



FoU VÄLFÄRD VÄRMLAND

PM

Utvärdering av de organisatoriska förutsättningarna för implementeringen av Delaktighetsmodellen i Värmland

Madeleine Andersson

KAU.SE/FOU-VALFARD-VARMLAND

PM

**Utvärdering av de organisatoriska förutsättningarna för
implementeringen av Delaktighetsmodellen i Värmland**

Madeleine Andersson

Sammanfattning

Under 2015 erbjöd FoU Valfärd Värmland samtliga värmländska kommuner Vägledarutbildning i Delaktighetsmodellen, i syfte att skapa struktur för brukarmedverkan och inflytande.

Vägledarutbildningen följer ett strukturerat program, som är framtaget av Delaktighetsmodellens grundare, där baspersonal utbildas till Vägledare. Som Vägledare guidar man samtal mellan brukare och personal utifrån en samtalsslinga. Syftet med Delaktighetsmodellen är att öka brukarnas delaktighet i sin vardag.

Denna utvärdering kom till i syfte att utveckla kunskaper kring implementeringsprocesser och hur FoU Valfärd Värmland kan stödja kommuner vid implementering av modeller.

Utvärderingen bygger på sju telefonintervjuer med Vägledare, som gick Vägledarutbildning under 2015 i FoU Valfärd Värmlands regi, samt chefer till dessa Vägledare.

Resultatet av utvärderingen visar att det råder delade uppfattningar kring tydligheten i ledarskapet och hur det påverkar den egna organisationen. Tydligheten i ledarskapet har betydelse för den fortsatta implementeringen, då det är chefer som beställer slingor. Förutsättningarna ser olika ut kring roller i kommunerna, när det kommer till vem som gör vad. Samarbetet med andra chefer fungerar olika inom kommunerna och påverkar i sin tur ansvarsfördelningen.

Resultatet visar också att målsättningar med DMO arbetet, legitimerar genomförandet av nya förändringar och att implementeringsprocesser tar tid. Vidare ser kännedom och efterfrågan olika ut i kommunerna och vilka som kan sprida kunskapen vidare varierar. (Vägledare och chef, m.fl.) Det har betydelse för hur organisationerna tar tillvara på kompetensen och hur aktivt informationen sprids inom den egna organisationen.

Något som visats sig påverka användandet av DMO är en fungerande interaktionsmiljö. Förutsättningar i form av tid och resurser samt omorganiseringar och yttre faktorer kan påverka interaktionsmiljön. Utvärderingens resultat visar att nyckelpersoner "ambassadörer" är viktiga för att implementeringen inte ska avstanna, utan hålla över tid.

Utifrån utvärderingens resultat har en värdering gjorts. Att i de fall då FoU Velfärd Värmland är initiativtagare till en implementering har FoU ett ansvar att uppmärksamma de organisatoriska förutsättningar, för att ge kommunerna så goda förutsättningar som möjligt.

Detta skulle kunna göras utifrån att FoU Velfärd Värmland ställer vissa frågor till de organisationer som visar intresse för att delta i en implementering. Frågor som skulle kunna ställas är:

- Vilka målsättningar har organisationen med att delta i implementeringen? Hur ser dessa ut på kort respektive lång sikt?
- Är det planerade omorganisationer på gång inom organisationen? Kan dessa komma att påverka implementeringen?
- Hur kommer implementeringsprocessen att följas upp?

Resultatet av denna utvärdering förväntas i förlängningen att bidra med kunskap om FoU Velfärd Värmlands roll vid implementering av nya metoder i socialtjänsten.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	5
Bakgrund	9
Syfte med utvärderingen	11
Frågeställningar som utvärderingen ska besvara.....	11
Vägleddarutbildning i Delaktighetsmodellen	13
Interventionen – implementeringen av DMO	13
Programteori.....	15
Metod.....	17
Metod för utvärderingen	17
Urval och bortfall.....	18
Datainsamling.....	18
Databearbetning/ dataanalys	19
Etiska reflektioner	20
Resultat och Analys.....	23
Tydlighet.....	23
Legitimitet	27
Kännedom och efterfrågan.....	31
Interaktionsmiljö	37
Diskussion och slutsats	45
Värdering	47
Referenser	49
Bilaga 1	51
Delaktighetsmodellens 10 grundpelare.....	51
Bilaga 2.....	53
Intervjuguide.....	53

Bakgrund

Under 2012 genomförde samtliga län i Sverige på uppdrag av Sveriges kommuner och landsting (SKL) en kartläggning av kunskapsutvecklingsbehov inom området stöd till personer med funktionshinder. Dessa kartläggningar kom att utgöra underlaget till den kommande satsningen inom funktionsnedsättningsområdet, inom ramen för överenskommelsen mellan Regeringen och SKL om "Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten" (Socialdepartementet 2013).

Den nationella kartläggningen resulterade i att SKL pekade ut tre prioriterade områden, där förstärkt brukarmedverkan var ett av områdena (Socialdepartementet 2013). Syftet med den statliga satsningen var att de regionala stödstrukturerna skulle stödja utvecklingen av en evidensbaserad praktik inom funktionsnedsättningsområdet. I Värmland lades den statliga satsningen på FoU Välfärd Värmland.

FoU Välfärd Värmland valde utifrån SKLs prioriterade områden att implementera Delaktighetsmodellen – DMO – som är ett av flera arbetssätt som kan användas för att uppnå en ökad brukarmedverkan. Detta gjordes även på flera andra håll i Sverige.

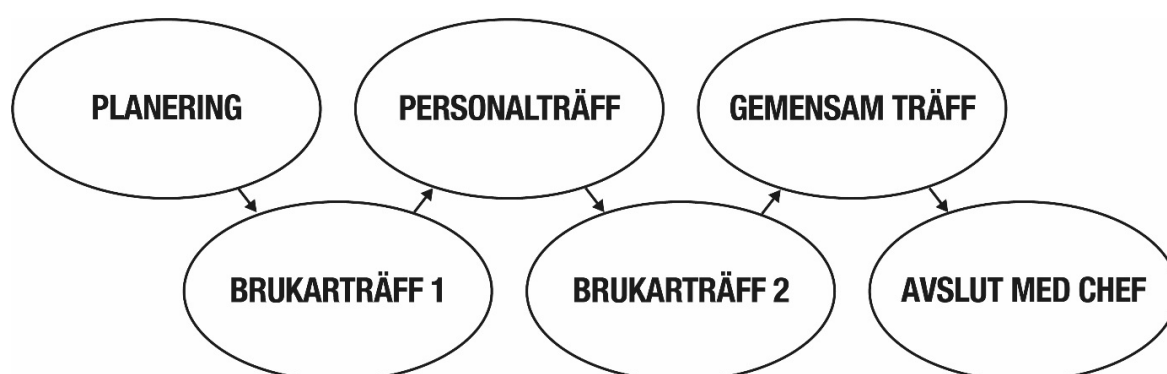
Delaktighetsmodellen har utvecklats under flera år inom LSS-verksamheter i Skåne tillsammans med FoU Välfärd Skåne och Kommunförbundet Skåne. Modellen är uppbyggd kring delaktighetsprincipen (Gullacksen & Hejdedal 2014) och har till syfte att stärka brukarnas inflytande över sin livssituation. Detta sker via möten mellan personal och brukare där utbildade Vägledare guidar samtalen.

Modellen bygger på dialogsamtal, delaktighetsslingor, kring teman och frågor som är aktuella inom en verksamhet. När ett tema för en slinga är bestämt, ger chefen för den verksamhet som önskar en slinga, uppdraget till ett Vägledarpar att starta en delaktighetsslinga. Vägledarna som deltar i delaktighetsslingorna får inte vara personal som arbetar med brukarna, då Vägledarna ska ha en neutral roll under delaktighetsslingans gång. Det första steget är att Vägledarna gör en planering för hur slingan ska genomföras och brukare och personal bjuds in till att delta i delaktighetsslingan. Efter att planeringen är gjord börjar Vägledarna med att träffa brukarna i Brukargrupp 1 där Vägledarna tillsammans med brukarna pratar kring det satta temat

och formulerar frågor till personalen. Efter Brukarträff 1 träffar Vägledarna personalen där ett liknande samtal förs kring det satta temat. Personalträffen avslutas med att personalen får ta del av de frågor som brukarna har formulerat till personalen under Brukarträff 1. Nästa steg i delaktighetsslingan är att Vägledarna träffar brukarna i Brukarträff 2. Där får brukarna ta del av de frågor som kommit upp under Personalträffen. Brukarna ges möjlighet att diskutera kring temat utifrån frågorna och Vägledarna hjälper till att förbereda brukarna på kommande träff där både brukare och personal träffas. Vid den Gemensamma träffen träffas brukare, personal och Vägledare för att tillsammans diskutera det satta temat och de frågor som har kommit upp under delaktighetsslingan. I samband med den gemensamma träffen eller strax efter sker även en avstämning med den chef som har beställt slingan (Gullacksen & Hejdedal 2014).

Bilden nedan visar hur en delaktighetsslinga genomförs:

Delaktighetsslinga



Under våren 2015 utbildades två Vägledarutbildare, som arbetar på FoU Välfärd Värmland, och som sedan under 2015 arbetade vidare med att utbilda Vägledare i Delaktighetsmodellen i ett antal värmändska kommuner i syftet att skapa struktur för brukarmedverkan och inflytande.

Denna utvärdering kom till i syfte att titta på de organisatoriska förutsättningarna i de värmändska kommuner som deltog i Vägledarutbildningen under 2015. För att se hur de organisatoriska förutsättningarna sett ut och om de kan ha påverkat användandet av DMO.

Syfte med utvärderingen

Syftet med utvärderingen är att utveckla kunskap kring implementeringsprocesser och hur FoU kan stödja kommuner vid implementering av modeller. Resultatet av utvärderingen förväntas i förlängningen att bidra med kunskap om FoU Velfärd Värmlands roll vid implementering av nya metoder i socialtjänsten.

Frågeställningar som utvärderingen ska besvara

- Hur har de organisatoriska förutsättningarna för implementeringsprocessen sett ut i de fem värmländska kommuner som har utbildat Vägledare i DMO under 2015?
- Vad har de organisatoriska förutsättningarna inneburit för användandet av DMO i de fem värmländska kommunerna som har utbildat Vägledare i DMO under 2015?

Vägledarutbildning i Delaktighetsmodellen

I följande avsnitt beskrivs interventionen att utbilda Vägledare i Delaktighetsmodellen. Vidare förs ett resonemang kring programteori.

Interventionen – implementeringen av DMO

FoU Välfärd Värmland erbjöd samtliga värmländska kommuner utbildning och stöd i implementering av Delaktighetsmodellen, DMO, inom verksamheter som styrs av Lag om stöd och service till vissa funktionshindrade, LSS (SFS 1993:387). Projektet genomfördes inom ramen för överenskommelsen mellan regeringen och Sveriges kommuner och landsting (SKL) om Stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten -verksamhetsområdet Stöd till personer med funktionsnedsättning.

I februari 2015 anordnade FoU en informationsträff om DMO där medparten av Värmlands 16 kommuner representerades. Syftet med informationsträffen var att presentera vad DMO innebär. För att kunna genomföra interventionen, att implementera DMO i Värmland, erbjöds de värmländska kommunerna en kostnadsfri Vägledarutbildning. Utbildningen i sig är en förutsättning för att kunna arbeta med DMO.

Vägledarutbildningen leds av två utbildare och det första steget i Värmland blev att utbilda två Vägledarutbildare. Vilket skedde under våren 2015 då två personer från FoU Välfärd Värmland deltog i den utbildningen som krävs för att utbilda Vägledare som arbetar med Delaktighetsmodellen.

Vägledarutbildningen är en utbildning som ges utefter en fastställd utbildningsplan som tagits fram av FoU Välfärd och Kommunförbundet Skåne och omfattar fyra halvdagar med några veckors mellanrum (Gullacksen & Hejdedal 2014).

Under första utbildningsträffen får Vägledarna en kurspärm med information som de har med sig genom hela utbildningen. Fokus läggs vid att tydliggöra vilka roller och ansvarsområden som ingår i DMO, hur strukturen ser ut och hur DMO har tagits fram. Till utbildningen andra tillfälle ska Vägledarna ha genomfört informationsträffar med brukare och personal gällande den övningsslinga som ska genomföras under utbildningens gång (Gullacksen & Hejdedal 2014).

Vid andra utbildningstillfället ges tid för handledning och reflektion kring de informationsträffar som Vägledarna har genomfört sedan första tillfället. Stor vikt läggs vid vad Vägledarrollen innebär och förberedelser görs inför genomförandet av Brukarträff 1 och Personalträffen. Praktiska tips ges för att kunna genomföra dessa gruppträffar och etiska aspekter tas upp. Till utbildningens tredje tillfälle ska Brukarträff 1 och Personalträffen i övningsslingan ha genomförts (Gullacksen & Hejdedal 2014).

Det tredje utbildningstillfället börjar med handledning och reflektion kring de Brukarträffar och Personalträffar som Vägledarna har genomfört. Stor vikt läggs vid DMO:s tio grundpelare (se bilaga 1) och de etiska dilemman som kan uppstå vid kommande Brukarträff och som kan ha framkommit i de träffar som genomförts. Vägledarrollen diskuteras och förberedelser inför Brukarträff 2 och den Gemensammaträffen görs tillsammans av Vägledare och utbildare. Till den sista utbildningsträffen ska Brukarträff 2 och den Gemensamma träffen vara genomförda samt en slutrapport från Vägledarna ha lämnats in (Gullacksen & Hejdedal 2014).

Vid utbildningens fjärde och sista träff diskuteras Vägledarnas erfarenheter från övningsslingan utifrån de slutrapporter som har lämnats in. Diskussioner kring DMO och Vägledarrollen förs för det kommande DMO-arbetet. Till den sista träffen har Vägledarnas chefer och de chefer som har haft en övningsslinga genomförd i sin verksamhet bjudits in för att få ta del av de erfarenheter som Vägledarna har fått under utbildningen. Tid ges även till att planera för det fortsatta DMO-arbetet. Utbildningen avslutas med att Vägledarna får ett intyg om att de har deltagit i Vägledarutbildningen (Gullacksen & Hejdedal 2014).

Under våren 2015 anordnade FoU en Vägledarutbildning där två kommuner deltog med fyra Vägledare var. Under hösten, samma år, genomfördes ytterligare en Vägledarutbildning där tre kommuner deltog med fyra Vägledare per kommun.

FoU Valfärd Värmland erbjöd sammanlagt fyra utbildningstillfällen men då efterfrågan var lägre än väntat så genomfördes under 2015 endast två Vägledarutbildningar. Totalt har fem värmländska kommuner deltagit i interventionen, som bestod av att erbjuda en utbildning av Vägledare i DMO samt handledning av dessa under användandet av modellen enligt ett från modellens skapare fastlagt

program. Totalt har 20 Vägledare deltagit i Vägledarutbildningen varav 18 Vägledare har genomfört hela utbildningen och fått intyg på att de är klara.

Ett nätverk för utbildade Vägledare bildades för att kunna ha ett forum där Vägledarna kan träffas och utbyta erfarenheter samt få stöttning och kunskapspåfyllning av utbildarna. Nätverket för utbildade Vägledare leds av utbildarna och FoU Välfärd Värmland är sammankallande.

Programteori

För att kunna implementera ett arbetssätt/modell finns det ett antal faktorer att ta hänsyn till (Johansson 2004; Socialstyrelsen 2012). Några av dessa faktorer finns i de organisatoriska systemen där det kan finnas förutsättningar som påverkar interventionen. Förutom makthierarkier, arbetsfördelning och samordningsmekanisker har organisationer, i detta fall kommuner, även ekonomiska aspekter att ta hänsyn till samt eventuella omorganiseringar (Hatch 2000).

Inom utvärderingsområdet ingår dessa förutsättningar i något som benämns som programteori, där det finns ett "inflöde", "aktiviteter", "prestationer" och "utfall". Programteorin förklarar därmed vad man ville uppnå med interventionen och hur detta gjordes (Eriksson & Karlsson 2016).

Förutsättningarna eller "inflödet" (Eriksson & Karlsson 2016) som krävdes av kommunerna för att kunna anmäla Vägledarna till utbildningen var att de innan utbildningen behövde information om vad utbildningen handlade om samt vad DMO innebär, detta fick alla deltagande chefer via information av utbildarna vid FoU Välfärd Värmland. Denna information bestod av skriftlig information och checklistor som skickades ut till cheferna via mail. Informationen gavs också muntligt vid ett informationstillfälle i samband med starten av utbildningen. I denna information (kursdokument och broschyrer) framgick att Vägledarna skulle anmälas i par, att tid skulle avsättas till utbildningen samt att en övningsslinga skulle genomföras under utbildningen och att en planering av denna övningsslinga skulle ske inför utbildningen.

Från FoU Valfärd Värmlands sida krävdes att det fanns två utbildade Vägledarutbildare och under våren 2015 utbildades två utbildare för att kunna hålla i Vägledarutbildningar i Värmland. Vidare gjordes en plan för Vägledarutbildningarna i Värmland där tanken var att från FoU:s sida erbjuda upp till fyra Vägledarutbildningar under 2015.

”Aktiviteter” och ”prestationer” som behövde göras av Vägledarna under utbildningen var att dels delta på de obligatoriska utbildningsträffarna, eller att lämna in kompletteringsuppgifter om man missade en träff, samt att genomföra en övningsslinga. Cheferna behövde göra det möjligt för Vägledarna att genomföra utbildningens alla moment genom att bland annat frigöra tid och resurser för Vägledarna och att vara behjälpliga i planeringen kring aktiviteterna. Det förväntade ”utfallet” av detta skulle då vara att kommunerna som anmält Vägledare till utbildning skulle ha tillgängliga Vägledare i sin kommun för att kunna arbeta med Delaktighetsmodellen som ett sätt att öka brukarmedverkan via modellens delaktighetsslingor.

Från FoU:s sida var ”aktiviteterna” och ”prestationerna” att genomföra Vägledarutbildningen delmoment och finnas tillhands för handledning mellan träffarna i Vägledarutbildningen. ”Utfallet” av detta skulle då vara att Delaktighetsmodellen, DMO, blev implementerad i Värmland via dessa Vägledarutbildningar.

Utfallet blev dock inte som det var tänkt då tanken från början från FoU:s sida var att genomföra fyra Vägledarutbildningar där merparten av Värmlands 16 kommuner skulle delta. Utifrån efterfrågan genomfördes två Vägledarutbildningar under 2015 där fem av Värmlands kommuner deltog med sammanlagt 20 personer. Av dessa 20 personer blev 18 personer färdiga med sin Vägledarutbildning.

Utvärderingen tittar därmed, med utgångspunkt från utfallet av Vägledarutbildningen, på hur de kommuner som deltog i Vägledarutbildningarna under 2015 har påverkats av de lokala organisatoriska förutsättningarna och vad det sedan har inneburit för användandet av DMO i dessa kommuner.

Metod

I nedanstående avsnitt presenteras vilken metod utvärderingen har genomförts med samt vilken utvärderingsmodell som utvärderingen bygger på. Vidare redovisas urval och bortfall samt hur insamling av data har gått till och hur data har analyserats. Etiska reflektioner kring utvärderingen förs i det sista avsnittet.

Metod för utvärderingen

Utvärderingen har en kvalitativ ansats och det material som utvärderingen grundar sig i består av kvalitativa intervjuer med fenomenologiska drag. Då intervjuerna har försökt ge informanternas bild av fenomenet inifrån och utgångspunkterna ligger i intervjupersonernas upplevelser och i deras verklighet av fenomenet. Detta för att försöka att få en mångfald när det kommer till skillnader och variationer i hur fenomen upplevs (Kvale & Brinkmann 2009).

Både Vägledare och chefer deltog i utvärderingen vilket var ett medvetet val, för att få en djupare förståelse av upplevelserna kring fenomenet (Kvale & Brinkmann 2009). Då de organisatoriska förutsättningarna i kommunerna kunde se olika ut och upplevas olika utifrån Vägledar- respektive chefsrollen. Tanken var att detta skulle ge en helhetsbild.

Utvärderingen har inte ambitionen att kvantifiera några data utan data ska försöka ge en helhetsbild utifrån intervjupersonernas berättelser (Kvale & Brinkmann 2009; Trost 2010). Utvärderingen kan inte dra några generella slutsatser, utan grunden för värderingen bygger på de informanter som deltagit i utvärderingen och hur deras upplevelser av fenomenet har varit.

Ett sätt att öka brukarmedverkan, som efterfrågades av kommunerna, kan vara att arbeta med Delaktighetsmodellen varpå FoU Valfärd Värmland tog initiativet att implementera modellen i Värmland. Utvärderingen i sig tittar inte på om brukarmedverkan har förändrats i de kommuner som har utbildat Vägledare i DMO utan utvärderingen fokuserar på hur de organisatoriska förutsättningarna för att kunna implementera DMO i kommunerna som deltagit i interventionen har sett ut.

Utvärderingen söker svar på hur de organisatoriska förutsättningarna kan ha påverkat implementeringen av DMO i de aktuella kommunerna. Vidare är ambitionen att resultatet av utvärderingen ska säga något om de insatser, som gjorts i samband med

Vägledarutbildningen, har påverkat implementeringen av DMO i Värmland. Utvärderingen har inte följt någon specifik utvärderingsmodell (Eriksson & Karlsson 2016) utan mätningar har endast gjorts i efter interventionen.

Urval och bortfall

De fem värmländska kommuner som under 2015 deltog i någon av de två Vägledarutbildningar som FoU Välfärd Värmland genomförde utgjorde grunden för urvalet. Alla som deltog i utbildningen, både Vägledare och chefer tillfrågades via mail om att delta i en telefonintervju.

Efter ett första mailutskick bokades fyra intervjuer in med tre chefer och en Vägledare. Det fanns även ett intresse hos ytterligare två Vägledare att delta i en telefonintervju. En av Vägledarna kom från samma Vägledarpar och då valdes denna bort för att få mer spridning. Den andra Vägledaren bokades inte någon intervju med, då Vägledaren ifråga inte svarade på mail och telefonsamtal.

Efter ett andra mailutskick tillkom ytterligare en chef och två Vägledare, men även här fick en Vägledare avbokas från intervju då den tillhörde ett Vägledarpar där den andra Vägledaren redan hade intervjuats. Vid ett annat tillfälle, efter det andra mailutskicket, bokades den sista intervjun in med en Vägledare.

Utöver de två mailutskicken gjordes uppringningar till de i urvalsgruppen som inte svarat på mailförfrågningarna. Dessa uppringningar resulterade inte i några fler inbokade intervjuer.

Sammanlagt genomfördes sju telefonintervjuer med fyra chefer och tre Vägledare från fyra värmländska kommuner. Från början var tanken att intervjua en chef från varje kommun och en Vägledare från varje Vägledarpar. Detta skulle resulterat i femton intervjuer varav fem intervjuer med chefer och tio intervjuer med Vägledare. Bortfallet är därmed stort bland Vägledarna medan bortfallet bland cheferna är mindre.

Datainsamling

Telefonintervjuerna genomfördes under perioden 1 mars till 12 april 2016 och intervjuerna tog mellan 25-40 minuter.

Telefonintervjuerna utgick från en intervjuguide med fem teman; ledarskap, målsättning, kännedom, kunskap och lokala förutsättningar. Dessa teman tog sin form utifrån faktorer som

underlättar eller försvårar implementering av nya modeller (Socialstyrelsen 2012; Johansson 2004).

Under varje tema hade ett antal strukturerade och ostrukturerade frågor tagits fram som intervjuerna utgick ifrån. Temana i sig nämndes inte specifikt utan intervjuerna liknades vid samtal och stor vikt lades vid att låta informanterna få styra samtalen (Trost 2010). Följdfrågor ställdes utifrån informationen som informanterna gav dels för att få fördjupning av informationen men även för att försöka verifiera svaren under intervjuerna (Kvale & Brinkman 2009). (Se intervjuguiden i sin helhet i Bilaga 2)

Intervjuerna spelades in med hjälp av en högtalartelefon med en diktafon liggandes bredvid, under intervjuerna fördes även anteckningar. Intervjuerna sammanställdes därefter skriftligt utan att transkriberas i sin helhet.

Databearbetning/ dataanalys

Utifrån de skriftligt sammanställda intervjuerna kodades texten och analysen av data påbörjades under själva sammanställningen av intervjuerna från ljudfil till text. Redan under genomförandet av intervjuerna skedde en viss analys av data då detta är ofrånkomligt när intervjuer genomförs på teman och följdfrågor behöver ställas under intervjuerna (Kvale & Brinkman 2009).

Intervjuerna skrevs ut i pappersform vilket gjorde det möjligt att använda överstrykningspennor till kodningen. Då materialet inte har varit alltför stort så har denna sk förstaniåkodning (Miles & Huberman 1994) av materialet utgjort den huvudsakliga kodningen av data.

Materialet lästes först i sin helhet och därefter framträdde fyra teman som materialet kodades från.

- Tydlighet
- Legitimitet
- Kännedom och Efterfrågan
- Interaktionsmiljö

Tydlighet – kodning av data som handlade om ledarskapets betydelse och ledarens uppgifter och ansvar i införandet och användandet av DMO samt övrig tydlighet.

Legitimitet – kodning av data som handlade om organisationens målsättning med att utbilda Vägledare i DMO samt organisationens målsättning med att använda DMO.

Efterfrågan – kodning av data som handlade om organisationens kännedom om DMO innan implementeringen. Vägledarnas kännedom om DMO innan Vägledarutbildningen samt kännedom för vidmakthållande av DMO i organisationen efter Vägledarutbildningen.

Interaktionsmiljö – kodning av data om kommunernas lokala förutsättningar inom organisationen för att kunna använda DMO.

Etiska reflektioner

De forskningsetiska principer som har beaktats i utvärderingen är de principer som Vetenskapsrådet (2002) har tagit fram: Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitetskravet och Nyttjandekravet.

Vid det första mailutskicket som gjordes till urvalsgruppen informerades det kort om vad utvärderingen skulle handla om och vilket syfte utvärderingen hade. Vidare fanns information om samtyckeskravet i mailutskicket där det framgick att deltagande i telefonintervjuerna var frivilligt och det framgick även att all presentation av data skulle vara anonymiserat och att ljudfiler skulle förstöras efter att intervjuerna hade sammanställts skriftligt, konfidentialitetskravet.

Utöver detta presenterades kort i det första mailutskicket vad utvärderingen skulle användas till, nyttjandekravet, och kontaktinformation fanns tillgängligt i mailet om informanterna ville ställa några frågor.

Ytterligare muntlig information om de forskningsetiska principerna gavs till de som anmälde sitt intresse att delta i telefonintervjuerna innan intervjuerna påbörjades.

Utöver de forskningsetiska principerna ovan har etiska reflektioner kring genomförandet av utvärderingen tagits i beaktande. Då utvärderaren är en av de utbildare som har genomfört Vägledarutbildningen och är en del av FoU Valfärd Värmlands egen organisation. Detta kan ha påverkat utvärderingen både positivt som negativt.

Svårigheten att få Vägledare att delta i telefonintervjuerna kan bero på att utvärderaren även var Vägledarnas utbildare. Sedan kan det finnas andra orsaker till att bortfallet är stort bland Vägledarna, men det går inte att komma ifrån att detta kan ha påverkat Vägledarna i att delta eller avstå från att delta i utvärderingen.

Vidare kan positiva aspekter ha tillförts utvärderingen i och med att utvärderaren även var en av utbildarna och hade på så vis en förförståelse i ämnet. Utvärderarens förförståelse kan även ha inneburit negativa konsekvenser för utvärderingen. Stor eftersträvan har dock lagts vid att hålla isär utvärderrollen och utbildarrollen. Som hjälp i att hålla isär dessa två roller har utvärderingen deltagit i FoU Välfärd Värmlands Utvärderingsverkstad där utvärderingen har kunnat diskuteras i grupp med andra och handledning har skett kontinuerligt under tiden för utvärderingen. Inom ramen för Utvärderingsverkstan har texten seminariebehandlats och resultatet har redovisats vid ett externt seminarium. Utvärderingen har också seminariebehandlats av FoU Välfärd Värmlands personal vid ett internt FoU-seminarium.

Att utvärdera sin egen verksamhet är också en del i att arbeta evidensbaserat då det bland annat ger tid för reflektion, uppföljning och dokumentation av det utförda arbetet (Oscarsson 2009; Eriksson & Karlsson 2016).

Resultat och Analys

Nedan följer ett resultat och analysavsnitt där indelning har gjort utifrån tydlighet, legitimitet, kännedom och efterfrågan och till sist interaktionsmiljö. Resultat och analysen i denna utvärdering bygger på data från de sju informanter som deltog i utvärderingen och analysen har gjort utifrån teorier om och tidigare forskning av implementering.

Tydlighet

När en organisation ska genomföra förändringar av något slag som exempelvis att implementera ett nytt arbetssätt så går det inte att kringgå att ledarskapet har en stor inverkan på hur det går i implementeringsprocessen (Löfgren 2012; Socialstyrelsen 2012; Hatch 2000, Rothstein 2010). Som en framgångsfaktor är ledarskapets tydlighet av stor vikt, då ett tydligt ledarskap kan underlätta organisationens förutsättningar för att kunna genomföra en implementering. Det kan exempelvis handla om att tydliggöra vilka roller som de inblandade parterna har, planering av implementeringsprocessen, avsättande av tid och resurser under arbetets gång samt att den som sitter i ledande position är en nyckelperson när det kommer till feedback och framtidsplanering (Socialstyrelsen 2012; Gullacksen & Hejdedal 2014).

I intervjuerna framkom det att cheferna upplevde sitt ledarskap på olika sätt, då de arbetar i olika organisationer med olika förutsättningar. De fyra cheferna såg sina ledarskapsroller och uppfattade sina ledarskapsroller med en viss variation. Två chefer uttryckte vikten av sitt ledarskap för att få implementeringen av DMO att fortsätta i sin organisation, men att samarbetet med sin personal och Vägledarna i fråga om den fortsatta implementeringen har stor betydelse. En av cheferna säger:

"Det känns som att det ligger mycket av ansvaret på oss chefer eftersom det är vi som beställer slingorna, så känns det som att det kommer att ta ett tag innan det kommer komma spontant att i den här frågan skulle vi vilja ha en slinga. Det är nog både för och nackdelar med det. För jag tror att det, i det optimala läget så tror jag att det kanske är personal eller de här Vägledarna att de ser att den här frågan har vi hört något om och att det kanske skulle vara bra att göra en slinga om det. Det vore nog det optimala och att det inte bara är vi som ska,

det är klart att det är vårt ansvar och det är vi som beställer den, men samtidigt så är det bra om någon annan ser det också.”

En annan chef lägger stor vikt vid att Vägledarna ska få möjlighet att arbeta med DMO, dels att planera och genomföra slingor men även att dela med sig och skaffa sig kunskap som kan leda till att arbetet med DMO fortsätter.

”Jag har sagt till dom (Vägledarna) att jag tycker att det är viktigt att i närkommunerna tillexempel tar och ger av varandras kunskaper. Så jag har gett dom (Vägledarna) absolut fria händer att åka iväg och prata och de har träffat folk i en grannkommun tillexempel och informerat om hur dom har för kunskaper osv. De har inte fått det uppdraget specifikt av mig utan det är deras entusiasm i grunden som egentligen har fått dom att vilja ut och prata om det (DMO). Sedan har jag egentligen bara gett dom mer bränsle på den elden.”

Tydligheten i de roller som chefen har vid användandet och införandet av DMO har visats sig upplevas på olika sätt. En chef har i sin organisation andra personer som den tror skulle ha passat bättre för att ha ansvar för planering och genomförande av DMO implementeringen. Organisationen i sig har fler funktioner som kan användas vid situationer som dessa. Något som chefen har upptäckt längs vägen och som den hade funnit till stor nytta av att använda under processens gång.

”Hade det varit en ansvarig exempelvis verksamhetsutvecklaren så hade den kunnat hålla ihop det på ett annat sätt med Vägledarna och det tror jag att det hade varit en annan framgång. Jag tror utifrån mitt perspektiv och hur mina dagar ser ut så hade det varit guld värt om det hade legat på verksamhetsutvecklaren istället som också jobbar i flera projekt och lägger upp tidsplaner osv. Nu blir vi lite spretiga. Vi är uppdelade fyra chefer, vi ser varandra någon gång i veckan, när ska vi finna tiden och sätta oss ned och finna en plan.”

Samma chef pratar också om att det finns svårigheter när det har varit flera chefer som ska samarbeta i ledarskapet kring DMO implementeringen då alla har fullt upp med sitt och hade svårt att hinna träffas och planera för Vägledarutbildningen och även tänka till kring planeringen efter utbildningen. Detta visar att även i ledarskapet krävs det att det finns tydliga roller för att få implementeringen att fungera. Något som även Vägledare påtalar att det kan vara svårt att veta vem man ska vända sig till och vem som har ansvaret när ledarskapsrollerna är otydliga.

"Min chef har jag nästan inte haft någon kontakt med alls under min utbildning och utan jag har haft mer kontakt med chefen där jag och min Vägledarkollega skulle ha vår övningsslinga (slingchefen). Jag fick uppfattningen att min chef lämnade över ansvaret till slingchefen, men jag vet inte om det var så. Det kan kännas konstigt att min chef inte har varit engagerad men samtidigt vet jag inte hur mycket min chef har pratat med slingchefen. De kanske tyckte att de hade jätte bra koll på vad vi gjorde. Det ska jag låta vara osagt."

Effektiviteten i ledarskapet som har stor betydelse i implementeringsprocessen (Socialstyrelsen 2012) är något som deltagarna i denna utvärdering har satt ord på. När roller är otydliga bidrar det till att det är svårt att veta vilket mandat man själv har oavsett om man är chef eller Vägledare. Att se ledarskapet som en stabil och stöttande grund har betydelse för hur Vägledare upplever sin organisation och vad de kan göra själva. Dialogen mellan chefen och Vägledarna har betydelse för hur deras arbete fungerar. Något som även det är en framgångsfaktor i implementeringsprocessen där dialogen mellan ledare och övriga inblandade har betydelse för hur implementeringen fortskrider. Då det kan uppstå "glapp" och situationer som kräver ett adaptivt ledarskap där lyhördheten från ledningshållet är viktigt för att kunna anpassa sig till de nya förutsättningarna (Socialstyrelsen 2012; Löfgren 2012). En Vägledare säger:

"Vår chef är insatt i det vi har gjort överhuvudtaget så vi har meddelat det som vi har gjort och vår chef frågar hur det går. Det är en dialog kring detta hela tiden, kontinuerligt. Detta gäller även den provslinga som vi gjorde (under utbildningen) och sedan har vi gjort lite andra besök och sedan har vi annat på gång som vår

chef hjälper oss med. Vi har tänkt göra en Powerpoint, och då har vår chef hjälpt oss att komma igång med det och hur det upplägget ska vara och hur vi kan använda materialet från utbildningen och bland det med annat material som vi har, när vi ska gå in och göra saker så jag tycker att det går i varandra hela tiden genom att vi har ett ständigt pågående arbete om DMO.”

Att det finns en stödjande ledning är även något som en chef berör och vikten av att de Vägledare som arbetar med DMO ska få tid och utrymme för att kunna arbeta och känna ett stöd från chefen.

”Det som jag tycker är viktigt är, eftersom jag talar ut chefssynpunkt, är just att man verkligen ser till att de som jobbar med en slinga och som engagerar sig i det här att dom också får andrum och tid att tänka efter. Och göra ett bra jobb så att de kan känna sig nöjda och inte upplever stress i organisationen bara för att dom, så att säga, kliver undan från det ordinarie arbetet för att göra det här. Att chefen också hjälper till att ser det här i ett större perspektiv. Jag tycker själv att det är viktigt så att organisationen förstår vad det är dom håller på med och hur viktigt det är. Där tror jag att de behöver stöd av den närmaste chefen.”

Sammanfattningsvis visar resultatet att:

- det råder delade uppfattningar kring tydligheten i ledarskapet och hur det påverkar den egna organisationen.
- tydligheten i ledarskapet har betydelse för den fortsatta implementeringen, då det är chefer som beställer slingor.
- det råder delade meningar kring tydligheten i olika roller. Förutsättningarna ser olika ut kring roller i kommunerna, när det kommer till vem som gör vad.
- samarbetet med andra chefer fungerar olika inom kommunerna och påverkar i sin tur ansvarsfördelningen.
- effektiviteten i ledarskapet och lyhördheten påverkas av otydliga roller.

Legitimitet

För att få så bra förutsättningar som möjligt i implementeringsprocesser, då förändringar ska ske inom ett område, har målsättningar med implementeringen en stor betydelse för hur processen går. Dessa målsättningar kan legitimera genomförandet av de nya förändringarna i organisationen och bidra till att förändringarna upprätthålls (Rothstein 2010; Socialstyrelsen 2012; Hatch 2000; Löfgren 2012; Johansson 2004).

I de fyra kommuner som har deltagit i denna utvärdering finns det två kommuner som har tagit fram målsättningar för det fortsatta DMO arbetet i verksamhetsdokument. I de två andra kommunerna finns det muntliga målsättningar med DMO arbetet, om än i varierande grad. Ingen av de fyra kommunerna hade tydliga målsättningar innan de anmälde Vägledare till Vägledarutbildningen. På frågan om vilka målsättningar som fanns med DMO innan Vägledarutbildningen svarar en chef att målsättningen innan utbildningen var att öka delaktigheten för brukarna i kommunen och att detta var muntliga målsättningar efter diskussion i chefsgruppen. Några målsättningar efter utbildningen finns inte eller har inte specificerats i detalj mer än att DMO är bra och att det är något som de kan tänka sig att arbeta vidare med. En chef berättar:

"Nej, alltså den enda målsättningen var att det var en bra modell att använda sig utav för att få till en delaktighet för våra brukare. Och även för personal till brukarna så det är en "Win-Win" situation åt båda håll tycker jag."

I de två kommuner som har tagit fram målsättningar för det fortsatta arbetet med DMO, men där målsättningarna från början inte var helt klara, har chefen en uppfattning om att det finns tankar kring hur de inom sina organisationer ska kunna fortsätta arbetet med DMO.

"Ja, det optimala läget, vi är inte där än, men det optimala är ju att vi kan spinna vidare."

Inom kommunen finns det ett redan ett pågående arbete kring brukardelaktighet och tanken är att DMO ska kunna bli ett komplement eller ytterligare ett steg i kommunens arbete kring brukardelaktighet. Här menar chefen att DMO kan bli ett verktyg som de kan använda i arbetet.

"Det vi har pratat om är en möjlighet att använda slingan och modellen som ett verktyg för att kunna ta reda på vad brukarna faktiskt vill göra eller hur de vill att det ska utformas om det ska ske förändringar i verksamheten osv."

Planeringen kring hur organisationen kan använda DMO sträcker sig in i det andra arbetet som organisationen arbetar med och det visar på att det finns ett stöd inom organisationen för att fortsätta med arbetet. Implementeringsprocesser tar ofta lång tid (Socialstyrelsen 2012) men ett sätt att ge legitimitet till denna process är att aktivt integrera det nya arbetssättet i de befintliga strukturerna som finns i organisationen. Det gör att det nya arbetssättet fungerar interaktivt och även kompensatoriskt, det fyller en funktion i de befintliga strukturerna, en situationsanpassning (Socialstyrelsen 2012; Rothstein 2010). Det kan även underlätta i arbetet med att ge legitimitet till förändringsarbetet uppåt i organisationen då man kan visa på att systemet gynnas av åtgärden och förankras i den politiskt styrda organisationen (Hatch 2000; Löfgren 2012). Något som en chef berättar att de i en av kommunerna arbetar vidare med i ett steg till att få målsättningarna nedskrivna.

"Vi har det inte målsättningarna så förankrat, det är det inte, att vi har det nedskrivet att det är ett mål att använda modellen. Det är det inte. Vi har presenterat den för politikerna i samband med det arbetet som vi har gjort i den planeringsgrupp som planerar för aktiviteter som kommunen erbjuder (en genomförd slinga). Men det är mer muntligt än skriftligt än så länge."

Samma chef tror också att det skulle påverka användandet av modellen om det fanns nedskrivna och antagna mål och att ett åläggande av att använda DMO skulle ses som en möjlighet, även om det inte kanske skulle gälla för alla.

"Det vi har är ett mål från nämnden om brukarnas delaktighet och det är väl där som jag ser att det kan vara ett verktyg för att jobba vidare med målet i målarbetet. Och det är väl så vi har resonerat att det är ett verktyg för oss men vi har inte pratat om att skriva ned det i det syftet. Vi skulle nog bli mer ålagda att

använda den tror jag. För mig skulle det innebära en möjlighet. Men då pratar jag utifrån mig. Jag skulle se det som en möjlighet, det skulle jag.”

I den andra kommunen där det finns målsättningar, med det fortsatta DMO arbetet, är ledningen överens om målen och dessa finns enligt chefen inskrivna i verksamhetsplanen för 2016.

”Det är uttryckt från ledningshåll här att vi ska ha den här typen av slingor. Målet är fyra slingor per år och per VL-par. I kommunen finns det nu två VL-par. Vi har beställt en slinga av det andra VL-paret också men det var inte möjligt nu av verksamhetsskäl för dom att komma till oss. Vi har skrivit in det i verksamhetsplanerna att det ska genomföras men jag vet inte riktigt om det kommer att bli så det här första året. Det är ledningsgruppen som har tagit fram målsättningarna och det är inskrivet i verksamhetsplanerna för i år att vi ska jobba vidare med Delaktighetsmodellen.”

Vikten av att ledningsgruppen tillsammans har tagit fram dessa mål och att organisationen är tydlig och enig i dessa mål kan underlätta för det fortsatta arbetet. Hela organisationen backar upp och stödjer det förändringsarbete som pågår och chansen ökar då att användandet av arbetssättet fortsätter. Något som dock kan ta tid, vilket inte alls är ovanligt då implementeringsprocesser ofta tar tid (Socialstyrelsen 2012). Med tidsaspekten i åtanke uttrycker även chefen i den andra kommunen som har tydliga målsättningar för det fortsatta DMO arbetet, vikten av att få till en riktlinje i organisationen.

”Jag har en personlig entusiasm för det här men jag tror att det är viktigt att det inte beror på vilken chef det är och vilken inställning som man själv har till DMO utan att det också är formulerat från helst då socialnämnden att det här är något som vi ska arbeta med. Jag tror att sådana riktlinjer är viktiga för att det inte ska bli godtyckligt liksom om chefen vill eller om man tycker att det är lämpligt utan att det ska göras tror jag är viktigt.”

Även Vägledarna uttrycker att det är bra med målsättningar och att det skulle påverka DMO arbetet positivt i den egna organisationen.

”Ja, om det skulle finnas skrivet någonstans så tror jag att det skulle bli mycket enklare för oss att få uppdrag och att komma igång med att arbeta med modellen. Jag tror dock att vi kan få till slingor utan att det finns några dokument även om jag tror att det skulle underlätta om det fanns nedskrivet som ett mål för det långsiktiga arbetet.”

Även om det i två kommuner finns målsättningar med det fortsätta DMO arbetet, så är det inte självklart att dessa mål har förmedlats till Vägledarna i organisationen. Därför ser kännedomen om dessa mål olika ut i de olika kommunerna när det kommer till chefer och Vägledare. I en av de kommuner som har målsättningar med det kommande DMO arbetet så känner inte Vägledare till målen medan en annan Vägledare i samma kommun är väl insatt i vilka mål ledningsgruppen har satt upp, även om det finns vissa frågetecken.

”Målsättningen är att vi ska komma igång så snart det bara går och att vi ska göra ett utbyte med det andra Vägledarparet i kommunen. För vår del så är det muntliga målsättningar och sedan har jag aldrig frågat om cheferna har skrivit ned det eller om det finns nedskrivet i någon plan, det vet jag inte. ”

Samma Vägledare uttrycker vidare att det är positivt med målsättningar för det kommande arbetet och att modellen i sig fyller ett syfte för de som deltar i slingor.

”Målsättningarna är bara positivt, absolut det tror jag. Det gör att vi kan arbeta vidare med DMO och det är positivt för våra brukare. Att man kan vara delaktig och man får lyfta saker man får säga saker utan att man tycker att det är ett problem. Det var väldigt positivt.”

Sammanfattningsvis visar resultatet att:

- målsättningar med DMO arbetet, legitimerar genomförandet av nya förändringar. Två kommuner har tagit fram målsättningar för att fortsätta DMO arbetet i verksamhetsdokument. (Dessa har tagits fram efter Vägledarutbildningen.)
- implementeringsprocesser – tar tid! En kommun arbetar aktivt vidare med att få målsättningarna förankrade och nedskrivna av politikerna i kommunen. Något som en chef tror påverkar det fortsatta DMO arbetet.
- kännedomen kring målsättningarna med DMO i den egna organisationen varierar mellan Vägledare och chefer.

Kännedom och efterfrågan

Under implementeringsprocessen sker överföring av kunskap, kompetens, mellan de som har kännedom om det nya arbetssättet och de som ska börja använda sig av det nya arbetssättet. Kännedomen påverkar i sin tur efterfrågan och efterfrågan gör att ett nytt arbetssätt kan fortsätta att användas. Finns det luckor i dessa delar påverkar det implementeringsprocessen (Socialstyrelsen 2012). Är kännedomen om det nya arbetssättet, i detta fall DMO, låg efterfrågas inte nya slingor och utan beställning av nya slingor avstannar implementeringsprocessen. Denna process har flera steg. För att kunna anmäla Vägledare till Vägledarutbildningen behövde organisationerna, dvs kommunerna, ha kännedom om DMO och om Vägledarutbildningen. Denna information kom från FoU Välfärd Värmland. Något som alla chefer och Vägledare är eniga om i denna utvärdering, vissa av cheferna hade kännedom och till viss del även kunskap om DMO och Vägledarutbildningen innan information kom från FoU Välfärd Värmland.

De Vägledare som sedan gick utbildningen fick fördjupad kunskap om DMO och de chefer som deltog fick även de mer kunskap under utbildningens gång. Utmaningarna har sedan börjat komma när denna kunskap och kompetens sedan ska spridas inom den egna organisationen. Flera Vägledare och även chefer har stött på svårigheter i att förmedla kunskap om DMO vidare i den egna organisationen, vilket påverkar efterfrågan på slingor. En chef säger:

"Det kan ju vara svårt att informera om något som man inte har gjort färdigt. Jag tror i och för sig att där det andra Vägledarparet gjorde sin övningsslinga, där vet de vad DMO är men jag tror inte att övrig verksamhet vet vad DMO är. Och jag har inte hört något att det används nu eller att det finns. Det har inte vår chef sagt någonting om i vår APT grupp. Att det här är något som man kan nyttja eller så. Man kan ju inte efterfråga något som man inte vet finns. Det är ju självklart att det inte finns någon efterfrågan eftersom man troligtvis inte vet om det."

För att kännedom om DMO ska spridas krävs det att man inom organisationen pratar om vilken kompetens som finns, det gäller både uppåt i organisationen men även ut mot medarbetare. Här har både de inblandade cheferna och de utbildade Vägledarna kanaler där de kan förmedla kunskapen om DMO vidare i sin organisation. Det ser dock olika ut i kommunerna hur aktivt denna kunskap har förmedlats. I en kommun är chefen osäker på hur detta ser ut.

"Mig veterligen så har det inte förmedlats uppåt i vår organisation, men verksamhetschefen kan i sin tur ha tagit det vidare till sin ledningsgrupp, det vet jag inte."

En Vägledare i samma kommun är också osäker på hur kunskapen har förmedlats inom organisationen.

"Jag har inte hört något alls om att man pratar om DMO eller att det finns utbildade Vägledare i vår kommun. Fast det kan vara så att cheferna har tagit upp det, men det är mer än vad jag vet."

I en annan kommun har chefen informerat om DMO inom sina verksamheter men sedan har inte något aktivt arbete kring informationsspridning skett.

"Alltså, de verksamheter som jag är enhetschef för vet alla vad DMO är. De har fått information och likaså den enhetschef som var ansvarig för den andra verksamheten där det gjordes en delaktighetsslinga, de vet också mycket väl vad detta är. Men sedan har inte vi varit ute längre ut och aktivt pratat om det här. Jag

menar att det är klart att man nämner det ibland men inte så att vi aktivt har gått ut och pratat om det inte.”

I en av de andra fyra kommunerna påtalar både Vägledare och chef vikten av att information om DMO sprids inom organisationen. Där har chefen informerat sina personalgrupper och låtit Vägledare informera vid APT om DMO. Här ser man en fördel med att sprida kunskapen brett inom kommunen. En chef berättar:

”I början av hösten berättade jag om vad detta var innan Vägledarna hade börjat sin utbildning och vilka erfarenheter jag hade från DMO i min tidigare organisation. Och hur viktigt jag ansåg att det var, för jag tror att det är väldigt viktigt att man som chef tar ett kliv framåt verkligen när det gäller att få alla att förstå innebörden och värdet av det. Så först var det jag som pratade om det sen när de två som gick utbildningen hade fått tillräckligt med information och kunskap då hade de en halvtimmes genomgång på APT för att visa hur en slinga fungerar och hur man gör den i de olika stegen osv. Sedan hade vi det uppe nu för senast tre, fyra veckor sedan då vi skulle bestämma frågeställning som vi skulle lämna över till de som skulle göra en slinga inom dagligverksamhet. Så det har funnits med i lite olika former och sammanhang på APT i verksamheten.”

Trots att en av cheferna i kommunen uttrycker att det finns god kännedom inom organisationen upplever Vägledarna inte detta på samma sätt. En Vägledare berättar dock om flera aktiviteter som den tillsammans med sin Vägledarkollega har genomfört eller planerar att genomföra som i sin tur bidrar till att öka kännedomen kring kommunens DMO-arbete. Exempelvis nämns det att Vägledarparet har varit på studiebesök, varit med i en lokaltidning, informerar på APT, pratar om DMO på sin arbetsplats och planerar att hålla en föreläsning på ett utbildningsprogram i sin kommun om DMO.

”Vi har varit på studiebesök till en närliggande kommun som har arbetat med DMO under flera år. Sedan sitter vi och jobbar med den här Powerpointen som vi ska använda när vi ska gå ut och föreläsa. Vi har fått en förfrågan om vi vill föreläsa i på ett

utbildningsprogram och det är därför som vi gör en Powerpoint kring Delaktighetsmodellen och syftet med den och vårt tänkande kring detta. Sedan har vi varit med i ett reportage i en tidning.”

Vägledarna har dock begränsad kunskap om hur det ser ut i organisationen för övrigt när det kommer till kännedom om DMO.

”DMO är inte något som man pratar om i vår organisation, nej, det är det inte. På vår arbetsplats pratar vi om det eftersom vi tar upp det på våra APT och vi tar upp det på våra deltagarmöten som vi har, varannan gång APT och varannan gång deltagarmöte. Då pratar vi om hur vi ska tänka om ämnen och hur går vi vidare och lyfter frågan. Så på vår arbetsplats lever det men inte ute i kommunen hör jag ingen som pratar om det. Det var ett tag i höstas då när cheferna hade upp det men jag tror att de har så mycket nu men chefsbyten och det är omorganisationer på flera gruppbestäder så tror jag att de inte riktigt har utrymme för det just nu.”

Sedan finns det olika förutsättningar inom kommunen som gör att Vägledarparen arbetar olika och en av Vägledare uttrycker att den tillsammans med sin Vägledarkollega vill komma igång med DMO arbetet och försöker få sin chef att starta en slinga och sprida information om DMO.

”Vi försöker få att chefen ska starta en slinga och att vår chef ska prata med andra kollegor om vad DMO är och att vi finns och kan göra slingor. Vi har inte gjort någon form av informationsspridning om DMO men som sagt vi försöker få vår chef att göra det. Jag vet inte om det finns någon vetskap om att det finns utbildade Vägledare i organisationen för övrigt.”

Om kännedomen inte är tillräcklig för att skapa en efterfrågan hindrar det implementeringsprocessen (Johansson 2004; Socialstyrelsen 2012). Informationsspridningen kring att kommunerna har utbildat Vägledare ser olika ut i kommunerna. Det påverkar i sin tur efterfrågan. Det kan också se olika ut inom organisationerna, då det från chef och ledningshåll finns en efterfrågan på slingor men tid och resurser kan påverka om man svarar upp mot efterfrågan.

”Vi har pratat ganska mycket om att göra fler slingor och vi avsatte också pengar för att kunna göra en slinga nu här i vår och vi har också sagt att vi ska göra det. Men på något sätt så måste vi landa i allt annat först. Just nu har vi inte orken och tidsutrymmet för detta alls. Det tar trots allt en hel del tid att genomföra slingor.”

På frågan om det är Vägledarna som efterfrågar slingor eller om det är inom chefsgruppen som slingor efterfrågas. En chef svarar att det inte är någon stor efterfrågan på slingor från Vägledare eller personal som var med under övningsslingan. Intresset för att göra fler slingor finns ändå bland Vägledare och personal.

”Nej, efterfrågar vet jag inte men vi diskuterar att jo det skulle vara intressant att köra en till och vad blir det av det här och det här osv. Men som sagt det tar ganska mycket tid och det tar ganska mycket energi och särskilt när man inte har någon rutin på det. ”

En annan chef i en annan kommun ser att det finns ett samband mellan kännedom och efterfrågan och tror att det kommer att ju mer tid som går och i takt med att fler slingor genomförs kommer det att öka kännedomen och även efterfrågan. Denna chef är medveten om att implementeringsfasen tar tid och att det ska få ta tid.

”Ja, det är klart att det inte är så god kännedom om slingan och modellen eftersom vi inte har arbetet så länge med den. Och det är klart att vet man inte vad det är så efterfrågar man det inte. Men det märkte jag nu när vi hade den andra slingan att det var personal med som visste vad DMO var innan och de såg en möjlighet och var förvånade över hur bra upplägget var och att man fick reda på så mycket som man inte har förstått att brukarna funderar över annars. Det tyckte jag var väldigt spännande att se med personalen som inte hade så mycket kännedom om modellen sedan innan. De fick upp ögonen för den och såg vad bra det här var. Så det tror jag kan göra att det kan bli lite mer efterfrågan, faktiskt.”

Samma chef tycker att det ligger ett stort ansvar på cheferna under den första tiden innan kännedomen har spridit sig inom organisationen. Då det är cheferna som bidrar till att öka kännedomen genom att beställa slingor, så att fler brukare och personal får kännedom om DMO. De ska då i sin tur sedan kunna ge förslag på att chefen ska beställa slingor.

”Det känns som att det ligger mycket av det ansvaret på oss chefer. Jag har lite svårt att se idag, det här paret som inte har haft någon genomförd slinga efter utbildningen. Dom har i och för sig efterfrågat och därför får de jobba vidare med en slinga som det andra paret faktiskt blev tillfrågade om. Så det är i och för sig bra för dom ser ju vinsten med det men jag tror ändå att det ligger på oss chefer eftersom det är vi som beställer slingorna, så känns det som att det kommer att ta ett tag innan det kommer komma spontant att i den här frågan skulle vi vilja ha en slinga. Jag tror att det tar ett tag och det är nog vi som får se. Och det är nog både för och nackdelar med det så att det kan vara så att vi inte riktigt hinner eller att det tänker man att det skulle jag göra och så faller det bort. För jag tror att det, i det optimala läget så tror jag att det kanske är personal eller de här Vägledarna att de ser att den här frågan har vi hört något om och att det kanske skulle vara bra att göra en slinga om det. Det vore nog det optimala och att det inte bara är vi som ska, det är klart att det är vårt ansvar och det är vi som beställer den, men samtidigt så är det bra om någon annan ser det också.”

Alla informanter är eniga om att det finns ett samband mellan kännedom och efterfrågan men hur arbetet med att sprida kännedom och kunskap inom kommunerna för att öka efterfrågan ser olika ut. Detta för att kommunernas organisationer är olika uppbyggda och lokala förutsättningar påverkar arbetet. I tre av fyra kommuner uttrycker informanterna, både chefer och Vägledare, att de vill arbeta vidare med DMO i organisationen och i två kommuner har det genomförts eller planerar att genomföras nya slingor.

En kommun har ambitionen att planera för en ny slinga men lokala förutsättningar, så som tid och resurser, gör att dessa planer skjuts upp och i en kommun vet man inte idag om man kommer att arbeta vidare med DMO och därför sker ingen aktiv spridning av kunskap om DMO inom organisationen vilket ger till följd att efterfrågan på slingor inte finns eller är mycket låg.

Sammanfattningsvis visar resultatet att:

- kännedom kring Vägledarutbildningen har påverkat DMO arbetet. Då det är flera steg från att kunna anmäla Vägledare till Vägledarutbildningen till att sedan arbeta vidare med DMO efter genomförd utbildning.
- kännedom och efterfrågan ser olika ut i kommunerna och vilka som kan sprida kunskapen vidare varierar. (Vägledare och chef, m.fl.)
- det har betydelse för hur organisationerna tar tillvara på kompetensen och hur aktivt informationen sprids inom den egna organisationen. Det har upplevts som en fördel att sprida "brett" både i kommuner där arbetet med DMO har fortsatt och där arbetet med DMO har avstannat.
- kännedom kring efterfrågan och informationsspridning inom den egna organisationen varierar mellan Vägledare och chefer.

Interaktionsmiljö

En aspekt att ta hänsyn till och anpassa sig efter är kommunernas lokala förutsättningar. Dessa förutsättningar påverkar organisationens miljö och på så sätt påverkar det också hur organisationen tar emot och vidmakthåller ett nytt arbetssätt (Johansson 2004; Socialstyrelsen 2012). Dessa lokala förutsättningar kan handla om att omorganiseringar gör att implementeringsarbetet kommer av sig eller får omprioriteras, resurser i form av tid och pengar kan vara svårt att tillhandahålla och nyckelpersoner i form av "ambassadörer" kan antingen ge en positiv eller negativ inverkan på implementeringsprocessen.

För att kunna implementera ett nytt arbetssätt, i detta fall DMO, så är dessa lokala förutsättningar av stor vikt då det krävs en interaktionsmiljö där flera parter ska kunna delta. Chefen ska göra en

beställning av en slinga i en av sina verksamheter, Vägledarna ska sedan leda slingan och en brukargrupp och en personalgrupp ska delta. Det finns därmed flera parter som har sina respektive förutsättningar att ta hänsyn till och de delar i sin tur vissa av dessa förutsättningar med varandra medan andra är uppdelade på en eller några av de inblandade parterna. Det blir således en komplex interaktionsmiljö att ta hänsyn till när en slinga ska genomföras, vilket krävs för att implementeringsarbetet ska fortgå.

En av cheferna pratar om att förutsättningarna i dennes verksamhet har påverkats av att kommunen har fått ta emot ett stort antal flyktingar procentuellt sett som gjort att omfördelning av tid och resurser har påverkat att DMO arbetet har kommit av sig då bland annat personal och chefer har bytt arbetsuppgifter.

"Vi har fått hur många ensamkommande flyktingbarn som helst som påverkar vår verksamhet väldigt mycket och vi enhetschefer har inte riktigt tid längre. Vi har fått klämt in väldigt, väldigt mycket mer i våra verksamheter än vad vi har haft förut."

Samma chef fortsätter att prata om sina lokala förutsättningar, där tid som resurs är en av de saker som nämns och som påverkar den interaktionsmiljö som dennes organisation är den del av.

"Det är mycket som vi tror att vi ska göra om vi hade det lugnare vet du. Om det inte vore så mycket att göra så skulle vi göra det, och det och det. Ja, jag vet inte hur det skulle vara. Har man för lite och göra så blir det inget gjort då heller men det som frestar på mest just nu. Det är ju att det händer så mycket i samhället. Vi har procentuellt sett ett otroligt stort antal flyktingar runt omkring oss och de har alla hamnat under det verksamhetsområde som jag hör till och det är klart att det färgar oss allihop."

Vidare beskriver samma chef att dessa lokala förutsättningar i sin tur påverkar interaktionsmiljön då det har skett förändringar i personalgrupper och på chefsnivå.

"Ja, alltså flyktingsituationen som sådan är de ju opåverkade av. Men däremot är det en del personal som har bytt och valt att gå och jobba med

ensamkommande och det gör att det blir förändringar även i en personalgrupp. Och sedan är det också så att det är en enhetschef som har bytt och som har gått från att vara chef för ett gruppboende till att vara chef för ensamkommande. Allt sådant påverkar.”

Omorganisationer i verksamheter gör att fokus läggs på att få det dagliga arbetet att fungera och då kan tiden för Vägledarna att arbeta med DMO vara svår att få till. Interaktionsmiljön påverkas av att det sker omstruktureringar i personalgrupper och att få ordning på det dagliga arbetet. En Vägledare berättar:

”Det är chefsbyte på några gruppboenden och sedan är det omorganisation på dagligverksamheten. Om detta har påverkat DMO arbetet eller inte vet jag inte, för vår del har det inte påverkat det övriga dagliga arbetet. Men vi har haft lite omorganisation på vår arbetsplats som kan ha påverkat att vi måste lägga fokus på vår arbetsplats och få det att fungera här i första hand. Det kan klart ha påverkat då vi har fått lägga mycket tid på schema och schematekniska saker, schemabyte och lite omstrukturering i personalgruppen med helgbyte och olika saker. Nu känns det som att det är lite av en hängande fråga (med DMO). För just nu ligger fokus på ursprungsarbetet så att säga och att få till det så att det snurrar igång igen.”

Att Vägledarparen inom kommunen delar interaktionsmiljö när det kommer till att arbeta med DMO märks tydligt då det i en kommun har varit flera saker som har påverkat interaktionsmiljön för det ena Vägledarparet medan det andra Vägledarparet inte har varit lika berörda av dessa omorganisationer på samma sätt. Det påverkar dock DMO arbetet då tanken inom kommunen är att Vägledarparen ska göra utbyten med varandra och genomföra slingor inom varandras verksamheter, detta för att Vägledarna inte själva ska vara personal till de brukare som deltar i slingorna.

”Detta med att det inte går att genomföra en ny slinga under våren utan det är de planerna att vi ska ha ett utbyte oss Vägledare emellan. Och då var det omorganisationer på det andra Vägledarparets arbetsplats som hindrar detta nu. Det är också

chefsbyte där så det kommer en ny chef som ska läras upp. Och de har fullt upp där. Det beror ju på så mycket annat som händer runtomkring. Det rullar inte på i stilla mak utan det kan vara mycket turbulent som påverkar. Det gör att vi vet att det kommer vara lugnt nu under våren och att det inte kommer att komma in några förfrågningar på slingor nu direkt. Men vi hade hoppats på att få komma tillbaka dit vi gjorde övningsslingan för de har det ganska lugnt och inget nytt chefsbyte vad jag vet men det har inte blivit så.”

En av cheferna påtalar också att DMO arbetet påverkas av omorganiseringarna och att chefen har lagt en beställning på en slinga som inte har kunnat genomföras av det andra Vägledarparet då de är påverkade av omorganiseringen.

”Vi har beställt en slinga av det andra VL-paret också men det var inte möjligt nu av verksamhetsskäl för dom att komma till oss.”

Ambitionen är dock enligt chefen att när interaktionsmiljön har stabiliserat sig inom organisationen så ska arbetet med DMO komma igång igen eftersom intresset för DMO finns. Då chefen själv har kommit in som en del i omorganiseringen, så har chefen svårt att veta hur förändringsarbetet i organisationen har sett ut innan och om det i sin tur har påverkat att organisationen anmälde Vägledare till Vägledarutbildningen. Eller om det var andra faktorer som påverkade.

”Det är lite svårt för mig att säga eftersom jag har kommit in nyligen men jag vet att det har varit en del chefsbyten förvisso, varav jag är ett. Jag vet faktiskt inte om det har varit något i själva organisationen som just precis har påkallat det här intresset. Jag tror mer att det har varit så att det har varit så att man har fått information om det här och att man har visat intresse för detta i organisationen. Det finns ju en vilja bland flera av cheferna här att faktiskt utveckla det här och att det är en viktig bit att ge en starkare röst åt de som vi jobbar för.”

Något som är viktigt för att implementeringsprocessen ska fortgå är att det finns nyckelpersoner som driver arbetet vidare och som ser till att DMO är något som man pratar om i de forum där det ska verka.

Interaktionsmiljön är en föränderlig miljö och i denna miljö behöver det nya arbetssättet vara ett levande inslag för att förändringsarbetet ska fortgå. Det finns missförstånd kring att förändringsarbeten sprider sig själva, att information ska räcka för att få till ett förändringsarbete och att det ska ske snabbt, gärna med hjälp av utbildning (Socialstyrelsen 2012). För att undvika missförstånd spelar dessa nyckelpersoner en viktig roll i implementeringsprocessen och i de två kommuner som har genomfört eller planerar att genomföra slingor och där det finns målsättningar med DMO arbetet pratar både Vägledare och chefer om att nyckelpersoner är viktiga. En chef berättar:

"Ett av Vägledarparen pratar väldigt gott om DMO och har goda erfarenheter. Så absolut så skulle jag kunna se dom som framtida ambassadörer. Eller ja, dom har redan varit ambassadörer då de har berättat om DMO och om hur vi har arbetat vid en konferens. Så det tror jag absolut och får de ännu mer kött på benen så tror jag att vi har två riktigt duktiga Vägledare."

På samma sätt uttrycker en chef i den andra kommunen att ett Vägledarpar är viktiga för det fortsatta arbetet.

"Ja, på rak arm skulle jag vilja säga de två som har gått utbildningen som jag är chef över. Det är två Vägledare som är framåt överhuvudtaget som personer och i sitt engagemang råder det ingen tvekan om att, och entusiasmen är tydlig och även i presentationen för kollegor osv. de har varit ute och pratat om DMO på lite olika ställen, de är våra ambassadörer för det här."

Det råder dock skilda meningar om vem eller vilka som är dessa nyckelpersoner och i en av de kommuner som aktivt har arbetat vidare med DMO efter Vägledarutbildningen uttrycker chefen att de två Vägledarna är ambassadörer, se citat ovan. Vägledare i sin tur menar att det är chefen som innehar den rollen, se citat nedan. Detta trots att de är en del av interaktionsmiljön som påverkas av omorganiseringar.

"Ja, det kan jag faktiskt tänka mig att det är vår chef som är det. Jag tycker att vår chef är lite av en DMO-ambassadör. Och det tror jag faktiskt att de andra enhetscheferna som vi pratade om förut, speciellt en, är

en sådan person som pratar mycket om DMO och att det är jätte bra.”

Vägledaren resonerar med sig själv och kommer fram till att det finns en styrka i att det är flera som är ambassadörer när det kommer till DMO.

”Det är väl både jag och min Vägledarkollega egentligen. Vi pratar om DMO mycket, så vi är väl ambassadörer allihop tycker jag. Min Vägledarkollega har mycket bra idéer och hon brinner för detta.”

I de två kommuner som inte har haft ett aktivt arbete med DMO efter avslutad Vägledarutbildning finns inte dessa nyckelpersoner men en chef kan tänka sig att verksamhetsutvecklaren i kommunen skulle kunna bli den nyckelperson som kan få igång DMO arbetet igen tillsammans med verksamhetschefen. Chefen själv skulle också kunna vara en del i den processen med att delge sina erfarenheter för en ev kommande planering.

”Ja, verksamhetsutvecklaren skulle kunna driva det. Det är vår verksamhetschef också, att om verksamhetschefen bestämmer att vi ska göra det. Då får vi skicka några på utbildning igen för att vi ska ha det och då är det så. Men då måste man tänka till och det kan jag vara ambassadör med att säga att det gäller att tänka till i förväg.”

Samma chef resonerar vidare att inom dennes organisation har verksamhetsutvecklaren en framträdande roll när det kommer till förändringsarbeten och på så vis är verksamhetsutvecklaren en person som är en del av interaktionsmiljön men som under denna process inte har deltagit aktivt.

”Jag kan känna att det är mer utifrån verksamhetsutvecklarens sätt att arbeta mer än utifrån mitt sätt att arbeta och se utvecklingen. Och också omvärldsspana på ett helt annat sätt. Pratar med andra och har sina nätverksträffar och det är klart att då aktualiseras det. Sedan omvärlds spanar jag också och vill utveckla men verksamhetsutvecklaren är mer i det dagligdags på ett annat sätt.”

Interaktionsmiljön har sett olika ut i de fyra kommunerna och det finns lokala faktorer som har dels försvårat men även hjälpt till att förbättra förutsättningarna i miljön. Bland de svårigheter som har stötts på så har främst omorganisationer och faktorer som ett stort antal ensamkommande flyktingbarn gjort att kommunerna har fått göra andra prioriteringar som i sin tur har påverkat interaktionsmiljön negativt. Vidare har nyckelpersoner hjälpt till att få DMO att leva vidare, trots vissa hinder, och avsaknaden av nyckelpersoner kan ha gjort att DMO arbetet har påverkats negativt.

Sammanfattningsvis visar resultatet att:

- en fungerande interaktionsmiljö påverkar användandet av DMO. Det är flera parter som måste ha en fungerande miljö för att kunna bedriva DMO verksamhet.
- förutsättningar i form av tid och resurser upplevs som faktorer som påverkar interaktionsmiljön.
- omorganiseringar och yttre faktorer kan påverka interaktionsmiljön vilket i sin tur också påverkar DMO arbetet.
- nyckelpersoner "ambassadörer" är viktiga. Det råder delade meningar om vem eller vilka dessa nyckelpersoner är.

Diskussion och slutsats

I kommande avsnitt förs en diskussion rörande utvärderingens genomförande och vilka slutsatser som utvärderingen har kommit fram till.

Denna utvärdering bygger på insamlad data, i form av intervjuer, från chefer och Vägledare i fyra av de fem kommuner som utbildade Vägledare i DMO under 2015. Utvärderingen är gjord av Madeleine Andersson, som också är en av de utbildare som höll i Vägledarutbildningen under 2015. Det innebär att denna utvärdering inte är genomförd av en extern utvärderare utan FoU har utvärderat sin egen verksamhet. Som stöd har utvärderingen deltagit i FoU Välfärd Värmlands Utvärderingsverkstad under hösten 2015 till hösten 2016. I detta forum har diskussioner om och handledning kring utvärderingen skett. Texten har även seminariebehandlats vid två tillfällen. Ett seminarium inom ramen för Utvärderingsverkstaden och ett internseminarium med personalen på FoU Välfärd Värmland.

Det finns både för och nackdelar med att utvärdera sin egen verksamhet. En fördel med att utvärdera sin egen verksamhet är den närhet som utvärderaren har till det som ska utvärderas. Vilket i sin tur kan leda till att utvärderingens resultat kan leda till ett förbättringsarbete i den egna organisationen. Nackdelar bland annat i form av bristande legitimitet och ifrågasättande av utvärderingens resultat kan ske, då en intern utvärderare kan ha svårt att vara objektiv (Eriksson & Karlsson 2016).

Under utvärderingens gång har dessa fördelar och nackdelar tagits i beaktande och där har Utvärderingsverkstaden varit ett viktigt forum för att bibehålla en viss objektivitet och få andras synpunkter på utvärderingen. Vidare har den närhet som en intern utredare har varit till hjälp då kunskap om interventionen fanns innan utvärderingen påbörjades.

Det faktum att utvärderaren tillika var en av utbildarna i Vägledarutbildningen, kan ha varit en orsak till att bortfallet bland Vägledarna blev stort men det kan ha funnits andra förklaringar till det stora bortfallet bland Vägledarna som inte har kommit fram under tiden som utvärderingen har genomförts.

Exempelvis kan val av metod bidragit till ett större bortfall då det bland de tilltänkta informanterna kan ha känts lättare att svara på frågor i en enkät istället för att delta i en intervju. Metodvalet tros dock

ha bidragit till att data har fått ett djup i och med att följdfrågor kunde ställas under intervjuernas gång och att de sju intervjuer som genomfördes inte har några interna bortfall, i form av obesvarade frågor.

Utvärderingens data visa att det skulle vara fördelaktigt om det innan en implementering startar finns en plan på hur implementeringsprocessen ska gå till. Det kan annars vara tveksamt om en organisation ska gå in i en implementeringsprocess. En annan aspekt att ta med från utvärderingen är hur FoU ska se på sin roll som initiativtagare till att starta implementeringar och om det är FoU som ska skapa efterfrågan och hur det då kan komma att påverka implementeringsprocessen.

Slutsatsen i denna utvärdering är att de organisatoriska förutsättningarna i de kommuner som utbildade Vägledare i DMO under 2015 har sett olika ut men att det finns faktorer, tydlighet, legitimitet, kännedom och efterfrågan samt interaktionsmiljö som underlättar eller försvårar implementeringsprocessen och som därmed också påverkar användandet av DMO i Värmland.

Värdering

Denna utvärderings har tittat på hur de organisatoriska förutsättningarna för implementeringsprocessen i de fem värmländska kommuner som utbildat Vägledare i DMO under 2015 har sett ut samt vad dessa organisatoriska förutsättningar har inneburit för användandet av DMO.

Under arbetet med utvärderingen har det framkommit att det finns några faktorer, tydlighet, legitimitet, kännedom och efterfrågan samt interaktionsmiljö som är av särskild vikt att ta i beaktande när det kommer till organisationers förutsättningar att genomföra en implementeringsprocess. Dessa faktorer har varit både gynnsamma och icke gynnsamma för de kommuner som har deltagit i utvärderingen.

I de fyra kommuner som har deltagit i utvärderingen är det två kommuner som har ett aktivt arbete med DMO efter att de har utbildat Vägledare. I dessa två kommuner finns ett engagerat ledarskap och det finns målsättningar med DMO arbetet. De har inte haft några omorganiseringar som direkt har påverkat det dagliga arbetet och det avsätts resurser, främst i form av tid, för att sprida kännedom om DMO i den egna organisationen och för att genomföra slingor. Dessutom finns det nyckelpersoner, ambassadörer, för DMO både bland chefer och bland Vägledare.

I de andra två kommunerna har flera av dessa ovannämnda faktorer påverkats negativt och det kan i sin tur ha lett till att implementeringsprocessen i organisationerna har stannat av. Och att det under tidpunkten för denna utvärderings datainsamling inte finns några konkreta planer på att återuppta denna process för att DMO ska bli en modell som används inom organisationerna.

Då en implementeringsprocess är något som tar tid, upp till två år, (Socialstyrelsen 2012) är det i de fall som FoU Välfärd Värmland är initiativtagare till att implementera en modell eller ett arbetssätt, fördelaktigt att titta på de organisatoriska förutsättningarna i de organisationer som ska delta i en implementeringsprocess. Om ambitionen är att en modell eller ett arbetssätt ska vara något som blir helt implementerat i en organisation.

Detta skulle kunna göras utifrån att FoU Välfärd Värmland ställer vissa frågor till de organisationer som visar intresse för att delta. Frågor som skulle kunna ställas är:

- Vilka målsättningar har organisationen med att delta i implementeringen? Hur ser dessa ut på kort respektive lång sikt?
- Är det planerade omorganisationer på gång inom organisationen? Kan dessa komma att påverka implementeringen?
- Hur kommer implementeringsprocessen att följas upp?

Vidare är information om vad det nya arbetssättet eller modellen innebär inte att förglömma. Information kan behöva ges i flera omgångar, för att kännedomen innan starten av en implementeringsprocess ska vara så god som möjligt. Informationen behöver även nå rätt personer i organisationen. Då de 16 värmländska kommunerna är olika organiserade kan dessa personer inneha olika befattningar i de olika organisationerna. Det kan finnas en fördel i att ge information även till verksamhetsutvecklare och verksamhetschefer utöver information till enhetschefer.

Om de organisatoriska förutsättningarna i kommunerna beaktas redan innan implementeringsprocessen startar kan det ge positiva effekter på den kommande implementeringsprocessen. Vilket i sin tur kan öka chansen att det nya arbetssättet eller metoden används inom organisationerna som deltar.

Utvärderingens data visar att i de kommuner där de faktorer som kan påverka implementeringsprocessen har varit gynnsamma och förutsättningarna för ett implementeringsarbete har funnits så finns det en plan för det fortsatta DMO-arbetet. Där dessa faktorer inte har varit gynnsamma och förutsättningarna för implementeringsarbetet har sett annorlunda ut finns inte en tydlig plan för hur det fortsatta arbetet med DMO ska ske, eller så har implementeringsprocessen helt stannat av och det finns inget DMO arbete i kommunen.

Här har FoU Välfärd Värmland ett ansvar att uppmärksamma dessa organisatoriska förutsättningar, i de fall då FoU är initiativtagare till en implementering, för att ge kommunerna så goda förutsättningar som möjligt.

Referenser

Eriksson, B.G. & Karlsson, P-Å. (2016) *Att utvärdera välfärdsarbete*. Falkenberg: Gleerups. Andra upplagan.

Gullacksen, A-C & Hejdedal, RM. (2014) *Delaktighetsmodellen – en väg mot empowerment. Uppföljningsstudie av erfarenheter från Skåne*. Skriftserie 2014:1 Lund: Kommunförbundet Skåne, FoU Välfärd.

Hatch, M.J. (2000) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

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

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

Löfgren, K. (2012) *Implementeringsforskning – En kunskapsöversikt*. Malmö: Kommissionen för ett socialt hållbart Malmö. Diskussionsunderlag.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage. Second Edition.

Oscarsson, L. (2009) *Evidensbaserad praktik inom socialtjänsten. En introduktion för praktiker, chefer, politiker och studenter*. Ödeshög: Sveriges Kommuner och Landsting.

Rothstein, B. (red.) (2010) *Politik som organisation. Förvaltningens grundproblem*. Välfärdsstat, förvaltning och legitimitet. Stockholm: SNS Förlag.

SFS 1993:387 *Lagen om stöd och service till vissa funktionshindrade*. Stockholm: Socialdepartementet.

Socialdepartementet (2013) *Godkännande av en överenskommelse om stöd till en evidensbaserad praktik för god kvalitet inom socialtjänsten 2014*. Utdrag Protokoll 11:4 vid regeringssammanträde 2013-12-12.

Socialstyrelsen (2012) *Om implementering*. Västerås: Socialstyrelsen.

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilaga 1

Delaktighetsmodellens 10 grundpelare

1. Brukarna deltar helt frivilligt efter anpassad information.
2. Dialogen utgår från ett tema med intresse för brukarna.
3. Slingan erbjuder jämlika möten mellan personal och brukare.
4. Chefer har ansvar för implementering och vidmakthållande.
5. Slingan leds av utbildade Vägledare.
6. Vägledarna är inte personal till brukarna.
7. Gruppsamtalen följer en viss ordning.
8. Stafettfrågorna är slingans röda tråd.
9. En slinga är ett sammanhållet samtal.
10. Delaktighetsslingorna är ett återkommande inslag i verksamheten.

(Gullacksen & Hejdedal 2014).

Bilaga 2

Intervjuguide

Inledning

- Information om forskningsetik (Informationskravet, Samtyckeskravet, Konfidentialitetskravet, Nyttjandekravet)

Ledarskap

- Vem tog initiativ till att anmäla Vägledare till DMO?
- Vem har haft ansvar för vad i processen?
- Sker uppföljningar av DMO arbetet? Hur ser dessa ut och hur används uppföljningarna?

Målsättning

- Vilka målsättningar finns? (Vem har tagit fram dessa)
- Hur påverkar målsättningarna användandet av DMO?
- Om det inte finns målsättningar, finns det planer på att införa det? Varför/varför inte?

Kännedom

- Hur kom organisationen i kontakt med DMO?
- Hur ser kännedomen ut idag och hur påverkar det efterfrågan?
- Har slingor genomförts? Erfarenheter av slingorna? / Varför har de inte genomförts?

Kunskap

- Vem i organisationen har kunskap om DMO?
- Vilken betydelse har denna kunskap haft för införandet och användandet av DMO?
- Hur förvaltas kunskapen?

Lokala förutsättningar

- Hur ser dessa förutsättningar ut? (förändringsarbeten, synsätt och inställning)
- Inom vilka verksamheter finns det Vägledare och inom vilka verksamheter används DMO?
- Finns det någon DMO ambassadör? Vem?

Avslut

- Något att tillägga som jag inte har frågat om? / Tillägg till det som sagts innan?
- Kan jag återkomma med följdfrågor om det skulle bli aktuellt?
- Finns det skriftligt material i form av exempelvis dokument som rör det vi har pratat om som jag kan få ta del av?

