
RAPPORT

Att arbeta med implementering – ett möjligt framgångskoncept för en ansträngd socialtjänst

Helén Olsson

Working Papers and Reports Social work 31 | ÖREBRO 2023
ISBN 978-91-87789-86-1



Editors: Björn Johansson and Daniel Uhnöo

Att arbeta med implementering –
ett möjligt framgångskoncept för en
ansträngd socialtjänst

Working Papers and Reports Social work 31



Helén Olsson

**Att arbeta med implementering – ett
möjligt framgångskoncept för en
ansträngd socialtjänst**

© Helén Olsson 2023

Titel: Att arbeta med implementering – ett möjligt framgångskoncept för en ansträngd socialtjänst

Utgivare: Örebro University 2023
www.oru.se/publikationer

September/2023

ISBN 978-91-87789-86-1

Att arbeta med implementering – ett möjligt framgångskoncept för en ansträngd socialtjänst

Innehåll

Abstract	1
Inledning.....	2
Syfte.....	2
Att leda och organisera socialt arbete – en utmaning	3
Om implementering	4
Lärdomar från en utbildning om implementering	5
Ledningens betydelse vid implementering av nya arbetssätt.....	5
Implementeringsplanen	7
Den initiala fasen – behovsinventering.....	8
Installationsfasen – säkra nödvändiga resurser	9
Genomförandefasen – användning	9
Vidmakthållandefasen – uppföljning	10
Sammanfattande diskussion	11
Hur kan brist på implementeringsstrategier yttra sig i en verksamhet?	12
Hur kan en implementeringsplan bidra till att chefen bättre tilldelas legitimitet och mandat att leda verksamheten?	13
Hur kan kunskap om implementering omsättas i en plan användbar för yrkespraktiken?	14
Referenser	14

Abstract

Samhällsutmaningar utmärker vår tid vilket inverkar på arbetet med att säkra hälsa och välfärd. Detta påverkar i synnerhet det sociala arbetets innehåll och utförande samt medför nya krav på hur arbetet ska ledas och organiseras. Förbättringsarbete och kvalitetssäkring är intimt förknippade med väl genomförda implementeringsprocesser. Arbetet med implementering är dock förenat med ett åtagande som kräver en noggrann och genomtänkt planering. Det är främst ett ansvar för arbetsledningen, samtidigt är det en interaktiv process som involverar många deltagare på en arbetsplats. Syftet med detta bidrag är att uppmärksamma och diskutera värdet i att arbeta med genomtänkta implementeringsplaner i en policydriven verksamhet. Implementeringsprocesser diskuteras dels i relation till forskning och teoribildning och dels med utgångspunkt från lärdomar som renderats från utbildningssatsningar för enhetschefer inom kommun och hälso- och sjukvård. Vidare är exempel i texten hämtat från författarens egna erfarenheter av över tjugo års arbete som socialsekreterare och IFO-chef. Kunskapsbidraget är tänkt att vara ett praktiskt och användbart stöd vid implementering av nya arbetssätt i en verksamhet.

Nyckelord: arbetsledning, arbetsmiljö, implementeringsplan, kvalitetssäkring, socialtjänst

Inledning

En rad samhällsutmaningar som utmärker vår tid har inverkan på hur vi arbetar för att säkra hälsa och välfärd. Migration, en åldrande befolkning, psykisk ohälsa, missbruk, prostitution och människohandel och ett snabbt digitaliserat samhälle är exempel på samtida fenomen som påverkar våra välfärdsinstitutioners uppdrag. I synnerhet påverkar dessa samhällsomvandlingar det sociala arbetets innehåll och uppdrag eftersom utvecklingen också inverkar på olika gruppers villkor och sätt att leva. Målgrupper uppvisar nya hjälpbehov och socialarbetaren måste kunna bistå genom att erbjuda effektiva och verkningsfulla insatser. I de internationella etiska koderna (IFSW, 2014) för socialarbetare föreskrivs ett ansvar att utge rådgivning, stöd och behandling på individ- och på gruppnivå.

Den professionella socialarbetaren åläggs också att synliggöra orättvisor och brister i den sociala välfärden samt att bidra till samhällsplanering och social hållbar utveckling.

Ytterligare ett tema i de etiska koderna är att det sociala arbetet – i så stor utsträckning som möjligt skall vila på grunderna för en evidensbaserad praktik (EBP). Det innebär att insatser och åtgärder som utges inom socialtjänsten skall bygga rekommendationer som utarbetats utifrån forskning och beprövad erfarenhet.

Att arbetet skall vila på grunderna för EBP är angeläget och av yttersta vikt eftersom ca 900 000 personer årligen beviljas insatser inom ramen för socialtjänsten (Socialstyrelsen, 2017). Socialtjänsten axlar således ett stort samhällsansvar som finansieras via skattemedel. För att möta de krav som ställs på det nutida samhället behöver socialt arbete formera sig och finna nya och verkningsfulla strategier. Det handlar bland annat om ett behov av att tänka i nya banor när det gäller att leda och organisera arbetet, i synnerhet behöver ledningen ta ansvar för att implementera och skapa hållbarhet kring de nya arbetssätt som följer i spåren av samhällsutveckling och nya målgruppers behov.

Syfte

Syftet med detta bidrag är att diskutera begreppet implementering i förhållande till praktiskt genomförande av nya arbetssätt. Artikeln utgår inte från resultat från någon egen empirisk studie. Istället knyts forskning och teoribildning på området samman med författarens lärdomar från utbildningssatsningar för chefer inom kommun och hälso- och sjukvård. Vidare är exempel i texten hämtat från författarens egna erfarenheter av över tjugo års arbete som socialsekreterare och IFO-chef. De utbildningssatsningar som hänvisas till har fokuserat på förbättringsarbete och genomförande av nya arbetssätt, det vill säga implementeringsprocesser. Ett flertal chefer som ingått i utbildningarna har verkat inom ett starkt policydrivet utvecklingsområde som berör myndigheters arbete med barn- och kvinnofrid (jfr. Olsson & Bergman, 2018). Det sammantagna kunskapsbidraget är tänkt att vara ett praktiskt och användbart stöd vid implementering av nya arbetssätt i en verksamhet, i det här fallet socialtjänstens verksamhet.

För syftets besvarande har följande frågeställningar formulerats:

- 1) *Hur kan brist på implementeringsplaner yttra sig i en verksamhet?*

- 2) *Hur kan en implementeringsplan bidra till att chefen tilldelas legitimitet och mandat att leda verksamheten?*
- 3) *Hur kan kunskap om implementering omsättas i en plan användbar för yrkespraktiken?*

När införandet av nya arbetssätt diskuteras i kommande text så avses till exempel nya metoder, modeller eller interventioner. Ibland används begreppen omväxlande för att skapa variation och en läsvänlig text. Vidare används termen chef synonymt med både formellt chefskap, ledarskap och ledning.

Att leda och organisera socialt arbete – en utmaning

Socialtjänsten är en starkt policydriven verksamhet där myndighetsutövandet styrs genom ett antal förvaltningsrättsliga principer. Sociala reformer som härrör från konventioner och ny lagstiftning har en stor påverkan på vad som ska prioriteras i socialt arbete och hur arbetet ska utföras. I ett enkätutskick till 89 kommuner svarade 90 procent av de deltagande kommunerna att kommunala beslut, riktlinjer eller motsvarande styrning ligger till grund för kvalitetsarbetet inom socialtjänsten (SOU 2007:82). Även socialstyrelsens författande av nationella riktlinjer för god vård för patienter med svåra kroniska sjukdomar och för särskilda målgrupper av klienter inom socialtjänsten påverkar hur arbetet ska bedrivas.

Arbetet med att implementera en nationell riktlinje i en verksamhet kan liknas vid ett sorts kvalitetssäkringsarbete. Samtidigt är dessa implementeringsprocesser förenat med ett åtagande som kräver en noggrann och genomtänkt plan. Lund (2015) fann att nationellt författade riktlinjer behöver förvaltas och omhändertras av kommunen eftersom varje ny riktlinje förutsätter systematiska prioriteringar som i sin tur leder till kostnadsökningar. Detta kräver organisationsförändringar vilket ställer krav på kompetensutveckling och förbättrade samverkansformer med andra berörda välfärdsaktörer.

Att leda och organisera arbetet inom den sociala vård- och omsorgssektorn är komplext och utmanande och arbetsmiljöriskerna är många, såväl för enhetscheferna själva som för den personal som de är ansvariga för (Arbetsmiljöverket, 2018). Rapporten visar också arbetsmiljöförhållanden som har stor påverkan på de anställdas hälsa och välbefinnande är bland annat hög arbetsbelastning, krångliga IT-system, hot- och våld och bristande stödfunktioner. Vidare framgår från arbetsmiljöverkets rapport att första linjens chefer på grund av hög arbetsintensitet, inte hinner med att utveckla verksamheten och att deras arbetsdagar ofta går åt ”att släcka bränder”.

Under åren har situationen inom svensk socialtjänst beskrivits som problematisk där svåra arbetsvillkor, stressrelaterad ohälsa och höga ohälsotal präglar arbetet (Welander m.fl., 2017a). Att ledningen inom socialtjänsten har en komplex och svår vardag att hantera framgår när tillfrågade socialsekreterare beskriver upplevelser av en verksamhet som lider av uppenbara lednings- och styrproblem (Bruhn, m.fl., 2020). Resultatet från en undersökning från Forte och SBU (2019) är därmed ingen överraskning. När olika professioner och brukare inom socialtjänsten själva fick formulera viktiga forskningsfrågor framträder önskemål om att

få tillgång till mer forskning om styrning och ledarskap med särskilt fokus på implementering, förändrings- och förbättringsarbete.

Om implementering

Begreppet implementera härstammar från det latinska ordet *ple' re*, vilket betyder att 'fylla'. Fixen, m.fl., (2005, p. 5) definierar begreppet implementering som en sammansättning specifika aktiviteter som har till syfte att få en ny metod eller ett nytt program med kända aspekter att rutinmässigt bedrivs i ordinarie verksamhet. Det engelska ordet *implement* har liknande innebörd som det svenska. Ibland används andra liknande engelska begrepp i forskningsartiklar, till exempel ordet *feasibility*, *realize* eller *performe* när olika typer av genomförbarhetsaspekter diskuteras (jfr. Bowen, 2009). Enligt Svensk Ordbok har ordet implementering använts i det svenska språket sedan 1960-talet. Inledningsvis användes ordet implementera relativt sparsamt men begreppet har fått stor spridning både nationellt och internationellt och används numera ofta i dagligt tal. Möjligen är begreppet något urvattnat och lite slarvigt använt eftersom arbetet med att implementera något är ett åtagande som kräver planering, engagemang och kloka överväganden.

Varför är det värdefullt att ha kunskaper om implementeringsprocesser? Tribe (2014) menar att svaret är enkelt eftersom arbetet med implementering inte sker av sig själv och att det ofta förefaller vara förenat med ett undvikande och/eller stora förseningar. Vidare anför Tribe att implementering är ett åtagande som handlar om hur policys och lagar ska tillämpas i praktiken. Men att implementera något behöver nödvändigtvis inte gälla policy-implementering. Meyers m.fl., (2012a) menar att implementering också kan handla om att iscensätta eller realisera nya idéer och rutiner. Att implementera vetenskapligt grundad evidens i en verksamhet är ett annat viktigt område eftersom det underlättar för professionella att fatta välgrundade beslut som bygger på bästa tillgängliga kunskap. I förlängningen bidrar det till att klienter och patienter beviljas insatser som är effektiva, väl utprovade och som tar hänsyn till deras individuella egenskaper (Sundell m.fl., 2021).

Att implementera evidens handlar om kunskapsöverföring, forskningsanvändning och kunskapsintegrering i det praktiska arbetet. Liktydiga engelska begrepp är exempelvis; *knowledge translation*, *knowledge exchange*, *knowledge transfer*, *knowledge integration and research utilization* (jfr. Nilsen, 2015). Albers m.fl., 2020, s. 2) understryker att en evidensbaserad insats inte automatiskt innebär att den används i praktiken. De menar att gapet mellan forskning och praktisk tillämpning kan vara stor och att det kan ta hela 17 år innan en evidensbaserad metod är implementerad i en verksamhet.

Inom statsvetenskap, psykologi, medicin- och omvårdnadsforskning används ofta begreppet implementering när processuella strategier för kvalitets- och förbättringsarbete avhandlas (jfr. Fixen m.fl., 2005; Gifford m.fl., 2012; Greenhalgh m.fl., 2004; Nilsen, 2015; Treib, 2014). Hos andra discipliner, till exempel kvalitetsteknik och företagsekonomi dominerar istället begreppen flöden, processer och processledning när de beskriver förbättringsarbeten som behöver genomföras (jfr. Liker, 2009; Ljungberg & Larsson, 2012; Yukl & Kaulio, 2012). Att beskriva processer som en kedja eller serie av aktiviteter är en förenklad bild av verkligheten anser Ljungberg & Larsson (2012, s. 61). De beskriver istället att en process inrymmer ett antal aktiviteter som är relaterade till varandra i ett mönster som

kan liknas vid ett nätverk, snarare än en sekventiell kedja. Fixen m.fl., (2011) har liknande tankegångar när de beskriver implementeringsarbetet som en cyklisk och interaktiv process.

Lärdomar från en utbildning om implementering

Under åren 2015 – 2017 genomfördes en kortare introduktionsutbildning för enhetschefer inom hälso- och sjukvård samt kommunal socialtjänst i Dalarnas län. Utbildningen var en beställning från chefsnätverket och genomfördes inom ramen för Socialtjänstens Utvecklingscentrum i Dalarna (SUD), vilket kan liknas vid en sorts FoU verksamhet. Bakgrunden till att utbildningen efterfrågades från arbetsledarhåll var ett behov av att arbeta mer strategiskt och planerligt med kvalitets- och förbättringsarbete i verksamheterna. På uppmaning från chefsnätverket skulle utbildningen vara tillämpbar och ha fokus på implementeringsprocesser samt hur en verksamhet praktiskt kan gå till väga för att upprätta en konkret och transparent implementeringsplan.

Utbildningen omfattade tre halvdagar och genomfördes vid två tillfällen under åren 2015 – 2016. I utvärderingen gavs positiva omdömen om de kunskaper som förmedlades, bland annat beskrevs värdet i att verkligen jobba med att planlägga och vidmakthålla arbetet och inte bara ha en icke-transparent plan i huvudet. En framgångsfaktor i ett implementeringsarbete beskrevs vara om fler enhetschefer på en förvaltning kunde hjälpas åt och driva och hålla arbetet med implementering levande och att stötta och påminna varandra i processen. Detta i synnerhet när tjänster som berör flera enheter behöver samordnas och implementeras.

Några försvårande faktorer som de medverkande cheferna angav när det gällde arbetet med implementering var att liten tid var avsatt för förändringsarbete och att de hade förväntningar på sig från överordnade att införandet av det nya skulle vara effektivt och snabbt, till exempel arbetet med nya metoder och riktlinjer. Vidare beskrevs vikten av att det på högre ledningsnivåer alternativt på lokal politisk nivå, måste fattas beslut om att inleda ett förändringsarbete. Detta för att få mandat att arbeta med det nya, att få tillgång till nödvändiga resurser samt att ha en överordnad chef att rapportera till hur arbetet fortskrider. Flera av deltagarna beskrev insikter om att en genomtänkt plan där samtliga roller är tydliggjorda, legitimerar deras roll som chef och ger dem bättre mandat att leda verksamheten.

Ledningens betydelse vid implementering av nya arbetssätt

Vilka aktiviteter är då möjliga att implementera i en socialtjänstverksamhet? Ja, det kan handla om allt som verksamheten anser är viktigt för att arbetet ska utföras på bästa sätt. Framförallt handlar det om återkommande aktiviteter som verksamheten vill skapa hållbarhet och varaktighet kring. Det kan röra sig om allt från att skapa rutiner för att ta hand om nyanställd personal eller att bättre ordna för strukturen kring det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM. Det kan också handla om att implementera en ny riktlinje, så kallad policyimplementering eller olika typer av vetenskapligt framtagna metoder eller bedömningsstöd.

Forskning visar att ledningen är av största betydelse vid implementering av nya arbetssätt, eftersom det handlar om att legitimera arbetet och bidra med nödvändiga resurser till verksamhet och operativ personal (Cummings et al., 2007; Harvey m.fl., 2002; Nielsen,

2015; Rycroft-Malone m.fl., 2004). Forskning om effektivt ledarskap har på senare år alltmer fokuserat på ledarbeteenden som är inriktade mot förändring och innovation. Yukl & Kaulio (2012, s. 129) menar att ett framgångsrikt ledarskap som ökar graden av arbetstillfredsställelse hos underordnade handlar om tre olika uppgiftsorienterade beteenden, det vill säga planering, tydliggörande och övervakning. Yukl & Kaulio beskriver vikten av att verksamheten är väl planerad när det gäller till exempel prioriteringar, strategier och ansvarsfördelning. Vidare beskrivs värdet i att det finns tydliggjorda och specifika mål och deadlines samt anvisningar kring hur arbetsuppgifter ska utföras. Ett övervakande beteende handlar således om att chefen behöver samla in den information som behövs för att kunna utvärdera verksamheten och de underordnades prestationer.

I relation till socialtjänstens arbete betyder det konkret att ledningen måste ta ett större ansvar att följa upp nya arbetssätt som behöver införas i socialt arbete samt att tillse att personalgruppen är uppdaterade och informerade om nya riktlinjer som behöver införas i verksamheten. Brist på implementeringsstrategier i en verksamhet kan leda till att förändring som inkluderar nya arbetssätt, inte åtföljs från personalhåll (Fixen, m.fl., 2005; Gifford, m.fl., 2012). Likaså menar Astvik m.fl., (2020) att en god arbetsmiljö och en god verksamhetskvalitet är avhängigt varandra och intimt förknippade. De menar också att en verksamhets bristande förutsättningar att åstadkomma en god kvalitet är att betrakta som ett arbetsmiljöproblem.

Nedan presenteras några uttalanden från socialarbetare som under åren ventilerats, antingen i samband med utbildningssatsningar som författaren medverkat i (jfr. Olsson & Bergman, 2018), eller via författarens egna erfarenheter av införande av nya arbetssätt i socialt arbete (exempel 1). Exempelen är en illustration av konsekvenser som uppstår när det råder brist på implementeringsstrategier i en verksamhet, se tabell 1:

Tabell 1. Exempel – röster från socialarbetare:

Exempel 1	Exempel 2	Exempel 3
Jag minns när arbetsgivararen skickade iväg oss för att genomgå en metodutbildning med inriktning mot missbruk och beroende. Vi fick besked från utbildaren att det bästa var att tillämpa instrumentet på alla klienter som sökte bistånd. Det var inte något bra råd för efter ett halvår så hade vi fullt med bedömningar som krävde insatser. Vi hade väckt förväntningar hos klienterna som det inte fanns resurser nog att tillgodose. Då minns jag att flera handläggare slutade att använda instrumentet...	En ny föreskrift (SOSFS 2014:4) ¹ föreskriver att socialtjänsten ska använda sig av standardiserade bedömningsinstrument för att bedöma risker för våld i nära relationer. Efter genomförd utbildning upplevde jag att vi socialsekreterare själva skulle ansvara för genomförande och användande av instrumentet. Det här framkallade stress och motstånd mot att börja använda bedömningsinstrumentet...	Konventionen om barnets rättigheter trädde i kraft 1 januari år 2020. Vi är osäkra på hur den nya lagen ska hanteras i socialtjänstens verksamhet. Vi vet inte hur övrig berörd lagstiftning kommer att påverkas och vi behöver mer kunskaper om hur barnkonventionen ska tolkas och tillämpas i relation till den egna verksamheten. Det här är en stor osäkerhetsfaktor just nu...

I följande avsnitt diskuteras vad det innebär att arbeta med implementeringsprocesser. Hos vem ska ansvaret ligga och vilka faktorer bidrar till att nya arbetssätt präglas av varaktighet

¹ Föreskriften har omarbetats och heter numera SOSFS-FS 2022:39

och hållbarhet? Texten avslutas med ett exempel på de moment eller faser som en lättillgänglig och praktisknära implementeringsplan bör omfattas av (tabell 2).

Implementeringsplanen

Nilsen (2015) redogör för tre olika teoretiska modeller eller utgångspunkter när det gäller arbetet med implementering. Några modeller har fokus på att vägleda i att förstå och förklara vad som påverkat ett genomföranderesultat, så kallade förklaringsfaktorer eller determinanter (jfr. Rycroft-Malone, 2010). Ytterligare modeller omfattas av ett utvärderingsramverk som bistår i att skapa struktur i att utvärdera själva genomförandet. Här ligger fokus på aspekter kring implementeringens process och utfall (jfr. Glasgow m.fl., 1999). Eftersom den här artikeln har fokus på planering, installation och genomförande så är de så kallade process- eller handlingsmodellerna intressanta. Dessa modeller vägleder i processen att översätta forskning till praktik, till exempel Knowledge-to-Action Model (Graham m.fl., 2006) eller The Quality Implementation Framework (Meyers m.fl., 2012b).

Forskning visar att oavsett kontext så behöver alla verksamheter som står i begrepp att genomföra en förändring åtfölja en likartad infrastruktur. I synnerhet behöver politiskt styrda verksamheter såsom utbildningsväsendet, hälso- och sjukvård och socialt arbete ha genomtänkta planer kring hur de arbetar med policyimplementering eftersom det handlar om hur politiska beslut ska omsättas i praktiken (jfr. Nilsen m.fl., 2013; Olsson, Axelsson & Stier, 2017; Olsson, 2021).

Liker (2009, s. 327) anser att en implementeringsplan bör innehålla en redogörelse för hur utbildning och kommunikation ska gå till och fortlöpande svara på frågorna vad? när? vem? Oavsett vilken disciplin som skärskådar begreppen implementering och förbättringsarbete så föreskrivs vikten av att inledningsvis i processen definiera kundvärdet, fastställa kundbehov och uppskatta kundtillfredsställelse (jfr. Bergman & Klefsjö, 2020; Liker, 2009;) Det innebär att ett framgångsrikt förbättringsarbete och de processer som hör därtill, måste ha identifierat en mottagare och värdet för denna mottagare, vilket i det här fallet avser de klienter eller patienter som är i behov av hjälp- och stödinsatser.

En väl genomförd implementeringsprocess ska leda till acceptans och förändrat arbetssätt hos personalen, förändringar i den organisatoriska strukturen när det gäller policys och beslutsfattande samt förändringar i förhållande till brukare och samverkanspartners. Implementeringsarbetet ska leda till nöjdhet och en högre delaktighet (Fixen, 2005, p. 12). Även om arbetet med implementering kan betraktas som ett arbete som sker i sekvenser eller etapper så är det en interaktiv process som inbegriper många deltagare på en arbetsplats. Harvey & Kitson (2016) beskriver värdet i att ledningen utser så kallade facilitatorer i implementeringsprocessen som bistår i att stödja, handleda och coacha personalen i förändringsarbetet och de nya arbetssätten.

Tyrstrup (2014) poängterar att beslutsfattare som inte är engagerade i det direkta operativa arbetet, till exempel politiker och huvudmän, måste bidra till att underlätta och stödja de krav som ska infrias. Ett antal viktiga kärnkomponenter i implementeringsstrategin behöver således beaktas. Det handlar dels om att tillse att resurser frigörs för de så kallade implementeringskomponenterna. Det innebär att ha tillgång till en ”faciliterande administrativ” struktur bestående av engagerade ledare och handledare (Fixen, m.fl., 2005).

Det kan röra sig om utökande kostnader för utbildning av personal, materialinköp, anpassning av organisationen samt ett tillpassat it-stöd. Med utgångspunkt från ett systemteoretiskt perspektiv där alla delar i systemet är beroende av varandra så krävs också resurser för att hantera den nya metoden/programmet/interventionen.

Dessa metodkomponenter handlar i första hand om att bistå personalen med utbildning så de lär känna ”de aktiva ingredienser” som kännetecknar det nya arbetssättet (Meyers, m.fl. 2012a). Det är viktigt att tillräckligt med resurser är avsatta för att vidmakthålla en ny metods kärnkomponenter, det vill säga de anvisningar som följer med en metod. Exempelvis genom anordnande av metodstödsdagar, rollspelsträning, bidra med filmer och annat utbildningsmaterial eller delta i nätverk som omsätter metoden i praktiken. Fixen m.fl., (2011) anger att många implementeringsförsök misslyckas eller drabbas av problem inom en tvåårsperiod. Socialstyrelsen (2012) uppmanar att inte ”kasta ut barnet med badvattnet” och ger rådet att reda ut om problemen beror på implementeringsprocessen eller på metoden eller om det saknas kompetens, organisation och ledarskap.

En implementeringsplan består av flera olika faser och beroende på vilken modell som åtföljs så kan innehållet i de olika faserna variera något. Nedanstående exempel är inspirerat av de lärdomar som erhöles i samband med tidigare beskriven bildningssatsning gällande implementering. Inspiration har också hämtats från Fixen m.fl., (2005; 2011); Folkhälsomyndigheten (2017); Liker (2009); Meyers m.fl., (2012a; 2012b) samt Socialstyrelsen (2012). Nedan beskrivs implementeringsprocessen i fyra olika faser. Avsnittet avslutas med en sammanfattning som svarar på frågorna; när, vad och vem? **Se tabell 2.**

Den initiala fasen – behovsinventering

Som tidigare nämnts så är socialpolitiska reformer, i synnerhet när lagar, förordningar och nationella riktlinjer tillkommer, en stor påverkansfaktor på hur arbetet ska struktureras upp och bedrivs i en myndighetsutövande verksamhet. Trots att många kommunala socialtjänster idag bedrivs med knappa resurser så är det många gånger inget valfritt arbete att anpassa verksamheten till nya politiska viljeinriktningar. Det gör att frågor kring huruvida verksamheten är redo för nya arbetssätt och förändring, eller huruvida de nya arbetssätten passar i verksamheten kan vara fruktlösa att ställa. Av största vikt i den initiala fasen är att operativ chef har tilldelats mandat att inleda ett implementeringsarbete via beslut som fattats på en högre nivå i organisationen, till exempel genom överordnad chef eller via kommunpolitiker. Som underlag för beslutet bör huvuddragen i en kortfattad plan presenteras där det framgår varför behovet av förändring är påkallat samt vilken typ av utbildning och träning personalen behöver för att arbeta med det nya. I underlaget bör ett tydligt mål med förändringsarbetet vara angivet samt en tidslinje för implementeringsprocessen i sin helhet. Denna initiala resurs- och kostnadskalkyl kan exempelvis utformas i linje med *tabell 2*.

I de fall kommunledningen meddelar beslut om att implementeringsprocessen ska inrymmas inom befintliga budgetramar bör det initialt klarläggas och fattas beslut om vilken målinriktning som då är möjlig att arbeta efter. Planering i den initiala fasen bör från början sträva efter transparens och ett öppet förhållningssätt samt att involvera operativ personal som direkt berörs av förändringsarbetet. Ett sätt att skapa förtroende och en trygghet i arbetsprocessen är att ansvarig chef från början är tydlig med hur roller och ansvar är fördelade i implementeringsprocessen. Olofsson (2018) resonerar kring ett så kallat utvecklingsorienterat lärande i en organisation och framhåller att ett framgångsrikt lärande

förutsätter proaktiva medarbetare som vågar ifrågasätta och ta initiativ. Vidare framgår att lärande gynnas av ett förtroendefullt klimat som bygger på ledningsstöd och medarbetarinflytande. Fixen (2011) menar att denna initiala fas bör bygga på en engagerad ledning med ett utforskande förhållningssätt. Här ska information om det nya samlas, idéer delas och grupper bildas.

Installationsfasen – säkra nödvändiga resurser

När det är dags för installationsfasen är det viktigt att resurser är säkrade för att genomföra implementeringsarbetet (Fixen, 2011). Ansvariga arbetsledare bör se över personalstaben och fatta beslut om eventuella personalrekryteringar. Behovet av lokaler och huruvida ett utökat IT-stöd där till exempel nya IT-system behöver aktualiseras. Ansvariga arbetsledare behöver tillsammans med personalen planera för de utbildningssatsningar som behövs, till exempel i en metod eller i ett manualanvändande. Det nya arbetssättet (interventionen/metoden) som ska införas kan under utbildningsperioden stödjas genom en så kallad facilitator, vilket handlar om en eller flera personer som underlättar och guidar i implementeringsprocessen. Det kan handla om utsedd sakkunnig handledare som är särskilt insatt i det nya arbetssättet (Harvey & Kitson, 2016). Meyers m.fl., (2012a) är inne på samma linje och menar att en eller flera utsedda coacher i denna fas kan underlätta vid besluts- och problemlösningssprocesser. Att tidigt utse en facilitator i en implementeringsprocess underlättar för den operativa personalen likväl för ansvarig chef, eftersom arbetsuppgifterna fördelas på flera.

Att upparbeta så kallade implementeringsteam är enligt Meyers m.fl., (2012a) en hållbar strategi. Inom socialtjänsten kan ett sådant team bestå av verksamhetschefer från flera olika enheter som bedriver ett utvecklingsarbete med liknande innehåll, till exempel handlingsprogram kring pandemier, våld i nära relationer, missbruks- och beroendevård och LSS och handikappomsorg. I installationsfasen är det av största vikt att få personalen engagerade och delaktiga i det nya som ska införas. Ett sätt att skapa engagemang och delaktighet är att avsätta tid för korta men täta avstämningsmöten med personalgruppen. Vidare ger Socialstyrelsen (2012) rådet att ledningen upprättar en intern webbsida med tillhörande flödesschema som tydligt visar var i processen arbetsplatsen befinner sig. Där kan också hinder- och framgångsfaktorer för implementeringsprocessen vara angivna.

Genomförandefasen – användning

I denna fas är det dags att sjösätta det nya arbetssättet i direkt operativt arbete. Fasen kan löpa på under en tidsperiod på mellan 2-4 år. Kom överens med personalen hur många klientärenden som skall introduceras med det nya under en viss tidsperiod. Var noga med att tillfråga klienterna som kommer i kontakt med det nya arbetssättet om deras synpunkter och upplevelser. Se till att ha korta men täta uppföljningsmöten med personalen för att vara uppdaterad på arbetet. I denna fas är det viktigt att inventera om de resurser och utbildningssatsningar som aktualiserats är tillräckliga. Det är också viktigt att göra omvärldsanalyser av det nya arbetssättet. Det kan göras genom att få till stånd ett erfarenhetsutbyte med länets grannkommuner, till exempel genom Regionala samverkans- och stödstrukturer (RSS) eller genom Länsstyrelsernas regionala nätverk. Ta del av på forskning som bedrivs på området, till exempel via Kunskapsguiden, SBU, Socialstyrelsen och SKR. Ett viktigt observandum i denna fas är att se till att arbetsgruppen använder det nya arbetssättet eller metoden som den är avsedd att användas. Så snart en metod börjar anpassas

efter lokala förhållanden så minskar möjligheten att vetenskapligt utvärdera denna (Sundell m.fl., 2021).

Vidmakthållandefasen – uppföljning

När det nya arbetssättet används som det föreskrivs att det ska användas, genom att till exempel följa en manual eller en checklista, och där minst hälften av berörd personal arbetar med det nya så kan man tala om att en metod är implementerad (Fixen, 2011). Fixen m.fl., (2005, p. 17) anger att framgångsrik implementeringsprocess tar mellan 2-4 år att genomföra. Då är det nya arbetssättet förenat med nya lärdomar och rutiner och är väl integrerat med det praktiska utförandet. När arbetssättet är accepterat av såväl personal som organisation och ligger stabilt på plats, oavsett omsättning av personal och ledning, kan man tala om att det nya är institutionaliserat i verksamheten. Då är det nya arbetssättet gjort till en regel och därmed förenat med hållbarhet och varaktighet. Fixen (2011) framhåller vidare att när full implementering har nåtts kan de förväntade resultaten bedömas och utvärderas. Att vidmakthålla en till synes lyckad implementeringsprocess innebär att ledningens ansträngningar inte kan sättas på sparlåga. Om ledningen är mån om att tillvarata lärdomar från implementeringsprocesser så innebär det i denna fas att vara uppmärksam på- och möta de förändringar som behövs för att stödja ett fortsatt inarbetat arbetssätt.

Sammanfattande aktiviteter - viktiga att beakta i samtliga steg för implementeringsansvarig chef:

- Var lyhörd kring hur motiverad gruppen är att arbeta med förändring
- Diskutera identifierade hinder- och framgångsfaktorer med personalgruppen
- Var noga med påminnelser och återkoppling till personalgruppen
- Samråd med personalen när det är dags för nästkommande fas i implementeringsarbetet.
- Uppmuntra brukardelaktighet
- Viktigt med avsatta datum för regelbunden återkoppling av arbetet till övre ledningsfunktion
- Var noga med att regelbundet tydliggöra roller och ansvar i arbetet
- Skapa utrymme och tid för reflektion

Tabell 2. Sammanställning av implementeringsprocessens fyra faser som också inkluderar frågorna; när, vad och vem.

Fyra faser	När?	Vad?	Vem?
Behovsinventering	Implementeringsprocessen inleds så snart beslut om förändringsarbetet fattats på en högre nivå i organisationen. Planen bör innehålla en beräknad tidslinje för hela implementeringsprocessen samt strategiskt viktiga datum för uppföljning, till exempel vid övergång från en fas till nästkommande fas.	Ansvarig chef utarbetar i samråd med personalen en konkret implementeringsplan med syfte och mål som omfattar frågorna; <i>när/tidsram, vad</i> och <i>vem</i> . I planen anges resurser som krävs (jfr. implementeringskomponenter), tex; handledare, behov av utbildningssatsningar, materialinköp, anpassning av organisation och IT-stöd.	Ansvarig chef: Skapar enighet kring syfte och mål. Fastställer vem som ytterst ansvarar för implementeringsprocessen. Anger i planen vem/vilka i den högre organisationen som ska erhålla löpande avrapportering om arbetet.
Installation	Installationsfasen inleds så snart nödvändiga resurser har säkrats för att genomföra implementeringsarbetet. I de fall implementering förväntas genomföras inom ramen för befintliga resurser, var överens med högre beslutsfattare om vilken målinriktning förändringsarbetet ska ha.	Tillsammans med personalen upprättar ansvarig chef en plan över viktiga metodkomponenter, tex; utbildningssatsningar kring metod- och manualanvändande, länkar till utbildningsfilmer, handledning, prenumeration på forsknings- och facktidsskrifter, träning genom rollspel, ingå i nätverk som tillämpar det nya arbetssättet.	Ansvarig chef: Skapar tydlighet kring roller och ansvar (jfr. Gifford, 2012). Identifierar hinder- och framgångsfaktorer i arbetet. Utser en eller flera facilitatorer som avlastar, stödjer och underlättar i processen.
Genomförande	En tidsperiod på 2-4 år är en skäligen tid för genomförande och användning av ett nytt arbetssätt. Detta eftersom forskning visar att en framgångsrik implementeringsprocess tar mellan 2-4 år att genomföra (Fixen m.fl., 2005).	Dags att sjösätta det nya arbetssättet i direkt operativt arbete. Ange hur många klientärenden som ska introduceras med det nya under en viss tidsperiod. Kartlägg hur stor andel av personalen som använder sig av det nya arbetssättet. Tillfråga klienterna om deras upplevelse av det nya arbetssättet.	Ansvarig chef: Undersöker om stöd i form av kunskapsnivå, utbildning och träning är tillfredsställande i förhållande till det nya arbetssättet. Skapar utrymme för personalen att reflektera över processen och det nya arbetssättet. Ger facilitatorer och handledare mandat att fortsätta att stödja och underlätta i processen.
Vidmakthållande	Enligt Fixen (2011) har det nya blivit rutin om fler än hälften i personalgruppen använder sig av det nya arbetssättet efter två år. Det nya har då blivit implementerat och därmed institutionaliserat och är då mindre känsligt för till exempel personalomsättning och chefsbyten.	Vid svårigheter – försök att urskilja om problemen beror på implementeringsprocessen, på metoden eller kompetens, organisation eller ledarskap (Socialstyrelsen, 2012). Lärdomar från implementeringsprocessen tas tillvara och dokumenteras.	Ansvarig chef: Åskar resurser för att utvärdera processen, både dess styrkor och svagheter. Är uppmärksam på om förändringar / resurser behövs för att stödja det inarbetade arbetssättet. Bistår personalen med fortbildning.

Sammanfattande diskussion

Syftet med detta bidrag har varit att diskutera begreppet implementering i förhållande till praktiskt genomförande av nya arbetssätt. Forskning och teoribildning har diskuterats i relation till erfarenheter och lärdomar som förvärvats i samband med utbildningssatsningar för chefer inom kommun och hälso- och sjukvård. Arbetet är influerat av författarens mångåriga erfarenheter av att verka i en socialtjänstmiljö. En förhoppning är att det sammantagna

kunskapsbidraget ska vara ett praktiktäna och användbart stöd vid implementering av nya arbetssätt i en verksamhet.

Hur kan brist på implementeringsstrategier yttra sig i en verksamhet?

Vi vet att socialt arbete har stora krav på sig att arbeta med policyimplementering. När den nationella politiken genom tex. lagstiftning anger en viljeinriktning inom ett område så kan denna top-down styrning vara en underlättande faktor när dessa beslut ska omsättas i praktiskt socialt arbete. Detta eftersom nationella politiska beslut bidrar till att legitimera och ge status och sanningsvärde i det som åläggs en kommunal förvaltning. Socialarbetaren är väl medveten om de förväntningar och den lagstiftning som styr deras verksamhet, men trots denna medvetenhet så kan brist på implementeringsstrategier bidra till att de begränsas i att bedriva ett gott socialt arbete. När förväntningar ställs på personalen att de ska vara delaktiga i ett förbättringsarbete utan att ledningen tar ansvar för själva implementeringsprocessen, så kan det betraktas som ett sorts icke-erkännande. Ulfsson & Flisbäck (2011) poängterar att upplevelser av yrke och yrkesstatus är beroende av respekt och erkännande från omgivningen. Graden av erkännande och respekt påverkar en individs självbild och därmed också hur en yrkesutövare uppfattar och förhåller sig till sitt yrke.

Från denna studie framgår att brist på implementeringsstrategier i en verksamhet yttrar sig på flera olika sätt. Arbetet med kvalitetssäkring och verksamhetsutveckling är ofta förknippat med förändringsprocesser. Åhlfeldt (2017) beskriver hur dessa processer kan präglas av motsägelser eftersom normer, värderingar och etablerade sanningar vägleder i vad som kan godtas, eller inte godtas i en personalgrupp. Att överge gamla invanda strukturer till förmån för oprövade nya arbetssätt är en utmaning för redan hårt ansträngda medarbetare. Spänningar och motsättningar kan uppstå och finns inte ett organisatoriskt stöd för personalen att luta sig emot så ligger motstånd och avvisanden nära till hands. Tidigare forskning visar att brist på implementeringsstrategier leder till omotiverad personal som inte åtföljer ledningens direktiv (Fixen, m.fl., 2005; Gifford, m.fl., 2012). Detta går också i linje med erfarenheter från utbildningssatsningar som det redogörs för i denna studie.

Från de tre praktiktäna exemplen framgår att personalen antingen slutar använda det nya arbetssättet eller förhåller sig passiva gentemot det nya som ska införas. Det första exemplet illustrerar hur brist på implementeringsplaner bidrar till att socialsekreterare identifierar nya hjälpbehov som inte kan tillgodoses för att det finns inte avsatta resurser för ändamålet. En annan socialsekreterare beskriver hur stress och motstånd infann sig när denne blev varse om att ansvaret att börja använda det nya arbetssättet vilade på hans axlar. I exempel 3 beskriver en socialsekreterare upplevelser av osäkerhet och rådvillhet i arbetet i samband med att den nya lagen om barnets rättigheter ska börja tillämpas i det praktiska arbetet.

Arbetsmiljöverket (2018) anför att ansvaret att hantera obalans mellan krav och resurser har decentraliserats till den enskilde socialarbetaren. När resurserna inte är synkroniserade till de krav som ställs, tvingas medarbetarna till förhållningssätt som antingen äventyrar deras egen hälsa eller kvaliteten i arbetet. Är det så att brist på organisatoriskt stöd bidrar till att socialsekreterarna också erfar känslor av skuld? Welander m.fl., (2017b) fann att socialsekreterare som upplever systembrister ofta möts med ett individuellt skuldbeläggande. Exempelvis genom att anklagas för bristande effektivitet i arbetssätt eller att de är alltför stresskänsliga. Goda och hållbara arbetsmiljöer är beroende av att ledningen agerar

tillitsvärdigt menar Astvik m.fl., (2020). Det innebär att ledningen måste fullfölja vissa aktiviteter och insatser för att få behålla sin tillitsvärdighet. Det handlar om att ledningen måste säkerställa förmågan hos de professionella så de har beredskap nog att utföra ett kvalitetsmässigt gott arbete.

Hur kan en implementeringsplan bidra till att chefen bättre tilldelas legitimitet och mandat att leda verksamheten?

Karasek & Theorell (2019) framhåller att en viktig förutsättning för det goda arbetet är att arbetskraven inte är alltför otydliga, motstridiga eller orimliga. De menar vidare att gruppens förmåga att hantera kraven är starkt relaterade till tillgången till resurser, tex. kompetens, tid och kollegialt stöd. Studier inom socialtjänsten visar att stressrelaterad ohälsa och vantrivsel hos både medarbetare och chefer bland annat påverkades av upplevelser av motstridiga krav och hanterandet av oskäligen arbetsuppgifter (Wellander m.fl., (2017a). En viktig kunskap som förmedlas genom de utbildningsinsatser som refereras till i denna studie är när kursdeltagarna understryker vikten av implementeringsarbetet behöver vara beslutat och förankrat på en högre ledningsnivå. Detta för att arbetet från början ska vara transparent och omfattas av en tydlig målinriktning. Ansvarig chef behöver således, genom överordnades beslut, ha säkrat förutsättningarna för implementeringsarbetet och därmed också beviljats en rimlig resurstilldelning.

Att tilldela personalen resurser i form av kompetens, tid och kollegialt stöd är viktiga faktorer i en framgångsrik implementeringsprocess. Det är viktigt att enskilda medarbetare känner att de har en omhändertagande struktur runt sig och att de inte ensam bär ansvaret att införa det nya. Det vilar ett tungt inledande ansvar på arbetsledningen att upprätta en transparent och väl förankrad plan kring hur nya arbetssätt ska implementeras. När implementeringsplanen väl är accepterad och godkänd av såväl överordnad ledning som de medarbetare som direkt berörs, så har också en gemensam överenskommelse nåtts. Det innebär dels att det finns en tydlig viljeinriktning från ledningens sida, att ansvaret för det nya är fördelade på flera samt att arbetet kommer att präglas av öppenhet och en kollegial stödstruktur där medarbetare hjälps åt att sjösätta det nya. Strukturen som planen bidrar med bidrar inte bara till att avlasta ansvarig arbetsledning. Det skapar en organisatorisk tydlighet som därmed minskar risken för att ledningen ska drabbas av kritik och missnöjesyttringar. Karasek & Theorell (1990) menar att en god arbetsmiljö är beroende av en organisatorisk tydlighet. Det handlar om att reducera osäkerhet och godtycklighet och att tydliggöra mål, ansvar, befogenheter och beslut.

Kravspecifikationen på en chef är omfattande och därför är det av stor betydelse att även chefen erhåller stöd i rollen som verksamhetens representant. Bergman (2009) anger ett antal förutsättningar för att kunna bedriva ett gott ledarskap. Hon menar att upplevelsen av trygghet i chefsrollen ofta är förknippat med en känsla av kompetens. I det här fallet genom att chefen bistår med en väl förankrad och tydlig implementeringsplan. Likaså är en chefs upplevelse av trygghet avhängig av förutsägbarheten och tydligheten i beslut som fattas högre upp i organisationen. Vidare framhålls vikten av att chefen ges möjligheter att ingå i ett socialt sammanhang som genomsyras av respekt, acceptans och kollegialitet. Det kan tex. röra sig om mötesplattformar där politiker, överordnade eller kollegor på samma positioner medverkar.

Hur kan kunskap om implementering omsättas i en plan användbar för yrkespraktiken?

Det bör poängteras att de teoretiska ramverk som finns att tillgå i arbetet med implementeringsprocesser underlättar för både planering och genomförande. De olika handlingsmodellerna bidrar också med struktur och stöd i arbetet. Samtidigt kan det vara värdefullt att inledningsvis få klart för sig, vad ingår i aktiviteten – att implementera? Vilka förväntningar ställs på chefen, de anställda och verksamheten i stort? Hur går man tillväga för att skapa hållbarhet och varaktighet i en verksamhet? Ett avslutande råd kan vara att först skaffa sig konkret kunskap om de aktiviteter som är förenade med en implementeringsprocess.

Steg två kan därefter handla om att se sig om efter ett lämpligt teoretiskt ramverk att luta det fortsatta arbetet på. För att säkerställa kvalitet i det som implementerats så bör steg tre ha fokus på att utvärdera det nya arbetssättets effekter. Sundell, m.fl., (2021) framhåller dock att en ofullständig implementering av en metod eller intervention försvårar för forskare att analysera effekterna av en ny insats. Vid en första anblick kan kanske arbetet med att upprätta en implementeringsplan förefalla vara en avancerad uppgift som kräver en omfattande aktivitet och en stor tankemöda från arbetsledningens sida. Erfarenheter från de utbildningssatsningar som redogörs för i denna artikel, säger något annat.

Det föreföll som om två stödfunktioner underlättade arbetet med att upprätta en implementeringsplan för kursdeltagarna. Dels verkade arbetet underlättas av om det fanns tillgång till en konkret vägledande mall där exempel gavs på hur en plan kunde se ut. Dels tycktes arbetet underlättas av den dialog- och stödfunktion som utgjordes av övriga kursdeltagare. Erfarenheter från utbildningssatsningarna visade att om dessa två stödfunktioner fanns att tillgå i arbetet så behövde inte upprättandet av en implementeringsplan vara en tidsödande eller utmanade arbetsuppgift.

Referenser

- Albers, B., Shlonsky, A., & Mildon, R. (2020). *Implementation Sciences 3.0*. (Ed. Albers, B., European Implementation Collaborative Copenhagen, Denmark and Mildon, R., Centre for Evidence and Implementation Melbourne, Australia. Springer Nature Switzerland AG 2020.
- Arbetsmiljöverket (2018). *Projektrapport "Socialsekreterares arbetsmiljö"*. Arbetsmiljöverket. Stockholm.
- Astvik, W., Larsson, R., & Welander, J. (2020). Arbetsmiljön i tillitsbaserad styrning och ledning - exempel från socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 26, 25-45.
- Bergman, A. (2009). *Att leda inom äldreomsorgen. En litteraturgenomgång av enhetschefers organisatoriska sammanhang och arbetsvillkor*. Forskningsrapport. Karlstad University Studies, 2009:8.
- Bergman, B., & Klevsjö, B. (2020). *Kvalitet Från behov till användning*. Lund. Studentlitteratur AB. ISBN 978-91-44-14308-8.

- Bowen, D.J., Kreuter, M., Spring, B., Cofta-Woerpel, L., Linnan, L., Weiner, D., Bakken, S., Patrick Kaplan, C., Squiers, L., Fabrizio, C., & Fernandez, M. (2009). How We Design Feasibility Studies. *Journal of Preventive Medicine*, 36(5):452–457. DOI 10.1016/j.amepre.2009.02.002
- Bruhn, A., Baianstovu, R., Petersen, A & Johansson, B (2020). *Att ta mark i professionen – nya socionomers yrkesval och karriärvägar. Rapport från en studie med särskilt fokus på Socialtjänsten*. Institutionen for juridik, psykologi och socialt arbete, Örebro universitet. Institutionen for designvetenskaper (LTH), Lunds universitet. ISBN 978-91-87521-20-
- Cummins, G.G., Estabrooks, C.A., Midodzi, W.K., Wallin, L., & Hayduk, L. (2007). Influence of Organizational Characteristics and Context on Research Utilization. *Nursing Research*, 56, 24-39. DOI 10.1097/01.NNR.0000280629.63654.95
- Durlak, J.A., & DuPre, E.P. (2008). Implementation Matters: A Review of Research on the Influence of Implementation on Program Outcomes and the Factors Affecting Implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3-4), 327-50. DOI 10.1007/s10464-008-9165-0
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Blasé, K.A., Friedman, R.M., & Wallace. F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa, Florida: University of South Florida, Louise de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network; 2005.
- Fixsen, D.L., Blase, K.A., & Van Dyke, M.K. (2011). Mobilizing Communities for Implementing Evidence-Based Youth Violence Prevention Programming: A Commentary. *American Journal of Community Psychology*, 48, 133–137. DOI 10.1007/s10464-010-9410-1.
- Folkhälsomyndigheten. (2017). *Från nyhet till vardagsnytta – om implementeringens mödosamma konst. En rapport om implementering av metoder inom folkhälsoområdet, version 2.0*. Art nr. 00393-2017.
- Forte och SBU (2019). *Prioriteringar för forskning om socialtjänsten – Perspektiv från brukare, policy och praktik*. Statens beredning för medicinsk och social utvärdering (SBU) och Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (Forte). ISBN: 978-91-88561-21-3.
- Gifford, W.A., Davies, B.L., Graham, I.D., Tourangeau, A., Woodend, A.K., & Lefebvre, N. (2012). Developing Leadership Capacity for Guideline Use: A Pilot Cluster Randomized Control Trial. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 10 (1), 51-65. DOI 10.1111/j.1741-6787.2012.00254.x.
- Glasgow, R.E., Vogt, T.M., & Boles, S.M. (1999). Evaluating the public health impact of health promotion interventions: the RE-AIM framework. *American Journal of Public Health*, 89, 1322–7. DOI 10.2105/ajph.89.9.1322
- Graham, ID., Logan, J., Harrison, M.B., Straus, S.E., Tetroe, J., Caswell, W., & Robinson, N. (2006). Lost in knowledge translation: time for a map? *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 26:13–24. DOI 10.1002/chp.47
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *Milbank Quarterly*, 82(4), 581-629. DOI 10.1111/j.0887-378X.2004.00325.x.
- Harvey, G., Loftus-Hills, A., Rycroft- Malone, J., Titchen, A., Kitson, A., McCormack, B., & Sees, K. (2002). Getting evidence into practice: the role and function of facilitation. *Nursing theory and concept development or analyses*, 37, 577-588. DOI 10.1046/j.1365-2648.2002.0216.x

- Harvey, G., & Kitson, A. (2016). PARIHS revisited: from heuristic to integrated framework for the successful implementation of knowledge into practice. *Implementation Sciences*, 11:3. DOI 10.1186/s13012-016-0398-2
- IFSW (2014). International Federation of Social Workers. Länk: <https://www.ifsw.org/global-definition-of-social-work/>
- Karasek, R. och Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books. ISBN 97804650289
- Kunskapsguiden. Länk: <https://kunskapsguiden.se/>
- Liker, J.K. (2009). *The Toyota Way. Lean for världsklass*. Upplaga 1:8. Stockholm. Liber AB. ISBN 978-91-47-08902-4
- Ljungberg, A., & Larsson, E. (2012). *Processbaserad verksamhetsutveckling. varför-vad-hur?* Upplaga 2:9. Lund. Studentlitteratur AB. ISBN 978-91-44-05976-1
- Lund, K. (2015). *Socialstyrelsens nationella riktlinjer och kommunernas prioriteringar*. Rapport 2015:4 i Prioriteringscentrums rapportserie. Linköpings universitet. ISSN 1650-8475
- Meyers, D.C., Katz, J., Chien, V., Wandersman, A., Scaccia, J.P., & Wright, A. (2012a). Practical Implementation Science: Developing and Piloting the Quality Implementation Tool. *American Journal of Community Psychology*, 50, 481-496. DOI 10.1007/s10464-012-9521-y
- Meyers, D.C., Durlak, J.A., & Wandersman, A. (2012b). The Quality Implementation Framework: a synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology*, 50, 462–80. DOI 10.1007/s10464-012-9522-x
- Nilsen, P., Ståhl, C., Roback, K., & Cairney, P. (2013). Never the twain shall meet? A comparison of implementation science and policy implementation research. *Implementation Science*, 8, 63. DOI 10.1186/1748-5908-8-63
- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation Science*, 10:53. DOI 10.1186/s13012-015-0242-0
- Olofsson, J. (2018). *Utvecklingsorienterat lärande i tre arbetsorganisationer – om betydelsen av ledningsstöd och medarbetarinflytande*. Arbetsmarknad & Arbetsliv, 24, nr 3-4.
- Olsson, H., Axelson, T., & Stier, J. (2017). *Arbetsformer kring sociala risker: Med fokus på rasism och extremism*. Rapport nr. 2, 2017. Interkulturellt utvecklingscentrum Dalarna (IKUD) Högskolan Dalarna.
- Olsson, H. & Bergman, A. (2018). *Socialtjänstens arbete med hedersvåld Resultat från en intervju-undersökning*. Rapport 2018:1. Falun. Länsstyrelsen i Dalarnas Län.
- Olsson, H. (2021). Ledningen betydelse vid implementering av nya arbetsuppgifter, s. 40. Karlsson Tuula, M. (Red.), *Vad har högre utbildning med hedersrelaterat våld och förtryck att göra*. Karlstad universitet i samarbete med GAPF. ISBN 978-91-7867-187-8 (pdf)
- Rycroft-Malone J. (2010). Promoting Action on Research Implementation in Health Services (PARIHS). In: Rycroft-Malone J, Bucknall T, ed. *Models and Frameworks for Implementing Evidence-Based Practice: Linking Evidence to Action*. Oxford: Wiley-Blackwell; 2010, s. 109–36.
- SBU. Statens beredning för medicinsk och social utvärdering. Länk: <https://www.sbu.se>
- SKR. Sveriges Kommuner och Regioner. Länk: <https://skr.se/skr.25.html>
- Socialstyrelsen. Länk: <https://www.socialstyrelsen.se/>
- Socialstyrelsen. (2012). *Om implementering*. Art. nr. 2012-6-12.

- Socialstyrelsen. (2017). *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten 2007, 2010, 2013 och 2016. Kommunala enhetschefer om EBP under ett decennium*. Art nr. 2017-9-9
SOU (2007:82). *Samordnad och tydlig tillsyn av socialtjänsten. Slutbetänkande av Utredningen om tillsynen inom socialtjänsten*. Statens Offentliga Utredningar (SOU). Stockholm 2007
- Sundell, K., Olsson, T., & Ogden, T. (2021). *Svenska effektutvärderingar av beteendemässiga, psykologiska och sociala insatser*. Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (FORTE).
- Treib, O. (2014). Implementing and complying with EU governance outputs. *Living Reviews in European Governance*, Vol. 9, No. 1. DOI 10.12942/lreg-2014-1
- Tyrstrup, M. (2014). *I välfärdsproduktionens gränsland. Organisatoriska mellanrum i vård, skola och omsorg*. Entreprenörskapsforum; Örebro Universitet. Falun. Scandbook AB.
- Welander, J., Astvik, W., & Hellgren, J. (2017). Stressrelaterad ohälsa och arbetstrivsel hos medarbetare och chefer i socialtjänsten. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 23(2), 8-26.
- Welander, J., Astvik, W., & Isaksson, K. (2017). Corrosion of trust: Violation of psychological contracts as a reason for turnover amongst social workers. *Nordic Social Work Research*, 7(1), 67-79. DOI 10.1080/2156857X.2016.1203814
- Ulfsdotter Eriksson, Y., & Flisbäck, M. (2011). *Yrkesstatus. Erkännande, identitet och erkännande*. Malmö. Liber AB. ISBN 978-91-47-09612-1
- Yukl, G., & Kaulio, M. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall. ISBN 978-0-237-73923-4. ISBN 978-0-237-73923-4. ISBN 978-91-47-08902-4
- Åhlfeldt, E. (2017). *Hållbart utvecklingsarbete i vård och omsorg. Ett institutionellt perspektiv på projekt i en professionell och byråkratisk kontext*. Avhandling: Linköping Studies in Arts and Science No. 724, Linköping Studies in Behavioural Science No. 200, Filosofiska fakulteten Linköping. ISBN 978-91-7685-445-7