

Förutsättningar för att etablera en evidensbaserad praktik i socialtjänsten

En intervjustudie med chefer inom socialtjänsten

Denna publikation skyddas av upphovsrättslagen. Vid citat ska källan uppges. För att återge bilder, fotografier och illustrationer krävs upphovsmannens tillstånd.

Publikationen finns som pdf på Socialstyrelsens webbplats. Publikationen kan också tas fram i alternativt format på begäran. Frågor om alternativa format skickas till alternativaformat@socialstyrelsen.se

ISBN 978-91-7555-321-4
Artikelnummer 2015-6-34

Publicerad www.socialstyrelsen.se, juni 2015

Förord

En utmaning i att implementera en evidensbaserad praktik inom socialtjänsten är att veta vad som underlättar ett förändringsarbete. Även om implementeringsforskningen utvecklas snabbt finns stora kunskapsluckor när det gäller vägledning hur verksamheter/kommuner går till väga i praktiken. För att öka denna kunskap har socialstyrelsen gett forskare vid Karolinska Institutet i uppdrag att undersöka hur kommuner som har kommit långt i ett evidensbaserat arbetssätt gått till väga.

Författare till rapporten är Anna Gärdegård, Annika Bäck, Henna Hasson & Ulrica von Thiele Schwarz vid Medical Management Centre, LIME, Karolinska Institutet. I arbetets samtliga delar har även Elsmari Bergin, också vid Medical Management Centre, deltagit som expert på kvalitativa metoder. Knut Sundell har varit ansvarig enhetschef på Socialstyrelsen.

Agneta Holmström
Tf Avdelningschef
Avdelning för kunskapsstyrning

Innehåll

Förord	3
Sammanfattning	7
Inledning och syfte	8
Metod	10
Deltagare	10
Resultat	12
Centrala komponenter för etablering av EBP	12
En jämförelse mellan kommuner som kommit olika långt i arbete med EBP	20
Diskussion	23
Referenser	25
Bilaga 1. Termometern – ett verktyg för att diskutera förutsättningar för en evidensbaserad praktik	27

Sammanfattning

Intresset för evidensbaserad praktik (EBP) har ökat men etablering av EBP i praktiken har visat sig vara svårt. Denna rapport beskriver organisatoriska förutsättningar som visat sig underlätta etablering av EBP i socialtjänsten. Resultaten baseras på intervjuer med 22 högre chefer inom socialtjänsten i 14 kommuner.

Resultaten visar att det finns flera möjliga startpunkter och vägar för organisationer som vill etablera EBP. Sammanfattningsvis handlar det om att börja där verksamheten är stark, till exempel där det finns ett stort intresse, tidigare goda erfarenheter eller välutvecklade rutiner. Aktiviteternas tidsordning verkar inte vara betydelsefull.

Strategisk ledning är avgörande i etablering av EBP. Det räcker sällan med *en* engagerad ledare utan det behövs en *ledningsstruktur* som främjar EBP. Tre områden tycks särskilt viktiga: Aktiva val, Kunskapssyn och kompetens samt Målstyrning och uppföljning. Inom varje område finns flera komponenter. Aktiva val handlar i korthet om att den strategiska ledningen gör systematiska val baserat på brukarnas behov kring vad som utvecklas, vilka verksamheter och medarbetare som är involverade och vilket stöd som behövs. Området kunskapssyn och kompetens handlar om att den strategiska ledningen skapar en gemensam kunskapsgrund kring EBP samt systematiskt och kontinuerligt planerar medarbetarnas professionella utveckling. Inom området målstyrning och uppföljning ingår att använda klientutfall och andra mätetal i syfte att lära och utveckla verksamheten, liksom en kontinuerlig dialog mellan den politiska ledningen och förvaltningen.

Interaktion mellan komponenterna är viktigt; det räcker inte att enskilda komponent finns på plats. Snarare är det strävan mot en växelverkan mellan dem som skapar synergier och en riktning som stärker möjligheterna att etablera EBP.

I slutet av rapporten finns ett verktyg som kan användas av verksamheter som vill undersöka de egna förutsättningarna för att införa EBP.

Sökord. Evidensbaserad praktik, förvaltningschefer, implementering, socialtjänst.

Inledning och syfte

De senaste åren har det skett en stor kunskapstillväxt inom socialtjänsten. Framväxten av evidensbaserade metoder har varit stark. Likaså har vikten av att möta klienternas behov och önskemål betonats allt mer. Evidensbaserad praktik (EBP) innebär att arbeta enligt en beslutsprocess där flera kunskapskällor vägs samman. Dessa innefattar den bästa tillgängliga kunskap från forskning, klientens önskemål och erfarenheter samt den professionelles kunskap och erfarenheter [1, 2].

Flera nationella, regionala och lokala insatser görs för att stärka EBP inom socialtjänsten. Hit hör olika verktyg och kunskapssammanställningar som gjorts för att stödja verksamheter som vill arbeta mer evidensbaserat. Exempelvis har Socialstyrelsen tidigare publicerat flera verktyg för att stödja arbetet med EBP [3-5]. Tidigare undersökningar visar att intresset för EBP sedan 2007 stadigt har ökat hos socialtjänstens chefer [6]. Vid senaste mätningen år 2013 angav 77 procent ett tydligt intresse för EBP. Samtidigt visade undersökningen att andelen som uppgav att de använde evidensbaserade insatser (cirka 20 procent) varit oförändrad sedan 2007 [6]. Detta visar att medan en allt större andel av cheferna är positivt inställda till EBP, har det ännu inte lett till motsvarande ändringar i praktiken. Detta är i linje med en mer generell bild av att det i dagsläget finns ett gap mellan ambitioner och tillämpning i praktiken [7, 8].

En bidragande orsak till detta gap är svårigheter att implementera ny kunskap, vare sig den kommer från egna lärdomar från brukare eller från exempelvis nationella riktlinjer. En mängd faktorer har visat sig vara betydelsefulla för att lyckas med en implementering [9, 10]. En nylig publicerad litteraturgenomgång [8] av befintlig forskning kring implementering av EBP inom socialtjänsten ger en fingervisning om vad som hindrar införandet av EBP. Faktorer som identifierades som hindrande var otillräckliga resurser i form av tid, pengar och tillgång till forskning, otillräcklig kunskap, färdighet och träning gällande EBP, en organisationskultur som inte främjar EBP, brist på relevant forskning gällande specifika praktikområden, professionellas negativa attityder till EBP samt otillräcklig vägledning och styrning gällande EBP [8]. Flera av dessa faktorer är sådana som chefer i en organisation har inflytande över. Detta förklarar att ledarskapet ofta anges som en avgörande faktor för implementering [11-13]. En tidigare studie från Socialstyrelsen lyfter fram första linjens chefers betydelse vid implementering av ny kunskap och riktlinjer samt för att leda utvecklingsarbete [14]. Av rapporten framgår det att första linjens chefer inte kan arbeta ensamma utan är starkt beroende av andra aktörer för att lyckas. Rapportens resultat visar även att organisatoriska förutsättningar har stor betydelse för hur första linjens chefer förmår arbeta med EBP. Detta är utgångspunkten för den här rapporten som syftar till att beskriva vilka organisatoriska förutsättningar som i praktiken visat sig vara centrala för en framgångsrik etablering av en evidensbaserad praktik i socialtjänsten.

Rapportens syfte är att öka kunskapen om vad som kännetecknar kommuner som etablerat arbete med EBP jämfört med organisationer som gjort det i mindre utsträckning. Vilka är de centrala organisatoriska förutsättningarna för att arbeta enligt EBP i svensk socialtjänst?

Metod

En intervjustudie genomfördes med chefer på olika nivåer inom socialtjänsten under perioden augusti–oktober 2014.

Deltagare

För att identifiera socialförvaltningar som hade erfarenhet av att arbeta med EBP användes en strategisk urvalsprocess. Rekommendationer om lämpliga kommuner och personer hämtades från Socialstyrelsen via deras regionala samarbetspartners samt från en tidigare studie av hur kommuner arbetar med nationellt kunskapsstöd [14]. Urvalskriteriet var att intervjupersonerna skulle vara höga chefer inom socialförvaltningen. Personerna hade olika titlar såsom socialchef, avdelningschef och enhetschef. De identifierade cheferna kunde även föreslå andra chefer i organisationen. Högst två chefer från varje kommun intervjuades. I val av kommuner togs även hänsyn till geografisk spridning och variation i kommunstorlek.

Totalt 39 chefer från 24 kommuner blev inbjudna via mejl till att delta. De chefer som inte svarade på mejlet fick uppföljande telefonsamtal med en förfrågan om att delta. Av de tillfrågade valde 13 chefer att inte delta i studien och 4 kunde inte nå därför att de slutat eller var föräldralediga. Totalt deltog 22 chefer från 14 kommuner. Av cheferna var åtta socialchefer (deras titel varierar mellan kommunerna), fyra avdelningschefer (anvariga för flera avdelningar/enheter) och tio enhetschefer (närmast medarbetarna). De tillhörde verksamhetsområdena individ- och familjeomsorg och i vissa fall även äldreomsorg och enheter för funktionsnedsättning. I denna rapport används benämningen kommun genomgående, även om det i vissa fall kan handla om en del av en kommun.

Datainsamling och analys

En semistrukturerad intervjuguide skapades som fokuserade på upplevelser av implementeringsprocessen, effekter av EBP för organisationen, medarbetare och klienter samt upplevda hindrande och underlättande faktorer för implementering av EBP. Fyra pilotintervjuer genomfördes för att testa intervjuguiden och några justeringar gjordes för att förtydliga frågorna. Pilotintervjuerna ingår inte i analyserna i denna rapport.

Intervjuerna genomfördes via telefon eftersom det dels är mer kostnadseffektivt, dels möjliggjorde att fler respondenter från olika geografiska områden kunde intervjuas under den begränsade tiden för datainsamling. Telefonintervjuer kan ge respondenter en större känsla av anonymitet och brukar överlag ge samma information som intervjuer som genomförs vid personliga möten [15]. Två av författarna genomförde intervjuerna som varade mellan 30 och 60 minuter. Alla respondenter gav skriftligt samtycke till studien.

Alla intervjuer spelades in och transkriberades ordagrant. Varje transkript lästes noggrant igenom av de två intervjuarna. Som en första sortering gjordes en genomläsning för att få en uppfattning om hur långt varje kommun hade kommit i sitt arbete kring EBP. Bedömningen gjordes utifrån (1)

hur respondenterna beskrev EBP och (2) vilka åtgärder som hade vidtagits för arbetet med EBP. Kommuner där respondenterna inkluderade de tre kunskapskällorna (forskning, professionellas erfarenhet och brukarnas önskemål/behov) när de beskrev EBP samt hade gjort aktiva åtgärder inom flera centrala områden bedömdes som kommuner som hade kommit längst i arbetet med EBP. De centrala områdena, baserat på aktuell forskningen, var medarbetarnas kompetens, organisatoriska stödfunktioner och ledarskap [6]. Totalt bedömdes fem kommuner beskriva EBP utifrån de tre kunskapskällorna och i någon grad ha aktiviteter inom vart och ett av de tre områden som litteraturen beskriver. Dessa kommuner beskrivs som de som kommit längre i arbetet med EBP i resultatdelen. Sex kommuner, som endast beskrev EBP utifrån en av kunskapskällorna (oftast forskning eller enskilda evidensbaserade metoder) och som enbart bedrev aktiviteter inom ett av de tre områden bedömdes inte ha kommit lika långt. I de övriga intervjuerna (9 stycken) framkom inte en lika tydlig profil i arbetet med EBP. Dessa intervjuer har inte analyserats i denna rapport. Bedömningarna gjordes först individuellt av de två intervjuerna och därefter jämfördes överensstämmelsen dem emellan. I nästa steg kodades intervjuerna från respondenterna från de kommuner som kommit längre och de som kommit mindre långt, totalt 13 intervjuer.

Template analysis användas för kodning [16]. En mening eller ett sammanhängande stycke sorterades till specifika kategorier enligt intervjuguiden och en på förhand bestämd ramverk, Consolidated Framework for Advancing Implementation Research (CFIR) [9]. Enligt ramverket kan förutsättningar för en implementering sorteras in under fem domäner:

- egenskaper hos användarna
- egenskaper i den inre miljön
- egenskaper i den yttre miljön
- effektiviteten i implementeringsprocesserna
- egenskaper hos metoden som ska implementeras

Den sista domänen, ”egenskaper hos metoden”, användes inte för analys eftersom EBP inte är en metod utan ett arbetssätt. Däremot innehöll intervjuguiden frågor om synen på EBP som användes för analysen. Template analysis innebär att ändringar i analysramen kan genomföras under arbetets gång [16]. Under kodningen omdefinierades därför vissa kategorier; någon lades till och några underkategorier slogs ihop. Alla transkript kodades av de två intervjuerna. Tre av intervjuerna kodades av båda intervjuerna för att säkerställa att kodningen gjordes på samma sätt. Meningsskiljaktigheter i kodningen löstes genom diskussion mellan författarna och en senior forskare inom kvalitativ metod. När en god överensstämmelse hade nåtts kodades den resterande delen av materialet individuellt.

Resultat

Den första delen av resultatredovisningen baseras på de kommuner som bedömdes ha kommit längst i arbete med EBP. Därefter jämför vi resultat för dessa kommuner med de kommuner som inte bedömdes ha kommit fullt lika långt i arbetet. På så vis tydliggörs vad som kännetecknar de kommuner som har ett mer etablerat arbete med EBP; vad de gjort och i vilken omfattning, jämfört med de andra kommunerna.

Centrala komponenter för etablering av EBP

Resultaten visar att det finns flera möjliga startpunkter och vägar för organisationer som vill etablera en evidensbaserad praktik. Sammanfattningsvis handlar det om att börja där verksamheten av olika anledningar redan är stark, till exempel där det finns ett stort engagemang, tidigare goda erfarenheter eller välutvecklade rutiner och stödstrukturer. Arbetet med EBP har ofta inneburit att man arbetat med flera beståndsdelar parallellt och att verksamheterna har startat med olika aktiviteter och av olika skäl. Därmed går det inte att ge exakta råd om att börja arbeta med en specifik aktivitet (såsom uppföljning) eller en specifik del av EBP (såsom inhämtning av kunskap från brukare). Några respondenter beskriver hur de i sin verksamhet arbetat med implementering av specifika metoder, till exempel samtals-, utrednings-, bedömnings- och insatsmetoder. Andra beskriver hur de utvecklat sin lokala uppföljning på individnivå och/eller gruppnivå. Ytterligare andra beskriver utvecklingsarbeten som handlar om att inhämta kunskap från brukare, forskning och professionen och använda sig av denna kunskap i utvecklingen av verksamheten. Det finns också en variation inom en och samma kommun, där olika enheter kan ha arbetat med olika komponenter som ingår i EBP.

Resultaten visar att det finns gemensamma centrala komponenter som återkommer i de kommuner som kommit längre med EBP. Dessa komponenter interagerar med varandra, och en ömsesidig växelverkan mellan dem skapar synergier och en riktning som stärker möjligheterna att bli framgångsrik i arbetet med EBP. Komponenterna är inte aktiviteter som skapas och genomförs i en viss ordning. De är inte heller helt uteslutande, dvs. separerade från varandra. Uppdelningen är en nödvändig förenkling för att illustrera en komplex samverkan mellan flera växelverkande faktorer.

Nedan visas en modell som illustrerar de åtta centrala komponenter som enligt denna studie visade sig vara viktiga för utvecklingen av EBP (figur 1). I centrum av modellen finns strategisk ledning. Den strategiska ledningen blir särskilt märkbar inom tre områden: Aktiva val, Kunskapssyn och kompetens samt Målstyrning och uppföljning. De kommuner som kommit längst i sitt arbete med EBP har beskrivit hur utveckling inom ett område har stärkt och främjat de andra. De aktiviteter som beskrivs i den här figuren har inte

genomförts till fullo i varje kommun och aktiviteterna har inte genomförts i en och samma ordning. Våra analyser visar att det inte är avgörande i vilken ordning aktiviteter genomförs utan att det är viktigt att börja med utvecklingsarbetet där det redan finns ett intresse och ett engagemang.

Figur 1. Tre centrala områden och åtta komponenter som, sammanhållet genom strategisk ledning, skapar förutsättning för etablering av arbete med EBP i socialtjänsten.



Strategisk ledning

Strategisk ledning genomsyrar de kommuner som kommit längst i arbetet med EBP. Den kan ses som ett nav för de olika komponenterna, där den centrala funktionen är att ge förutsättningar för en växelverkan mellan de ingående komponenterna. På så vis kan utveckling inom en komponent stärka och främja de andra komponenterna och synergier kan skapas. Strategisk ledning blir också centralt för att förhindra att beslut och insatser inom ett område får oavsiktligt negativa konsekvenser på andra område. Strategisk ledning handlar här alltså om att synkronisera komponenterna inom olika områden. Detta åstadkoms genom att beslut och aktiviteter på ett område fattas och genomförs med hänsyn till de andra områdena, så att också de andra områdena stärks.

Nära strategisk ledning ligger ledarskap. Ett aktivt ledarskap är centralt men det behövs mer än drivande personer i ledande ställningar. De åtta komponenterna (figur 1) påverkar varandra och det krävs att organisationen möjliggör interaktionen mellan dem. Eftersom de åtta komponenterna sällan finns under en chefs ansvarsområde räcker det sällan med en engagerad ledare. Det krävs inte heller alltid en drivande person högt upp i organisationen, även om det kan underlätta. Snarare handlar det om vilka möjligheter

som ges till samverkan och växelverkan mellan komponenterna, även om det innebär att flera olika personers ansvarsområden berörs. Det kan till exempel röra sig om att den som fattar beslut om kompetensutveckling samverkar med den som har kunskap om vad kartläggningar och analyser av brukares behov visar. Ledarna behöver alltså ha möjlighet, tillräckligt inflytande eller andra personer med sig för att forma sin verksamhet och skapa strategier och systematik så att det blir en röd tråd genom de olika komponenterna. Ledarna är följaktligen beroende av de organisatoriska förutsättningarna samtidigt som de är med och skapar dessa. Detta betyder att enskilda ledare kan spela en stor roll men att de kan realisera sitt inflytande först när det finns samordning och samverkan mellan olika aktiviteter, processer och personer inom organisationen.

Man behöver bygga från grunden så att det här tänket [EBP] finns med till alla delar i verksamheten. Det hjälper inte att det sitter några glada entusiaster på någon liten enhet och gör det här, då blir det inte big business av det, utan ledningsfunktionen måste vara hjälpsamma mot verksamheten för att man ska kunna klara av det här.

Gemensamt för de kommuner som kommit längre i arbetet med att införa EBP är att de enskilda ledarna ser sin egen roll och sitt aktiva deltagande i utvecklingen som mycket viktig. Arbetet med EBP betonas vara ett ledningsansvar. Hos dessa ledare finns också en övertygelse om att EBP är centralt för organisationens utveckling. Det gör att de förmedlar en tydlig riktning som bidrar till att motivera och förankra arbetet med EBP bland medarbetarna och, i en del av kommunerna, hos politikerna. En tydlig riktning för förändringsarbetet kan underlättas av formella beslut men det är inget krav. Däremot talar flera chefer om att arbetet underlättats när ledningsgrupper varit överens om riktningen. I några kommuner har också den politiska och förvaltningsmässiga ledningen uttryckligen gett sitt bifall till införandet av EBP. Enigheten har underlättat formuleringen av tydliga mål där EBP blir en del av det dagliga arbetet och integrerat i de ordinära strukturerna och processerna. Slutligen är det viktigt att notera att en tydlig riktning inte bara är något som förmedlas från ledningen och därmed skapar förutsättningar för EBP. Känslan av en tydlig riktning uppstår också när det finns en samverkan mellan de olika komponenterna. Att skapa växelverkan mellan komponenterna fyller en kommunikativ funktion genom att förmedla ett budskap att EBP genomsyrar verksamheten på ett integrerat sätt.

Aktiva val

Med aktiva val menas att verksamheterna har gjort strategiska val inom tre komponenter:

- Väljer verksamheter och personal
- Utgår från brukares behov vid arbetets utformning
- Skapar en infrastruktur utifrån behoven

Väljer verksamheter och personal

Gemensamt för de kommuner som kommit längre i arbetet med EBP är att de aktivt och medvetet har valt ut de verksamheter och de personer som skulle börjat arbeta med EBP. Strategin har varit att låta verksamheter med ett uttalat intresse för förändrade arbetssätt börja. En chef beskriver sina tankar kring urvalet:

[Vi har] valt verksamheter som är väldigt öppna, så att de kan bli lite dragare av de verksamheterna där man vet att där kommer det nog bli lite trögare.

Urval av personer har gjorts genom att anställa personer med specifik kompetens eller vidareutbilda medarbetare som visat intresse för de metoder eller arbetssätt som verksamheten har bestämt sig för att använda. Respondenterna talade om vikten av medarbetare med spetskompetens i specifika metoder och arbetssätt. Viktigt var också att dessa medarbetare gavs möjlighet att ingå i de etablerade metodnätverk som finns. I en kommun tog man vid nyanställning hänsyn till de sökandes syn på och erfarenheter av att arbeta evidensbaserat.

Utgår från brukares behov vid arbetets utformning

Att utgå från brukares behov är en av de centrala delarna i EBP. I verksamheterna arbetar man därför med att ta reda på vad brukares behov är. I kommunerna som kommit längre stannar dock arbetet inte i och med det. I dessa kommuner används informationen om brukares behov också systematiskt för beslut om utveckling av verksamheten. Baserat på informationen har verksamheterna kunnat göra mer strategiska val kring hur verksamheten organiseras, vad som prioriteras och vad som ska utvecklas. Genom att systematiskt samla kunskap om brukarnas behov har verksamheterna fått ny kunskap om sina målgrupper, vilket kan leda till förändringar i arbetssätt för att bättre möta brukarnas behov. En av cheferna berättar:

Vi insåg att här fanns en jättestor andel med beroende som stod väldigt långt från arbetsmarknaden. Och då blev det också en utvecklingsfråga, hur ska vi hjälpa dom här personerna? Kan vi anpassa någonting i vår verksamhet och rikta det till om människorna i beroende som står långt ifrån arbetsmarknaden helt enkelt, hur ska vi jobba med det?

Respondenterna beskriver flera metoder för att inhämta kunskap om brukarnas behov. Systematiska bedömnings- eller utredningsmetoder används för att samla information om problem och behovsområden. Enkäter, intervjuer, fokusgrupper, medborgardialoger och brukarråd används. Det kan till exempel handla om att intervjua personer som har eller som tidigare har haft insatser. På så sätt får brukare möjlighet att påverka framtida innehåll och utformning av insatser och verksamheterna blir bättre anpassade till brukares situation. En kommun valde exempelvis att göra ändringar i sin verksamhet

utifrån brukares önskemål om ett enklare sätt att komma i kontakt med socialtjänsten på:

Det är väldigt svårt för kommunmedborgare att förstå vilken dörr man ska gå in i. Det är ett jättestort arbete att vända och bygga en organisation som bygger utifrån våra kommunmedborgare, och inte för vår organisation och ur ett personalperspektiv.

Skapa infrastruktur utifrån behoven

De kommuner som kommit längst med EBP har skapat en infrastruktur som möjliggör EBP. Det har skett antingen redan när utvecklingsarbetet startade eller allt eftersom utvecklingsarbetena har synliggjort behoven av ändrad eller ny infrastruktur. Infrastruktur kan handla om att utveckla och/eller förbättra dokumentations- och uppföljningssystem. Exempelvis har en verksamhet tagit fram ett dokumentationssystem där arbetsprocesser och rutiner finns beskrivna. Hur väl rutinerna fungerar följs upp kontinuerligt och revideras vid behov. Det kan också handla om att anställa personer som har en stödjande funktion i förhållande till de operativa verksamheterna. Stödfunktioner kan vara metodstödjare, ärendehandledare, utvecklingsledare, metodutvecklare, processledare, verksamhetsutvecklare eller implementeringsteam. I de fall där man inte anställt specifikt nya funktioner har man istället låtit vidareutbilda medarbetare som därmed fått spetskompetens i vissa metoder och därför kan fungera som metodstödjare. Centralt är att stödfunktioner är organisatoriskt placerade tillsammans med socialtjänstens ledning eller har kontinuerlig direktkontakt med ledningsgruppen. Detta kan ske genom att de är med på ledningsgruppens möten och att frågor som rör kompetensplan och dylikt har en stående plats på agendan.

Den sitter liksom ihop, stöd och ledning ... vi gör den bedömningen att det är så sammanknippat med varandra, så att stödfunktionen, där är ju också ledningsgruppen till viss del, i att hjälpa. Hur ska vi tänka i vårt ledarskap för att vi också ska stödja verksamheten i det här arbetet.

Dessa stödfunktioner hjälper till med bearbetning och sådant som kartläggningar, brukarundersökningar, intervjuer och fokusgrupper. Andra uppgifter för dessa stödfunktioner är stöd i implementeringsarbete, metodstöd och spridning av forskningskunskap. I något fall tar stödfunktionerna också fram kompetensplaner.

Kunskapssyn och kompetens

De kommuner som kommit längst i arbetet med att införa EBP har strategiskt arbetat med kunskapssyn och kompetens. Detta sammanfattas i tre komponenter:

- skapar gemensam kunskapsgrund kring EBP
- systematisk planering av kompetensutveckling
- fokuserar kontinuerligt på medarbetarnas professionella utveckling.

Skapar gemensam kunskapsgrund

Kommunerna har arbetat med att skapa ett gemensamt språk och en gemensam begreppsvärld kring EBP. Dessutom har man ansträngt sig för att skapa en gemensam syn och förståelse för innehållet i EBP. I dessa kommuner beskrivs EBP tydligt som ett arbetssätt där man inhämtar och använder sig av kunskap från tre olika kunskapskällor: forskning, brukaren och den professionelle. Alla tre kunskapskällorna ses som lika viktiga. Genom att de tre kunskapskällorna spänner över flera olika komponenter och områden (se figur 1) blir den gemensamma kunskapsgrunden viktigt för att förstå varför växelverkan mellan olika områden är viktig.

Verksamheterna har arbetat med att skapa den gemensamma kunskapsgrunden kring EBP, bland annat genom föreläsningsserier och studiecirklar. Särskilda satsningar för chefer har också gjorts, till exempel regelbundna ledarträffar för att diskutera EBP-relaterade frågor. Sådana satsningar har ansetts viktiga för både medarbetare och ledare.

En djupare förståelse för vad evidensbaserad praktik är och vad det innebär för mig och vad det innebär för vår verksamhet. Så därför blev också övningarna lite inriktade med att man då som arbetsledare fick ta med sig dem hem och fundera.

Systematisk planering av kompetensutveckling

De kommuner som kommit längst med EBP har en långsiktig syn på personalens kompetens och kompetensutveckling. Kompetens sätts även i relation till de arbetssätt och metoder som används eller som man avser att implementera. Såväl medarbetarnas som chefernas kompetensutveckling planeras. Det finns en medvetenhet om att medarbetare och chefer endast ska delta i utbildningar i metoder som de ska använda i verksamheten. Viktigt är också att medarbetarna ges stöd och resurser för att kunna använda de beslutade metoderna och arbetssätten, till exempel fortsatta träningsmöjligheter och handledning. Detta beskriver en förvaltningschef:

Utbildningen hjälper ju inte utan vi måste ha klart för oss innan vi skickar folk på utbildning hur ska man använda det /.../ så fort man har gått klart sin utbildning så kommer man och blir placerad i en träningsgrupp som tränar med en viss intervall. Och man kommer också att bli köad till en del fortbildningsdelar i det här.

Några verksamheter arbetar med särskilda kompetensplaner och har utarbetat praktiska checklistor kring detta. I kompetensplanen anpassas hur många som ska gå en utbildning och val av utbildningar utgår ifrån klientunderlaget och brukarnas behov. Vikariebehov ses över för att möjliggöra för medarbetare att delta och planen anpassas till övrig planering i förvaltningen. Man planerar även tidsåtgång samt hur medarbetarna ska kunna träna på de nya färdigheterna och införliva de nya kunskaperna i sitt arbete.

Fokuserar på medarbetarnas professionella utveckling

De kommuner som kommit längst arbetar med att stärka medarbetarnas professionella utveckling. EBP och medarbetarnas professionella utveckling beskrivs som ömsesidigt förstärkande. Flera chefer berättar hur de märkt en ökad yrkesstolthet och trygghet hos medarbetarna. Att veta att det man gör är kunskapsbaserat blir ett stöd i ryggen jämfört med att arbeta utifrån eget huvud eller utifrån enbart administrativ organisering. Medarbetarnas utveckling stärks på flera sätt, dels genom en ökad metodanvändning, dels genom att medarbetarna ges möjlighet att utbyta erfarenheter och överföra dem till varandra. Utöver detta främjas även möjligheten att inhämta kunskap och samarbeta med forskare.

En ökad metodanvändning omfattar till exempel utrednings-, samtals-, insats- och uppföljningsmetoder och beskrivs ha lett till en större professionell trygghet och till att medarbetarna i högre grad talar samma språk. Det underlättar kommunikationen mellan medarbetare och verksamheter och överföringen av kunskap. Utbyte av erfarenheter mellan medarbetare och verksamheter sker genom möten då medarbetarna ges tillfälle att beskriva och reflektera över sina arbetssätt. Detta kan ske i samband med handledning, fortbildning och erfarenhetutbyten.

Vi har något som vi kallar erfarenhetsdagarna varje år. Det är två förmiddagar där vi dels väljer tema utifrån vad jag tycker att vi ska fokusera på och så har vi någon riktigt duktig föreläsare, 1 ½ timme kanske. Sen får verksamheter ute på förvaltningen visa upp hur de jobbar i det spåret.

Andra exempel är att ta hjälp av särskilt kunniga kollegor eller stödfunktioner såsom kvalitetsutvecklare för att observera och ge återkoppling. Detta kan handla om att sitta bredvid på ett möte med en brukare och observera färdigheter som socialsekreteraren vill träna på. Efter mötet får socialsekreteraren återkoppling. Alternativt kan kollegan med särskild kunskap hålla i mötet med brukaren medan socialsekreteraren observerar.

I dessa kommuner arbetar man aktivt för att inhämta kunskap från forskning och för att samarbeta med forskare. Man avsätter särskild tid för att hålla sig uppdaterad om aktuell forskning och för att sprida relevant forskning inom organisationen, exempelvis via intranätet. Kommunerna har samarbeten med forskare i olika former, såsom forsknings- och utvecklingsverksamheter (FoU), forskningscirklar eller följeforskare som utvärderat lokala projekt. Det förekommer även utbildningssamarbeten mellan praktik och forskning. Exempelvis bedriver medarbetare i några kommuner studier på avancerad nivå på delar av sin arbetstid och kan på så sätt överföra kunskap från forskning till verksamheten och vice versa.

Det [samarbete med forskning] har en otrolig betydelse för att få fäste för den evidensbaserade praktiken. Och vi har precis gjort en utvärdering utav vårt FOU /.../ i länet och där är vårt arbete outstanding, både på det professionella planet, där vi har behov av att utveckla oss mer. Och det är mer en koppling till forskning men också en koppling till brukaren.

Målstyrning och uppföljning

Det tredje området som var utmärkande för de kommuner som kommit längre med att arbeta utifrån EBP var strategiskt arbete med målstyrning och uppföljning. Detta rymmer två komponenter: en fungerande växelverkan mellan politiker och tjänstemän och att verksamheterna vågar granska sig själva.

Dialog mellan politiker och tjänstemän

En politisk och förvaltningsmässig enighet att arbeta med EBP har underlättat utvecklingsarbetet i kommunerna. Politiker har stöttat arbetet genom att formulera övergripande mål för verksamheten som är i linje med EBP. En respondent beskriver detta på följande sätt:

Traditionellt så är det väldigt mycket ekonomistyrning inom kommunal verksamhet, men att man styr lite mer mot målstyrning /.../ det främjar ju EBP.

Det finns alltså en ömsesidig kommunikation mellan högre förvaltningsledning och politiker. Tjänstemannaledningen har aktivt strävat efter att informera politiker om vad EBP är samt vad som behövs för att kunna arbeta utifrån det. Politikerna, å sin sida, har visat intresse och engagemang för EBP och aktivt efterfrågat resultat och erfarenheter kring EBP.

Granskar för att utveckla

Framträdande bland kommunerna är synen att uppföljning och kritisk granskning är centralt för verksamheten. Olika former av mätningar, kartläggningar, uppföljningar och utvärderingar görs. Insamlingen av data görs av medarbetare, chefer, stödfunktioner eller externa aktörer. Vissa uppföljningar sker på enhetsnivå medan andra är förvaltningsövergripande. Resultaten används i utveckling av verksamheten och återkopplas till personalen. Man inhämtar alltså kunskap som grund för ständiga förbättringar. Man har inställningen att den information som samlas in ska användas som en möjlighet till lärande och utveckling, inte för att identifiera fel och peka ut skyldiga individer. Resultaten av uppföljningarna ger kunskap om vad som fungerar och vad som inte ger optimala resultat. Uppföljningsresultaten ger också indikationer på om något saknas eller behöver förbättras. Exempelvis används brukarenkäter systematiskt för att följa upp brukares situation och livskvalitet efter avslutad behandling samt deras upplevelser av bemötande. Det har krävts mod för att våga fråga brukarna vad de tycker och att ständigt kritiskt granska och utvärdera sin verksamhet.

... Att man hela tiden kritiskt granskar, att man vågar kritiskt granska och att man blir inspirerad av att jobba med förbättringar när man upptäcker svagheter. Det är ju det som jag förmedlar ut till min personal, så man inte ser det som pekpinnar utan man ser att, ser möjligheter i det istället, att göra förbättringar.

Mätningar har också stor betydelse för den högre ledningen i organisationen eftersom det möjliggör lärande om verksamheten. En chef talade om att alternativet till mätning och uppföljning är att gissa sig till vad som ska göras när verksamheten ska utvecklas. Att granska för att utveckla sätter fokus både på vad man gör och för vem skall man göra det.

Vi har haft verksamhetsplan och verksamhetsberättelse, men kommer nu skifta om till kvalitetsuppföljning och kvalitetsberättelse. För att vara mer tydlig med att svara på frågan: Vad gör vi, och vad får klienten?

En jämförelse mellan kommuner som kommit olika långt i arbete med EBP

I tabell 1 kontrasteras de kommuner som kommit längst i arbetet med EBP och de kommuner som inte har kommit lika långt. I tabellen finns en sammanställning av hur kommunerna inom respektive kategori beskriver sin verksamhet, komponent för komponent. Genom att läsa tabellen komponent för komponent kan läsaren göra en jämförelse mellan de kommuner som kommit längre med de som inte kommit lika långt, och därigenom få en tydligare bild av vad som särskiljer kommunerna som kommit längre.

Tabell 1. Jämförelse mellan kommuner som kommit olika långt med EBP

Område och komponent	Kommuner som kommit längre med EBP	Kommuner som inte kommit lika långt med EBP
Strategisk ledning	Respondenterna beskriver att arbetet med EBP är ett ledningsansvar. De anser att de själva är centrala i arbetet med EBP. Ledningen har en övertygelse om att EBP är den rätta vägen framåt. De ser arbetet med EBP som långsiktigt och behov av strategi och systematik betonas. Yttre faktorer ses som påverkande (riktlinjer, satsningar från statligt håll) men eget handlingsutrymme lyfts fram. Det anses finnas möjligheter att själv aktivt påverka. Utför specifika ledarbeteenden såsom förmedlar riktning, motiverar och förankrar arbetet hos medarbetare och i viss mån också hos politiker.	Respondenterna beskriver att en engagerad chef är viktig men arbetet med EBP beskrivs inte som ett gemensamt ledningsansvar. Ledningen beskriver inget tydligt syfte med EBP. Det finns ingen tydlig organisation som driver frågan med EBP. Arbetet avstannar om/när engagerade personer slutar. Yttre faktorer ses som påverkande och som hindrande (såsom brist på forskning). Flera efterfrågar tydligare styrning utifrån och satsningar från statligt håll. Ledarbeteende nämns inte i någon större utsträckning.
Aktiva val		
Väljer verksamheter och personal	Medvetna val av verksamheter och personer som börjar arbeta med EBP görs. Val av metoder och tidsåtgång övervägs noga. Tid avsätts för planering och urval.	Medvetna val görs sällan. Tidsplanering omnämns inte.
Brukare utgångspunkt för arbetets utformning	Kunskap om brukares behov och erfarenheter inhämtas och används i verksamhetsutveckling.	Kunskap om brukares behov och erfarenheter används främst på medarbetarnivå, dvs. i den individuella kontakten mellan en klient och medarbetare men sällan som underlag för verksamhetsutveckling.
Infrastruktur utifrån behoven	Stödfunktioner för medarbetare och för ledning inrättas utifrån behoven. Dessa är ofta sammankopplade med ledningen. För att nyttiggöra insamlad data har nya stödfunktioner och ny kompetens skaffats. Aktivt arbete med att dra största möjliga nytta av dokumentation, kvalitets- och ledningssystem. Dessa utvecklas eller bättre införs.	Stödfunktioner inrättas främst för medarbetare (ofta metodstöd). Generellt sätt är dessa inte välutvecklade. Handlar mest om att ordinarie personal får extra uppgifter. De befintliga systemen används och man pratar inte om vilken roll de kan spela.
Kunskapssyn och kompetens		
Gemensam kunskapsgrund	Ser EBP som bestående av kunskap från tre källor (forskning, egna beprövade erfarenheter, brukare). Alla tre kunskapskällorna ses som lika viktiga och behövs i ett evidensbaserat arbetssätt. Viktigt med en gemensam kunskapsgrund och syn på EBP. EBP ses som en grund för förbättringsarbete.	EBP beskrivs främst som kunskap från forskning. Beskrivs som effektutvärderingar av insatser eller implementering av något nytt, t ex specifika metoder eller riktlinjer. Synen på kunskapsgrund omnämns inte. EBP nämns inte som grund för förbättringsarbete.

Område och komponent	Kommuner som kommit längre med EBP	Kommuner som inte kommit lika långt med EBP
Systematisk planering för kompetensutveckling	Planering för kompetensutveckling görs främst av ledningen. Medarbetare deltar endast på utbildningar i metoder och arbetssätt som de senare förväntas använda. Antal personal som får utbildning dimensioneras utifrån brukarunderlaget. Kompetensplaner anpassas utifrån verksamhetens behov. Planering görs för behov av vikarier och anpassas till övrig planering i förvaltningen. Medarbetare ges stöd och resurser för att kunna använda de metoder och arbetssätt som de förväntas använda såsom t ex fortsatta träningsmöjligheter, handledning och relevant material.	Ledningen har igen systematisk planering för kompetensutveckling. Medarbetare går utbildningar utifrån sina egna personliga intressen eller kurser som "alla ska gå" t ex satsningar som görs av SKL eller andra externa aktörer. Denna typ av arbete med kompetensutveckling omnämns inte. Utbildning ses som en implementeringsprocess, hoppas att utbildning ska "göra jobbet". Få nämner fortsatt handledning i metoder.
Fokus på medarbetarnas professionella utveckling	Utveckling sker genom ökad användning av bedömnings- utrednings- samtals- insats- och uppföljningsmetoder. Skapar möjligheter för utbyte och överföring av erfarenhet och kunskap mellan medarbetare och mellan verksamheter. Samarbete med forskning ses som mycket betydelsefullt för EBP. Skapar t ex möjligheter för att inhämta kunskap från forskning.	Utveckling sker genom ökad användning av bedömnings- utrednings- samtals- insats- och uppföljningsmetoder. Utbyte av erfarenheter omnämns men inte lika systematiskt. Inga samarbeten med forskare nämns.
Målstyrning och uppföljning		
Dialog mellan politiker och tjänstemän	Politisk och förvaltningsmässig enighet att arbeta med EBP finns i några av kommunerna. Ömsesidig dialog mellan tjänstemän och politiker. Ledningen arbetar aktivt med att informera politiker om EBP och vad som behövs för att kunna arbeta med detta. Politiker stöttar arbetet genom att visa intresse, formulera övergripande mål som är i linje med EBP och efterfråga erfarenheter kring EBP.	Omnämns inte alls. Kommunikation mellan tjänstemän och politiker består främst av att tjänstemän informerar politiker. Politiker uppfattas mest vara intresserade av ekonomi. Låg tilltro från tjänstemännen till att de kan vara till någon hjälp, förutom att skjuta till resurser. Efterfrågar att politiker stöttar istället för ifrågasätter.
Granskar för att utveckla	Olika former av uppföljningar, utvärderingar och kartläggningar görs. Uppföljningar används i utveckling av verksamheten samt för att ge återkoppling till medarbetare. Alla uppföljningar som görs fyller ett tydligt syfte.	Uppföljningar kännetecknas av att räkna aktiviteter och av kartläggning av problematik. Används sällan som en källa till kunskap om sin egen verksamhet. Använder inte uppföljningar till sin fulla potential.

Diskussion

Åtta komponenter inom tre områden, sammanhållna via strategisk ledning skiljer kommuner som kommit längst i arbetet med EBP från de kommuner som inte kommit lika långt. De tre områdena är:

- Kunskapssyn och kompetens
- Målstyrning och uppföljning
- Aktiva val.

De åtta komponenterna som ingår i områdena är:

- Skapar gemensam kunskapsgrund
- Systematisk planering av kompetensutveckling
- Fokus på medarbetarnas professionella utveckling
- Dialog mellan politiker och tjänstemän
- Granskar för att utveckla
- Val av verksamheter och personal
- Utgår från brukares behov vid arbetets utformning
- Infrastruktur skapad utifrån behoven.

De tre områden och åtta komponenter, tillsammans med strategisk ledning, framstår som grundförutsättningar för en framgångsrik implementering av EBP i socialtjänsten. Det ligger i linje med tidigare forskning om implementering [4, 6, 8] men resultaten ger mer konkreta kunskaper kring vad en socialtjänst organisation kan göra för att motverka faktorer som i tidigare forskning har visat försvåra arbete med EBP.

Resultaten betonar tydligare växelverkan mellan komponenterna än vad som framkommit i tidigare forskning. Det räcker därmed inte att enskilda komponenter finns på plats. Dessa ger endast en uppfattning om vilka aktiviteter som tillsammans ökar förutsättningarna för att arbeta enligt EBP. Snarare är det strävan mot en tydlig riktning och interaktion mellan olika komponenter och områden som är centrala. Detta ger förutsättningar för att undanröja hinder för EBP och sänder ett tydligt budskap i hela organisationen om att man ska arbeta enligt EBP.

I flera tidigare implementeringsmodeller genomförs olika aktiviteter i en viss ordning. Denna studie ger snarare en bild av att aktiviteternas tidsordning inte är betydelsefull. Det är viktigare att noggrant välja var och hur man startar, så att man drar nytta av strukturer, processer, kunskaper och engagemang som redan finns i organisationen. Arbetet med EBP i de olika kommunerna har haft huvudfokus på de olika komponenterna, i olika kombinationer och med olika startpunkter. Sammanfattningsvis handlar det om att börja där verksamheten redan är stark, till exempel där det finns ett stort intresse, tidigare goda erfarenheter eller välutvecklade rutiner. Resultaten visar tydligt att EBP inte är något man inför en gång för alla, eller ens något som kan beskrivas som ”implementerat”. Att arbeta med EBP är en ständig process, till skillnad från att ta till sig en metod.

Eftersom arbetet med EBP ofta innebär att man arbetar med flera delar parallellt så går det inte att ge exakta råd om att börja arbeta med en specifik aktivitet (såsom uppföljning) eller en specifik del av EBP (såsom inhämtning av kunskap från brukare). I bilaga 1 presenteras ett verktyg som kan användas under ett implementeringsarbete. Med dess hjälp kan de professionella diskutera hur den egna verksamheten fungerar, vilka de starka områdena är, vilka områden som lätt skulle kunna stärkas och vilka områden som utgör hinder för EBP. Genom att bygga vidare där man redan är stark och skapa förutsättningar för interaktion mellan komponenterna är det vår övertygelse att man kan öka förutsättningarna för att kunna etablera EBP i en socialtjänst.

Studiens tillförlitlighet

Det ska noteras att studien är hypotesgenererande, inte hypotestestande. Studien bygger på intervjuer av ett riktat urval av chefer inom socialtjänsten. Syftet med urvalet har varit att nå dem som har särskild kunskap kring viktiga förutsättningar för att etablera EBP, som de fått genom egna erfarenheter. Identifieringen av dessa personer var inte oproblematisk; de utvalda cheferna har varierad erfarenhet av att arbeta med EBP. De utvalda personerna finns i kommuner som kommit olika långt i arbetet med EBP. Att ha kommit ”olika långt” operationaliserades inte efter den tid man hade arbetat med EBP utan enligt kriterierna som beskrivits i metodavsnittet. Studiens validitet ökar eftersom analyserna först har gjorts för de fem kommuner som kommit längst i sitt arbete. Därefter har resultatet jämförts med de sex kommuner som bedömts inte ha kommit lika långt. På så vis stärks slutsatsen att det är de förutsättningar som presenteras i resultaten som varit avgörande för skillnaden mellan de kommuner som kommit längst och de som inte kommit lika långt. Samtidigt är det viktigt att notera att det inte är möjligt att dra slutsatsen att de kommuner som kommit längst också presterar bättre vad gäller exempelvis klientutfall. Ambitionen var inte att uttala sig om hur vanliga de komponenterna och områden som beskrivs i resultatdelen är. Studien beskriver inte enskilda kommuner utan är en analys av de komponenter som framstår som mest centrala när intervjuerna från olika kommuner vägs samman.

En risk med kvalitativa analyser är att de påverkas av föreställningarna hos dem som genomför analyserna. För att minska risken för subjektivitet och godtycklighet har samtliga författare läst intervjuerna och deltagit i arbetet under analysens gång. Författarnas olika bakgrund och förkunskaper minskar också risken för systematiska bias. Dessutom har författarna fått stöd i arbetets samtliga delar av en extern expert på kvalitativa metoder. Den systematiska arbetsgången, där analysarbetet kontinuerligt stämms av med ursprungliga transkript, säkerställer att resultatet är väl förankrat i de utsagor som det baseras på.

Referenser

1. McNeece, A, Thyer, BA. EvidenceBased Practice and Social Work. Journal of Evidence-Based Social Work. 2004; 1(1):7-25.
2. Jergeby, U, red. Evidensbaserad praktik i socialt arbete. Stockholm: Institutet för utveckling av metoder i socialt arbete & Gothia; 2008.
3. Socialstyrelsen. Systematisk uppföljning Beskrivning och exempel. Stockholm: Socialstyrelsen; 2014.
4. Socialstyrelsen. Att skapa en grund för evidensbaserad praktik - en guide för ledningen i vård och omsorg. Stockholm: Socialstyrelsen; 2012.
5. Socialstyrelsen. Att leda en evidensbaserad praktik – en guide för chefer i socialtjänsten. Stockholm: Socialstyrelsen; 2012.
6. Socialstyrelsen. Evidensbaserad praktik i socialtjänsten 2007, 2010 och 2013. Kommunala enhetschefer om evidensbaserad praktik och användning av evidensbaserade metoder inom socialtjänstens verksamhetsområden. Stockholm: Socialstyrelsen; 2014.
7. Morago, P. Dissemination and implementation of evidence-based practice in the social services: a UK survey. Journal of Evidence-Based Social Work. 2010; 7(5):452-65.
8. Gray, M, Joy, E, Plath, D, Webb, SA. Implementing Evidence-Based Practice: A Review of the Empirical Research Literature. Research Social Work Practice. 2013; 23(2):157-66.
9. Damschroder, LJ, Aron, DC, Keith, RE, Kirsh, SR, Alexander, JA, Lowery, JC. Fostering implementation of health services research findings into practice: a consoli-dated framework for advancing implementation science. Implementation Science. 2009; 4:50.
10. Fixsen, D, Naoom, S, Blase, K, Friedman, R, Wallace, F. Implementation research: A synthesis of the literature. Tampa, Florida: University of South Florida; 2005.
11. Gifford, W, Davies, B, Edwards, N, Griffin, P, Lybanon, V. Managerial leadership for nurses' use of research evidence: an integrative review of the literature. Worldviews on Evidence-Based Nursing. 2007; 4:126-45.
12. Sandström, B, Borglin, G, Nilsson, R, Willman, A. Promoting the Implementation of Evidence-Based Practice: A Literature Review Focusing on the Role of Nursing Leadership. Worldviews on Evidence-Based Nursing. Worldviews on Evidence-Based Nursing. 2011; 8(4):212-23.
13. Øvretveit, J. Effective leadership of improvement: the research. The International Journal of Clinical Leadership. 2009; 16:97–105.
14. Socialstyrelsen. Behov av stöd vid implementering av nationellt kunskapsstöd. Stockholm: Socialstyrelsen; 2013.
15. Sturges, JE, Hanrahan, KJ. Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note. Qual Res. 2004; 4(1):107-18.
16. King, N. Using templates in the thematic analysis of text. I: Cassell C, Symon G, red. Essential guide to qualitative methods in organizational research. London: Sage Publications; 2004. s. 256-69.

Bilaga 1. Termometern – ett verktyg för att diskutera förutsättningar för en evidensbaserad praktik

Rapportens resultat kan sammanfattas i form av en termometer som kan användas för att undersöka en organisations förutsättningar för att införa EBP.

Termometern är tänkt som ett diskussionsunderlag för socialtjänster som vill få en bild av hur förutsättningarna för att etablera EBP ser ut i deras organisationer. Den är också tänkt som en hjälp för att identifiera uppfattningar hos organisationens aktörer om hur verksamheten fungerar. Förhoppningen är att ett samtal utifrån termometern i sig kan bidra till att påverka några av de centrala förutsättningarna är organisationsövergripande enighet om riktningen och växelverkan mellan olika aktörer, processer och aktiviteter i positiv riktning. Använd därför gärna termometern i workshop-format. Samla personer som har kunskap om, och inflytande över, de olika komponenterna och områdena som presenteras i rapporten. Ta ställning till påståendena i termometern. Exempelvis bedömer ni i vilken grad ni avser att socialtjänstens hela ledning i dagsläget tar ett gemensamt ansvar för EBP eller om EBP är beroende av enskilda individers engagemang. Resultatet indikerar var er organisation är stark och var den kan behöva utvecklas. Huvudsyftet bör inte ligga på att komma fram till en enig bedömning av organisationens förutsättningar. Undersök istället eventuella skillnader i uppfattningar med nyfikenhet, så att diskussionen i sig blir en del i arbetet med att utveckla en evidensbaserad praktik. Som vi skriver i rapportens resultatdel är det inte avgörande att vara stark i alla delar, alltså i alla frågor nedan, utan det är viktigt att identifiera inom vilka områden som organisationen är stark. Genom att arbeta vidare inom dessa områden kan förutsättningarna för att kunna etablera EBP i organisationen förstärkas.

