EBP.

Engelsk förlaga men anpassad till svenska förhållanden

Boken är inspirerad av och bygger till vissa delar på de erfarenheter som framkommit i Storbritannien genom Research in Practice's (RiP)¹ arbete med att ta fram ett paket med handböcker för implementering av vad de kallar Evidence Informed Practice (EIP) i socialt arbete. RiP har valt att använda termen EIP, som i stort sett stämmer överens med den svenska termen evidensbaserad praktik, EBP. Socialarbetare, utvecklingsledare och vård- och omsorgspersonal från socialtjänstens område (kommuner och landsting samt privata utförare) i Sverige har diskuterat innehållet i boken och tillfört sina erfarenheter och synpunkter.

Kompetenskrav i England

I Storbritannien har man ett mer utbyggt system när det gäller kompetensutveckling och vidareutbildning som gör att arbetsgivaren kan ställa tydligare och högre krav på medarbetarnas kompetens. Därför hänvisar man i den engelska handboken ofta till postqualified (PQ), medarbetare som ger ett viktigt stöd åt ledare och chefer i implementeringsarbetet, liksom till linkofficers, anställda i socialtjänsten som är kontaktpersoner mellan RiP och den egna verksamheten. Linkofficers uppdrag är att hålla sig uppdaterade om aktuell forskning inom det egna området liksom om de forskningsöversikter och dylikt som tas fram av till exempel RiP. Om du vill läsa mer om arbetet som utförs av Research in Practice, besök www.rip.org.uk.

Så här är boken upplagd

Boken är en guide som steg för steg beskriver hur man kan gå tillväga för att implementera en evidensbaserad praktik. Processen startar med förberedelser innan förändringsarbetet påbörjas och slutar (fast ett förändringsarbetet slutar ju aldrig!) med hur man kan följa upp de förändringar som genomförts. Sist i boken finns ett antal verktyg.

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

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

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

De viktiga verktygen

Längst bak i boken finns 14 verktyg. De ligger samlade där av praktiska skäl och inte för att de är betydelselösa – tvärtom! Vi vill verkligen uppmana dig att använda dem för att få ut mesta möjliga av boken. Verktygen är hjälpmedel i det konkreta arbetet och kan ge dig värdefulla tips, stöd och nyttiga insikter. I varje kapitel ges hänvisningar till lämpliga verktyg. Börja gärna med att bläddra igenom hela boken, inklusive alla verktyg. Verktyg 1 fungerar som ett nav. Dels visar det vad som kommer att tas upp i boken, dels är det en hjälp för att identifiera de områden som man behöver arbeta särskilt med. Det är bra att gå tillbaka till verktyg 1 i varje kapitel.

Kapitlens innehåll

Kapitel 1: *Om boken.*

Kapitel 2: *Kort om evidensbaserad praktik*

Kapitel 3: *Innan förändringsarbetet kan starta*

Kapitel 4: *Klargör förväntningarna på medarbetare och chefer*

Kapitel 5: *Uppmuntra till att lära av forskningen*

Kapitel 6: *Förbättra tillgången till forskning*

Kapitel 7: *Gör uppföljningar*

Kapitel 2 Kort om evidensbaserad praktik

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

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

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



Figur 1. Delarna i en den evidensbaserade beslutsprocessen.

Evidensbaserad praktik är inte detsamma som evidensbaserade metoder

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

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

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

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

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

Vetenskapliga data räcker inte för att fatta bra beslut

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

Kritiskt granska, följa upp och dokumentera

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

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

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

Viktig utredning om evidensbaserad socialtjänst

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

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

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

3. SOU 2008:18.

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

Evidensbaserad praktik från ett etiskt perspektiv

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

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

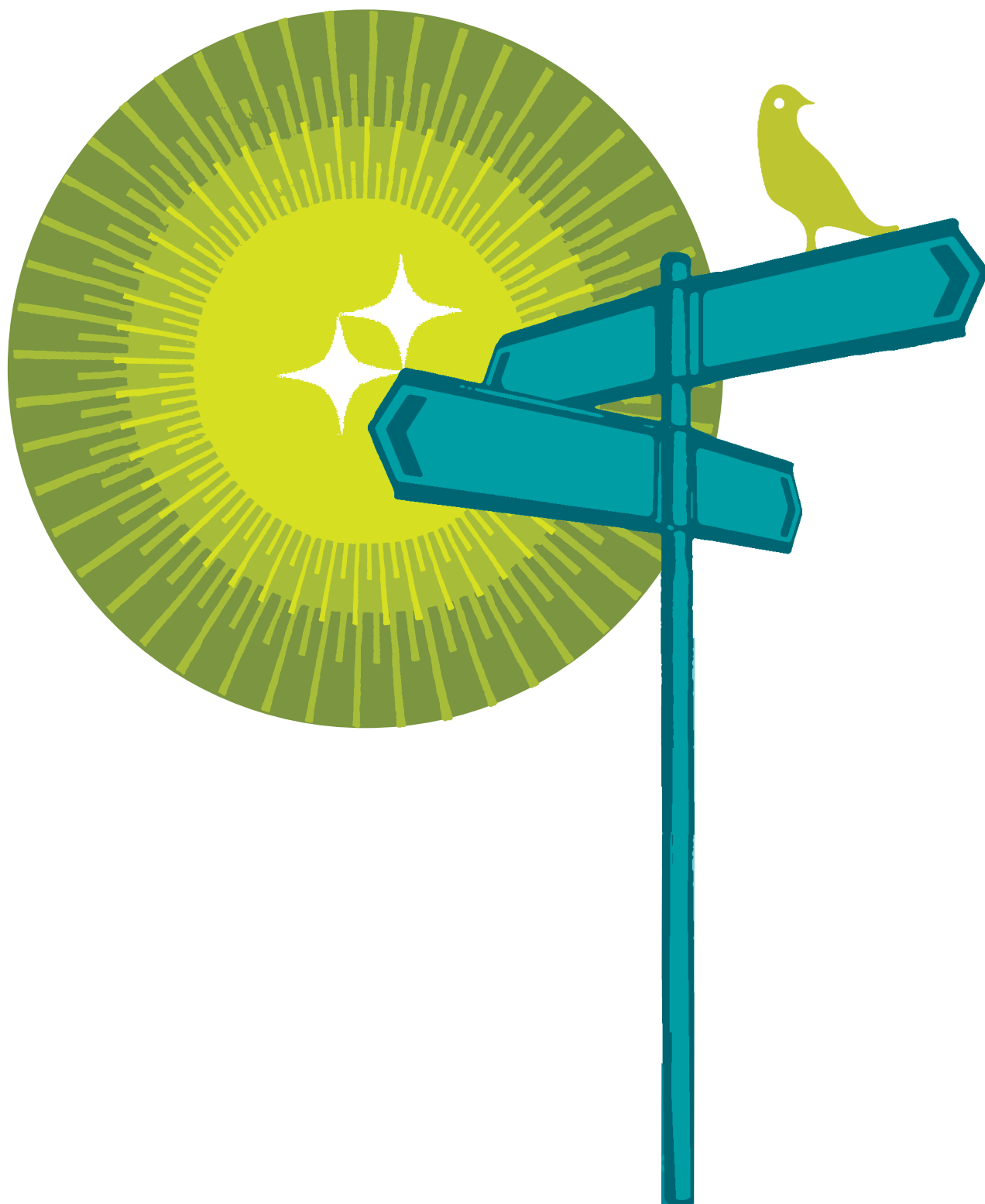
Vad lagar och riktlinjer säger om evidensbaserad praktik

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

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

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

Kapitel 3 Innan förändringsarbetet kan starta





Var inte rädd, var förberedd!"
Småländskt ordspråk

Inrätta en styrgrupp

Verktyg 1
del A

Genom att utse en styrgrupp och en ansvarig ledare för utvecklingsarbetet visar organisationen att man tar uppgiften på allvar. Medlemmarna i styrgruppen är personer med mandat att påverka arbetet på olika sätt, till exempel chefer, erfarna socialarbetare, personer med ansvar för planering och strategiarbete, personer som arbetar med stödfunktioner som IT, utbildning, juridik etc.

Styrgruppens uppgift

Styrgruppen verkar för att hela organisationen genomsyras av det nya arbetssättet. Den har mandat att planera, samordna och tillämpa arbetet på verksamhetsnivå. Styrgruppen kan också fungera som ett diskussionsforum och ge vägledning i frågor som rör evidensbaserad praktik

En ansvarig ledare

Implementeringsforskning visar att det är viktigt att ha en person som leder arbetet med att utveckla en evidensbaserad praktik. Det kan därför vara bra att utse en ansvarig ledare. Personen kan till exempel vara chef, verksamhetsutvecklare eller metodutvecklare som har auktoritet och är uthållig.

Informera om styrgruppens roll

Verktyg 2

Sprid information om styrgruppen i hela organisationen. Berätta vad den ska göra och vilka som ingår så att övriga medarbetare vet vilka de kan ta kontakt med. Berätta också om den utsedda ledarens roll och mandat. Tänk över hur gruppen kan följa upp utvecklingsarbetet och hur ni kan sprida informationen från gruppens möten.

Ta fram en vision

En viktig del i ett förändringsarbete är att arbeta i riktning mot en vision som delas av alla. Visionen kan

- inspirera och motivera
- få alla att dra åt samma håll
- lösa åsikts- och tolkningsskillnader kring evidensbaserad praktik.

Besvara först två nyckelfrågor

För att få en klarare bild av hur ett evidensbaserat arbetssätt kommer att se ut i er verksamhet behöver du besvara två nyckelfrågor. Frågorna hjälper dig att bli tydligare med dina avsikter. Det ökar möjligheterna till att dina medarbetare arbetar mot samma mål, blir mer engagerade och minskar motståndet till förändringsarbetet.

Frågorna är:

1. Vilka kunskapskällor ska vi bygga vårt arbete på?
Det finns inte – och kommer aldrig att finnas – evidens för alla metoder och arbetsätt som används inom socialt arbete. Evidens kommer från vetenskapliga studier om insatsers effekter. När det inte finns någon vetenskaplig evidens måste man i vissa fall stödja sig på andra kunskapskällor. Det kan till exempel finnas lokal kunskap om vad som fungerar för klienterna, som har samlats genom systematiska uppföljningar av klientarbetet.
2. På vilket sätt bör vi använda kunskapen?
Vill du att användningen av forskning ska bli mer synlig i utredningar och vid beslut, att handläggare ska hänvisa till forskning genom att ange referenser, till exempel författare, årtal, titel på bok eller artikel och sidhänvisning? Förväntar du dig att alla medarbetare eller enbart vissa grupper ska känna till aktuell forskning och använda den?

Verktyg 3

Verktyg 3 kan hjälpa dig att fokusera på vilken sorts kunskap du vill att dina medarbetare ska arbeta efter.

Formulera er vision

När de två nyckelfrågorna är besvarade är det dags att formulera organisationens vision i samråd med både medarbetare och styrgrupp. Visionen uttrycker hur klienterna får det bättre, hur arbetet kommer att bedrivas, vilka kunskaper och färdigheter som krävs samt vilka resurser som kommer att behövas.

I guiden Att leda en evidensbaserad praktik, finns ytterligare tips om hur man tar fram en vision. Med hjälp av verktyg 2 i samma guide kan du testa er vision. Verktuget finns också på Kunskapsguiden.se under fliken Evidensbaserad praktik/Leda utvecklingen och i guiden Att leda en evidensbaserad praktik på www.socialstyrelsen.se/publicerat

Identifiera nyckelpersoner

Tidigt i processen försäkrar du dig om att du har med dig viktiga nyckelpersoner. Det är personer som genom sin roll har långtgående mandat att till exempel besluta om att frigöra eller ge ökade resurser. Andra viktiga personer är de med särskilt inflytelserika roller inom organisationen är det också viktigt att ha med sig, till exempel politiker och brukarrepresentanter.

Använd verktyg 4 för att identifiera nyckelpersoner inom din organisation.

Verktyg 4

Identifiera möjligheter och risker

Möjligheten att lyckas med att införa en evidensbaserad praktik ökar om arbetet kan kopplas till verksamhetens mål och aktuella prioriteringar. Då kan det inlemmas i ett bredare förändringsarbete, som i sin tur kan medverka till att höja implementeringsarbetets status och till att det blir lättare att frigöra nödvändiga resurser.

Organisationer som lyckats implementera en evidensbaserad praktik har berättat om sitt förändringsarbete i många olika sammanhang. Informera internt om ert pågående arbete för en evidensbaserad praktik. Delta till exempel på internutbildningar, konferenser och planeringsdagar

Lika viktigt som att identifiera möjligheter är det att tänka igenom risker/hinder som kan förhindra eller försena förändringsarbetet, till exempel praktiska hinder eller motstånd mot förändring.

Använd verktyg 6 för att tänka igenom er strategi (bl.a. identifiera tänkbara hinder och risker).

Lägg upp en plan

När du har arbetat igenom verktyg 1, tagit fram en vision, kartlagt nyckelpersoner samt identifierat möjligheter och risker så vet du var ni står just nu. Nästa steg är att lägga upp en plan med realistiska och mätbara mål. Utnyttja då de analyser ni hittills har gjort och sammanfatta budskapet med rubriker som:

- ”Vi är bra på...”
- ”Våra största svagheter är...”
- ”De huvudsakliga möjligheterna för oss är...”
- ”Vad som sannolikt får igång oss är...”
- ”Tänkbara nyckelpersoner är...”

Formulera mätbara mål

Formulera realistiska och mätbara mål. Ni kan till exempel sätta upp datum för när vissa mål eller delmål ska vara uppnådda. Se till att också ta med ett mål som handlar om att uppmärksamma medarbetarna på olika sätt, genom att delta på konferenser eller kurser.

Specificera för varje mål:

- vilka åtgärder som krävs
- vem som har det övergripande ansvaret för att åtgärderna genomförs
- när åtgärderna ska vara genomförda
- vilka ytterligare resurser som krävs för att nå de uppsatta målen.

Använd verktyg 5 för att kontrollera om din plan är realistisk. Med hjälp av verktyg 6 kan du få en bra struktur på din plan.

Förankra planen i styrgruppen.

Plan för förändringar i mindre skala

Det bästa är om du kan lägga upp en plan för åtgärder inom flera områden men det går inte alltid att genomföra, bland annat på grund av begränsade resurser. Här är två förslag på hur du då kan göra:

1. Välj ut en särskild arbetsgrupp som du bedömer som viktig för att främja en evidensbaserad praktik. Ta hjälp av verktyg 4 (identifiera nyckelpersoner). Se till att få med en av följande personalgrupper i den särskilda gruppen:
 - gruppleddare
 - erfarna praktiker
 - medarbetare som sysslar med strategi, planering och policy.
2. Fokusera på ett särskilt område för att visa på fördelarna med en evidensbaserad praktik. Gruppen kan till exempel få i uppgift att:
 - ta fram relevant forskning inom sitt område
 - hitta användbara webbplatser
 - utarbeta en form för uppföljning av klienter
 - delta i en konferens som handlar om evidensbaserad praktik.

Följ upp förändringsarbetet

Att följa upp och mäta förändringsarbetet kan vara svårt men det finns sätt att observera och även mäta uppföljningen. Man kan till exempel:

- Gå igenom ett antal utredningar för att se om referenser till forskning har ökat.
- Ta stickprov bland protokoll från ledningsgrupper för att leta efter forskning som har utgjort en del av underlagen för beslut om förändringar av verksamheter.
- Fråga om handledningsträffars innehåll stämmer överens med det pågående förändringsarbetet om evidensbaserat arbetssätt.

Kom överens med styrgruppen om hur, när och till vilka ni ska informera om planen samt när målen ska följas upp och rapporteras. Rapporteringen kan förslagsvis ske en gång om året på en gemensam konferens, på planeringsdagar, i ledningsgruppen eller på ett nämndsammanträde.

Glöm inte att offentliggöra resultatet och fira framgångarna!



Verkttyg 7

Du kan låta några medarbetare fylla i verktyg 7 för att ta del av deras bedömning av ”hur evidensbaserat de arbetar”.

Kapitel 4 Klargör förväntningar på medarbetare och chefer





Höga förväntningar är nyckeln till allt”.
Sam Walton

Verktyg 1
del B

Klargöra förväntningar på medarbetare och chefer

Gör tydligt från början vad som förväntas av medarbetarna i en evidensbaserad praktik. I kapitel 3 beskrivs hur ni kan arbeta för att komma fram till dessa förväntningar.

Klargör förväntningarna på medarbetarna genom att förtydliga kompetensplanerna i din organisation. I kompetensplanerna beskrivs förhållningssätt samt vilka kunskaper och färdigheter som behövs för arbetet. Försäkra dig om att de anställda vet att det förväntas av dem att de

- håller sig uppdaterade om forskningsresultat
- tydligt skriver in vilken kunskap som använts som beslutsstöd i utredningar genom att alltid ange referenser
- deltar i olika forum för att diskutera forskning och delar med sig av sina erfarenheter
- deltar i konferenser som tar upp forskning eller annan kunskap och därefter redovisar för sin arbetsgrupp eller motsvarande.

Fler sätt att vara tydlig:

- Vid nyrekrytering, skriv in era krav i platsannonserna.
- När nya medarbetare är på plats, använd introduktionstillfällena till att berätta vad som förväntas av dem.

Lägg in möten i din kalender för att följa upp kompetensplanerna och hur det går för de nyanställda.

Inventera för att hitta betydelsefull stödpersonal

Många verksamheter har skapat befattningar som till exempel verksamhetsutvecklare, metodutvecklare, kvalitetssamordnare etc. som aktivt kan stödja förändringsarbetet. Förtydliga för dessa personer vilken roll och vilket mandat de har samt hur de kan stödja utvecklingsarbetet. De kan till exempel få ansvar för att

- utveckla rutiner och strategier för arbetet
- visa på var man kan hämta kunskap, relevanta webbplatser och rapporter
- följa upp arbetet
- göra sammanfattningar av forskningen inom ett område

Följ upp arbetet

Försäkra er om att de olika kunskapskällorna i en evidensbaserad praktik ingår som en självklar del i arbetet. Följ till exempel upp att medarbetarna integrerar forskning i arbetet.

På möten med chefer kan ni ha en stående punkt för att visa på goda exempel, som att forskningsreferenser tydligt redovisas i ett ärende eller att klientens delaktighet i en utredning tydligt beskrivs.

Varje område eller enhet inom din verksamhet kan ha

- åtaganden i verksamhetsplanen kopplade till evidensbaserad praktik
- en egen vision som visar vart de vill nå kopplat till den övergripande visionen
- en strategi för hur de kan arbeta mot målet.

Dessa steg redovisas i kapitel 5 i Att leda en evidensbaserad praktik som finns att hämta på Kunskapsguiden.se under fliken Evidensbaserad praktik/Leda utvecklingen och i guiden Att leda en evidensbaserad praktik på www.socialstyrelsen.se/publicerat.

Framhåll chefernas centrala roll

Cheferna har en nyckelposition i arbetet med att utveckla en evidensbaserad praktik. Även i deras arbetsbeskrivningar kan det stå vad som förväntas av dem. Uppmärksamma cheferna på att de ansvarar för att

- klargöra vilka kunskaper och färdigheter som krävs av medarbetarna
- engagera och motivera personalen att arbeta evidensbaserat
- följa upp medarbetarnas åtaganden och uppdrag
- ge uppmuntran och stöd samt lyfta fram goda exempel
- leda arbetet i riktning mot målet även när det går trögt och känns motigt.

Chefen engagerar och motiverar

En av de viktigaste uppgifterna för cheferna är att skapa engagemang och motivera medarbetarna. Engagemang och motivation är betydelsefullt både i början och när arbetet har kommit igång. Man vill gärna tro att arbetet rullar på av sig självt, men det gör det sällan. Det är lätt att falla tillbaka i gamla vanor, inte minst om det uppstår hinder och problem under vägen – vilket det alltid gör. Ett av hindren kan vara motstånd mot förändring. Du kan hitta idéer och verktyg för att skapa engagemang och bemöta motstånd mot förändring på Kunskapsguiden.se under fliken Evidensbaserad praktik/Leda utvecklingen och i kapitel 6 i guiden Att leda en evidensbaserad praktik på www.socialstyrelsen.se/publicerat.

Verktyg 7

Ta hjälp av verktyg 7 för att utforma utvecklings- och kompetensplaner för medarbetarna

Kapitel 5 Uppmuntra till att lära av forskningen





Att lära sig saker handlar om att plötsligt förstå något man alltid förstått, men på ett nytt sätt”.

Doris Lessing

Verktyg 1
del C

Utveckla en lärande kultur

Kultur – den gemensamma, oskrivna regelboken

I varje organisation, på varje arbetsplats finns det en viss kultur. Kultur är de informella, psykologiska och sociala aspekter som påverkar hur folk tänker, vad de anser viktigt och hur de uppträder. Det är den gemensamma och oskrivna regelboken om ”hur vi gör saker och ting på det här stället”. Inställningen till nya idéer och tankar, kort sagt till förändring, är en viktig del av en kultur.

Skapa en lärande arbetsplatskultur

I en lärande arbetsplatskultur

- finns en öppenhet för nya tankar och idéer
- är man utåtriktad och samarbetar gärna med andra
- strävar man efter att kontinuerligt förbättra arbetet
- betraktar man förändringar som möjligheter
- betraktar man svårigheter som utmaningar
- uppmanas medarbetarna att ständigt reflektera över sitt arbete och ge förslag på förbättringar
- tar man tillvara medarbetarnas kompetens och synpunkter/förslag
- finns system och resurser för att utveckla och dela med sig av yrkesrelaterad kunskap
- finns strukturer för att stödja nätverk både internt och externt
- utvärderar man kontinuerligt verksamheten som ett led i förbättringsarbetet.

Chefen har stor betydelse för kulturen

Det är i hög grad du som chef som formar kulturen. Delvis sker det genom att du talar om vad du värdesätter, till exempel att medarbetarna läser forskningsartiklar. Att förändra en kultur kräver att du konkret visar vilka värden som är viktiga genom uppmuntran och genom att själva föregå med gott exempel. Visa förståelse och ha tålamod med att det tar tid att förändra en kultur.

Tre viktiga frågor

Det kan vara bra att regelbundet ställa dessa tre frågor:

- Varför arbetar vi som vi gör?
- Hur vet vi att det är ett bra sätt, dvs. att det leder till förbättringar för våra klienter och brukare?
- Vad anser våra klienter och brukare om våra insatser och tjänster?

Att någon – chefer, medarbetare eller brukare – ifrågasätter någon del i ert arbete kan ses som något positivt och bemötas med en vilja att diskutera. Som chef kan du försöka att då och då ställa utmanande frågor om hur verksamheten fungerar för att främja den här typen av diskussioner. En metod är att ställa fem varför-frågor. Till exempel:

Fråga 1: Varför försvinner en stor del av våra ”unga vuxna” innan de påbörjat en insats?

Svar 1: Vi kanske brister i kontakten och ”hållandet” av den unge.

Fråga 2: Varför brister vi i kontakten?

Svar 2: Vi har inte frågat de unga om hur de vill ha det.

Fråga 3: Varför har vi inte frågat de unga om hur de vill att kontakten med oss ska se ut?

Svar: Vi är inte vana vid att fråga klienter på det sättet.

Fråga 4: Varför är vi ovana att fråga klienterna om hur de vill att kontakten ska se ut?

Svar 4: Vi saknar rutiner för att vanemässigt fråga...

Fråga 5: Varför saknar vi rutiner för hur klienter görs delaktiga i hur kontakten utformas?

Svar 5:

Verktyg 8

Presentera verktyg 8 för cheferna. Verktøget kan användas vid handledning men även för att diskutera klientarbete generellt.

Skapa strukturer för att uppmuntra kunskapsutveckling

För att medarbetarna ska ta sig tid för att utveckla sina kunskaper genom bland annat läsning av forskning behöver ni skapa strukturer som gör det tillåtet och naturligt i arbetet.

Skyddad tid för kunskapsutveckling

Brist på tid och konkurrerande prioriteringar är ofta det främsta hindret för att läsa om aktuell och relevant forskning. Organisationen har ett ansvar för att både tillhandahålla kunskapskällor och att skapa utrymme och tid i det vardagliga arbetet. Man kan till exempel:

- Lägga in särskild tid för läsning och reflektion inom arbetstiden.
- Ge varje medarbetare möjlighet att använda tid för kunskapsutveckling. Uppmuntra medarbetarna att använda en timme i veckan för läsning av forskning.
- Ha en fast punkt på dagordningen vid möten där ni tar upp aktuell forskning. Be medlemmarna i enheten/gruppen att var och en, i tur och ordning, presentera intressant forskning (exempelvis en artikel i en tidskrift) som ni kan ha som inledning till en diskussion.

Du kan också hjälpa dina medarbetare genom att se till att de:

- registrerar sig för nyhetsbrev via e-post
- får med sitt namn på e-postdistributionslistor från myndigheter, FoU, regionala utvecklingscentra etc.

Forskningsbaserade evenemang inom organisationen

Konferenser eller deltagande i olika nätverk kan kosta en hel del och oftast är det en relativt liten andel av medarbetarna som deltar. Ett billigare sätt, som låter fler i personalgruppen ta del av forsk-

ningsbaserad kunskap, är att anordna egna interna seminarier eller arbetsträffar. Var inte alltför ambitiös med att fylla dagordningen vid dessa träffar. Se till att det finns tid för diskussion.

Exempel på frågor som kan behöva diskuteras är:

- Hur går de nya rönen ihop med det vi redan vet?
- Vad blir konsekvenserna för vårt arbete om vi ska tillämpa de nya kunskaperna?
- Vad behöver vi ändra på i vårt arbete för att omsätta den nya kunskapen i praktiken?

Tips på vad arbetsgrupperna kan göra för att främja kunskapsinhämtning från forskning:

- Se till att gruppmötena innehåller ett tillfälle för ”forskningsuppdatering” regelbundet.
- Låta metodutvecklare flagga för intressanta eller ovanliga aspekter av ett ärende och utnyttja gruppdiskussioner för att samla in kunskap och erfarenheter.
- Komma överens om att gruppen har en utvecklingsdag varje år som är inriktad på forskningsrapporter som rör ett viktigt verksamhetsrelaterat mål.
- Låta medarbetare som har deltagit i utbildningar dela med sig av kunskap till sina kollegor i gruppen.
- Underlätta för medarbetare som vidareutbildar sig att presentera resultaten av undersökningar eller projektarbeten för gruppen.
- Skapa ett indexerat bibliotek med viktiga forskningspublikationer. Samtliga i personalgruppen kan försöka bidra med något nytt varje år.
- Uppmuntra att gruppen varje kvartal går igenom synpunkter från klienter/brukare, resultat från brukarundersökningar, lokal statistik etc.

E-lärande

Med hjälp av elektroniska läromedel kan medarbetare utveckla sina kunskaper. Utbildning genom e-lärande sker oftast via webb eller CD-rom. En fördel med dessa är att man själv bestämmer när och hur länge man arbetar vid varje studietillfälle.

Handledningstid för kvalitetsdiskussioner

Handledningstiden går ofta åt till att lösa problem, hantera risker och kontrollera verksamheten i förhållande till normer, rutiner eller tider. Men handledning kan också utnyttjas för diskussion och reflektion kring hur man kan utveckla arbetets kvalitet. Ett gott råd är därför att använda handledningstillfällena även för att:

- Lyfta upp kunskap om viktiga verksamhetsfrågor och ny utveckling.
- Prata om varför ni gör som ni gör och vilken kunskap ni underförstått utgår ifrån.
- Reflektera över aktuella ärenden och kritiskt granska bedömningar och vård- och genomförandepaner. Exempelvis titta på vilken kunskap som påverkar besluten och vad man kan lära sig av ett aktuellt fall.
- Diskutera vad någon/gruppen nyligen läst och lärt som ett led i yrkesutvecklingen.
- Ta upp synpunkter från klienter och diskutera vilken betydelse de kan få för verksamheten.

Tillvarata, använda och sprida den egna kunskapen

När det blir tal om att öka kunskaper och kompetenser glömmar man ofta bort de expertkunskaper som finns inom den egna organisationen. Ta tillvara och utnyttja kunskapen så att den dels blir kvar inom organisationen, dels blir tillgänglig för flera. Kanske behöver ni i din organisation fundera över hur ni kan bli bättre på detta. Ni kan till exempel:

- Starta ”intressegrupper” inom enheterna eller på tvärs i organisationen.
- Bilda nätverk med personer från olika grupper som under en viss tid bidrar till nya kunskaper. Nätverken samlar och sprider expertis, kunskap och erfarenheter. Kontakten kan till stor del hållas med hjälp av IT-tekniken.

Skapa strukturer för att hämta kunskap från externa aktörer

Utveckla ett samarbete med FoU-enheter, universitet och högskolor. Ett sådant samarbete gynnar alla parter; ni får ökade kunskaper och de får kontakter med och uppdrag från kärnverksamheter. Exempel på vad sådana kontakter kan ge:

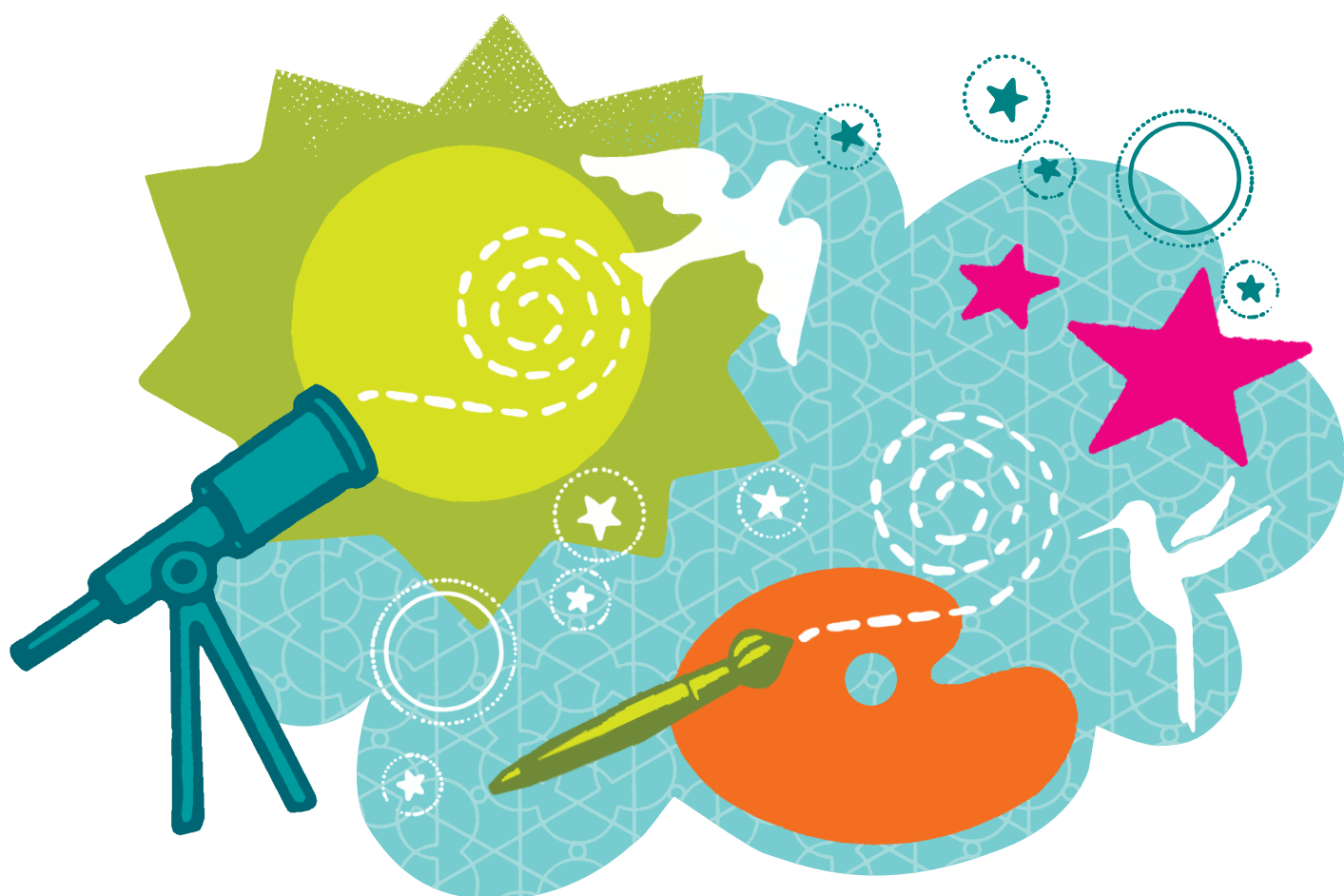
- Hjälpa med att hitta och presentera viktig forskning som ni har behov av.
- Stöd för att göra egna systematiska uppföljningar av ert arbete.
- Utbildningar av olika slag, t.ex. internutbildningar eller uppdragsutbildningar.
- Gemensamma interna forskningsseminarier som hålls av forskare.
- Hjälpa av studenter som får genomföra forskningsprojekt som en del i sina studier.
- Hjälpa med utvärderingar av forskare som genomför studier.
- Biblioteksresurser/bibliotekarier och lånerättigheter för medarbetare.

För mindre organisationer kan det vara bra att skapa nätverk med andra liknande organisationer för kunskaps- och erfarenhetsutbyte.

Verktyg 9

Använd verktyg 9 för att låta dina grupper granska hur utåtriktade de är. Därefter sammanställer du resultatet.

Kapitel 6 Förbättra tillgången till forskning





Alla människor har av naturen ett begär att få veta”
Aristoteles

Verktyg 1,
del D

Du hjälper medarbetarna att arbeta evidensbaserat om du gör det lättare för dem att komma åt relevant forskning.

Verktyg 10

En bra början är att mäta hur lätt det är för grupperna att få tillgång till relevant forskning i dagsläget. Använd verktyg 10. Be några grupper besvara frågorna och därefter sammanställer du resultaten.

Skapa en infrastruktur för att ta fram relevant forskning

Att ha tillgång till ett bibliotek är avgörande om man vill förbättra tillgången till forskning. Vissa forskningsartiklar finns tillgängliga för alla på internet men en del kommer man bara åt med hjälp av ett bibliotek och ibland till en viss kostnad. Universitetsbiblioteken är öppna för allmänheten och där kan man få hjälp av kunnig personal.

Lokala referensbibliotek

Vissa personalgrupper skapar sina egna minireferensbibliotek på arbetsplatsen. Många medarbetare har samlat på sig material från utbildningar, konferenser eller studier som ligger gömt och glömt i bokhyllor och dokumentaskar. Samla ihop allt och låt det bli grunden till ett lokalt bibliotek.

Använd verktyg 12 för att gå igenom vilka webbsidor som erbjuder publikationer som kan laddas ned till ert referensbibliotek.

Verktyg 12

Tidskriftsprenumerationer

Kanske vill ni i er organisation prenumerera på några forskningstidskrifter. Vissa tidskrifter erbjuder prenumeration på nätupplagan. Börja med att gå igenom vilka tidskrifter organisationen för närvarande prenumererar på och vilka som har tillgång till dem.

Tillgång till och användning av internet

För att främja forskningsanvändningen behöver medarbetarna ha tillgång till internet på tider och platser som passar dem. Om det finns verksamhetsområden inom din organisation där medarbetarna har en begränsad tillgång till internet eller helt saknar det, behöver du göra något åt det. Ta kontakt med IT-avdelningen. Kanske planerar man att ersätta äldre datorer med nya och då kan de som saknar datorer få ta över de gamla.

Utbildning i informationssökning

Internetsökningar är ofta svåra att göra eftersom informationsmängden är enorm. Om medarbetarna inte får hjälp med att hitta relevant forskning finns det en risk att de drunknar i allt material. Det kan i sin tur leda till att de struntar i hela idén med att arbeta evidensbaserat eftersom det verkar alltför svårt och dessutom tar orimligt lång tid.

De flesta universitetsbibliotek har webbaserade självstudiekurser i informationssökning, som i många fall är öppna för allmänheten. Grunderna i informationssökning kan man exempelvis få på följande webbkurs: <http://www3.ub.lu.se/infokompetens//index.html> på Lunds universitetsbiblioteks webbsida. Det finns också kostnadsfria kurser på universitetsbiblioteken.

Ge en person eller en grupp i uppdrag att sammanställa webbplatser som innehåller relevant information och att sprida sammanställningen till de som berörs. Du kan också föreslå att alla medarbetare besöker utvalda webbplatser regelbundet.

Hjälp med att hitta och sammanfatta forskning

Organisationen ansvarar för att se till att medarbetare får utbildning i hur man söker och kvalitetsgranskar forskning. För att de ska kunna tillämpa forskning i arbetet behöver de få hjälp med att:

- hitta forskning (t.ex. göra mer avancerade databassökningar)
- förstå för- och nackdelar med olika forskningsätt
- värdera kvaliteten och tillförlitligheten på den forskning de hittar
- avgöra om forskningen är relevant eller tillämpbar i ett visst sammanhang.

Hjälpen kan ges av verksamhetsutvecklare, metodutvecklare, bibliotekspersonal, FoU-medarbetare, forskare m.fl.

Använd verktyg 13 för att se om det finns någon internutbildning eller annan utbildning (uppdragsutbildning, biblioteksutbildning) som din eller andra organisationer erbjuder.

Använd verktyg 11 för att skapa dig en bild av dina medarbetares förmåga att tänka kritiskt och kunna söka relevant kunskap. Be några enheter att fylla i verktyget. Det kan ses som en förmätning. Efter en tid kan ni göra om mätningen igen med samma verktyg.

Verktyg 13

Verktyg 11

Forskningen behöver förklaras på ett begripligt sätt

Forskningsrapporter kan vara svåra att förstå. Ni kanske behöver ta hjälp av forskare eller andra som har kompetens att läsa och tolka forskningsresultat. Vänd er till en FoU-enhet, universitet eller högskola för att få hjälp. Forskningsresultaten kan ni därefter omvandla till:

- praktiska checklistor
- påminnelser på blanketter
- verktyg (t.ex. för bedömning)
- åtgärdsförslag
- lokala riktlinjer.

Spridning av forskning internt

De flesta organisationer saknar en genomtänkt strategi för spridning av kunskap och därför finns risken att ny och relevant kunskap inte når de berörda. Innan forskningsmaterial sprids internt behöver man göra en värdering av kvaliteten.

Tre gyllene regler för spridning av forskning:

1. Sprid enbart material av hög kvalitet som är tillförlitligt och användarvänligt.
2. Sprid nytt material till dem som har mest nytta av det.
3. Informera mottagarna om syftet och användningen av materialet.

A circular icon with a teal border containing the text "Verkttyg 14".

Verkttyg 14

Använd verktyg 14 för att kritiskt fundera över er spridningsprocess och vad ni kan göra för att förbättra den.

Kapitel 7 Gör uppföljningar





En resa på tusen mil börjar alltid med ett enda steg”.
Kinesiskt ordspråk

Verktyg 1,
del E

Egna uppföljningar behövs vid sidan om vetenskapliga studier

Vetenskapliga effektstudier ger information om insatsers genomsnittliga effekt. När det finns vetenskaplig kunskap om insatsers effekter behöver den kunskapen vägas in när man fattar beslut om lämplig insats. Men även om det finns vetenskapligt stöd för en viss insats är det inte självklart att den insatsen ska användas i det enskilda fallet. Kunskapen är ett stöd för beslut, den är inte ett direktiv om att man ska välja en viss insats.

Det behövs även annan kunskap än den man får av vetenskapliga studier för att hitta bästa möjliga insats till en viss klient. Genom att systematiskt följa upp de egna klienterna skapas beprövad erfarenhet och kunskap lokalt.

Ledningssystem, egenkontroll och kunskapsutveckling

Varje verksamhet ska bedriva ett kvalitets- och förbättringsarbete på ett systematiskt sätt. Ramen för detta arbete beskrivs i föreskrifter och allmänna råd som började gälla den 1 januari 2012. Föreskrifter och allmänna råd om ledningssystem för kvalitetsarbete i hälso- och sjukvård, tandvård, socialtjänst och verksamhet enligt LSS (SOF 2011:9). Ledningssystemet säkerställer att verksamheten uppfyller kraven i den övriga lagstiftningen och är ett verktyg för chefer och ledare att leda, planera samt kontrollera och utvärdera verksamheten.

I föreskrifterna föreslås olika former för egenkontroll. Ett sätt att genomföra egenkontroll är genom systematisk uppföljning av den egna verksamheten och kan innefatta jämförelser av verksamhetens resultat med uppgifter i nationella och regionala kvalitetsregister. Man kan också genomföra systematiska uppföljningar genom att jämföra verksamhetens nuvarande resultat med

- verksamhetens tidigare resultat
- uppgifter i öppna jämförelser
- resultat från andra verksamheter.

Andra sätt att följa upp verksamheten kan vara målgruppsundersökningar, granskning av journaler, akter och annan dokumentation.

Inom ramen för ledningssystemet utvecklas den beprövade erfarenheten genom till exempel systematisk uppföljning. Följande beskrivningar handlar inte om uppföljning av verksamhetens processer och strukturer utan fokuserar på betydelsen av uppföljning av resultatet av de insatser som ges. För det krävs dels att man dokumenterar insatsen så att andra kan pröva den, dels att man dokumenterar vad som händer för klienten och med dennes situation.

En evidensbaserad verksamhet utmärks bland annat av att det finns lokal kunskap som bygger på:

- reflektion
- systematisk dokumentation
- genomförande av projekt där man prövar nya arbetssätt
- uppföljning av hur det går för klienterna
- en dialog med klienterna.

De frågor som aktiviteterna ovan kan besvara är:

- Vilken karaktär och utveckling har klienternas problem?
- Vad har våra klienter för preferenser, förväntningar eller erfarenheter?
- Förändras klienternas situation efter våra genomförda insatser och, om så är fallet, på vilket sätt?
- Kan vi förbättra vårt arbetssätt så att vi kan ge ännu effektivare hjälp?

Uppföljning av enskilda klienter

Som beskrivits ovan har verksamheter krav på sig att följa upp verksamheten för att säkra kvaliteten. Därutöver finns också så kallad individuell uppföljning i ”ärendet” som säkerställer att enskilda individer får beviljat bistånd och att man genomför insatsen som planerat.

Juridiska begränsningar för dokumentation

Varje verksamhet ansvarar för att enbart samla in data som det finns lagligt stöd för. Fundera över vad som är relevant att dokumentera för att ni ska kunna följa upp enskilda klienter. Bestämmelser om insamling och hantering av personuppgifter finns i Personuppgiftslagen, Lag 2001:454 om behandling av personuppgifter inom socialtjänsten.

Målet med uppföljningen avgör insamlandet

Bestäm vad ni vill undersöka och varför. Om ni ska följa upp alla klienter eller bara vissa, till exempel de som får en viss insats. Därefter avgör ni vilka variabler som behövs för att beskriva målgruppen, insatsen och utfallet.

Börja med att följa upp ett begränsat antal variabler

Begränsa antalet variabler så att dokumentationen kan integreras i det vardagliga arbetet. När ni bearbetar dokumentationen kan det visa sig vilka variabler som är meningsfulla och användbara, och vilka ni kan utesluta.

Definiera variabler noggrant och använd enhetliga begrepp

Definiera varje variabel så noggrant som möjligt eftersom de helst inte ska överlappa varandra. Tänk också på att definiera begrepp och mått på ett enhetligt och precist sätt.

För att följa upp klientarbetet krävs till att börja med

- att man vet vad man vill uppnå, dvs. att man formulerat ett mål för vad insatsen ska leda till
- att man gör en så kallad förmätning för att få ett utgångsvärde som sen kan jämföras med mätvärdena efter genomförd insats.

Det finns olika bedömningsmetoder och skattningsskalor som ni kan använda både vid för- och eftermätning. Bedömningsmetoder, som oftast är formulär med frågor som klienten besvarar, brukar uppskattas av klienterna eftersom det gör bedömningsarbetet mer begripligt och synligt för klienten.

Ta reda på vilka bedömningsmetoder som finns tillgängliga och är lämpliga inom din organisation, och uppmuntra medarbetarna att använda dem.

MOS – en metod för uppföljning av enskilda individer

MOS, Målinriktad och systematisk utvärdering av insatser för enskilda personer, är ett sätt att följa upp enskilda individer över tid genom att mäta om en viss insats är till nytta för en viss individ. Det är alltså ingen vetenskapligt kontrollerad studie av insatsers effekter. Metoden består i att man tillsammans med klienten:

- omformulerar individens problem
- bestämmer sig för en insats
- bestämmer vad som ska mätas
- gör en eller flera förmätningar innan insatsen sätts in. Därefter görs mätningar med jämna mellanrum, både under tiden som insatsen ges och efter avslutad insats.

Efter dessa steg dokumentar man insatsen och beskriver beståndsdelarna.

Mätresultaten kan föras in på en tidsaxel och presenteras på ett överskådligt sätt, till exempel i en graf. Den visuella granskningen ger en första bild av förändringen och insatsens betydelse. Därefter gör man en professionell bedömning utifrån frågorna:

- Har målet med insatsen uppnåtts?
- Har personens situation förändrats på det sätt som var avsikten?
- Kan insatsen avslutas, behöver den förlängas, förändras eller bytas ut?
- Var insatsen lämplig för den här personen?

Om det inte har skett någon förändring kan det finnas flera tänkbara orsaker. Det kan bero på att insatsen var olämplig för den aktuella personen, att mätmetoden inte fungerade eller att andra händelser i personens liv påverkade resultatet.

Verksamhetsuppföljning

Sammanställning av data från uppföljning av enskilda individer ger på aggregerad nivå kunskap som har betydelse för verksamheten. Kontinuerlig uppföljning av verksamheten kan ge underlag för beslut om exempelvis bemanning, nya insatser, upphandling av nya utförare och förändringar av verksamheten.

En central fråga i uppföljning är alltså om klienternas situation förbättrats efter en insats, men uppföljning kan också handla om att sammanställa mer grundläggande uppgifter om den egna verksamheten, till exempel:

- Sammanställningar över hur många klienter som är aktuella i verksamheten vid en viss tidpunkt och några grundläggande uppgifter om dem såsom kön och ålder.
- Sammanställningar av det utbud av insatser som finns i verksamheten.
- Sammanställningar av de insatser som klienterna får del av.

Med de beskrivna uppgifterna blir det möjligt att undersöka hur insatserna fördelar sig till exempel mellan könen och för olika åldersgrupper. Sådan grundläggande lokal kunskap kan exempelvis visa att det saknas insatser för vissa grupper. Den kan också vägleda verksamheten i vilka insatser som det är mest angeläget att följa upp, till exempel den som används mest.

Om man skapar rutiner för att återkommande beskriva verksamheten i termer av exempelvis aktuella klienter, klienters varaktighet (inskrivningstid) och vilka insatser som ges till varje klient, kommer man att få kunskap om genomsnittlig inskrivningstid och utflöden av klienter från verksamheten. Sådan kunskap utgör en bra grund för uppföljning av resultat för klienter som får specifika insatser.

Det finns mycket som kan göras på organisationsnivå för att underlätta uppföljning. Intresset för att systematiska följa upp resultat växer. Ett starkt skäl är att man vill utnyttja tillgängliga resurser på effektivaste sätt. Av etiska skäl är det viktigt att noga följa klienternas utveckling. Det finns alltid en risk för att en insats kan skada och det är heller inte försvarbart att erbjuda verkningslösa insatser.

Så kan du uppmuntra till uppföljningar

Medarbetare som blir engagerade i uppföljningar av arbetet kommer sannolikt att i större omfattning använda sig av extern forskning i arbetet. Du kan uppmuntra medarbetarna att följa upp resultatet genom att exempelvis:

- Se till att uppföljning ingår som en rutinmässig del av verksamhetsplaneringen för insatser eller grupper. Lägg t.ex. in följande fråga i den vanliga planeringsmallen: Leder vårt arbete till de mål vi satt upp och finns det i så fall några resultat som visar det?
- Se till att varje verksamhetsförslag eller nytt arbetssätt prövas formellt innan det genomförs eller införs.
- Lägg upp en plan för årlig uppföljning.
- Låt medarbetare från de olika delarna i verksamheten göra utvärderingar av varandras verksamheter, så kallade kollegiegranskning.
- Anordna ett årligt återkommande evenemang (kanske tillsammans med närliggande organisationer) där medarbetarna kan presentera resultaten från de uppföljningar och utvärderingar som de har genomfört.

Ta hjälp av andra

En evidensbaserad organisation uppmuntrar till systematisk uppföljning, utförd antingen av medarbetare internt eller av externa personer.

Om ni genomför utvärderingar av verksamheten på ett ändamålsenligt sätt blir resultaten trovärdiga. För att kunna genomföra utvärderingar av god kvalitet behöver medarbetarna både kunskap och kapacitet. De kan behöva handledning och hjälp för att utveckla kunskaper och färdigheter och kan dessutom behöva hjälp av andra, till exempel med att utforma frågeformulär eller enkäter för uppföljningar. Det här är något som FoU eller universitet kan hjälpa till med (se kapitel 5, Uppmuntra till att lära av forskningen) eller så kan du ordna med utbildning för att hjälpa dina medarbetare.

Organisationer som har lyckats uppmuntra till att göra uppföljningar har gjort det på många olika sätt, till exempel genom att:

- Säkra en budget för att sätta igång ett uppföljningsprogram som kan inriktas mot ett område där det är ont om publicerad forskning.

- Ta hjälp av studenter som vidareutbildar sig till att undersöka ett prioriterat område.
- Anordna kurser om forskningsmetoder och utformning, antingen internt eller via högskola eller universitet (se kapitel 5, – Uppmuntra till att lära av forskningen) eller någon samarbetsorganisation.
- Använda samma resurser för att inrätta seminarietillfällen där medarbetarna kan komma in och diskutera idéer som de är intresserade av att själva undersöka eller få finansiering till.
- Skapa möjligheter för medarbetarna att gå utanför praktik-/akademikergränsen, t.ex. genom att få ta ett sabbatsår efter ett visst antal tjänsteår.
- Inrätta deltidsbefattningar för praktiker respektive forskare som finansieras gemensamt med FoU, högskola eller universitet.
- Finansiera en tidsbegränsad hel- eller deltidsstudieplats (vidareutbildning) som medarbetarna kan söka till.

Lyssna till klienterna

Definitionen av evidensbaserad praktik understryker vikten av att väga in klientens situation, erfarenhet och behov inför beslut om insatser. Vad klienter och deras anhöriga förväntar sig och upplever är en viktig del av evidensbaserad praktik, men det är mindre vanligt att man systematiskt samlar in, sammanför och tolkar klienternas erfarenheter av verksamheten. Om man menar allvar med att lyssna till klienternas synpunkter så låter man dessa påverka utformningen av verksamheten.

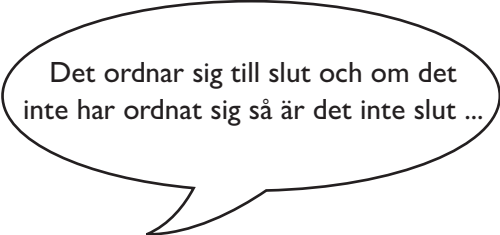
Fundera över följande frågor:

- Finns det någon strategi inom din organisation för att systematiskt samla in klienternas synpunkter?
- Finns det kvalitetsindikatorer för hela organisationen som visar vad klienterna kan förvänta sig?
- Samlar ni in information från klienterna (uppföljning, klagomål etc.) och hur återkopplas den i så fall till medarbetarna?

Till sist

Nu har ni förhoppningsvis kommit igång på allvar med ert utvecklingsarbete. Kom då ihåg att alla processer har sina upp- och nedgångar. Ibland går det framåt med god fart, ibland stannar utvecklingen upp eller går tillbaka en period. Misströsta inte, det är ett naturligt led i all utveckling. Ibland måste man vila i förändringen för att få perspektiv på vad man åstadkommit. Du kan alltid gå tillbaka till den här guiden och du kan hitta mer inspiration i någon av de böcker eller webbsidor som vi har tipsat om.

Lycka till med ert viktiga arbete!



Det ordnar sig till slut och om det inte har ordnat sig så är det inte slut ...

Referenser

- Barrat, M. & Hodson, R. (2006). Firm Foundations. A practical guide to organisational support for the use of research evidence. Research in practice.
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blase, K.A., Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005). Implementation Research: A Synthesis of the Literature. Tampa, Florida, University of South Florida.
- Flay, B.R., Biglan, A., Boruch, R.F., Catro, F.G., Gottfredson, D., Kellam, S., Mocicki, E.K., Schinke, S., Valentine, J.C. & Ji, P. (2005). Standards of evidence. Criteria for efficacy, effectiveness and dissemination. *Preventions science*, 6, 151–175.
- Haynes, R.H., Devereaux, P.J. & Guyatt, G.H. (2002). Physicians' and patients choices in evidence based practice: Evidence does not make decisions, people do. *British Medical Journal*, 324, 1350.
- Hodson, R. & Cooke, E. (2007). *Leading Evidence-Informed Practice. A handbook*. Research in practice.
- Jergeby, U. (red) (2008) *Evidensbaserad praktik i socialt arbete*. Gothia förlag.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th ed. London: Free Press.
- Shadish, W.R., Cook, T.D. & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- SOSFS 2011:9, Ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.
- SOU 2008:18 *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten – till nytta för brukaren*. Stockholm: Fritzes.

Verktyg I

Granskning av vårt organisatoriska stöd

Det här verktyget är uppdelat i fem avsnitt (1A–1E) som knyter an till de fem stegen i ”Att skapa en grund för evidensbaserad praktik”. Använd verktyget för att skaffa en uppfattning om i vilken utsträckning er nuvarande organisation kan stödja ett evidensbaserat arbetssätt. Observera att det inte är något prov utan en hjälp för att kritiskt granska vilka strukturer som är bra och vilka som behöver förbättras i er organisation.

Låt en grupp bestående av personer från olika enheter eller områden besvara frågorna tillsammans eller enskilt. Kryssa i lämplig ruta. För in poängsummorna för varje del i slutet av diagrammet i slutet av detta dokument. Dra streck mellan punkterna så bildas ett spindelnät.

EXEMPEL	Vi är inte i närheten	Vi har en bit kvar	Vi är nästan där	Vi är framme
	1	2	3	4
A1 Det finns en överordnad chef och en styrgrupp med ansvar för utvecklingen av en evidensbaserad praktik inom vår organisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2 Inom vår organisation har vi diskuterat vad evidensbaserad praktik betyder för oss och vi har tagit fram en gemensam vision.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A3 Det finns en åtgärdsplan som anger vilka steg som ska tas för att uppmuntra medarbetarna till att arbeta med stöd av forskning i större omfattning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A4 Vi använder utvecklingsledare, kvalitetssamordnare och metodutvecklare för att främja lärande från forskningen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A5 Vi mäter omfattningen av hur ofta forskningsresultat används i policydokument samt i beslut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			Poäng totalt	13 av 20

Huvudsakliga starka sidor A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 3 eller 4.

Till exempel: **Vi har en styrgrupp och har utarbetat en vision**

Huvudsakliga förbättringsområden A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 1 eller 2.

Till exempel: **Vi saknar idag en åtgärdsplan**

A. Lägga upp arbetet

	Vi är inte i närheten	Vi har en bit kvar	Vi är nästan där	Vi är framme
	1	2	3	4
A1 Det finns en överordnad chef och en styrgrupp med ansvar för utvecklingen av en evidensbaserad praktik inom vår organisation	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A2 Inom vår organisation har vi diskuterat vad evidensbaserad praktik betyder för oss och vi har tagit fram en gemensam vision	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A3 Det finns en åtgärdsplan som anger vilka steg som ska tas för att uppmuntra medarbetarna till att arbeta med stöd av forskning i större omfattning.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A4 Vi använder utvecklingsledare, kvalitetssamordnare och metodutvecklare för att främja lärande från forskningen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
A5 Vi mäter omfattningen av hur ofta forskningsresultat används i policydokument samt i beslut.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	av 20

Poäng totalt av 20

Huvudsakliga starka sidor A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 3 eller 4.

Huvudsakliga förbättringsområden A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 1 eller 2.

C. Uppmuntra till att lära av forskningen

	Vi är inte i närheten	Vi har en bit kvar	Vi är nästan där	Vi är framme
	1	2	3	4
C1 Vi använder interna planeringsdagar och konferenser för att dels öka medarbetarnas forskningsmedvetenhet, dels hålla dem uppdaterade om utvecklingen.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C2 Vi använder handledning och utvecklingssamtal för att utveckla den yrkesmässiga och forskningsbaserade kunskapen.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C3 Vi driver många nya projekt och vi testar nya modeller i arbetet. Vi utvärderar dessa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C4 Vi har många externa kontakter, t.ex. med forskare och andra relevanta yrkesgrupper, med universitet och FoU-enheter.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
C5 Vi ordnar regelbundet mötestillfällen för alla enheter med syftet att diskutera och dela med sig av kunskaper.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	
			Poäng totalt	av 20

Huvudsakliga starka sidor A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 3 eller 4.

Huvudsakliga förbättringsområden A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 1 eller 2.

D. Förbättra forskningens tillgänglighet

	Vi är inte i närheten	Vi har en bit kvar	Vi är nästan där	Vi är framme
	1	2	3	4
D1 Vi ser till att utbilda eller hjälpa medarbetarna att få kunskap om hur och var man söker relevant forskning och hur man kan förstå och tillämpa forskningsresultat i arbetet.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D2 Alla har tillgång till ett referensbibliotek där det finns viktiga och relevanta forskningsrapporter.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D3 Både chefer och medarbetare har tillgång till internet på tider och platser som passar dem.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D4 Vi har en utarbetad rutin för hur vi sprider forskningsrapporter etc.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
D5 Vi använder resultat från egna uppföljningar och andra utvärderingar som ett lärande för medarbetarna i vår organisation.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	
			Poäng totalt	av 20

Huvudsakliga starka sidor A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 3 eller 4.

Huvudsakliga förbättringsområden A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 1 eller 2.

E. Stödja och genomföra systematiska uppföljningar

	Vi är inte i närheten	Vi har en bit kvar	Vi är nästan där	Vi är framme
	1	2	3	4
E1 Det finns en strategi för hur vi bättre ska kunna samråda med de personer (klienter) vi arbetar med.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E2 Vi uppmuntras att rutinmässigt följa upp resultatet av vårt arbete samt att ta reda på de berörda personernas (klienternas) åsikter om hur arbetet kan förbättras.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E3 Det är vanligt att vi använder standardiserade mått och skalor för att mäta resultat av insatser.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E4 Vi dokumenterar vilka prioriteringar vi gör och vilka kunskapsluckor som finns.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
E5 Vi tar hjälp av studenter, forskarstuderande eller andra för att genomföra olika studier.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
			<input type="text"/>	av 20

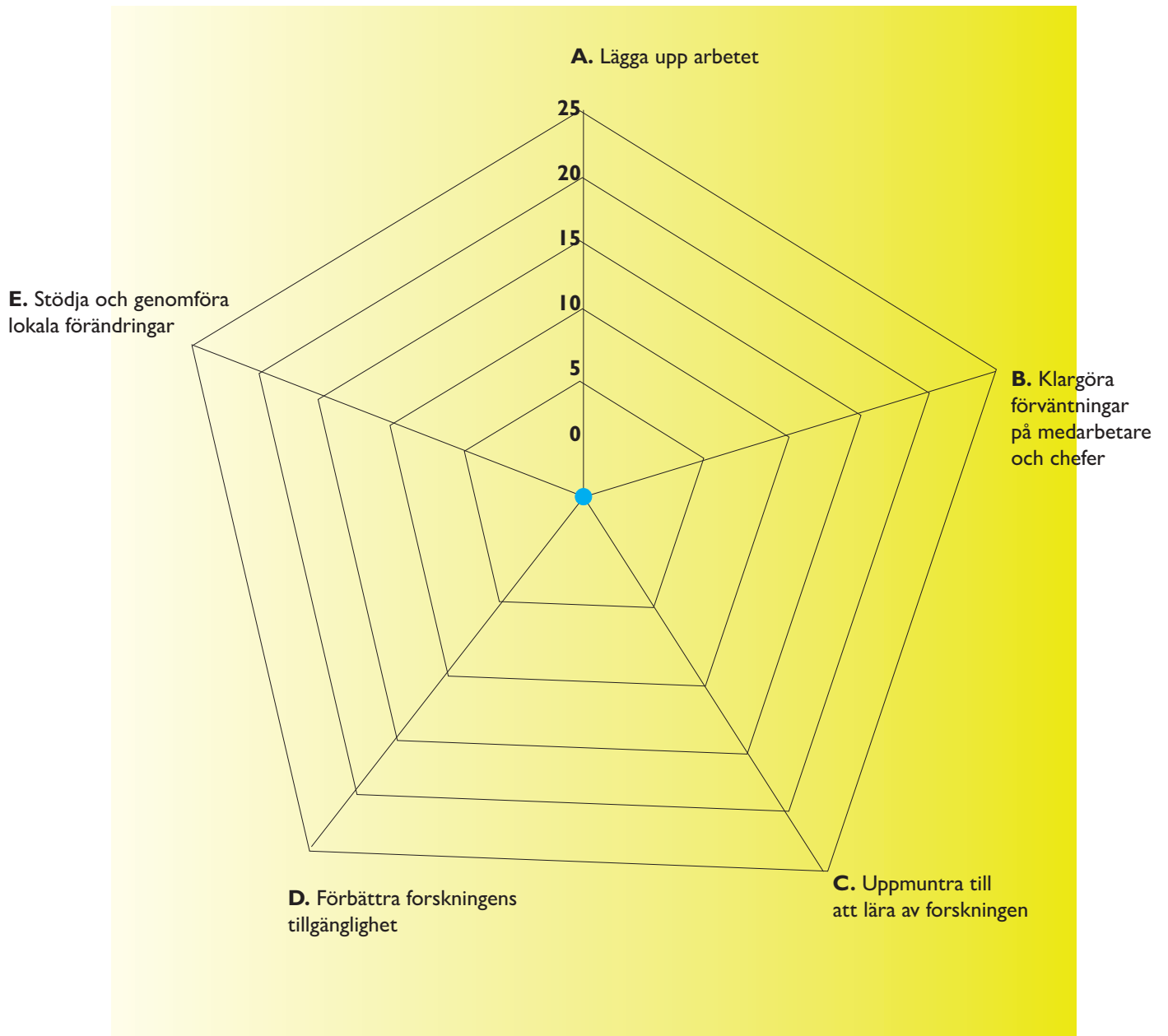
Poäng totalt av 20

Huvudsakliga starka sidor A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 3 eller 4.

Huvudsakliga förbättringsområden A1–A5

Här skriver ni in de områden som ni markerat med siffrorna 1 eller 2.



Tolkningen av det sammalagda resultatet. Ett resultat längre ut i nätet är ett bättre resultat än ett som ligger närmare mitten.

Verktyg 2

Förslag till dagordning

Förslag på dagordning till de första fyra mötena med styrgruppen.

Första mötet		
Punkt	Innehåll	Kommentar
1	Presentera styrgruppsmedlemmarna.	
2	Presentera syftet med styrgruppen samt klargör vilket mandat gruppen har.	
3	Diskutera uppdraget.	Vilket uppdrag har gruppen?
4	Övning: Vilka kunskapskällor använder vi?	Använd verktyg nr 3.
5	Övning: Hur lyder vår vision? Hur ska vi arbeta evidensbaserat?	Följ guiden i Att leda en evidensbaserad praktik (verktyg nr 2, Testa visionen) www.kunskapsguiden.se/ebp
6	Övning: Vilka är nyckelpersonerna?	Använd verktyg nr 4.
7	Planera för hur granskningen av det organisatoriska stödet med hjälp av verktyg 2 ska genomföras. Vilka ska göra den? När ska den vara klar? Vilka i styrgruppen ska ansvara för att verktyget fylls i?	Titta igenom verktyg nr 1 och instruktionerna för hur verktyget ska hanteras.

Inför nästa möte bör medlemmarna i styrgruppen

- diskutera visionen med varandra (använd verktyg nr 2 i ”Att leda en evidensbaserad praktik” som finns under fliken ”Leda utvecklingen” på www.kunskapsguiden.se/ebp).
- se till att granskningen av det organisatoriska stödet (verktyg 1) genomförs (hela eller den del som man fått ansvar för).

Andra mötet

Punkt	Innehåll	Kommentar
1	Sammanfatta tidigare protokoll och planerade åtgärder.	
2	Återkoppla och gå igenom visionen.	Diskutera vad som ska läggas till eller tas bort från visionen.
3	Gå igenom resultatet från granskningen av organisationsstödet.	Diskutera och kom överens om vilka styrkor respektive förbättringsområden som ni identifierat.
4	Övning: Vilka är möjligheterna och vilka är hoten?	

Inför nästa möte bör alla medlemmar i styrgruppen diskutera med sina kollegor om vad som skulle kunna öka användningen av forskningsresultat i arbetet.

Tredje mötet

Punkt	Innehåll	Kommentar
1	Gå igenom vad ni lärt er hittills	Hänvisa till respons från omgivningen, resultatet från granskningen av organisationsstödet samt till de möjligheter och hot som finns.
2	Enas om ett strategiskt tillvägagångssätt.	Diskutera om förändringsarbetet bör ske i hela organisationen eller koncentreras till någon särskild fråga, personalgrupp eller verksamhet.
3	Identifiera strategiska mål och prioritera åtgärder.	Sammanfatta förslag, se över era resurser och tidsplaner.
4	Sammanfatta resultatet från punkten ovan och gör ett utkast till en strategisk plan.	Använd verktyg 5 för att testa er strategi.

Inför nästa möte bör alla medlemmar:

- Göra ett utkast till en plan (använd verktyg 6 som heter Dokumentera din plan).
- Diskutera planen med berörda parter med avseende på frågor som: Är planen rimlig? Passar den in i verksamheten?
- Identifiera tillgängliga resurser.

Fjärde mötet

Punkt	Innehåll	Kommentar
1	Presentera ett utkast till en strategisk plan	
2	Enas om en slutgiltig plan.	Diskutera när och hur ni ska informera om planen, ansvarsområden samt vilka resurser som krävs.
3	Komma överens om hur ni ska följa upp och mäta utvecklingen.	

Verktyg 3

Vilka är våra kunskapskällor?

Använd det här verktyget för att dels kartlägga vilka kunskapskällor ni baserar ert arbete på idag, dels bestämma vilka kunskapskällor som du vill att ni ska använda er av i fortsättningen.

Ange vilka kunskapskällor ni använder som beslutsstöd för närvarande samt i vilken grad ni använder dem

	I stor omfattning	I ganska stor omfattning	Osäker	I liten omfattning	Inte alls
Nationell forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationell forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nationella riktlinjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öppna jämförelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokala riktlinjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egen uppföljning av verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppgifter om klienterna vid uppföljning direkt efter insats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppgifter om klienterna vid uppföljning efter flera år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brukarundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våra resultat i jämförelse med nationella nyckeltal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våra kollegors erfarenheter och kunskaper om verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våra samverkanspartners åsikter om vår verksamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övrigt; områdesspecifikt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övrigt; vad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ange vilka av följande kunskapskällor ni vill använda som beslutsstöd i fortsättningen

	I stor omfattning	I ganska stor omfattning	Osäker	I liten omfattning	Inte alls
Nationell forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internationell forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nationella riktlinjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Öppna jämförelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokala riktlinjer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egen uppföljning av verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppgifter om klienterna vid uppföljning direkt efter insats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uppgifter om klienterna vid uppföljning efter flera år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brukarundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våra resultat i jämförelse med nationella nyckeltal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våra kollegors erfarenheter och kunskaper om verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Våra samverkanspartners åsikter om vår verksamhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övrigt; områdesspecifikt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Övrigt; vad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fundera över följande frågor:

- Hur värderar vi de olika kunskapskällor som vi använder som beslutsstöd?
- Vad grundar vi dessa värderingar på?
- Vilka är våra viktigaste kunskapskällor?
- Har vi olika åsikter om vilka kunskapskällor som bör användas som beslutsstöd? Om svaret är ja, varför tycker vi olika?

Verktyg 4

Identifiera nyckelpersoner

Använd det här verktyget för att identifiera nyckelpersoner inom din organisation som kan ge stöd i förändringsarbetet.

Förändringsagenter (personer med ansvar för att introducera evidensbaserad praktik till andra samt stödja implementeringsarbetet)

Nära medarbetare (personer vars stöd är nödvändigt för att implementera en evidensbaserad praktik). Det kan vara nödvändigt att förändra deras arbetsuppgifter/ arbetssituation för att de ska kunna göra detta.

Allmänt respekterade personer (personer som har befogenhet att introducera förändringar inom organisationen och som de flesta lyssnar på).

EBP-förespråkare/Entusiaster (personer som sannolikt kommer att argumentera för och sprida information om evidensbaserad praktik).

Adoptörer (personer som behöver sätta sig in i vad evidensbaserad praktik är; personer som finns i verksamheter som behöver förändras) som arbetar med:

Operativ verksamhet

Strategi, planering, policy

Verksamhetsutveckling

Vilka av dessa personer tror du kan vara "snabba anpassare", dvs. kan snabbt sätta sig in i vad evidensbaserad praktik är?

Vilka av dessa personer bedömer du som "efterslätrare", dvs. personer som är mindre förändringsbenägna, som hindrar förändringsarbete eller t.o.m. vägrar att arbeta evidensbaserat?

Informella ledare (de personer som har störst påverkan på adoptörerna och som har stort inflytande över verksamheten).

Motståndare (personer som är aktiva motståndare mot förändringsarbetet och som känner sig hotade av implementeringen av ett evidensbaserat arbetssätt. Dessa personer kan försöka underminera arbetet redan från början).

Verktyg 5

Testa er strategi

Ett lyckat förändringsarbete kräver en genomtänkt strategi. Använd den här checklistan för att kontrollera hur realistisk din strategi är.

Strategin innehåller mål som	Ja	Nej
• bygger på våra starka sidor som framkom i verktyg I	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tar upp de viktigaste förbättringsområdena som framkom i verktyg I	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• omfattar tillfällen (konferenser, seminarier m.m.) där medarbetarna kan få tillgång till ny kunskap (forskning) inom sitt område	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tar bort, minskar eller undviker i möjligaste mån de största hindren mot att genomföra förändringsarbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bygger på att medarbetarna vet vad som förväntas av dem i en evidensbaserad praktik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kan motivera medarbetarna att arbeta evidensbaserat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kan uppmuntra till lärande som en del i det dagliga arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• kommer att förbättra tillgången till forskning för medarbetarna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• uppmuntrar till lokal uppföljning av vårt arbete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• omfattar uppföljning av arbetet och belöning för goda prestationer (individuellt och i grupp).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uppskatta tids- och resursåtgång för varje mål och skriv därefter in målen i rutnätet. Se till att du har flera mål som kan nås på kort tid och alltså leda till ”snabba resultat” samt att det är en rimlig spridning av de resterande målen över tid.

Tidshorisont	Beräknad resursåtgång		
Beräknad tidsåtgång	Liten resursåtgång	Medelstor resursåtgång	Stor resursåtgång
Lång tidshorisont (mer än 9 månader)			
Mellanlång tidshorisont (3–9 mån)			
Kort tidshorisont (1–3 mån)			

Verktyg 6

Dokumentera din plan

Använd den här checklisten som mall för att få en bra struktur på din strategi

Introduktion

- Vilka kunskapskällor har vi använt som beslutsstöd?
- Vilka kunskapskällor tycker vi är tillförlitliga?
- Vilka källor bedömer vi som viktigast för att hitta relevant evidens?

Läget just nu

- Vilka är våra styrkor?
- Vilka områden kan förbättras?
- Gäller förbättringsbehovet alla eller endast vissa medarbetare, vissa frågor eller vissa tjänster?
- Vilka är de största hoten mot vår vision just nu?

Så kommer vi att arbeta

- Hur kommer vi att arbeta när vi arbetar evidensbaserat? (Tänk t.ex. på några olika situationer – hur ni gör nu och hur ni kommer ni att göra när ni börjar arbeta mer evidensbaserat)
- Hur kommer klienterna att märka att vi ändrat arbetssätt?
- Vilka fördelar kommer klienterna att märka av?
- Hur stämmer vår vision med andra prioriteringar i vår organisation?

Så ska vi göra för att arbeta mer evidensbaserat

- I förekommande fall ska vi ställa frågan: Varför har vi fokuserat på en viss medarbetare, en grupp, en tjänst, ett geografiskt område eller en fråga?
- Vilka specifika mål har vi satt upp?
- Varför har vi prioriterat dessa mål?
- Hur väl passar målen ihop med andra uppdrag och prioriteringar som tar resurser och tid i anspråk för närvarande?
- Vad ska vi göra för att nå varje delmål?
- Vilka har ansvar för att vi ska nå de specifika målen?
- Vad är tidsplanen för varje specifikt mål?

Så ska vi följa arbetet

- Vem/vilka har ansvar för att följa upp planen?
- Hur ska planen följas upp?
- När och till vem/vilka ska vi rapportera?
- När ska planen ses över för att kontrollera om den behöver förändras?

Verktyg 7

Hur "evidensbaserat arbetar" ni nu?

Det här verktyget kan användas för att utforma utvecklings- eller kompetensplaner för medarbetarna. Låt en grupp bestående av både medarbetare och chefer i första linjen besvara frågorna enskilt.

1. Vad innebär evidensbaserad praktik för dig:

2. Vilken forskning har du som regel tillgång till i arbetet?

3. Ange ett svarsalternativ per fråga...

Hur pass säker känner du dig ifråga om att söka efter information om forskning på internet?

osäker 1 2 3 4 5 mycket säker

4. Hur pass säker känner du dig ifråga om att granska och analysera forskningsresultat för att veta om de är relevanta och tillförlitliga

osäker 1 2 3 4 5 mycket säker

5. Hur ofta använder du dig av följande kunskapsskällor i ditt dagliga arbete?

	Mycket ofta	Ganska ofta	Ibland	Sällan	Aldrig
Forskning hämtad på internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tillförlitliga källor, t.ex. Cochrane-översikter på internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facktidskrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Artiklar i vetenskapliga tidskrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunskap från professionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brukarundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bibliotek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information från andra avdelningar, t.ex. ekonomi eller verksamhetsutveckling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lokala samverkanspartners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FoU/Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universitet/högskolor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveriges kommuner och landsting (SKL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Socialstyrelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunskapsguiden.se	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat (ange vad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Vad gör du med intressant information som du har hittat, så att du kan ta fram den när du behöver den?

7. Hur ofta reflekterar du över ditt eget arbete (t.ex. vilken information du använder dig i arbetet, vad du tror på och varför, vilka faktorer som påverkar dina beslut, vad du skulle behöva mer kunskap om)?

aldrig 1 2 3 4 5 mycket ofta

8. Hur följer du upp ditt eget arbete (vilken information använder du dig av, vilka resultat funderar du över, hur ofta analyserar du ditt arbete och hur hanterar du resultaten av din uppföljning)?

9. Hur mottaglig är du för nya idéer och metoder i ditt arbete som kommer från följande kunskapskällor?

	Mycket mottaglig	Ganska mottaglig	Inte särskilt mottaglig	Inte mottaglig alls
Nationella forskningsresultat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultat från lokala uppföljningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brukarundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resultat från FoU/region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sveriges kommuner och landsting (SKL)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Något nytt inom ditt område som du lärt dig under den senaste månaden

En förändring i ditt arbetssätt som du har gjort i syfte att förbättra något under den senaste månaden.

Ett förslag i syfte att förbättra arbetet inom din arbetsgrupp som du har presenterat för din chef under den senaste månaden.

Något du har gjort för att tillföra ny kunskap till dina kollegor under den senaste månaden.

11. Ange ett svarsalternativ per fråga...

Hur pass aktiv är du i din arbetsgrupp (t.ex. delar med dig av dina synpunkter, kunskaper och idéer till dina arbetskamrater)?

inte aktivt alls ¹ ² ³ ⁴ ⁵ mycket aktiv

12. I vilken omfattning anser du att du kan påverka strategier, policys och inriktning av arbetet på din arbetsplats?

inte alls ¹ ² ³ ⁴ ⁵ i stor omfattning

13. Hur aktivt stödjer du och medverkar till klienters deltagande och engagemang i beslutsprocessen?

inte aktivt alls ¹ ² ³ ⁴ ⁵ mycket aktiv

14. Tänker du kritiskt?

	Aldrig	Ibland	Alltid
Utvärderar du förslag eller strategier genom att analysera tankegången bakom?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accepterar du vad du blir tillsagd att göra utan att ifrågasätta det?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ifrågasätter du experters auktoritet (sakkunskap)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ifrågasätter du dina kollegors auktoritet (sakkunskap)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ifrågasätter du dina klienters auktoritet (sakkunskap)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Söker du efter olika perspektiv och analyserar dessa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Söker du efter alternativa förklaringar och analyserar dessa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ifrågasätter du generaliseringar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ger du större tyngd åt resultat och åsikter som stödjer din egen uppfattning?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Undviker du etiketter (beteckningar) och ifrågasätter du dem när de används?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Undersöker du noggrant dina första antaganden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Hur aktivt deltar du i handledning eller gruppmöten som en av deltagarna?

deltar inte alls ¹ ² ³ ⁴ ⁵ deltar mycket aktivt

16. När du deltar i handledning eller gruppmöten som deltagare, hur ofta tar du då upp forskning till diskussion?

aldrig ¹ ² ³ ⁴ ⁵ ofta

17. När du deltar i handledning eller gruppmöten i rollen som chef, analyserar du efteråt hur mötet gick?

aldrig ¹ ² ³ ⁴ ⁵ alltid

18. När du deltar i handledning eller gruppmöten i rollen som chef, analyserar du efteråt hur mötet gick?

aldrig ¹ ² ³ ⁴ ⁵ alltid

19. Känner du dig orolig inför att utvärdera din egen verksamhet (eller delar av den)?

aldrig 1 2 3 4 5 mycket orolig

20. Reflektera över dina svar och använd utrymmet nedan för att sammanfatta svaren på frågorna. Sammanfattningen kan hjälpa dig att planera din fortsatta kompetensutveckling.

Mina starka sidor

Mina förbättringsområden

Tre saker som jag kan göra för att ta tag i dessa förbättringsområden

Jag kommer att gå igenom detta dokument igen den

Ange datum

Verktyg 8

Att ställa utmanande frågor

Evidensbaserad praktik börjar med att ifrågasätta det nuvarande arbetssättet. Använd den första delen av det här verktyget i en handledningssituation. Frågorna hjälper dig att konkretisera det evidensbaserade arbetssättet i enskilda ärenden.

1. Vad skulle innebära framgång i detta specifika ärende? Egentligen: Vilka mätbara resultat vill vi se för den här personen?
2. Vad anger forskning som den bästa insatsen/bästa behandlingen för en person med den här typen av problem?
3. Vilken av de alternativa åtgärderna är mest effektiv? Hur vet vi det?
4. Om vi ser till resultat av våra lokala uppföljningar: Vilket resultat kan vi förvänta oss av den här typen av insats?
5. Vad har vi för kunskap om vilken insats som klienterna önskar och anser verksam för personer med det aktuella problemet?
6. Vad har vi lärt oss av tidigare erfarenheter av liknande ärenden

Använd följande frågor som en del av gruppens utveckling eller planering

1. Inom vårt område, vad vet vi från forskningen om verksamma insatser?
2. Vad vet vi om klienternas åsikter om de insatser de får och om vilka förändringar de vill uppnå?
3. Vilka mål vill vi att klienterna ska uppnå (och gäller samma mål för alla)?
4. Jämförs våra resultat med andra enheters resultat?
5. Vilka förklaringar ser vi till dåliga resultat?

Verktyg 9

Hur långt har din grupp kommit? – Samverkan internt och externt

Att arbeta evidensbaserat är att arbeta utåtriktat. Det innebär att man delar kunskap med andra och lär av varandras erfarenheter. Följande frågor hjälper dig att få en bild av hur väl detta stämmer in på din enhet.

1. Finns det en gemensam förståelse inom enheten för organisationens strategier, prioriteringar och övergripande resultat?							Ja	Nej
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. I vilken omfattning påverkar enheten organisationens policy, riktning och mål?	mycket	5	4	3	2	1		inte alls
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. I vilken omfattning är man på enheten medveten om nya uppdrag, nyheter, projekt som pågår inom organisationen samt nationella projekt?	mycket medveten							inte alls medveten
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4. Finns det många eller få organiserade tillfällen för din enhet att få nya idéer och dela med sig av egna idéer, att diskutera, lösa problem och ingå i olika nätverk inom din organisation?	många tillfällen							inga tillfällen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5. Finns det många eller få organiserade tillfällen för din enhet att utveckla kunskap och förståelse, att lära tillsammans samt bygga förtroendefulla relationer med och samarbeta med andra organisationer?	många tillfällen							inga tillfällen
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6. I vilken utsträckning tar ni emot praktikanter, studiebesök från andra kommuner/myndigheter etc.?	i stor omfattning							inte alls
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7. Hur mycket kontakt har ni med andra kollegor inom er organisation som skulle kunna hjälpa till att stödja införandet av en evidensbaserad praktik (personalavdelning, it-avdelning, ekonomiavdelning, etc.)?	mycket kontakt							liten kontakt
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8. Använder ni er av tjänster från andra externa aktörer, t.ex. universitet, FoU, region, etc.?							Ja	Nej
							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verktyg 10

Hur långt har din grupp kommit? – Tillgång till forskning

För att dina medarbetare ska bli forskningsmedvetna och vilja arbeta evidensbaserat måste de få tillgång till forskning. Följande frågor hjälper dig att få en uppfattning om hur det är på din enhet i det avseendet.

1.	Hur stor andel av medarbetarna (enheten) har tillgång till internet på arbetet och på en plats som passar dem?	%	100	75	50	25	10
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Får medarbetarna tillgång till nedanstående publikationer och (skickar vidare)?						
	Facktidskrifter	Ofta	<input type="checkbox"/>	Ibland	<input type="checkbox"/>	Aldrig	<input type="checkbox"/>
	Vetenskapliga tidskrifter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Publikationer från FoU, region etc.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Publikationer från Socialstyrelsen, t.ex. nationella riktlinjer		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Internetbaserat material, t.ex. Kunskapsguiden.se		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Böcker eller längre forskningsrapporter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Kortare forskningsrapporter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	Resultat från systematisk uppföljning		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3.	Under den senaste månaden, har medarbetarna diskuterat någon artikel från någon av dessa publikationer utifrån frågeställningen vad resultatet/budskapet kan innebära för verksamheten?		Ja		Nej		
			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
4.	Har cheferna ett system för att samla publikationer (katalogisera och spara) så att medarbetarna lätt kan få tillgång till dem?		Ja		Nej		
			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
5.	Vet medarbetarna vilka bibliotek, databaser, publikationer etc. hos/från följande kunskapsproducenter som är tillgängliga för dem?		Ja		Nej		
	Från den egna verksamheten (lokala uppföljningsresultat)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Universitet		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	FoU, regioner		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Andra myndigheter		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Frivilligorganisationer		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
	Yrkesorganisationer		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
6.	Har medarbetarna (enheterna) en egen budget för att köpa in litteratur eller tidskrifter?		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		

Verktyg 11

Hur långt har din grupp kommit? – Kompetens och färdigheter

Använd det här verktyget för att skapa dig en klarare bild av hur du uppfattar dina medarbetares förmåga att tänka kritiskt och att kunna söka relevant kunskap, bland annat från forskning.

I. Enligt din bedömning, hur många av medarbetarna kan/har en god förmåga att:

	Alla	De flesta	Några	Ingen
• reflektera över arbetet (t.ex. ställa relevanta frågor om hur enheten arbetar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• tänka kritiskt (ta upp antaganden, generaliseringar, kunskapsluckor, resonemang och alternativa tolkningar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• på ett lämpligt sätt ifrågasätta vilseledande, ytliga och felaktiga antaganden, bedömningar och beslut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• göra litteratursökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• söka och hitta relevant forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• använda internet för att söka efter relevant forskning med hög kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• känna till de mest användbara webbplatserna inom ert område	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• bedöma forskningsresultats tillförlitlighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• förstå vad nationella och lokala resultatindikatorer (kvalitetsindikatorer) är och vad de syftar till	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• följa upp det egna arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• göra brukarundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• hålla sig uppdaterade om de viktigaste budskapen från forskningen inom ert område	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Under de senaste två åren, har någon i personalgruppen på din enhet fått formell utbildning i att:

	Ja	Nej
reflektera över arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tänka kritiskt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
göra litteratursökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
söka efter relevant forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
använda internet för att söka efter relevant forskning med hög kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bedöma forskningsstudiers tillförlitlighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
förstå vad nationella och lokala resultatindikatorer (kvalitetsindikatorer) är och vad de syftar till	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
göra uppföljningar av det egna arbetet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
göra brukarundersökningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hålla sig uppdaterad om de viktigaste budskapen från forskningen inom ert område	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Använder ni något av följande sätt för att sprida färdigheter och kompetenser inom enheten?

	Ja	Nej
konferenser, seminarier, nätverk etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
coachning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
medhandläggare som följer arbetet med specifika klienter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kollegiegranskning av bedömningar, beslut, journaler etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
handledning (enskilt eller i grupp)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingår det i era utvecklingsplaner för de närmaste tolv månaderna att vidta åtgärder för att öka någon av de färdigheter/kompetenser som har tagits upp i detta verktyg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Betrakta ditt ifyllda formulär och fundera över följande

- Har du satt flest kryss i rutan "alla" i fråga 1?
- Har du satt något kryss i rutan "inga"?
- Vad tänker du om resultatet?
- Stämmer resultatet med den bild du hade innan du fyllde i formuläret?
- Om bilderna skiljer sig, blev du positivt eller negativt överraskad?
- Är det något som särskilt överraskar dig?

Verktyg 12

Ett lokalt resursbibliotek – det viktigaste

Populärvetenskapliga tidskrifter eller hemsidor inom socialtjänstområdet

Forskning om funktionshinder pågår: bevakar aktuell forskning om funktionshinder inom Sverige. Fritt tillgänglig på nätet: http://www.cff.uu.se/Tidskrift_/

Socialvetenskaplig tidskrift: utges av Förbundet för forskning i socialt arbete (FORSA) Artiklarna finns på nätet tre månader efter tryckning. <http://svt.forsa.nu>

Äldre i Centrum: bevakar och beskriver äldreforskning. <http://www.aldreicentrum.se/>

Sociala nätet, är en mötesplats med en indexerad sökfunktion som hjälper till att hitta informationen om sociala frågor på Internet. <http://www.socialanetet.se/>

Socialvetenskap är systemsidan till sociala nätet och sprider forskning från olika tidskrifter, institutioner och myndigheter i Sverige. <http://www.socialvetenskap.se/>

Myndighetssidor

Kunskapsguiden – en nationell plattform som samlar befintlig och ny kunskap inom områdena psykisk ohälsa och vård och omsorg om äldre. <http://www.kunskapsguiden.se>

Socialstyrelsens Nationella riktlinjer Riktlinjerna, som är framtagna utifrån aktuell forskning och beprövad erfarenhet, visar på nyttan och riskerna med olika åtgärder. <http://www.socialstyrelsen.se/riktlinjer/nationellariktlinjer>

Socialstyrelsens Metodguide Metodguiden är en informationstjänst om arbetsmetoder (insatser och bedömningsmetoder) som är aktuella för socialt arbete i Sverige <http://www.socialstyrelsen.se/evidensbaseradpraktik/metodguide>

Statens beredning för medicinsk utvärdering (SBU) har i uppdrag att utvärdera metoder som används i vården. <http://www.sbu.se>

Fritt tillgängliga databaser

DiVA: DiVA portal är en gemensam söktjänst och ett öppet arkiv för forskningspublikationer och studentuppsatser producerade vid 30 lärosäten. <http://www.diva-portal.org/smash/search.jsf>

LIBRIS: gemensam katalog för svenska universitets och högskolebibliotek med referenser av böcker och publikationer, många i fulltext <http://libris.kb.se/>

SweMed: Karoliska Institutets artikeldatabas för svenska och nordiska artiklar <http://micr.kib.ki.se/netahtml/arti.html>

Forsa och FoU-verksamheter

Forsa är en fackligt och politiskt obunden sammanslutning med mål att stärka samarbetet mellan forskning, utbildning och praktik i socialt arbete. <http://www.forsa.nu/>

Fou i Sverige en portal som riktar sig främst till personal inom: Hälso- och sjukvård, individ- och familjeomsorg (IFO), äldreomsorg, handikappomsorg. Här återfinns kontaktinformation till FoU-enheter. <http://www.fou.nu/is/sverige/foU-organisationer> adresserna är även nåbara via http://www.skl.se/vi_arbetar_med/tillvaxt_och_samhallsbyggnad/fou

Fou Välfärd är en intresseförening av olika Fou-verksamheter inom individ- och familjeomsorg, äldre och handikappomsorg. <http://www.fouvalfard.se>

Internationella institut, organisationer och nätverk

Campbell Collaboration: Ett internationellt nätverk av forskare och praktiker som gör systematiska översikter inom områdena socialt arbete, kriminalvård och utbildning. <http://www.campbellcollaboration.org>

Cochrane Collaboration: Ett internationellt nätverk av läkare, forskare och patienter som utför systematiska översikter och metaanalyser av medicinska undersökningar avseende behandlingseffekter för att få fram resultat som kan läggas till grund för evidensbaserad sjukvård. <http://www.cochrane.org>

Research in Practice (RIP) bistår kommuner i Storbritannien med att ta fram forskning och implementera evidensbaserade metoder i socialt arbete med barn, ungdomar samt deras familjer. <http://www.rip.org.uk>

Social Care Institute for Excellence (SCIE) har i uppdrag att identifiera goda exempel inom socialt arbete och sprida kunskap <http://www.scie.org.uk/>

Universitet i Sverige med relevans för vård och omsorg

Göteborgs universitet <http://www.gu.se/>

Karlstads universitet <http://www.kau.se/>

Karolinska Institutet, Stockholm <http://www.ki.se>

Linnéuniversitetet <http://www.lnu.se>

Linköpings universitet <http://www.liu.se>

Lunds Universitet <http://www.lu.se>

Mittuniversitetet <http://www.miun.se>

Stockholms Universitet <http://www.su.se>

Umeå Universitet <http://www.umu.se>

Uppsala Universitet <http://www.uu.se>

Växjö Universitet **numer Linnéuniversitetet** <http://www.liun.se>

Örebro Universitet <http://www.oru.se>

Högskolor i Sverige med relevans till vård och omsorg

Ersta Sköndal högskola <http://www.esh.se/>

Högskolan i Borås <http://www.hb.se>

Högskolan i Dalarna <http://www.du.se>

Högskolan i Gävle <http://www.hig.se>

Högskolan i Halmstad <http://www.hh.se/>

Högskolan i Jönköping <http://hj.se/>

Högskolan i Kalmar ingår i Linnéuniversitetet <http://www.liun.se>

Högskolan i Kristianstad <http://www.hkr.se/>

Högskolan Väst, Trollhättan <http://www.hv.se/extra/pod/>

Mälardalens högskola <http://www.mdh.se/>

Röda korsets Högskola <http://www.rkh.se/>

Sophiahemmet Högskola <http://www.sophiahemmethogskola.se/>

Malmö högskola <http://www.mah.se/>

Nordiska högskolan för folkhälsovetenskap <http://www.nhv.se>

Verktyg 13

Utbildning i evidensbaserad praktik för medarbetarna

Det är organisationens ansvar att se till att medarbetarna får utbildning i att söka och kvalitetsgranska forskning. Ger er organisation utbildning (i egen regi, som uppdragsutbildning eller på annat sätt) inom något av följande område

	Ja	Nej
1. Aktuell forskning inom ert område	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Hur man håller sig uppdaterad om ny forskning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Effektiv användning av internet för att hitta relevanta studier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Olika forskningsmetoder – deras styrkor och svagheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kritisk bedömning av forskningsstudier – kvalitet och tillförlitlighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ansvarsfull användning av forskning vid beslutsfattande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Uppföljning av den egna verksamheten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Reflektion och kritiskt tänkande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Är någon av dessa utbildningar obligatoriska för medarbetarna?

Skriv ner vilka utbildningar som är obligatoriska och vilka som borde vara obligatoriska.

Verktyg 14

Intern spridning av forskning

Använd det här verktyget för att reflektera över hur ni sprider publikationer om forskning inom er organisation och till vem eller vilka. Observera att även om du svarar Nej på fråga 2 kan du ändå ha nytta av att läsa igenom alla frågorna.

Börja med att välja ut en nyligen publicerad skrift som berör ditt verksamhetsområde. Besvara därefter följande frågor

Fråga dig själv:

1. När fick organisationen publikationen?

2. Finns det någon formell distributionslista där det står vem som ska ha ett exemplar av publikationen?

Ja

Nej

Följande frågor riktas till dig som svarat Ja på fråga 2. Om du svarat Nej, gå till fråga 14. Använd frågorna som en hjälp för att skapa en rutin för spridning av viktiga publikationer.

3. Hur kan du se till att listan med namn på dem som ska få publikationen ständigt är uppdaterad?

4. Kan den här listan med namn ändras beroende på vilket område publikationen berör?

Ja

Nej

5. Ange vilka grupper som finns med på publiceringslistan.

Chefer i första linjen inom ditt område

Biträdande chefer

Mellanchefer

Högre chefer

Utvecklingspersonal, metodutvecklare, kvalitetssamordnare etc.

Strategi-, planerings-, policy-, uppdragspersonal

Jurister

Politiker

6. Följde det med något följebrev när publikationen skickades ut så att det framgick vem som skickat den till dig? Om det gjorde det, stod där då något

... som förklarade varför publikationen var viktig för dig/organisationen? **Ja** **Nej**

... om vad du kunde göra med den (t.ex. sända den vidare efter läsning till någon angiven person/enhet eller komma med synpunkter på något av innehållet i publikationen)?

7. Finns det någon officiell förteckning över de publikationer som ni skickar ut till chefer och medarbetare, där titel, ämnesområde, antal exemplar av publikationen samt mottagare anges?

Om det finns en sådan förteckning (fråga 7), välj ut några personer från den och ställ då frågorna 8–15 till dem:

8. Minns du att du fått publikationen? **Ja** **Nej**

9. Var den relevant för dig?

10. Vad gjorde du med publikationen?

11. Skickade du publikationen vidare till någon specifik person/enhet/ grupp? **Ja** **Nej**

12. Om du skickade publikationen vidare, till vem/vilka skickade du den?

13. Har du diskuterat något av innehållet i publikationen med kollegor eller medarbetare?

14. Har något av det som stod i publikationen använts för att på något vis påverka arbetet/

15. Var finns publikationen just nu? (Syftet med frågan: Om någon skulle vilja få tag i publikationen just nu, hur kan han/hon då få kunskap om var den finns?)

En sista fråga:

16. På vilket sätt kan svaren i detta verktyg hjälpa dig att förbättra spridningen av publikationer inom din organisation?

Hur gör man när man vill skapa en grund för evidensbaserad praktik i socialt arbete?

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

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

Boken är utformad som en guide som steg för steg beskriver hur arbetet konkret kan läggas upp. Teori varvas med praktisk information. I boken finns ett antal verktyg som ger stöd och ledning i förändringsprocessen.

Att skapa en grund för evidensbaserad praktik
– en guide för ledningen i vård och omsorg
(artikelnr 2012-10-16) kan beställas från
Socialstyrelsens beställningsservice, 120 88 Stockholm
www.socialstyrelsen.se/publikationer
E-post: socialstyrelsen@strd.se
Fax: 08-779 96 67

Publikationen kan också laddas ner på
www.socialstyrelsen.se