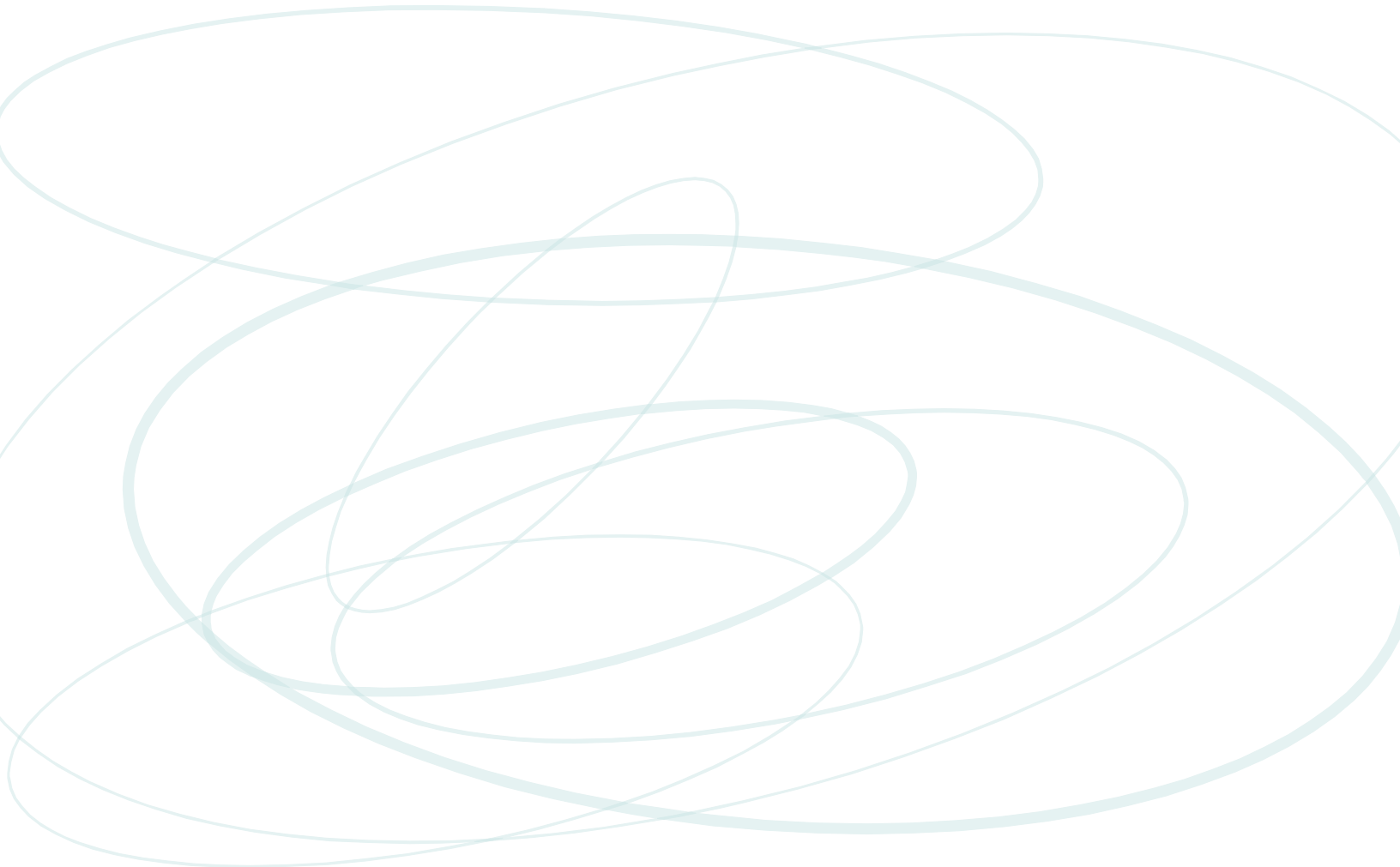


# EVALUERING AF DE UTROLIGE ÅR

**Delrapport 1: Implementeringen af programmet**





**EVALUERING AF DE UTROLIGE ÅR  
DELRAPPORT: IMPLEMENTERINGEN AF PROGRAMMET**

Rapporten er udarbejdet af:

Rambøll Management Consulting A/S  
Nørregade 7a  
1165 København K

Telefon 3397 8200  
Tax 3397 8233  
[www.ramboll-management.dk](http://www.ramboll-management.dk)

Gengivelse af undersøgelsen er tilladt, når Rambøll Management Consulting angives som kilde.



# INDHOLD

<b>1.</b>	<b>Indledning</b>	<b>7</b>
1.1	Delrapport 1	8
1.2	Begrebsafklaring	9
1.3	Resumé	9
1.4	Forandringsteori	10
1.4.1	Målgruppen for indsatsen	10
1.4.2	Den iværksatte indsats	11
<b>2.</b>	<b>Kommunernes udgangspunkt for implementering</b>	<b>13</b>
2.1	Den organisatoriske implementeringsparathed	13
2.1.1	Tilrettelæggelsen af implementeringsprocessen	14
2.1.2	Ressourcer til implementeringen	16
2.1.3	Ledelse og samarbejde i implementeringen	17
2.1.4	Praktikernes indstilling til implementeringen	19
2.1.5	Det eksterne miljø for implementeringen	20
2.1.6	Kompatibilitet	20
2.2	Implementeringsparatheden blandt praktikerne	22
2.2.1	Gruppeledernes holdning til påbud	22
2.2.2	Gruppeledernes oplevelse af appel	24
2.2.3	Gruppeledernes åbenhed over for nye metoder	26
2.2.4	Gruppeledernes modstand over for nye metoder	27
<b>3.</b>	<b>Kommunernes implementering af De Utrolige År</b>	<b>30</b>
3.1	De politiske og ledelsesmæssige rammer	30
3.1.1	Det ledelsesmæssige fokus	30
3.1.2	De Utrolige Års sammenhæng til eksisterende strategier	31
3.2	Medarbejderinvolvering	32
3.2.1	Programmets sammenhæng til eksisterende praksis	34
3.3	Uddannelse og certificering af gruppelederne	35
3.3.1	Rekruttering af gruppeledere	36
3.3.2	Prioriteringen af standardiseret træning	36
3.3.3	Brugen af mentorer	38
3.3.4	Gruppeledernes mulighed for intern træning	38
3.4	Brugen og oversættelse af standardiseret materiale	39
3.4.1	Konsekvent anvendelse af det standardiserede materiale	39
3.4.2	Materialets tilgængelighed	40
3.4.3	Fokus på programfidelitet	41
3.4.4	Servicestyrelsens rolle	42
3.5	Deltager i De Utrolige År	43
3.5.1	Målgruppen	43
3.5.2	Rekruttering af familier til De Utrolige År	45
3.6	Visitation	48
3.7	Etablering af børnegrupper	50
<b>4.</b>	<b>Foreløbig målgruppe</b>	<b>51</b>
4.1	Børnenes karakteristika	51
4.1.1	Problemadfærd	51
4.1.2	Alder	52
4.2	Forældrenes foreløbige karakteristika	53
<b>5.</b>	<b>Konklusion</b>	<b>55</b>
<b>6.</b>	<b>Bilag 1</b>	<b>57</b>
<b>7.</b>	<b>Bilag 2</b>	<b>59</b>
<b>8.</b>	<b>Bilag 3</b>	<b>63</b>



# 1. INDLEDNING

Servicestyrelsen afprøver i samarbejde med 13 pilotkommuner to evidensbaserede familiebehandlingsprogrammer, hhv. børnebehandlingsprogrammet Dinosaurusskolen og forældrebehandlingsprogrammet BASIC. Der er iværksat parallelle evalueringer af hvert af de to programmer, som dog afrapporteres samlet, da der er tale om to evalueringer med stærk synergi i formål og design, som gør det oplagt at samkøre de to projekter i så vid udstrækning som muligt.

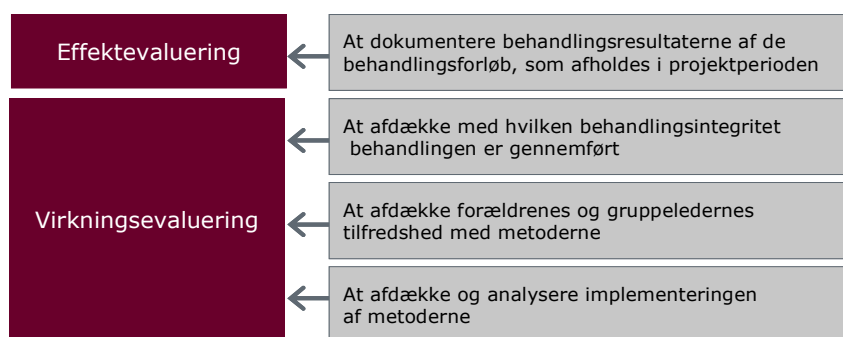
Dinosaurusskolen og familiebehandlingsprogrammet BASIC er en del af det evidensbaserede familiebehandlingsprogram "De Utrolige År". Dinosaurusskolen har til formål at hjælpe adfærdsvanskelige børn i alderen 4-8 år ved at træne deres sociale færdigheder gennem gruppesamlinger. BASIC henvender sig til forældre til børn i alderen 3-6 år og giver dem råd og vejledning i forhold til deres børn i grupper med op til 12 forældre.<sup>1</sup> Programmet løber i perioden 2008-2010.

For at tilvejebringe et billede af tilrettelæggelsen og gennemførelsen samt effekten af begge programmer har Servicestyrelsen iværksat en evaluering af De Utrolige År, som gennemføres af et konsortium bestående af Rambøll Management Consulting og Center for Anvendt Sundheds-tjenesteforskning og Teknologivurdering (CAST). Evalueringen har til formål:

- At dokumentere behandlingsresultaterne af de behandlingsforløb, som afholdes i projektperioden
- At afdække med hvilken behandlingsintegritet behandlingen er gennemført
- At afdække forældrenes og gruppeledernes tilfredshed med metoderne
- At afdække og analysere implementeringen af metoderne.

Konsortiet har tilrettelagt et overordnet evalueringdesign, som kombinerer en effektevaluering baseret på tidsserieanalyser og sammenligningsgruppe (ikke kontrolgruppe) og en virkningsevaluering baseret på contribution analysis, hvor hypoteser om sammenhænge mellem implementering, behandlingsintegritet og effekt systematisk afprøves<sup>2</sup>.

I nedenstående figur er illustreret, hvordan de to tilgange samlet besvarer udbudsmaterialets krav.



<sup>1</sup> Indtil 1. april 2009 var det dog tillade at lade forældre deltage i BASIC, hvis børn var op til 8 år.

<sup>2</sup> Mayne, J. (2006): "Addressing Attribution through Contribution Analysis: Using Performance Measures Sensibly", The Canadian Journal of Program Evaluation, 16 (1) p.1-24.

## 1.1 DELRAPPORT 1

Formålet med denne rapport er at tilvejebringe viden om udgangssituationen for brugere og forældre. Her forstås:

- Udgangspunkt for implementeringen
- Den praktiske implementering.

Rapporten vil forsøge at beskrive de forskellige måder, kommunerne har organiseret og fortolket DUÅ på. De gode eksempler vil blive fremhævet og beskrevet. De barrierer, som kommuner har mødt, vil blive analyseret. Hvor muligt, har konsortiet forsøgt at komme med forslag til, hvordan Servicestyrelsen fremadrettet kan støtte kommunerne i implementeringen.

I de efterfølgende rapporter vil data fra denne rapport blive koblet med data for behandlingssikkerhed og effekt, så det bliver muligt at se, hvordan forskellige forhold i implementeringen har betydning for fidelitet og effekt.

Rapportens datagrundlag er både kvantitativt og kvalitativt. Vores kvalitative data er indsamlet via casebesøg hos samtlige pilotkommuner. Vi har bestræbt os på at tale med gruppeledere, visitatorer, projektledere, institutionsledere, forvaltningschefer samt børn og ungdomsformænd. I de kommuner, hvor det har været relevant, har vi også forsøgt at tale med sagsbehandlere. Vi har i alt gennemført 13 casebesøg og 49 enkelt- og gruppeinterviews.

For at sikre en systematisk og brugbar viden fra det kvalitative datamateriale har der været anvendt en deduktiv tilgang til den kvalitative dataindsamling. De opstillede interviewguides har således været struktureret omkring på forhånd opstillede hypoteser om de relevante aspekter vedrørende rådgivningsindsatsen. Hypotesegenereringen er foretaget på baggrund af den opstillede forandringsteori for programmet, som er godkendt af Servicestyrelsen.

De gennemførte interviews er efterfølgende blevet systematisk kodet i databehandlingsprogrammet NVivo efter et fast kodetræ, som er opstillet på baggrund af de genererede hypoteser. Selve kodningen er foretaget af to kodere, og der er som kvalitetssikringsprocedure indledningsvis gennemført kodninger af de samme to interviews af begge kodere for at sikre ens praksis. Den systematiske kodning af interviewene sikrer en robust og solid analyse, i og med at det bliver muligt at systematisere og identificere resultater på tværs af de gennemførte interviews.

De kvantitative data stammer fra to implementeringsparathedsskemaer, besvaret af hhv. projektledere og gruppeledere. Vi har her brugt besvarelsene til at kvantificere paratheden for implementering i kommunerne. Derudover er målgruppedata trukket fra Rambøll Results®. Data vil give en foreløbig karakteristik af den faktuelle målgruppe til dato.



## 1.2 BEGREBSAFKLARING

Løbende igennem rapporten bliver følgende centrale begreber brugt. Konsortiet har brugt begreberne således:

*Metode:* Strukturere problemløsende viden, som er konkretiseret i en beskrevet indsats for en bestemt målgruppe.<sup>3</sup>

*Program:* Et mere omfattende begreb, da et program også indeholder en ramme, som sikrer, at metoden bliver fulgt i praksis. Et program indeholder en detaljeret metodebeskrivelse, som sikrer systematik i den måde, det anvendes.<sup>4</sup>

*De Utrolige År eller DUÅ:* Her forstås både Dinosaursskolen og familiebehandlingsprogrammet BASIC.

*BASIC:* Her forstås udelukkende familiebehandlingsprogrammet BASIC

*Dinosaursskolen:* Her forstås udelukkende Dinosaursskolen.

## 1.3 RESUMÉ

Evalueringen af implementeringen af De Utrolige År viser, at programmet er godt i gang i samtlige 13 kommuner, som er blevet givet pilotstatus.

Størstedelen af de 141 børn, der er tilmeldt De Utrolige År, falder inden for målgruppen. I forhold til ECBI-scoren har 18 % af børnene en score, der falder under det niveau, hvor metoden anbefaler forebyggende behandling. I Dinosaursskolen er under 4 % af børnene uden for målgruppe, hvor hele 19 % i BASIC er ældre end den anviste målgruppe.

De adspurgte gruppeledere er i høj grad tilfredse med deres rolle. Det blev fremhævet af flere gruppeledere, at programmet er tilfredsstillende for dem at arbejde med, da man efter ganske kort tid kan se resultater hos børn og forældre. Mange gruppeledere er utroligt optaget af deres rolle i De Utrolige år og meget engagerede i projektets fremdrift. Den konkrete og detaljerede arbejdsmetode bliver pointeret af gruppeledere som særdeles værdifuld. Flere gruppeledere peger på, at grundprincipperne med fordel kan overføres til andet arbejde med børn og familier.

Projektledere, familiechefer og udvalgsformænd er positivt stemte over for DUÅ. Det evidensbaserede aspekt er vigtigt i denne sammenhæng og en af grundene til, at kommunen har søgt om pilotstatus. Dertil passer DUÅ ind i mange indsatsstrategier på området, som fokuserer på en anerkendende og systemisk tilgang til familiebehandling, som DUÅ er en del af.

Der er naturligvis områder, som evalueringen viser, at man fremadrettet kan have fokus på og tage ved lære af. De følgende fire punkter er gennemgående temaer.

- Vigtigheden af en aktiv og engageret leder, som tager ansvar for DUÅ internt i kommunen og er i stand til at vise, hvordan DUÅ passer ind i eksisterende strategier og indsatser. Den synlige ledelse modvirker, at gruppeledernes kolleger har modstand mod behandlingsmodellen og giver yderligere gruppelederne opmuntring og gåpåmod til at involvere sig i projektet.

---

<sup>3</sup> Social Fokus: Børn og unge, marts 2009, Servicestyrelsen, side 11.

<sup>4</sup> Social Fokus: Børn og unge, marts 2009, Servicestyrelsen, side 11.

- I rekrutteringen af gruppeledere kan man med fordel fremadrettet være opmærksom på at have transparente ansøgningsrunder, som bygger på frivillighed og åbenhed omkring processen og udvælgelseskravene.
- Visitationen i de kommuner, hvor DUÅ tilbydes som en behandling, har været afhængig af, at sagsbehandlere visiterer til programmet, hvilket ikke altid har fungeret optimalt.
- Tilgangen til fidelitet i undervisningen samt brugen af de standardiserede materialer og visitationsredskaber er vekslende i de 13 kommuner.

Samlet giver evalueringen af implementeringsfasen et positivt billede af De Utrolige År i Danmark. Der er stor tiltro til arbejdet med DUÅ blandt ledelse og kernemedarbejdere i de respektive kommuner. Den evidensbaserede metode er værdsat og rost som en mere gennemskuelig måde at arbejde på. Der er positivitet omkring programmet, og det mærkes tydeligt, at mange gruppeledere føler, at de med DUÅ har mulighed for at skabe en varig effekt for familier med adfærdsvanskelige børn.

## 1.4 FORANDRINGSTEORI

I dette afsnit beskrives forandringsteorien for De Utrolige År – Dinosaurusskolen og BASIC. Forandringsteorien er udgangspunktet for virkningsevalueringen, idet forandringsteorien illustrerer sammenhængen mellem implementering, behandling og effekt – samt de programinterne og programeksterne drivkræfter og barrierer.

### 1.4.1 Målgruppen for indsatsen

I De Utrolige År er Dinosaurusskolen rettet mod børn i 4-8-års alderen med adfærdsvanskeligheder, som kommer til udtryk i hjemmet, daginstitutionen eller i skolen. BASIC henvender sig til børnenes forældre. Programmet tilbydes som behandling eller som forebyggende indsats, alt afhængig af graden af adfærdsproblemer hos barnet.<sup>5</sup>

Visitationen er systematiseret ved brug af spørgeskemaet *Eyberg Child Behavior Inventory* (ECBI), som kortlægger barnets grad af problemadfærd.

Studier har vist, at udviklingen af adfældsrelaterede sygdomme som ODD (Oppositional Defiant Disorder), CD (Conduct Disorder) starter tidligere end man hidtil har troet, og at antallet af nye tilfælde stiger årligt. Litteraturen viser yderligere, at størstedelen af børnene med disse diagnoser kommer fra familier med lav socioøkonomisk status og ustabile familieforhold.<sup>6</sup> Dinosaurusskolen og BASIC tilbydes alle børn med adfærdsvanskeligheder og deres forældre, men målgruppen er især de resourcesvage børn, som kommer fra socialt belastede familier.

Dinosaurusskolen er et bredt undervisningsforløb, som har til formål at styrke børns sociale, følelsesmæssige og akademiske kompetencer. Dette foregår bl.a. ved at lære barnet at kommunikere følelser, såsom glæde og vrede, vise barnet, hvordan man etablerer venskaber til andre børn, og hvordan man opfører sig i skolen. Programmet vil derfor appellere til mange typer af børn med problemer i forskellige kontekster.

BASIC er ligeledes et gruppeforløb, hvor forældre med adfærdsvanskelige børn har mulighed for at få nogle konkrete redskaber til at håndtere deres børn. Formålet med programmet er at

<sup>5</sup> *Litteraturgennemgang af DUÅ*, Olsen og Horsted, 2007.

<sup>6</sup> *Conduct problems and level of social Competence in Head Start Children: Prevalence, Pervasiveness, and Associated Risk Factors*, Webster-Stratton, Hammond, *Clinical Child and Family Psychology Review*, 1998.

styrke forældrenes kompetencer og familien for derigennem at forebygge og reducere børnenes adfærdsvanskeligheder.

Målgruppen er dog begrænset ved, at De Utrolige År er et frivilligt behandlingsforløb, hvor forældrene skal godkende barnets deltagelse.

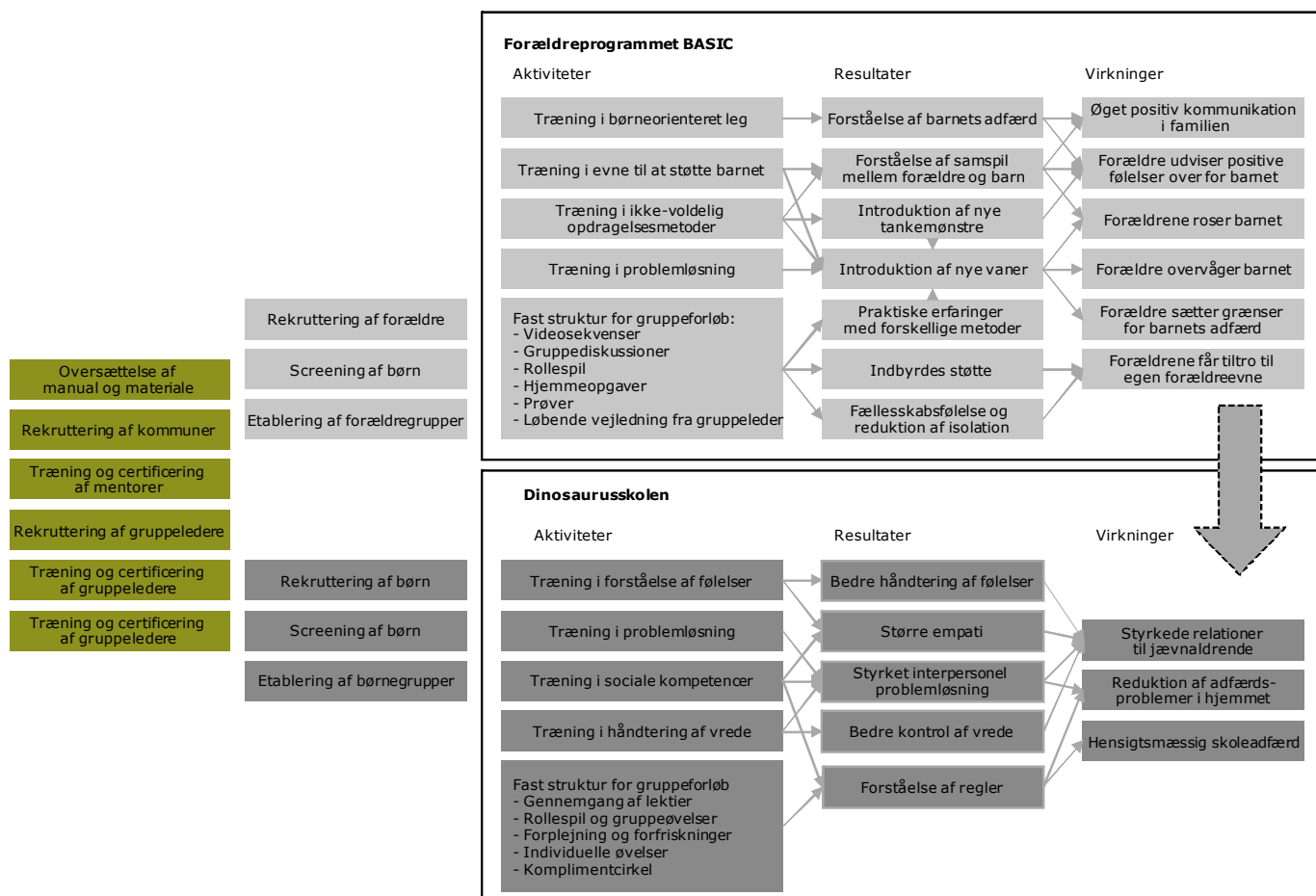
### 1.4.2 Den iværksatte indsats

De Utrolige År er et gruppebaseret undervisningsforløb, som er bygget op omkring velbeskrevne og veldokumenterede undervisningsplaner med faste temaer og en fast struktur for gennemførelsen af det enkelte møde i gruppen.

For at understøtte en høj grad af behandlingsintegritet indebærer programmet, at gruppelederne, som faciliterer gruppeforløbene i De Utrolige år, skal have gennemgået en forudgående uddannelse, ligesom der efterfølgende er krav om supervision og sparring. Den indledende uddannelse og certificering varetages i henhold til programmet af en certificeret træner, mens den efterfølgende sparring og supervision ifølge programkonceptet skal varetages af en certificeret mentor.

Grundantagelser bag De Utrolige År er illustreret i nedenstående programteori, hvor de grå bokse udgør programteorien for Dinosaurusskolen og det parallelle forældreprogram BASIC, som implementeres parallelt med Dinosaurusskolen i nogle af projektkommunerne, og derfor kan formodes at have indflydelse på de dokumenterede effekter i disse kommuner.

Figur 1.1: Overordnet programteori for De Unge År – Dinosaurusskolen



DUÅs forandringsteori skal forstås i en kommunal kontekst, hvor der eksisterer betydelige drivkræfter og barrierer. De *programinterne forudsætninger* for implementeringen af DUÅ bygger på rekruttering, uddannelse, supervision, monitorering af programfidelitet og certificering af gruppeledere. De *programeksterne drivkræfter og barrierer* omhandler ledelse, samarbejde mellem aktører, praktikernes opfattelse af programmet, målgruppen og ressourcer<sup>7</sup>. På baggrund af de udvalgte interne og eksterne drivkræfter og barrierer har konsortiet opstillet hypoteser, som danner grundlag for evalueringen af implementeringen i Delrapport 1.

Tidligere studier af implementering af evidensbaserede programmer viser, at programmerne ofte implementeres med lav behandlingsintegritet, til trods for at de programinterne forudsætninger for implementeringen af programmet er indfriet<sup>8</sup>. Dette skyldes, at behandlingsintegriteten afhænger af den organisatoriske kapacitet til implementering af nye programmer eller metoder i den eksisterende praksis, som dermed udgør programeksterne drivkræfter og barrierer for implementeringen og effekten af programmet.

I vores forståelse af disse forhold er konsortiet inspireret af den danske implementeringsforsker Søren Winter, som opererer med fem drivkræfter og barrierer for implementering, som er (i) *den politiske beslutningsproces*, (ii) *samspillet mellem de involverede aktører*, (iii) *praktikernes opfattelse af de nye tiltag*, (iv) *målgruppen for de nye tiltag samt* (v) *socioøkonomiske rammebetingelser*.

---

<sup>7</sup> Konsortiets foreløbige bud på programinterne drivkræfter og barrierer er baseret på Dane & Schneider (1998): "Program integrity in primary and early secondary prevention: are implementation effects out of control?", Clinical Psychology Review og Webster-Stratton, C. "Quality Training, Supervision, Ongoing Monitoring, and Agency Support: Key Ingredients to Implementing The Incredible Years Programs with Fidelity".

<sup>8</sup> Se bl.a. Winther, S. (2001): "Implementeringsforskningen og dens relation til evaluering", Dahler-Larsen, P. og Krogstrup, H. (red): Tendenser i Evaluering.

## 2. KOMMUNERNES UDGANGSPUNKT FOR IMPLEMENTERING

Tidligere undersøgelser og evalueringer af implementering af evidensbaserede programmer har vist, at både praktikernes og organisationens parathed og kapacitet i forhold til at implementere programmet har afgørende betydning for behandlingsintegriteten i gennemførelsen af programmet<sup>9</sup>. Disse områder belyses i evalueringen af De Utrolige År gennem to mindre kvantitative undersøgelser rettet mod hhv. gruppeledere og projektledere i De Utrolige År.

De to målinger af implementeringsparathed er inspireret af to amerikanske redskaber, som tidligere har været anvendt til at belyse organisationers og praktikers parathed til at arbejde med evidensbaserede metoder. Til afdækning af gruppeledernes parathed til anvendelse af evidensbaserede metoder er anvendt The Evidence-Based Practice Attitude Scale<sup>10</sup>, og til at belyse de organisatoriske implementeringsvilkår anvendes Bridge-It<sup>11</sup>. Vi har i forbindelse med udarbejdelsen af de danske spørgeskemaer været i kontakt med de forskere, der har udviklet både Bridge-It og EBPAS, som har godkendt brugen af skemaerne i en dansk kontekst, men der er ikke tale om en egentlig valideret oversættelse.

I denne rapport anvendes målingerne til at tegne et billede af kommunernes udgangspunkt for implementeringen af De Utrolige År, mens det i de efterfølgende rapporter vil være muligt at foretage analyser af sammenhængen mellem udgangspunktet for implementeringen på den ene side og behandlingsintegriteten og effekten på den anden side.

### 2.1 DEN ORGANISATORISKE IMPLEMENTERINGS PARATHED

Evalueringen af kommunernes implementering af De utrolige År belyser ligeledes de organisatoriske rammer for implementeringen i de forskellige kommuner. Denne del af evalueringen belyses gennem et spørgeskema til projektlederne, som er udviklet med inspiration fra spørgeskemaet Bridge-It<sup>12</sup>.

Bridge-It indeholder otte dimensioner eller faktorer, som er hhv. faciliteringsprocessen, ressourcer, ledelse, programtalsmand, implementatorer, eksterne forhold, kompatibilitet og kompleksitet. De otte dimensioner indfanger de elementer, der forskningsmæssigt vurderes som værende relevante for en god implementering af et program<sup>13</sup>.

Spørgeskemaet er udsendt til 20 projektledere for De Utrolige År, hvoraf 14 har svaret, hvilket giver en svarprocent på 70 %.

---

<sup>9</sup> Roberts-Gray, C. Gingiss, P.M., & Boerm, M. (2007): Evaluating school capacity to implement new programs. *Evaluation and Program Planning*, vol. 30, nr. 3, 247-257.

<sup>10</sup> Aarons, G.A. (2004). Mental health provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale. *Mental Health Services Research*, vol. 6, nr. 2, 61-74.

<sup>11</sup> Bosworth, K, P.M. Gingiss, S. Potthoff & C. Roberts-Gray (1999): "A Bayesian model to predict the success of the implementation of health and education innovations in school-centered programs". *Evaluation and Program Planning* 22, 1-11.

<sup>12</sup> Bosworth, K, P.M. Gingiss, S. Potthoff & C. Roberts-Gray (1999): "A Bayesian model to predict the success of the implementation of health and education innovations in school-centered programs". *Evaluation and Program Planning* 22, 1-11.

<sup>13</sup> Bosworth, K, P.M. Gingiss, S. Potthoff & C. Roberts-Gray (1999): "A Bayesian model to predict the success of the implementation of health and education innovations in school-centered programs". *Evaluation and Program Planning* 22, 1-11.

Med undtagelse af et enkelt spørgsmål går svarkategorierne fra 1 til 5 og er kodet således, at en høj score svarer til gunstige implementeringsvilkår, mens en lav score er ensbetydende med ugunstige implementeringsvilkår. I de dimensioner, der består af flere spørgsmål, er der konstrueret et indeks, således at den gennemsnitlige score på de spørgsmål, der udgør indekset, er beregnet. Indeksscoren går således også fra 1 til 5, hvor 1 er udtryk for ugunstige implementeringsvilkår og 5 for gunstige. Enkelte spørgsmål, der er særligt vigtige i forhold til den kvalitative analyse, vil blive beskrevet separat, på trods af at de indgår i et indeks.

Kommunerne har startet implementeringen af De Utrolige År på forskellige tidspunkter, hvilket betyder, at de ved evalueringens igangsættelse er på forskellige stadier i forhold til implementeringen af programmet. Overordnet set kan man skelne mellem tre grupper af kommuner:

- De oprindelige kommuner, som indførte De Utrolige År før Servicestyrelsens involvering.
- Kommuner, der implementerer De Utrolige År i samarbejde med Servicestyrelsen og har gennemført de første forløb.
- Kommuner, der implementerer De Utrolige År i samarbejde med Servicestyrelsen, men endnu ikke har gennemført de første forløb.

Dette betyder også, at gruppelederne har forskellige erfaringer med De Utrolige År på det tidspunkt, hvor målingen gennemføres.

I de kommuner, der har indført De Utrolige År i samarbejde med Servicestyrelsen, vil undersøgelsen kunne give et indtryk af implementeringsparathed. I de fire kommuner, der implementerede De Utrolige År i 2005, vil besvarelserne i højere grad afspejle de organisatoriske implementeringsvilkår *efter* implementeringen end egentlig implementeringsparathed.

I analysen er kommunerne derfor delt op i tre kategorier, hhv. de oprindelige kommuner, de kommuner, der implementerer DUÅ i samarbejde med Servicestyrelsen og har gennemført de første hold, og de kommuner, der implementerer DUÅ i samarbejde med Servicestyrelsen og endnu ikke har gennemført forløb.

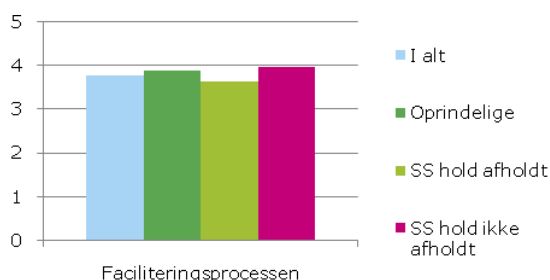
Det er i forbindelse med Bridge-It vigtigt at være opmærksom på, at svarene er udtryk for *projektledernes* holdning til fx ressourcer etc. Der er således tale om en type selvevaluering, og resultaterne skal derfor ses i lyset af dette.

### **2.1.1 Tilrettelæggelsen af implementeringsprocessen**

Dimensionen vedr. faciliteringsprocessen omhandler selve planlægningen af implementeringen og fremdriften af De Utrolige År. Det drejer sig om både de administrative opgaver, træning og evaluering og er derfor i hovedtræk projektledelsesopgaver.

Projektlederne er blevet spurgt om, hvorvidt der er udviklet en handleplan for De Utrolige År, hvor meget uddannelse gruppelederne vil blive tilbudt, og hvor meget vejledning der vil stå til rådighed for De Utrolige År i kommunen. Yderligere er de blevet spurgt om, hvor mange kommunikationskanaler mellem dem i kommunen, der arbejder med De Utrolige År, der er blevet udviklet til at være tovejskommunikation.

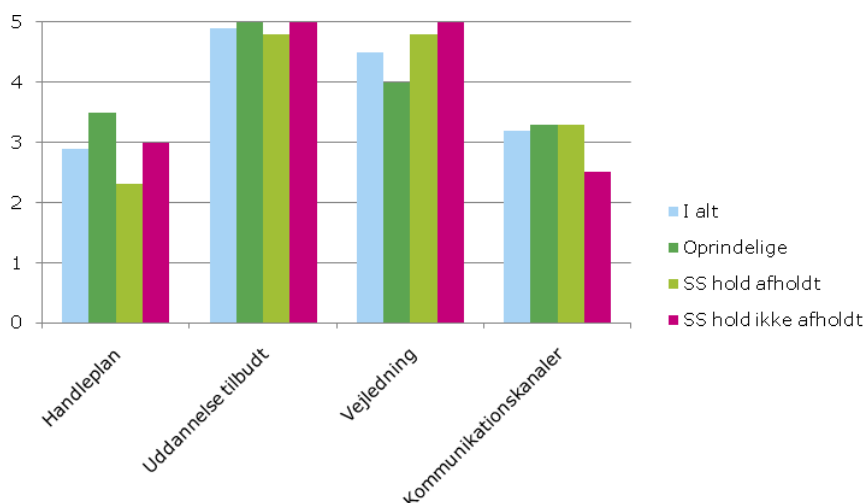
**Figur 2.1 Faciliteringsprocessen**



Respondenterne har gennemsnitligt scoret 3,8 på spørgsmålene om faciliteringsprocessen, hvilket indikerer, at der er eller har været gode, men ikke optimale vilkår for implementeringen i selve faciliteringsprocessen. Som det fremgår af figuren, er der ikke nogen nævneværdig variation mellem de forskellige typer af kommuner.

Scoren på 3,8 dækker imidlertid over forholdsvis store variationer mellem spørgsmålene. På spørgsmålet vedrørende, hvor meget uddannelse gruppelederne vil blive tilbudt, samt hvor meget vejledning der vil stå til rådighed for De Utrolige År, er scorerne forholdsvis høje (hhv. 4,9 og 4,5), hvilket kan indikere, at der på disse områder er positive vilkår for implementeringen.

**Figur 2.2 Variationer mellem elementer i faciliteringsprocessen**



På spørgsmålet om, hvorvidt der er udviklet kommunikationskanaler, er den gennemsnitlige score 3,2, hvilket kan indikere, at der ikke er udviklet tilstrækkeligt med kommunikationskanaler på tværs af de forskellige medarbejdere i de enkelte kommuner, der arbejder med De Utrolige År. Yderligere er den gennemsnitlige score for udviklingen af en handleplan for De Utrolige År på 2,9, hvilket kan indikere, at der i kommunerne ikke er udviklet og nedskrevet tilstrækkeligt langsigtede handleplaner for De Utrolige År. De oprindelige kommuner har i denne sammenhæng en højere score (3,5) end de andre kommuner, hvilket kan skyldes, at De Utrolige År i de oprindelige kommuner har eksisteret længere, samt at De Utrolige År her evt. i højere grad har været del af en langsigtet strategi fra kommunens side. Den laveste score for handleplaner findes hos de kommuner, der har startet De Utrolige År op i samarbejde med Servicestyrelsen og har afholdt hold.

## 2.1.2 Ressourcer til implementeringen

Dimensionen vedr. ressourcer til implementeringen omhandler tilstrækkeligheden af en række ressourcer i kommunerne, der er nødvendige for en konstruktiv implementering af et program som De Utrolige År. Ressourcerne, der skal være til rådighed, omfatter programmateriale, tidsmæssige, personalemæssige og økonomiske ressourcer samt de fysiske rammer.

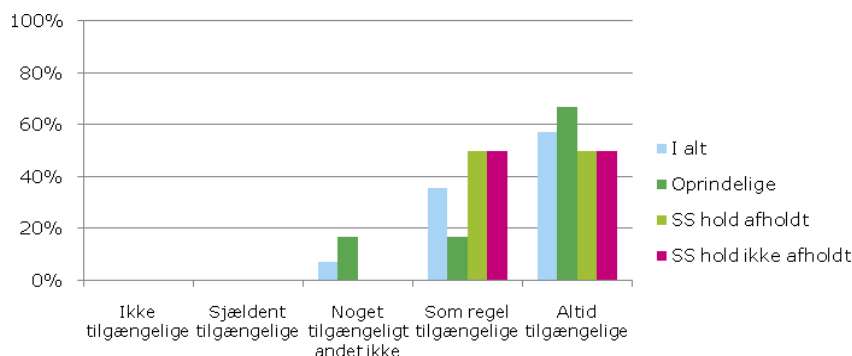
Figur 2.3 Ressourcer



Den gennemsnitlige score for indekset vedr. ressourcer er 3,9. Scoren er således over middel og et udtryk for, at ressourcerne har været forholdsvis tilstrækkelige. Overordnet set ser det således ud til, at ressourcerne, ud fra projektledernes udsagn, ikke umiddelbart er eller har været en barriere i implementeringen. Der er gennemsnitligt set ikke forskel mellem de forskellige typer af kommuner.

I figurene nedenfor er resultaterne for spørgsmålene vedrørende materialets tilgængelighed samt tilstrækkeligheden af de økonomiske ressourcer præsenteret, da de er af speciel interesse i forhold til implementeringsvilkårene for De Utrolige År, eftersom der ikke kan undervises med fidelitet, medmindre alt materialet er tilgængeligt. Ligeledes er tilstrækkelige ressourcer i kommunen nødvendige for en succesfuld implementering af ethvert program.

Figur 2.4 Materialernes tilgængelighed



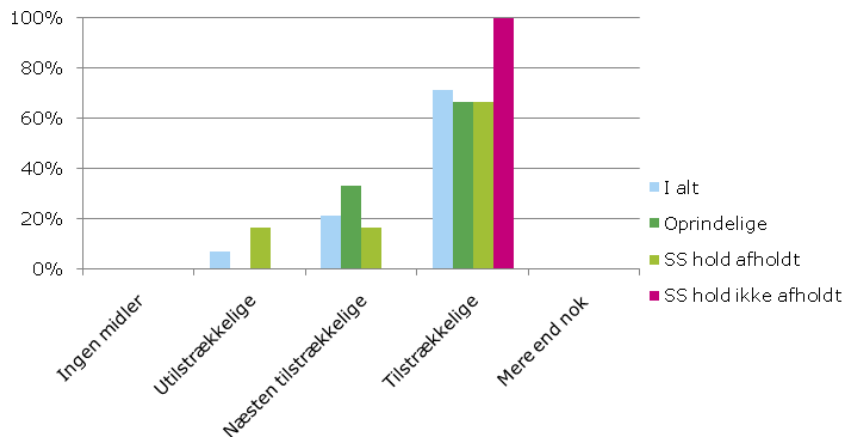
Som det fremgår af figuren, giver lidt over halvdelen af respondenterne, 57 %, udtryk for, at materialerne altid er tilgængelige, 36 % giver udtryk for, at de som regel er tilgængelige, mens 7 % oplever, at nogle materialer er tilgængelige, mens andre ikke er tilgængelige. Der kan således spores mindre problemer med tilgængeligheden af materialer, men det er positivt, at så stor en del oplever, at materialet altid eller som regel har været tilgængeligt.

Ser man på de forskellige typer af kommuner, fremstår der imidlertid forskelle mellem de oprindelige kommuner og de kommuner, der er startet op i samarbejde med Servicestyrelsen. En større andel af projektledere fra de oprindelige kommuner angiver således, at materialet altid er tilgængeligt. Samtidig er alle de projektledere, der har oplevet, at noget materiale har været til-



gængeligt og andet ikke, fra de oprindelige kommuner. En årsag kan være, at de oprindelige kommuner nu er så langt i implementeringen, at tilgængeligheden af materialer ikke længere er et problem, på trods af at det måske tidligere har været det. Dog er de oprindelige kommuner stadig afhængige af at modtage det nye materiale fra USA og kan derfor opleve, på linje med de andre kommuner, at der er problemer med tilgængeligheden i det nye materiale.

**Figur 2.5 Tilstrækkelige ressourcer**



Målingen viser også, at 7 % af projektlederne angiver, at ressourcerne har været utilstrækkelige, mens 21 % angiver, at de har været næsten tilstrækkelige. Størstedelen af projektlederne, 71 %, oplever således, at der har været tilstrækkeligt med ressourcer til implementering af De Utrolige År.

Ser man på forskelle kommunityperne imellem, fremstår der imidlertid mindre forskelle. Begge de projektledere, der kommer fra kommuner, der er startet i samarbejde med Servicestyrelsen, og endnu ikke har startet hold, oplever, at der har været tilstrækkeligt med ressourcer i kommunen. Fra de resterende kommuner oplever 66,7 %, at der har været tilstrækkeligt med ressourcer. Derudover oplever en større andel af projektledere fra de oprindelige kommuner, at ressourcerne har været 'næsten tilstrækkelige', mens det kun er projektledere fra kommuner startet under Servicestyrelsen, der har afholdt hold, der oplever, at ressourcerne har været utilstrækkelige (16,7 %). Dette kan indikere, at der har været flere ressourcer til rådighed i de oprindelige kommuner og i kommuner, der senest er startet under Servicestyrelsen.

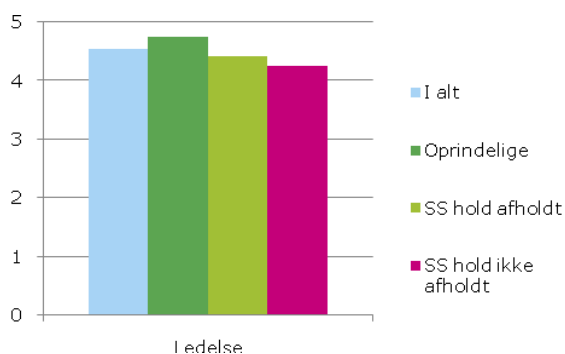
### 2.1.3 Ledelse og samarbejde i implementeringen

Ledelsesdimensionen omfatter den kommunale ledelses<sup>14</sup> engagement i De Utrolige År samt samarbejdet mellem forvaltning og projektleder. Implementeringslitteraturen viser, at fideliteten er høj i de programmer, hvor ledelsen går forrest og synliggør, at tiltaget har prioritet<sup>15</sup>. Derved fremhæves programmets vigtighed, og det tydeliggøres for medarbejderne, at ledelsen ønsker, at programmet skal lykkes, og at deres indsats i programmet er værdsat og noteret.

<sup>14</sup> Forstås som forvaltningsniveau og derover.

<sup>15</sup> *Best Implementation Practices: Disseminating New Assessment Technologies in a Juvenile Justice Agency*, Young et al., Crime and Delinquency, 2008.

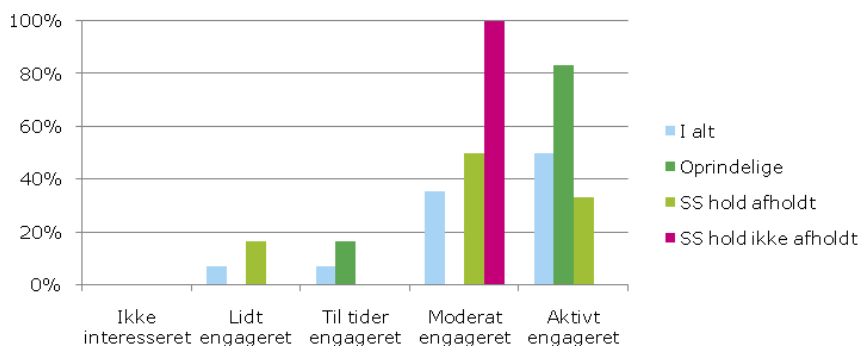
**Figur 2.6 Ledelse**



Den gennemsnitlige score for ledelse er på 4,5, hvilket indikerer, at der generelt er ledelsesmæssigt gunstige vilkår for implementeringen De Utrolige År i kommunerne.

Kommunerne imellem ses en svag tendens til ledelsesmæssigt bedre implementeringsvilkår i de oprindelige kommuner, idet gennemsnittet her er 4,8, end i de kommuner der er startet op under Servicestyrelsen, hvor gennemsnittet er hhv. 4,4 og 4,3. En årsag til dette kan være, at de oprindelige kommuner selv har stået for at indføre De Utrolige År, hvilket har krævet en stærkere involvering fra ledelsens og forvaltningens side, mens implementeringen i de kommuner, der er startet i samarbejde med Servicestyrelsen, i højere grad har kunnet overlade implementeringsansvaret til medarbejdere længere nede i organisationen, fordi Servicestyrelsen har stået for fx certificering, oversættelse af materiale etc.

**Figur 2.7 Den kommunale ledelses engagement**

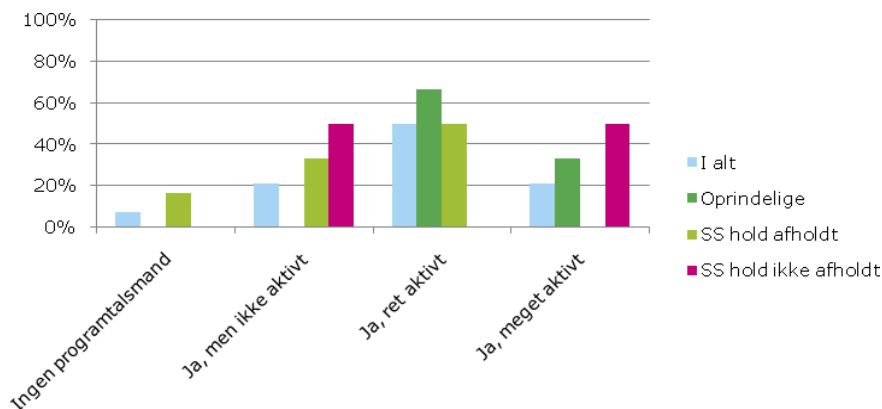


Målingen viser, at 7 % oplever, at ledelsen i kommunen er hhv. lidt engageret og til tider engageret i De Utrolige År, mens 36 % oplever, at ledelsen er moderat engageret. 50 % oplever, at ledelsen er aktivt engageret. Dette kan indikere, at der er en række kommuner, hvor ledelsen ikke er så aktivt engageret i projektet, som det kunne ønskes.

Som ved den gennemsnitlige score for hele ledelsesdimensionen ses også her en forskel mellem de forskellige typer af kommuner. Således vurderer hele 83,3 % af projektlederne fra de oprindelige kommuner, at ledelsen er aktivt engageret i De Utrolige År, mens dette kun gælder for 33,3 % af projektlederne fra kommuner, der startede ud som de første under Servicestyrelsen og ingen af de senest opstartede kommuner. En forklaring på denne store forskel kan som tidligere beskrevet være, at det i de oprindelige kommuner i højere grad har været en nødvendighed med en meget engageret og dedikeret ledelse for at starte programmet op.

Et af spørgsmålene relaterer sig til, hvorvidt der er en person i kommunen, der faciliterer, koordinerer, støtter og gør sig til talsmand for De Utrolige År, samt hvor aktiv denne i givet fald er. Selv om der i alle kommuner er udpeget en projektleder til at stå for organiseringen og koordineringen af programmet i kommunen, kan man forestille sig, at der vil være store forskelle på, hvordan opgaven varetages. Yderligere er rollen som talsmand for programmet ikke umiddelbart indlejret i projektlederrollen og kan derfor i stedet være varetaget af fx en gruppeleder eller en forvaltningschef eller slet ikke varetaget.

**Figur 2.8 Facilitator, koordinator, støtte og talsmand**



Målingen viser her, at 7 % angiver, at der ikke er en programtalsmand for De Utrolige År i kommunen, mens 21 % angiver, at der er en sådan, men at denne ikke er aktiv. 50 % angiver, at der er en ret aktiv programtalsmand, mens 21 % angiver, at der er en meget aktiv programtalsmand. Størstedelen af projektlederne angiver således, at der er en aktiv programtalsmand for De Utrolige År i kommunen, hvilket er en fordel for implementeringen, eftersom en aktiv talsmand kan sikre, at De Utrolige År er i bevidstheden hos fx forvaltning og udvalg, og dermed prioriteres i kommunen.

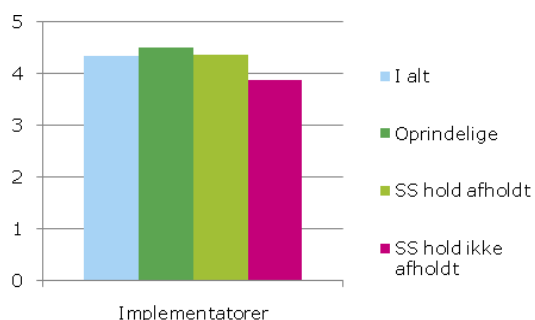
#### 2.1.4 Praktikernes indstilling til implementeringen

Dimensionen vedr. praktikerne omhandler de medarbejdere, der er involveret i De Utrolige År. Projektlederne er blevet spurgt om, hvordan medarbejderne er blevet involveret, deres grad af engagement, hvor villige de er til at afprøve De Utrolige År, samt i hvilket grad De Utrolige År er i overensstemmelse med deres eksisterende jobbeskrivelser. Implementeringslitteraturen viser, at nye tiltag, der ændrer etablerede arbejdsmetoder, ofte kan virke som en kritik af medarbejderne, og at nye initiativer derfor kan blive mødt med modstand på praktikerniveau<sup>16</sup>. Litteraturen viser dog også, at man kan imødekomme dette ved at sikre en tidlig involvering af medarbejderne i planlægningen og implementeringsprocessen, og at man dermed gør det muligt for medarbejderne at tage ejerskab og øger derved graden af fidelitet i implementeringen<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> *Implementation of Parent Management Training at National Level: The Case of Norway*. Ogden et al. Journal of Social Work Practice, 2005.

<sup>17</sup> *Best Implementation Practices: Disseminating New Assessment Technologies in a Juvenile Justice Agency*, Young et al, Crime and Delinquency, 2008.

**Figur 2.9 Praktikerne**

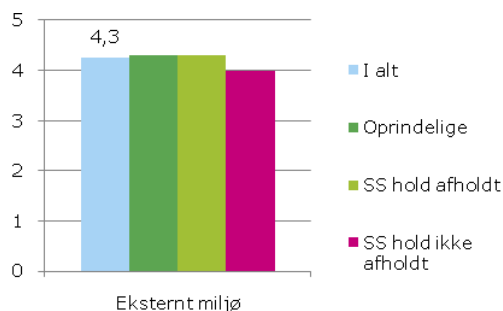


Den gennemsnitlige score på spørgsmålene omkring praktikerniveauet er på 4,4, hvilket indikerer, at medarbejdernes involvering og engagement giver gunstige vilkår for implementeringen af De Utrolige År.

### 2.1.5 Det eksterne miljø for implementeringen

Det eksterne miljø omhandler de mere eksterne, rammemæssige vilkår i organisationen for at implementere De Utrolige År. Projektlederne er blevet spurgt om, i hvilken grad De Utrolige År er i overensstemmelse med statslige og kommunale retningslinjer, samt hvor vanskeligt det er at håndtere de administrative byrder for at implementere De Utrolige År. Dimensionen indfanger således, hvorvidt De Utrolige År nemt vil kunne implementeres i den struktur, der ligger i kommunerne, i form af retningslinjer og bureaukrati, eller ej.

**Figur 2.10 Eksternt miljø**

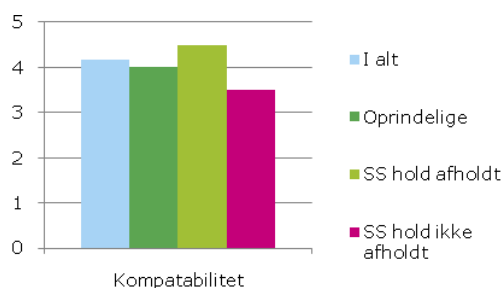


Den gennemsnitlige score for eksternt miljø er 4,3, hvilket indikerer, at der i kommunerne gennemsnitligt er forholdsvis gunstige vilkår for implementering i forhold til retningslinjerne på området og de bureaukratiske strukturer i kommunen.

### 2.1.6 Kompatibilitet

Dimensionen 'kompatibilitet' omhandler projektledernes opfattelse af kommunens tidligere succes med at implementere nye tiltag. Antagelsen bag Bridge-It er således, at en kommune, der tidligere har haft stor succes med at implementere nye tiltag, har større chance for succes med implementering af De Utrolige År.

**Figur 2.11 Kompatibilitet**

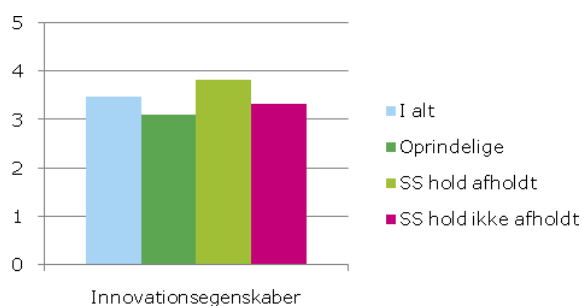


Den gennemsnitlige score for kompatibilitet er på 4,2, hvilket svarer til, at projektlederne gennemsnitligt vurderer, at deres kommuner har haft en moderat til stor succes med tidligere at implementere programmer. Dette indikerer forholdsvis gunstige vilkår for implementeringen af De Utrolige År.

Kommunerne imellem ses en forskel, idet de sidst tilkomne kommuner under Servicestyrelsen med en score på 3,5 har den laveste grad af kompatibilitet. De oprindelige kommuner ligger på 4,0, mens de kommuner der først startede under Servicestyrelsen, har den højeste grad af kompatibilitet med en score på 4,5. Dette kan skyldes, at de fire oprindelige kommuner alle er meget aktive i forhold til at afprøve nye metoder og programmer. De bragte DUÅ til Danmark, og det alene tyder på, at de har haft tidligere succeshistorier, som har givet dem lyst og mod til at afprøve et nyt program.

Dimensionen 'kompleksitet' omhandler projektledernes opfattelse af De Utrolige Års forskellige elementer, hvor nemt det vil være at anvende De Utrolige År, samt hvor stor en forbedring programmet er i forhold til den tidligere indsats på området.

**Figur 2.12 Kompleksitet**



Den gennemsnitlige score for kompleksitet er 3,5, hvilket indikerer, at vilkårene for implementering af De Utrolige År på dette område er noget over middel, men ikke optimale. Yderligere dækker den gennemsnitlige værdi over variationer kommunerne imellem, idet de kommuner, der er startet først under Servicestyrelsen, har en samlet score på 3,8, mens de kommuner, der er startet senest under Servicestyrelsen, har en score på 3,3. De oprindelige kommuner har den laveste score for innovationsegenskaber på 3,1. Dette kan indikere, at programmet i sin tid virkede komplekst for de oprindelige kommuner, da projektlederen havde minimal hjælp i forhold til programforståelse og metoden. De kommuner, som har implementeret i samarbejde med Servicestyrelsen, vil have haft mere støtte og derfor sandsynligvis fundet programmet mindre komplekst.

## 2.2 IMPLEMENTERINGSPARATHEDEN BLANDT PRAKTIKERNE

I evalueringen af implementeringen af De Utrolige År er der fokus på gruppeledernes holdning og parathed til at anvende evidensbaserede former for terapi eller behandling. Dette er belyst ved brug af The Evidence-Based Practice Attitude Scale, EBPAS. EBPAS kan opdeles i fire temaer eller kategorier; hhv. krav, appel, åbenhed og divergens, der indfanger forskellige områder af implementeringsparathed og kan give et indtryk af, hvilke forhold man skal være opmærksom på i forbindelse med implementeringen.

Alle gruppeledere, der er startet under Servicestyrelsens implementering af De Utrolige År, har fået tilsendt spørgeskemaet, hvoraf 66 gruppeledere har besvaret skemaet, hvilket giver en svarprocent på 80 %.

Som i analysen af den organisatoriske implementeringsparathed skelnes også her mellem de oprindelige kommuner, kommuner, der er startet i samarbejde med Servicestyrelsen og *har* gennemført hold, og kommuner, der er startet i samarbejde med Servicestyrelsen og *ikke* har gennemført hold.

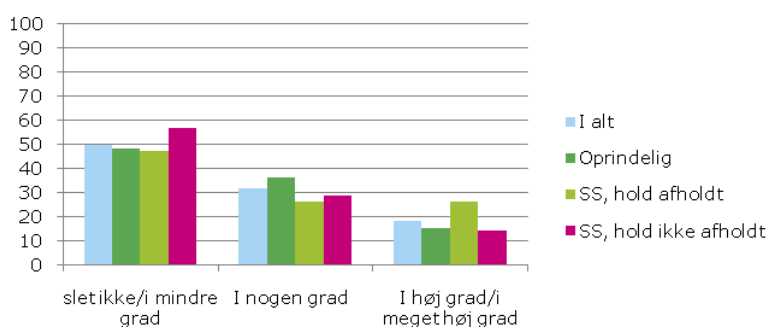
I de kommuner, der har indført De Utrolige År i samarbejde med Servicestyrelsen, vil undersøgelsen kunne give et indtryk af implementeringsparathed. I de fire kommuner, der implementerede De Utrolige År i 2005, vil besvarelsene i højere grad afspejle holdningen til eller stemningen omkring evidensbaserede programmer efter implementeringen end egentlig implementeringsparathed.

### 2.2.1 Gruppeledernes holdning til påbud

Den første af de fire dimensioner i EBPAS omhandler 'krav' om anvendelse af specifik metode. Forskning indikerer, at der er stor forskel på, hvordan praktikere forholder sig til påbud eller krav om fx at yde service på en bestemt måde. 'Krav' er derfor en vigtig dimension i implementeringsparathed, eftersom det kan indikere, om gruppelederne vil ændre praksis som følge af krav fra overordnede i organisationen<sup>18</sup>.

I forbindelse med dimensionen om 'krav' er gruppelederne blevet spurgt, hvor sandsynligt det er, at de ville bruge en terapi- eller behandlingsform, som de ikke havde erfaring med, men modtog træning i, hvis det var påbudt af hhv. nærmeste leder, kommunen eller staten.

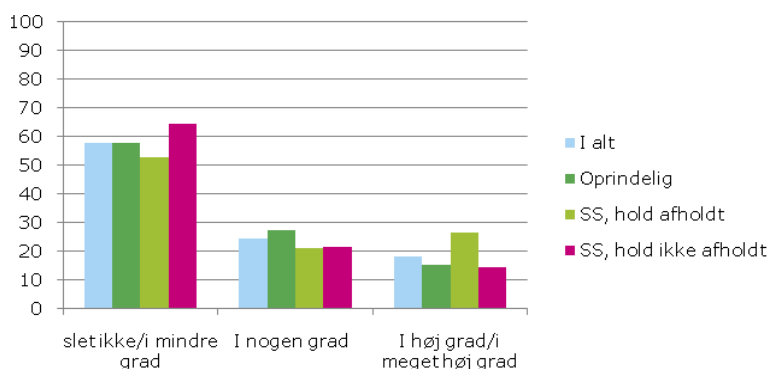
Figur 2.13 Påbudt af nærmeste leder



Målingen viser her, at 50 % svarer, at det slet ikke eller i mindre grad er sandsynligt, at de ville anvende en terapi- eller behandlingsformen påbudt af nærmeste leder, mens 32 % svarer, at det i nogen grad er sandsynligt, og 18 % svarer, at det i høj eller i meget høj grad er sandsynligt.

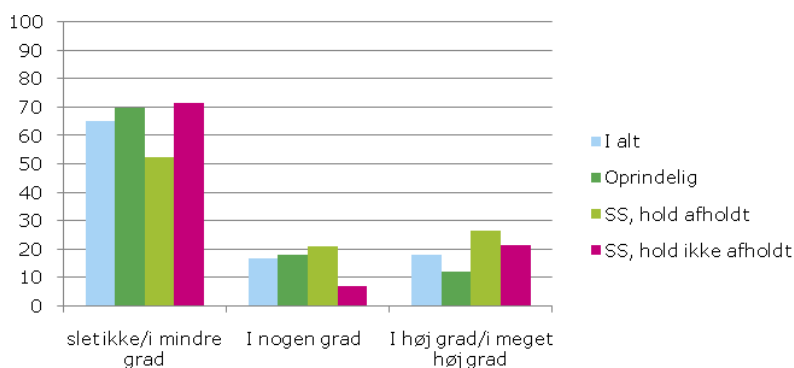
<sup>18</sup> Arons, G.A. (2004). Mental health provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale. *Mental Health Services Research*, vol. 6, nr. 2, 62.

**Figur 2.14 Påbudt af kommunen**



Tilsvarende viser målingen, at 58 % svarer, at det slet ikke eller i mindre grad er sandsynligt, at de ville anvende en terapi- eller behandlingsform påbudt af kommunen. 24 % svarer, at det i nogen grad er sandsynligt, mens 18 % svarer, at det i høj eller i meget høj grad er sandsynligt.

**Figur 2.15 Påbudt af staten**



Endelig viser målingen, at 65 % af grupelederne svarer, at det slet ikke eller i mindre grad er sandsynligt, at de ville anvende en terapi- eller behandlingsform påbudt af staten, mens 17 % svarer, at det i nogen grad er sandsynligt, og 18 % svarer, at det i høj eller i meget høj grad er sandsynligt.

På tværs af målingerne tegner der sig altså et billede af, at omtrent en femtedel af grupelederne giver udtryk for, at de ville anvende en terapi- eller behandlingsform, der var påbudt af enten nærmeste leder, kommunen eller staten. Yderligere ses det, at gruppen af grupeledere, der slet ikke eller i mindre grad finder det sandsynligt, at de ville anvende terapi- eller behandlingsformen vokser, desto mere overordnet påbuddet er. Dette indikerer, at en væsentlig parameter i en succesfuld implementering af programmet er, at programmet ikke implementeres som et påbud.

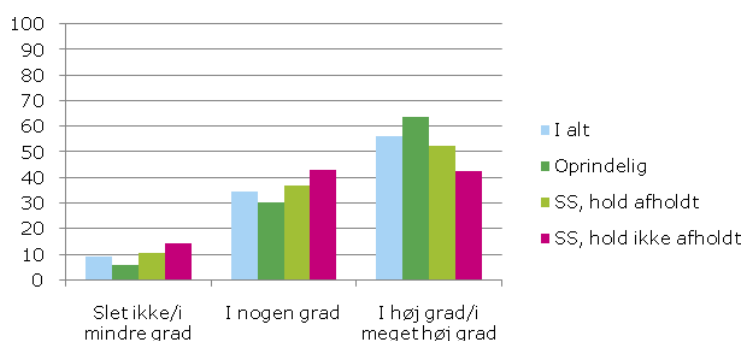
Denne tendens er gældende på tværs af de tre grupperinger af kommuner. Dog fremgår det af tabellerne, at grupelederne fra de oprindelige kommuner generelt oplever det som mindre sandsynligt, at de vil anvende en påbudt terapi- eller behandlingsform, end grupelederne fra de kommuner der implementerer programmet gennem Servicestyrelsen. Dette kan skyldes, at grupelederne i de fire oprindelige kommuner igennem deres oplevelse med DUÅ oplever, at det i højere grad er en lokal beslutning at anvende De Utrolige År.

### 2.2.2 Gruppeledernes oplevelse af appel

Appel omhandler, i hvilken grad gruppelederen ville indarbejde en ny praksis, hvis den opfattes som appellerende. Forskning indikerer, at holdningen til indoptagelse af et evidensbaserede program påvirkes af, hvorvidt programmet er appellerende, samt fra hvilken kilde informationen om programmet kommer<sup>19</sup>. I forhold til De Utrolige År er det derfor interessant at undersøge, hvad der har størst betydning for, om programmet opfattes som appellerende.

Gruppelederne er blevet stillet fire spørgsmål vedrørende sandsynligheden for at de ville benytte en terapi- eller behandlingsform, som de ikke havde erfaring med, men modtog træning i, hvis den appellerede til dem. Spørgsmålene vedrører sandsynligheden for anvendelse, hvis terapi- eller behandlingsformen hhv. appellerede intuitivt til gruppelederen, 'gav mening', eller hvis den blev anvendt af kolleger, der var tilfredse med den. Yderligere rettede et spørgsmål sig mod sandsynligheden for brug af terapi- eller behandlingsformen, hvis gruppelederen følte, at han eller hun havde modtaget tilstrækkelig undervisning til at anvende den korrekt.

Figur 2.16 Anvendt af tilfredse kolleger



Som det fremgår af figuren, har det forhold, om programmet allerede anvendes af tilfredse kolleger, en betydning for sandsynligheden for, at gruppelederne ville anvende programmet. 56 % angiver, at det i høj eller i meget høj grad er sandsynligt, at de ville anvende terapi- eller behandlingsformen, hvis den blev anvendt af kolleger, der var tilfredse med den. 35 % angiver, at det i nogen grad er sandsynligt, mens 9 % angiver, at det i mindre grad eller slet ikke er sandsynligt. Der er således en større chance for en succesfuld implementering af De Utrolige År, hvis der er tale om en faglig anbefaling af programmet, end hvis der er tale om et påbud.

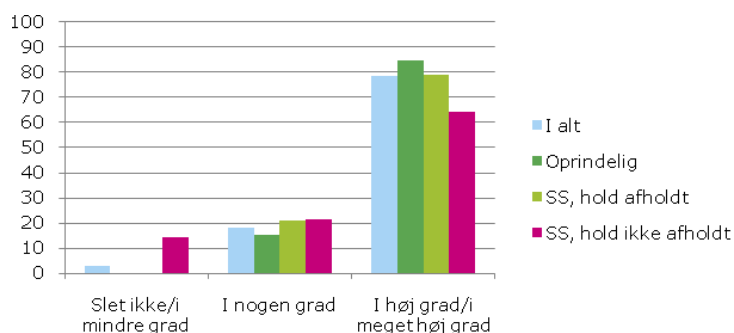
Andelen af medarbejdere, der anser det som i høj eller i meget høj grad sandsynligt, at de ville benytte programmet, hvis det blev anvendt af tilfredse kolleger, er større i de oprindelige kommuner og de kommuner der har startet hold, end i de sidst tilkomne kommuner. En årsag til dette kan være, at flere gruppeledere i de kommuner, der har haft DUÅ i en længere periode, netop har oplevet at have haft kolleger, der har arbejdet med programmet, og derfor oplever, at dette har haft betydning for deres egen motivation for at deltage i DUÅ.

Et forhold, der har endnu større betydning i implementeringen, end hvorvidt gruppelederne oplever at have tilfredse kolleger, der anvender programmet, er, om programmet appellerer intuitivt til og giver mening for gruppelederen.

<sup>19</sup> Arons, G.A. (2004). Mental health provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale. *Mental Health Services Research*, vol. 6, nr. 2, 62.



**Figur 2.17 Appellerede intuitivt**



Målingen viser, at 79 % anser det i høj eller i meget høj grad for sandsynligt, at de ville anvende terapi- eller behandlingsformen, hvis den appellerede intuitivt til dem, mens 18 % anser det for i nogen grad sandsynligt, og kun 3 % ikke eller slet ikke anser det for sandsynligt.

Den samme tendens gør sig gældende ved spørgsmålet om, hvorvidt gruppelederne ville bruge en ny terapi- eller behandlingsform, hvis den 'giver mening' for dem (figuren er vedlagt i bilag).

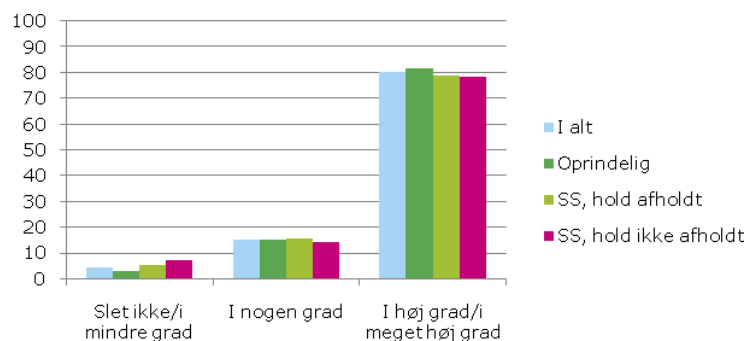
94 % anser det for i høj eller i meget høj grad sandsynligt, at de ville anvende terapi- eller behandlingsformen, hvis den giver mening for dem, mens kun 2 % anser det for slet ikke eller i mindre grad sandsynligt.

I forhold til implementeringen af De Utrolige År er det således vigtigt, at programmet appellerer intuitivt til og giver mening for gruppelederen.

Ser man på forskelle mellem kommunerne viser målingerne, at der blandt de gruppeledere, som har gennemført hold, generelt er en højere andel, som ville anvende en terapi- eller behandlingsform, hvis den appellerede intuitivt eller gav mening for dem, end det er tilfældet blandt gruppeledere fra kommuner, som ikke har gennemført hold. Det ser således ud til, at den intuitive appel og det, at programmet giver mening for gruppelederne, er vigtigere i de kommuner, der er startet op med DUÅ end for gruppelederne i de kommuner, der endnu ikke er startet op.

Nedenstående figur illustrerer, hvilken indflydelse tilstrækkelig undervisning har for sandsynligheden for, at gruppelederne vil anvende programmet.

**Figur 2.18 Havde modtaget tilstrækkelig undervisning til at anvende programmet korrekt**



Målingen viser her, at 80 % angiver, at det i høj eller i meget høj grad er sandsynligt, at de ville anvende terapi- eller behandlingsformen, hvis de havde modtaget tilstrækkelig undervisning til at anvende den korrekt. 15 % angiver, at det i nogen grad er sandsynligt, mens 5 % angiver, at

det i mindre grad eller slet ikke er sandsynligt. Der er ingen forskel af betydning mellem de forskellige typer af kommuner.

Det er således vigtigt for en god implementering af DUÅ, at gruppelederne oplever, at de har fået tilstrækkelig undervisning i programmet.

### 2.2.3 Gruppeledernes åbenhed over for nye metoder

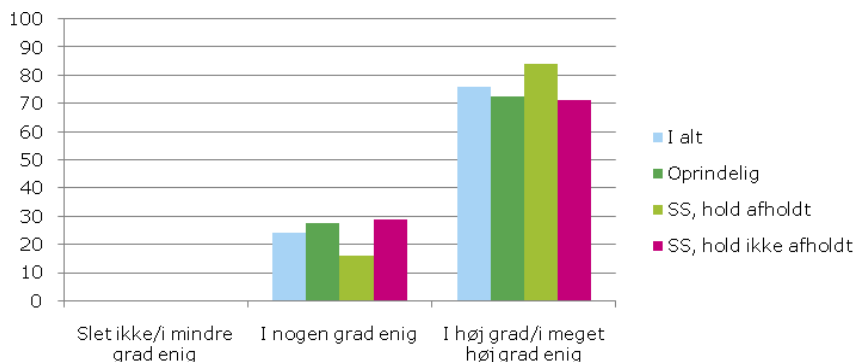
Dimensionen 'åbenhed' omhandler graden af gruppelederens åbenhed over for at prøve nye former for interventioner og terapi<sup>20</sup>. I forhold til implementeringen af et evidensbaseret program som De Utrolige År er dette en vigtig dimension, eftersom fremgangsmåden i De Utrolige År kan være meget anderledes fra gruppeledernes daglige arbejde.

EBPAS indfanger to dimensioner af gruppeledernes åbenhed over for nye former for terapi eller behandling. Den ene dimension vedrører den generelle åbenhed over for at anvende nye former for terapi eller behandling og er indfanget med to udsagn, som gruppelederne har skullet erklære deres grad af enighed i.

Den anden dimension vedrører åbenheden over for at arbejde med et evidensbaseret program. Denne dimension er indfanget ved, at gruppelederne er blevet spurgt om deres enighed i udsagn vedrørende deres villighed til at prøve nye former for terapi eller behandling, der er udviklet af forskere samt til at prøve nye former for terapi eller behandling, selv om de skal følge en behandlingsmanual.

Der er en høj grad af generel åbenhed fra gruppeledernes side omkring anvendelse af nye former for terapi eller behandling, også når der er tale om, at det er meget anderledes, end det de er vant til, hvilket fremgår af nedenstående figur.

**Figur 2.19 Ønsker at prøve ny form for terapi/behandling på trods af, at den er meget anderledes fra det, gruppelederen er vant til**



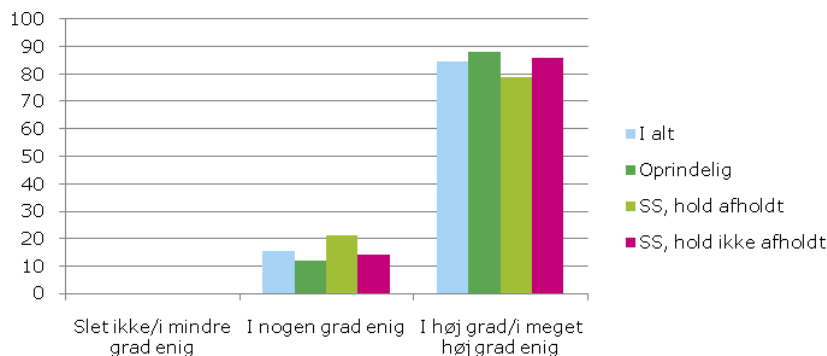
Målingen viser, at 76 % i høj eller i meget høj grad er enige i udsagnet om, at de ønsker at prøve en ny form for terapi eller behandling, selv om den er meget anderledes, fra det de er vant til. 24 % angiver, at de i nogen grad er enige i dette, mens ingen i mindre grad eller slet ikke er enige i udsagnet.

Gruppelederne udtrykker også positive holdninger omkring det at skulle benytte et evidensbaseret program, idet 79 % er villige til at prøve nye og anderledes former for terapi eller behandling, udviklet af forskere, mens resten i nogen grad er enige i udsagnet (figuren er vedlagt i bilag).

<sup>20</sup> Aarons, G.A. (2004). Mental health provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale. *Mental Health Services Research*, vol. 6, nr. 2, 67.

Figuren nedenfor illustrerer, at det, at skulle følge en behandlingsmanual, ikke påvirker gruppeledernes villighed til at prøve nye former for terapi eller behandling i negativ retning.

**Figur 2.20 Villig til at prøve nye former for terapi/behandling på trods af behandlingsmanual**



Målingen viser, at 85 % i høj eller i meget høj grad er enige i udsagnet om, at de er villige til at prøve nye former for terapi eller behandling, selv om de skal følge en behandlingsmanual. 15 % er i nogen grad enige i udsagnet, mens ingen i mindre grad eller slet ikke er enige i udsagnet.

Det ser således ud til, at langt de fleste medarbejdere, der er blevet gruppeledere, har en høj grad af åbenhed over for det at anvende evidensbaserede programmer, hvilket giver et meget positivt udgangspunkt for implementeringen.

#### 2.2.4 Gruppeledernes modstand over for nye metoder

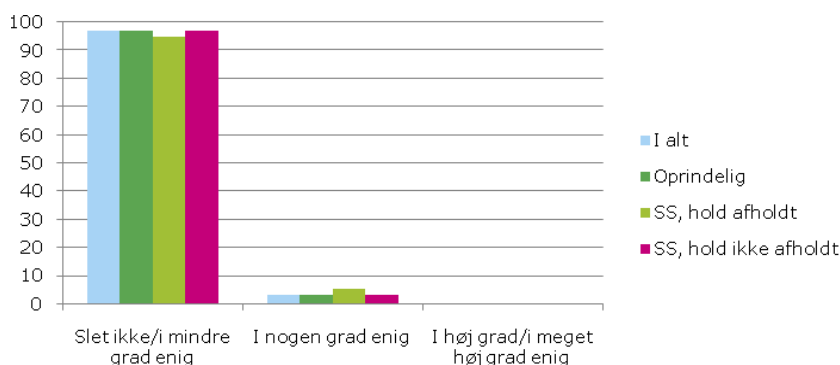
Divergens omhandler gruppeledernes modstand mod evidensbaserede programmer, fx fordi evidensbaserede programmer ses som ubrugelige i praksis. Modstand kan fx opstå, når der opleves uoverensstemmelser mellem eksisterende praksis og den nye praksis der skal indføres<sup>21</sup>. Dette er derfor et vigtigt element at kigge på i forhold til implementeringen af De Utrolige År, hvor der kræves høj fidelitet, for at den ønskede effekt opnås.

Gruppelederne er blevet bedt om at angive deres grad af enighed i fire negative udsagn vedrørende evidensbaseret terapi eller behandling. Et af udsagnene vedrører, hvorvidt gruppelederne overhovedet ønsker at anvende manualbaseret terapi eller intervention, mens de tre andre udsagn vedrører spændingen mellem det forsknings- og manualbaserede og den praktiske erfaring. Det er afgørende for en god implementering af DUÅ med en høj programfidelitet, at gruppelederne er positivt stemt over for at anvende en manual- og forskningsbaseret tilgang til deres arbejde.

Nedenstående figur illustrerer gruppeledernes holdning til at anvende manualbaseret terapi eller intervention.

<sup>21</sup> Aarons, G.A. (2004). Mental health provider attitudes toward adoption of evidence-based practice: The Evidence-Based Practice Attitude Scale. *Mental Health Services Research*, vol. 6, nr. 2, 63,67.

**Figur 2.21 Ønsker ikke at anvende manualbaseret terapi/intervention**

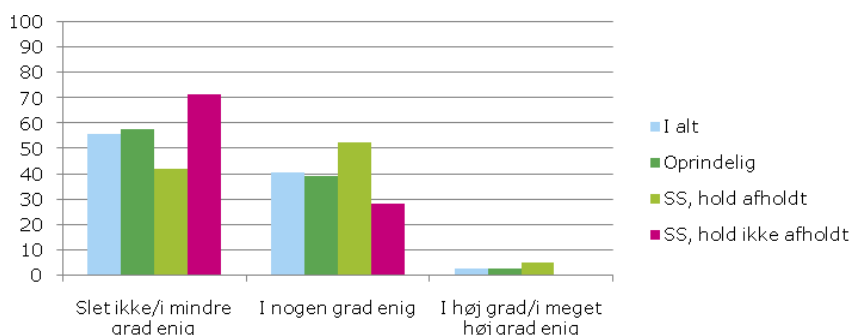


97 % af grupelederne angiver, at de slet ikke eller i mindre grad er enige i udsagnet 'Jeg ønsker ikke at anvende manualbaseret terapi/intervention', mens de resterende 3 % angiver, at de i nogen grad er enige i udsagnet. Stort set alle grupeledere ønsker således at anvende manualbaseret terapi eller intervention, hvilket er positivt for implementeringen af DUÅ.

Vedrørende spændingen mellem det forsknings- og manualbaserede og den praktiske erfaring er grupelederne blevet bedt om at angive graden af enighed i tre udsagn, hvoraf de følgende to er medtaget i denne analyse: 'Forskningsbaserede behandlingsprogrammer er ikke anvendelige i praksis' og 'Praktisk erfaring er vigtigere end at anvende manualbaseret terapi/behandling'.

Langt størstedelen (89,4 %) er slet ikke eller i mindre grad enige i udsagnet 'Forskningsbaserede behandlingsprogrammer er ikke anvendelige i praksis', mens 3 % i høj eller i meget høj grad er enige i udsagnet. Grubelederne giver således udtryk for, at forskningsbaserede programmer er anvendelige i praksis. Når udsagnet nuanceres, og grubelederne bliver bedt om at veje den praktiske erfaring op i forhold til manualbaseringen, er tendensen imidlertid mindre klar.

**Figur 2.22 Praktisk erfaring vigtigere end anvendelse af manualbaseret terapi eller behandling**



Som det fremgår af figuren, er meget få grubeledere, 3 %, i høj eller i meget høj grad enige i, at praktisk erfaring er vigtigere end manualbasering, hvilket er positivt. Der er imidlertid en stor del af grubelederne, 41 %, der i nogen grad er enige i udsagnet. 56 % af grubelederne er i mindre grad eller slet ikke enige i udsagnet. Der er således en forholdsvis stor del af grubelederne, der ser ud til at mene, at den praktiske erfaring i nogen grad vægter højere end manualbaseringen. Dette kan indikere, at der kan opstå en tendens til, at grubeledere vil afvige fra programmets stringente retningslinjer som følge af, at de vægter den praktiske erfaring forholdsvis højt, og at det derfor fremadrettet er vigtigt at have fokus på behandlingsintegriteten i anvendelsen af programmet.

Yderligere ses en tendens til, at gruppeledere fra de kommuner, der har gennemført hold, i højere grad vægter den praktiske erfaring over manual- og forskerbaseringen. Dette indikerer, at programloyaliteten er større i de kommuner, der endnu ikke har implementeret programmet, end i de kommuner der har eller er i gang med det.

## 3. KOMMUNERNES IMPLEMENTERING AF DE UTROLIGE ÅR

Dette kapitel sætter fokus på kommunernes implementering af De Utrolige År. I kapitlet er fokus på både tilrettelæggelsen af implementeringen i de forskellige kommuner og de foreløbige erfaringer med de forskellige tilgange til implementeringen. Kapitlet bygger på casebesøg i de involverede kommuner, som er gennemført i perioden maj til juli 2009, hvor der er gennemført interviews med relevante aktører.

### 3.1 DE POLITISKE OG LEDELSESMÆSSIGE RAMMER

De politiske og ledelsesmæssige rammer for implementeringen af nye tiltag og metoder udgør ifølge implementeringsforskningen en væsentlig drivkraft eller barriere i forhold til implementeringen.<sup>22</sup> Dette omhandler det ledelsesmæssige fokus, koblingen til eksisterende strategier og medarbejder involvering.

#### 3.1.1 Det ledelsesmæssige fokus

Implementeringslitteraturen viser, at en afgørende parameter for succesfuld implementering er, at ledelsen går forrest og synliggør, at tiltaget har prioritet.<sup>23</sup> Derved fremhæves programmets vigtighed, og det tydeliggøres for medarbejderne, at ledelsen ønsker, at programmet skal lykkes, samt at indsætter i programmet er værdsat og noteret.

Her viser evalueringen, at der er betydelige forskelle på tværs af kommunerne. I fem kommuner er der ifølge medarbejderne en høj grad af synliggørelse og italesættelse af programmet, mens der i seks kommuner er nogen synliggørelse og italesættelse af vigtigheden. I fire kommuner er der begrænset synliggørelse og italesættelse af vigtigheden af programmet. Det skal yderligere understreges, at der i et par kommuner er delte meninger om, hvor tydeligt ledelsen synliggør DUÅ.

I de fleste tilfælde er det en institutionsleder eller forvaltningschefen, der har bragt DUÅ til kommunen, og synliggørelsen af DUÅ afhænger af deres engagement og interesse i forhold til programmet. Hos nogle kommuner har man i mellemtiden skiftet chef, som ikke har DUÅ som hjertebarn og derfor ikke samme naturlige arrangement. I andre kommuner er DUÅ blot ét af mange tiltag og får derfor ikke en speciel ledelsesmæssig opbakning.

I de kommuner, hvor ledelsen efter medarbejdernes mening gør det godt, fokuseres der på, at ledere nævner DUÅ særskilt på møder på alle niveauer. Det kan være en tilbagevendende opdatering på fremskridt i DUÅ på personalemøder eller deltagelse i et udvalgsmøde, hvor DUÅ diskuteres. Opdateringerne bliver senere rapporteret tilbage til gruppeleder og andre medarbejdere. En projektleder fortæller om nærmeste leder:

*"Hun (lederen) har deltaget i møder, konferencer og styregrupper og har hele tiden argumenteret for, at det var vigtigt, at hun var inde over. Hun har kæmpet meget for programmet i ledergruppen og har en stor del af æren for, at DUÅ er, hvor det er i dag."*

Andre kommuner, som både har været i gang i kortere og længere tid, oplever ikke samme ledelsesmæssige opbakning omkring DUÅ. Det kan være manglende udmeldinger til kolleger,

<sup>22</sup> Se bl.a. Winther, S. (2001): "Implementeringsforskningen og dens relation til evaluering" i: Dahler-Larsen, P. og Krogstrup, H. (red): Tendenser i Evaluering.

<sup>23</sup> *Best Implementation Practices: Disseminating New Assessment Technologies in a Juvenile Justice Agency*, Young et al, Crime and Delinquency, 2008.

som ikke arbejder direkte med DUÅ, eller generel mangelfuld information om, hvorfor DUÅ er valgt, og hvilken prioritet programmet har i kommunen.

Det har betydet, at nogle gruppeledere bl.a. har oplevet at skulle forsvare DUÅ over for kolleger, som giver udtryk for, at programmet har fyldt for meget og servicerer for få borgere. Ligeledes oplever nogle gruppeledere, at deres kolleger kan være skeptiske over for DUÅ, fordi gruppelederne anvender 40 % af deres tid på DUÅ, og at kollegerne dermed har oplevet et øget arbejdspress. I sådanne forbindelser har gruppelederne savnet klarere ledelsesmæssige udmeldinger, så det ikke har været den enkelte gruppeleders opgave at forsvare prioriteringen. En gruppeleder forklarer:

*"Jeg savner en samlet overordnet udmelding fra chefen om, hvilket tilbud der er til rådighed, og hvordan det skal benyttes. Vi gruppeledere har selv skulle lægge ryg til. Beslutningen er der, men den mangler at blive meldt ud og synliggjort. Det er ligesom os, der er skydeskive, og det kan man også blive træt af."* (gruppeleder)

Det spiller helt klart ind på gruppeledernes tilgang til projektet, om ledelsen er synlig i forhold til DUÅ. Hvis ledelsen er synlig i promoveringen af DUÅ, føler medarbejderne, at deres indsats er værdsat, og de er med til at gøre et vigtigt stykke arbejde. Det gør arbejdet lettere for gruppelederne, da de ikke skal forsvare DUÅ over for kolleger.

### **3.1.2 De Utrolige Års sammenhæng til eksisterende strategier**

Implementeringslitteraturen viser, at nye tiltag i højere grad implementeres med støtte fra medarbejderne, hvis det synliggøres, hvori programmet styrker allerede eksisterende strategier og indsatsler.<sup>24</sup> Det er ofte ledelsens opgave at sygeliggøre, hvor denne sammenhæng ligger.

I evalueringen ser vi, at ledelsen i størstedelen af kommunerne er bevidst om denne sammenhæng. De fleste projektledere og ledere ser DUÅ som værende en *indsats*, der spillede fint sammen med eksisterende tilbud i kommunen. Både den anerkendende, systemiske samt gruppebehandling bliver nævnt som værende det, der kæder DUÅ sammen med andre indsatsler. Ligeledes kan de fleste adspurgte forvaltningschefer og projektledere berette om, hvorledes DUÅ spiller sammen med den samlede strategi på området.

Et par kommuner har officielt meldt mere klart ud end andre. De har lagt en linje, som er videregivet til alle, som arbejder inden for indsatsområdet, så alle har mulighed for at tage ejerskab for processen. En institutionsleder fra en sådan kommune fortæller:

*"Implementering af evidensbaserede metoder er valgt som indsatsområde i kommunen. Alle daginstitutioner i kommunen har fået udleveret en bogpakke med bøger om de pædagogiske metoder, man vil fokusere på – der er således lagt en linje – og der sendes tydelige signaler fra politisk hold."* (institutionsleder)

Evidensbaserede programmer er en prioritet i mange kommuner, og DUÅ passer derfor ind i deres strategi. Især forvaltningschefen og formanden for børne- og ungeudvalget ser de evidensbaserede programmer, deriblandt DUÅ, som værende interessante og en prioritet for kommunen fremadrettet. En familiechef fortæller:

*"Derfor er DUÅ attraktivt. Alene fordi det passer ind i den måde, som kommunen ønsker at arbejde på, nemlig evidensbaseret, hvor det ikke så meget handler om, hvad man tror og føler,*

---

<sup>24</sup> *Implementationsprocesser i Pædagogisk Praksis*. Jensen og Rasbeck, Dansk Pædagogisk Universitet, WWW.DPU.DK/HPA/PUBLIKATIONER, 2007.

*men hvor der tilvejebringes viden om metodernes reelle effekt. Kun på den måde kan man vide, at man får noget for pengene." (familiechef)*

På trods af at ledelsen kan se denne sammenhæng, er forholdsvis få gruppeledere i stand til at artikulere dette. Ikke overraskende er det hovedsageligt gruppeledere fra kommuner, som har arbejdet med DUÅ i flere år, der er bevidste om koblingen mellem DUÅ og eksisterende strategier og indsatser. Her er det dog en gruppeleder fra en forholdsvis ny kommune, som fortæller:

*"Vi ved, at kommunen er ved at undersøge andre evidensbaserede programmer. DUÅ udfylder et hul og bidrager med noget nyt, både fordi det er evidensbaseret, og fordi det er en ny måde at arbejde på." (gruppeleder)*

I lyset af at implementeringslitteraturen viser, at fideliteten er højest i de programmer, hvor ledelsen synliggør overlap med eksisterende strategier og indsatser, kan det være problematisk, at størsteparten af gruppelederne ikke har viden om, hvordan DUÅ indgår i kommunens samlede portefølje. Det kan være, fordi ledelsen ikke tydeligt nok har kommunikeret denne sammenhæng, eller fordi DUÅ er et pilotprojekt, som endnu ikke er blevet tænkt ind i en større kommunal sammenhæng. Uafhængig af årsagen kan det tydeligvis udløse frustration hos gruppelederne, som beskrevet her:

*"Ledelsen har ikke argumenteret til gruppelederne, hvorfor netop DUÅ. Er det for at spare penge eller for at undgå anbringelser? Der er ikke noget synligt argument for hvorfor. Det har ikke været ret tydeligt." (gruppeledere)*

I et par kommuner, som forventer at starte i august 2009, kunne forvaltningschefen fortælle, at DUÅ repræsenterer en del af en kommende strategi, som kommunen forventer at implementere i efteråret. Altså her er DUÅ en af de bærende indsatser, der driver udviklingen – og ikke en udvidelse af eksisterende praksis. Dette kan have indflydelse på den måde, hvorpå gruppelederne er i stand til at se en sammenhæng mellem DUÅ og eksisterende strategier, da denne sammenhæng endnu ikke er ekspliciteret.

Ledelsens kommunikation omkring DUÅ's relation til eksisterende strategier og indsatser har for størsteparten af kommunerne ifølge gruppelederne ikke været tydelig. I forlængelse af litteraturstudiet er det et område, som med fordel kunne have mere fokus fra ledelsens side, da medarbejdere, som er informeret, har bedre forudsætninger for at forstå, hvilken rolle DUÅ indtager i kommunens fremtidige planer, og hvad de derfor skal arbejde hen imod.<sup>25</sup>

### **3.2 MEDARBEJDERINVOLVERING**

Litteraturstudiet viser, at en tidlig involvering af medarbejderne bidrager til en mere succesfuld implementering og en højere fidelitet<sup>26</sup>.

Ser man på tværs af pilotkommunerne, viser evalueringen, at der er forskellig holdning fra ledelsens side til, hvornår det har været hensigtsmæssigt at involvere medarbejderne. I fire kommuner rekrutterede ledelsen gruppeledere, før de sendte deres ansøgning til Servicestyrelsen, hvorimod fem kommuner ventede med rekrutteringen, til efter de havde fået tildelt pilotstatus.

<sup>25</sup> *Best Implementation Practices: Disseminating New Assessment Technologies in a Juvenile Justice Agency*, Young et al. Crime and Delinquency, 2008.

<sup>26</sup> *Best Implementation Practices: Disseminating New Assessment Technologies in a Juvenile Justice Agency*, Young et al. Crime and Delinquency, 2008.



De resterende kommuner havde et andet forløb, blandt andet fordi de startede med anvendelse af DUÅ, før Servicestyrelsens involvering.

De kommuner, som involverede medarbejderen før ansøgningen blev godkendt, begrundes deres beslutning med, at de ville være sikre på, at de havde praktikere, som havde lyst til at undervise i DUÅ, og familier, som passede til målgruppen i det behandlingsregi, hvor man havde tænkt sig at forankre DUÅ. Her blev gruppelederne gjort til medejer fra starten, da de havde indflydelse på, om kommunen skulle ansøge eller ej.

I kommuner, hvor man involverede medarbejderen, efter man havde fået tildelt DUÅ, begrundede ledelsen tilgangen med, at de ville have programmet, før man begyndte at informere medarbejderne. Her er der eksempler på, at gruppelederne har følt sig ekstra presset tidsmæssigt og har haft en mere turbulent opstart i forhold til de kommuner, som havde varslet deres gruppeledere, før ansøgningen blev indsendt.

Gruppeledere fra en kommune, hvor man involverede medarbejderen efter ansøgningen, fortæller, at der ikke gik lang tid, fra de fik tilbagemelding fra Servicestyrelsen, til gruppelederne skulle begynde deres uddannelse. De kommende gruppeledere havde derfor ikke særlig lang tid til at beslutte, om de havde lyst til at være gruppeledere. For at kunne imødekomme dette krav, måtte de først sætte sig ind i, hvad DUÅ var, og hvad de forpligtede sig til. Denne proces skabte forvirring i opstarten.

I langt de fleste kommuner har ledelsen forsøgt at involvere medarbejderne så tidligt i processen, som man har set muligt. Dette har dog været på forskellige tidspunkter. Evalueringen viser, at nogle af de mest positivt stemte gruppeledere har været dem, som havde været involveret, før ansøgningen til Servicestyrelsen blev indsendt. Disse gruppeledere har haft indflydelse på, om kommunen skulle søge eller ej, og har derfor følt et større ejerskab for processen, og at deres faglighed har været værdsat. Andre gruppeledere, som havde haft kort betænkningstid eller u hensigtsmæssigt rekrutteringsforløb, har haft en mere presset opstart. Det skal dog understreges, at langt de fleste gruppeledere har oplevet en positiv opstart med passerende tidsrum imellem rekruttering, træning og holdopstart.

Litteraturstudiet viser yderligere, at nye tiltag, der ændrer etablerede arbejdsmetoder, ofte kan virke uoverskuelige og skræmmende. Nye initiativer kan derfor blive mødt med modstand på praktikerniveau<sup>27</sup>. Ved tidligt at involvere medarbejderne i planlægningen og implementeringsprocessen gør man det muligt for medarbejderne at tage ejerskab og øger derved graden af fidelitet i implementeringen.<sup>28</sup>

Evalueringen viser, at gruppelederne i mange kommuner er meget involveret i den daglige drift af projektet og fungerer nærmest som projektledelse. Størstedelen af kommunerne involverer ifølge både projektledere og gruppeledere ligeledes gruppelederne i at lægge strategier for projektets fremtid – dog er der større variation på dette område. Der er også kommuner med en mere tydelig projektleder, men i disse er der generelt stadig mulighed for, at medarbejderne kan involvere sig. Der er ingen kommuner, hvor medarbejderne ikke bliver inddraget, såfremt de ønsker det, og der lader til at være rig mulighed for, at gruppelederne kan påtage sig ansvar og få indflydelse i det omfang, de har lyst.

---

<sup>27</sup> *Implementing and evaluating evidence based treatments of conduct problems in children and youth in Norway*, Ogden et al. The Norwegian Center for Child Behavioral Development, 2007.

<sup>28</sup> *Best Implementation Practices: Disseminating New Assessment Technologies in a Juvenile Justice Agency*, Young et al., Crime and Delinquency, 2008.

Hvis man først kigger på de kommuner, hvor medarbejderinvolveringen er tydeligst, ser man, at gruppelederne føler sig inddraget i beslutningsprocesserne og hørt i forhold til programmets fremtid. Det bliver af de fleste projektledere og gruppeledere opfattet som en naturlig fordeling af ansvar i forhold til projektets daglige fremdrift, om end nogle gruppeledere dog også oplever, at det kan være en udfordring rent tidsmæssigt at påtage sig dette ansvar, især i opstartsfasen.

Gruppeledernes markante rolle kan skyldes, at man i mange kommuner har fokuseret på, at erfarne praktikere skal tildeles rollen som gruppeledere. Dette forklares i interviewene med projektledere typisk med, at de erfarne medarbejdere ikke alene har kompetencer til at arbejde med programmet, men at de derudover også har gode forudsætninger for, med sparring fra en projektleder, at lede projektet både internt i personalegruppen og eksternt i forhold til skoler, institutioner og andre samarbejdspartnere.

I en kommune, som har anvendt DUÅ i længere tid, fortæller de nyuddannede gruppeledere, at de ikke er så involveret, som de gruppeledere der i sin tid startede DUÅ i kommunen. Dette bliver dog også oplevet som en fordel, da det betyder, at man kan have et mere afgrænset ansvarsområde. En gruppeleder fortæller:

*“Jeg synes, at det er rart, at man kan køre sin DUÅ-gruppe og så have sit eget arbejde ved siden af og ikke have ansvar for også at brede DUÅ ud i kommunen. Ved at gruppeledernes arbejde er afgrænset på denne måde, bliver det lidt mere ensartet og samlet at arbejde med.”*  
(gruppeleder)

Evalueringen peger derfor på, at gruppeledere generelt er meget involveret i DUÅ's daglige drift, men også at involveringen afstemmes i forhold til de individuelle behov. Der er således ingen af gruppeledere, der giver udtryk for, at de manglede indflydelse. Evalueringen viser, at de fleste gruppeledere er glade for deres ansvar, og at de ser denne mulighed for ejerskab som endnu en fordel ved at arbejde med et projekt som DUÅ under forudsætning af, at de har tid til at tage sig af opgaverne. Langt de fleste gruppeledere er utroligt engagerede i DUÅ og deres engagement kunne tilskrives som en af grundene til programmets umiddelbare succes.

### 3.2.1 **Programmets sammenhæng til eksisterende praksis**

Implementeringslitteraturen viser, at medarbejdere, som oplever deres rolle i et nyt program som meningsfyldt og programmet som en videreudvikling af praksis, vil understøtte programmets forankring i organisationen.<sup>29</sup>

Overordnet set viser evalueringen, at gruppelederne generelt oplever deres rolle i DUÅ som givende og meningsfuld, fordi programmet har en effekt i forhold til de involverede familier. Det anses for at være en videreudvikling af praksis i den forstand, at DUÅ bruger metoder, som gruppelederne allerede kender, men systematiseret og konkretiseret i et sådan grad og med en sådan virkning, at nogle gruppeledere også benytter principperne fra DUÅ i deres øvrige arbejde. Der var ingen gruppeledere, som følte DUÅ var meningsløst eller en forringelse af deres arbejdsmetoder.

Der kan spores en vis stolthed blandt behandlerne, som arbejder med DUÅ. Adspurgte gruppeledere fokuserer på, at deres rolle i DUÅ er interessant, fordi det er et forskningsbaseret program, som er med til at forbedre praksis. En gruppeleder fortæller, hvorfor hun oplever hendes rolle i DUÅ som meningsfuld:

---

<sup>29</sup> Budget-Holding Lead Professional Pilot; Comparative report of different process models, The Office for Public Management, 2007.

*"Det er det, at forældrene allerede efter anden gang kan mærke en forskel. De fremskridt ser jeg ikke i mit daglige arbejde som familiebehandler. DUÅ er meget givende. Man bliver så opløftet af det; jeg kan næsten ikke sove, når jeg kommer hjem. Samtidig er det også godt at lære ikke at komme med svarene." (gruppeleder)*

En kommunes gruppeledere fortæller også, at de involverede i DUÅ har et særligt fællesskab og ligefrem "lyser" af begejstring, når de taler om DUÅ. Programmet er efter deres mening en umiddelbar tilfredsstillende, som praktikere ikke altid får i deres daglige arbejde med familier.

I forhold til om DUÅ er en videreudvikling af praksis, er de fleste enige om, at programmet er en del af en positiv udvikling. Mange fortæller, at selve grundprincipperne i DUÅ ikke er nye. Mange kommuner har fx arbejdet med den anerkendende tilgang i årevis, hvor ros er en central faktor. Det nye aspekt er, at man med DUÅ har sat disse principper i system, gjort undervisningen meget detaljeret og struktureret og givet konkrete værktøjer. En gruppeleder beskriver her:

*"Det teoretiske i DUÅ er gammel grundviden fra vores pædagogiske uddannelse – leg, ros, anerkendelse. Det, der er nyt, er, at tingene er sat i system, og det, at de bliver sat i system, har en virkningsfuld effekt. Den træning at stille de rigtige spørgsmål, så man får forældrene til at reflektere over egen praksis, har også været lidt ny." (gruppeleder)*

Derudover fortalte flere gruppeledere, at de teknikker og den strukturerede tankegang, som DUÅ fordrer, har påvirket dem i det arbejde, de udfører ved siden af DUÅ. Nogle gruppeledere kan godt forestille sig, at deres kolleger, som ikke arbejder med DUÅ, tager nogle af koncepter til sig. Såsom at forældrene har hjemmeopgaver, da gruppelederne fortalte positivt om de resultater, de ser som følge af DUÅ. Et eksempel på en sådan opfattelse er her:

*"Jeg føler, at jeg har taget Dino-tankegangen omkring positive forventninger med i mine andre arbejdsopgaver. Jeg oplever, at det er noget nemmere at få børnene til at gøre det, de skal, når de bruger "redskaber" fra Dinokolen." (gruppeleder)*

Samlet set viser evalueringen, at størsteparten af gruppelederne taler med begejstring om projektet. Det er mange timer og hårdt arbejde, men belønningen er, at man i nogle tilfælde kan skabe en varig positiv forandring hos familier. Den strukturerede og detaljerede tilgang i DUÅ er med til at sætte brugte pædagogiske metoder i systemer, som gruppeledere og deres kolleger kan bruge i andre sammenhænge, hvor der arbejdes med familier med adfærdsvanskelige børn.

### **3.3 UDDANNELSE OG CERTIFICERING AF GRUPPELEDERNE**

Litteraturen viser, at fidelitet i implementeringen af programmet er sikret via certificerede mentorer og gruppeledere, der gennem den standardiserede træning har opnået en dyb forståelse af og kendskab til DUÅ. Ved afslutning af det standardiserede træningsforløb opnår mentor og gruppeleder en certificering, der kan fratages, hvis der forekommer udeblivelse fra de obligatoriske genopfriskningskurser. Derved sikres en ensartet og opdateret levering af programmet.<sup>30</sup>

Den standardiserede træning indeholder to heldagsworkshops, løbende monitorering via videoklip samt supervision og er derved en grundig introduktion til DUÅ. Litteraturstudiet viser, at denne grundighed gør det muligt for praktikere med forskellig baggrund og uddannelsesniveau at påtage sig rollen som gruppeleder. Derved øger kommunen muligheden for at besætte grup-

---

<sup>30</sup> Blueprints for violence prevention; The Incredible Years: Parents, Teachers and Child Training Series, Webster-Stratton, Carolyn, Institute of Behavioral Science, Regents of the University of Colorado, 2001.

pelederfunktionen internt og rettidigt samt sikre sig, at de interesserede i programmet og igennem deres erfaring kvalificerede har mulighed for at blive certificerede.<sup>31</sup>

### 3.3.1 Rekruttering af gruppeledere

Evalueringen viser, at der har været forskellige fremgangsmåder i kommunerne mht. rekruttering af gruppeledere. Kommunerne kan således deles i to grupper: Dem som har afholdt en decideret ansøgningsrunde, og dem der ikke har. I tre kommuner er gruppelederstillingerne blevet slået op, og potentielle gruppeledere kunne derefter ansøge. Dette er udelukkende de kommuner, som har haft DUÅ i længere tid. I de resterende kommuner er det foregået mere uformelt. Her har projektlederen fx udvalgt de medarbejdere, som vedkommende forestiller sig kunne være dygtige gruppeledere, eller interesserede medarbejdere kunne melde sig.

I de kommuner, hvor rekrutteringen foregik mere uformelt, var der i langt de fleste tilfælde en søgning til gruppelederrollen. Blandt både udpegede medarbejdere og medarbejdere, som selv har søgt, har der været en positiv indstilling til programmet. I mange kommuner blev det meldt ud fra ledelsen, at kommunen påtænkte at starte DUÅ op, og medarbejderne kunne derefter melde sig, hvorefter ledelsen udvalgte de mest oplagte. I nogle kommuner var søgningen så stor, at man forsøgte at få tildelt flere gruppelederstillinger for at tilfredsstille alle.

Et par projektledere beskriver, at det i nogle tilfælde var nødvendigt at skubbe lidt på for at overbevise de udpegede gruppeledere om, at de skulle deltage. Nogle gruppeledere beretter da også om, at det måske ville have været svært for dem at sige nej. Det kunne være, fordi det var deres "tur" til at påtage sig et nyt ansvarsområde i personalegruppen. Eller det blev forventet, at de påtog sig rollen, fordi de var nye, eller simpelthen fordi de var blevet personligt udpeget af ledelsen. Nogle kommuner har været meget opsatte på at gennemføre DUÅ, som en projektleder beskriver her:

*"Hvis der ikke havde været interesse blandt medarbejderne, ville ledelsen have skubbet på, da de synes, at det lød spændende og godt med dokumentation for deres arbejde." (projektleder)*

I enkelte kommuner, hvor der ikke har været et stillingsopslag, har man efterfølgende erfaret, at kolleger har følt, at processen med udvælgelse og opfordring har været uretfærdig, og man har savnet, at alle kunne søge. En læring, som man bør tage med sig, hvis andre kommuner skal starte DUÅ op. Dog var langt de fleste gruppeledere tilfredse med rekrutteringen, og ingen fortrød at have taget jobbet som gruppeleder. Der var ligeledes en forståelse af, at rekruttering til et pilotprojekt til tider kan virke lidt forhastet og noget, som man må tage med, hvis man vil arbejde med nye metoder.

### 3.3.2 Prioriteringen af standardiseret træning

Forskningen har vist, at der er belæg for en antagelse om, at der opnås en højere grad af fidelitet i de kommuner, der prioriterer standardiseret træning og certificering af gruppeledere<sup>32</sup>. Evalueringen viser, at der i samtlige kommuner er stor enighed om, at træning og certificering skal vægtes. Det er en essentiel del af et evidensbaserede program, at udøvende aktører bliver skolet i metoden, og dette budskab har bundfældet sig hos både gruppeledere og ledelse.

<sup>31</sup> *Implementation of Parent Management Training at National Level: The Case of Norway*. Ogden et al. Journal of Social Work Practice, 2005.

<sup>32</sup> *Blueprints for violence prevention; The Incredible Years: Parents, Teachers and Child Training Series*, Webster-Stratton, Carolyn, Institute of Behavioral Science, Regents of the University of Colorado, 2001.

Der er fokus på træning, da det er en vital del af DUÅ. En leder forklarer yderligere, at hun kan mærke, at gruppelederne har fornyet energi, når de kommer tilbage fra træningen, og derfor virker træningen efter hensigten. En gruppeleder beskriver, hvordan træningen giver inspiration:

*"Det er lang vej at køre, men efterfølgende når vi kører hjem, så har det været godt. Det er godt at mødes, godt at prøve ting af på gulvet. Det er gode undervisere – selv om han er meget amerikansk, i starten virkede det nærmest religiøst – det virkede fremmed, men vi tog det alligevel med hjem. Engagementet tog vi da med hjem."* (gruppeleder)

Gruppeledere fra en kommune fortæller, at ledelsen har tydeliggjort vigtigheden af at deltage i træning ved at give dem besked på at aflyse alt andet i deres kalender, når de med kort varsel er blevet bedt om at komme til træning i Odense.

Ligeledes var der stort fokus på certificering fra både ledelsens og gruppeledernes side. Ledelsen ser helt klart certificeringen som en rigtig retning at stile efter og en del af en "ny tænkning", hvor medarbejdere arbejder efter samme metodik og ikke udelukkende samme teoretiske fremgangsmåde.

En institutionsleder fortæller, at certificeringen var en forudsætning for at være med, og hvis ikke det kunne tilbydes, havde de ikke ansøgt om at blive pilotkommune. Børne- og familiechefer fremhæver, at certificering giver projektet status både internt og over for forældrene, og det er en nødvendighed, for at sådanne programmer kan overleve. En familiechef beskriver den positive indstilling til certificeringen således:

*"Jeg er generelt positivt indstillet over for certificering og har arbejdet på, at diplomuddannelser kommer til at fylde mere, fordi jeg gerne vil væk fra de "hyggelige" kurser med mad og vin og i retning af mere uddannelsesbaserede tiltag, hvor det drejer sig om at yde en indsats for at til egne sig reelle kvalifikationer."* (familiechef)

Dette citat opsummerer projektlederens og familiechefers holdning til certificering, der bygger på, at denne form for anerkendelse og opkvalificering af praktikere er vejen fremadrettet.

Gruppelederne giver ligeledes udtryk for, at det har interesse at blive certificeret. Det giver dem noget at arbejde frem imod og fokusere på. Mange kan mærke, at det yderligere prioriteres højt i kommunerne – både dem der har været i gang i kortere og længere tid. I en kommune, som har undervist i længere tid, beskriver gruppelederne certificeringen således:

*"Det er vigtigt, at certificeringen håndhæves og fastholdes. Ellers kan det ende med, at materialet bruges fri af alle, hvilket kan gøre, at metoden ikke bevares stringent, men vil blive blandet med andet eller splittet ad – og så smuldrer konceptet. Hvis ikke konceptet følges, så er det jo ikke sikkert, man kan forvente samme effekter. Det er en vigtig del af processen, at det ender ud med en certificering."* (gruppeleder)

Dog er der også visse komplikationer med certificeringen. Både ledelse og gruppeledere oplever, at der er usikkerhed omkring certificeringen – særligt i forhold til hvad der forventes, og hvor lang tid det tager. For kommuner, der har undervist i DUÅ i længere tid, kan det være svært at bibeholde certificeringen, hvis der ikke er ressourcer til, at gruppelederne kan gennemføre de påkrævende to hold om året, hvilket de ser som ærgerligt. Det kunne indikere, at man kunne ønske sig bedre kommunikation om forløbet og mere realistiske tidsperspektiver i forhold til, hvor lang tid det tager at blive certificeret.

Evalueringen viser, at træning og certificering i høj grad prioriteres af kommunerne. De involverede er indforstået med, at metoden kræver, at praktikerne har deltaget i træningen og bliver certificeret. Træningen beskrives derudover som en positiv oplevelse af gruppelederne. For fideliteten i programmet er det lovende, at træningen prioriteres, og det er en vigtig forudsætning for, at DUÅ bliver en succes i Danmark.

### 3.3.3 Brugen af mentorer

Der er generel stor tilfredshed med mentorerne og den vejledning, de giver. Det påpeges, at de er tilgængelige og hurtige til at svare på spørgsmål. Især har mange fundet deres pragmatiske tilgang appellerende, og de har åbnet for en dansk forståelse af programmet, som gruppelederne har sat pris på. Mentorerne har også været ude i adskillige kommuner og berette om DUÅ til kolleger eller ledelse, og disse informationsmøder har været til stor nytte for de deltagende og har mindsket evt. konflikter internt i kommunen.

Nogle kommuner oplever, at mentorerne er tilgængelige, men havde forstillet sig, at de var lidt mere opsøgende og har derfor ikke haft så meget kontakt med dem. Dog fremhæver de, at mentorerne altid har været til stede, når man har haft brug for dem. Det er i høj grad de kommuner, som har haft DUÅ i flere år, som ikke benytter sig af mentorerne. Det kan forklares med deres egen viden, som sandsynligvis er tilstrækkelig i mange henseender. Derudover kommer mentorerne fra to af de kommuner, som har bragt DUÅ til Danmark.

### 3.3.4 Gruppeledernes mulighed for intern træning

Det forventes, at i de kommuner, som prioriterer, at gruppelederne bliver givet ekstra tid og bliver opfordring til intern træning og studie, får gruppelederne større kendskab til metoden. Evalueringen viser, at man fortrinsvis i partnerskabskommunerne opfordrer gruppelederne til selvstudie. Der er oprettet netværk internt i gruppen samt eksternt med andre DUÅ-kommuner, hvor man specifikt bruger tid på det faglige indhold i undervisningen. Her mødes gruppelederne alt fra én gang om ugen til fire gange om året for at diskutere indholdet. Dette beskrives som værende positivt af gruppelederne her:

*"Dinosaurgruppen samarbejder med BASIC. Vi har møde sammen én gang om ugen, hvor der tages udgangspunkt i et barn eller en forældreproblematik, hvilket er positivt og praktisk. Vi justerer hinanden i forhold til programmet, sparrer omkring indhold og taler om praktiske ting i forhold til at få et samarbejde til at fungere mellem Dinosaurgruppen og forældregruppen."*  
(gruppeledere)

Nogle kommuner har ikke brugt intern træning. Det er udelukkende kommuner, som kun har arbejdet med DUÅ i kort tid eller ikke er begyndt med undervisningen endnu. Her fortæller gruppelederne, at det hovedsageligt er de praktiske opgaver, der fylder i deres møder. Mange håber dog på at få tid og ressourcer til at mødes efter opstartsfasen, som er en periode, hvor gruppelederne har travlt med praktiske opgaver.

Det tyder derfor på, at man fremover kunne have fokus på at opfordre til mere internt faglig studie og træning fra Servicestyrelsens side. Her er det tydeligt, at de mere erfarne kommuner har en fordel i, at gruppeledere, som har undervist i længere tid, kan støtte de nye gruppeledere. Her kan kommuner med forskellig anciennitet med fordel vælge at danne partnerskab, som der også er eksempler på, for at flere kan drage fordel af erfaringerne.

### 3.4 BRUGEN OG OVERSÆTTELSE AF STANDARDISERET MATERIALE

Materialet i De Utrolige År er blevet udarbejdet og justeret igennem adskillige forskningsstudier for at opnå den ønskede effekt for målgruppen. Det er derfor imperativet, at dette materiale konsekvent anvendes i træningen af grupelederne samt i undervisningsprogrammet for at sikre sig det ønskede resultat. Det standardiserede materiale er detaljeret, og hver undervisnings-session byder på nye emner og undervisningsformer. Litteraturen fra introduktion af evidensbaserede familiebehandlingsprogrammer i Norge viser vigtigheden af at modificere de amerikanske konstruerede materialer, så de giver mening i en lokal sammenhæng<sup>33</sup>. DUÅ er dog et evidensbaseret program, og fastholder man ikke materialerne i deres oprindelige form, kan effekten af programmet i værste fald være negativ.

#### 3.4.1 Konsekvent anvendelse af det standardiserede materiale

Tidligere studier af De Utrolige År viser, at der opnås højere fidelitet i de kommuner, som konsekvent anvender det standardiserede materiale, og som formår at tage hensyn til lokale forhold, uden at miste essensen i de enkelte instrumenter.

Evalueringen viser, at alle kommunerne benytter det standardiserede materiale, men at der er indbyrdes forskelle på, hvor meget grupelederne tilpasser materialet. Et par kommuner ændrer minimalt i materialet og kun efter grundig overvejelse. Andre kommuner foretager små ændringer for at gøre materialet mere dansk. Og endelig er der kommuner, som i højere grad ændrer på materialet enten pga. erfaring med materialet eller for at tilpasse materialet den gruppe, de arbejder med. Det er et opmærksomhedspunkt, at nogle grupeledere med forholdsvis lidt erfaring ser sig i stand til at ændre i materialet<sup>34</sup>.

I de kommuner, hvor man arbejder med højest stringens i forhold til materialet, forklarer projektledere og grupeledere deres stringens med, at dette er grundlaget for metoden. Dette kommer bl.a. til udtryk i nedenstående citat:

*"Vi er meget loyale i forhold til manualen. Der er kun én gang, hvor vi gjorde noget andet, end det der stod i manualen, fordi de konsekvent planlagde at arbejde to gange med hvert tema, men vi gjorde ikke noget ved det for at undgå konflikt og undgå, at de (forældrene) sprang fra programmet." (projektledere & grupeledere)*

Andre grupeledere har en lidt anden tilgang til undervisningen og den konsekvente brug af det standardiserede materiale. Der er kommuner, hvor man taler om mindre afvigelser og tilpasninger, så materialet giver bedre mening i en dansk kontekst. Det påpeges også, at materialet simpelthen ikke er godt nok. Her taler grupelederne netop om en sådan tilpasning.

*"Vi er nu kommet til det punkt, hvor vi kigger kritisk på materialet, og der er noget, der ikke er godt nok. Konceptet er bedre end materialet; der er for eksempel et udkast til et forældrebreve, der er formuleret på en måde, som vi aldrig selv ville have gjort, og i en sværhedsgrad, vi ikke selv ville have valgt. Vi har brugt tid på at lave om på en masse ting, der dog stadig er tro mod materialet." (grupeleder)*

---

<sup>33</sup> Multisystemisk behandling af adfærdsproblemer – teori og forskningsgrundlag, Ogden, Tidsskrift for Ungdomsforskning, 2002.

<sup>34</sup> Der indsamles løbende dokumentation for behandlingsintegriteten, som vil indgå i de efterfølgende analyser og rapporter.

Det overstående er ytret af erfarne gruppeledere, som opfordrer til, at materialet gennemgås med en oversætter og en praktiker for at revidere materialet og sørge for, at det passer ind i en dansk sammenhæng.

For andre gruppeledere har tilpasningerne været lidt mere omfattende. Nogle gruppeledere har fokuseret meget på sammensætningen af den forældregruppe, de har haft, og tilpasset materialet derefter. Det er i højere grad de gruppeledere, der har mange års erfaring fra andet arbejde med børn og familier, som foretager disse justeringer. En gruppeleder giver et eksempel på en sådan holdning her:

*"Det er dog nødvendigt at prioritere, hvad der er vigtigt i forhold til den forældregruppe, som man har. Man skal tilpasse konceptet til målgruppen. Det har krævet tid for os (gruppelederne), fordi vi har været kritiske pga. vores lange erfaring. Vi har kigget på spørgsmålene og på indholdet i dvd'en og så tilpasset lidt. Vi er blevet mere frie i slutningen af programmet, men at det er en god støtte at have programmet." (gruppeleder)*

Det er specifikke vignetter, som nogle gruppeledere vælger at undlade eller erstatte. De undlades, fordi forældrene siger, at de får mere ud af diskussionerne i gruppen, eller at børnene er for trætte til at gennemgå alle de planlagte vignetter. Her fortæller gruppelederne, at det er meget vigtigt at tage udgangspunkt i børnene, deres alder og de diskussioner, der foregår i forældregruppen. Nogle gruppeledere føler yderligere, at de har overblik nok til at erstatte vignetter med rollespil, som de selv laver.

Andre gruppeledere vælger at springe lettere hen over visse områder, som de føler er udarbejdet efter amerikanske forhold. For eksempel forældrenes omfangsrige involvering i skolearbejdet, som der lægges op til i materialet, men som nogle gruppeledere føler ikke hører hjemme i en dansk kontekst. Et andet eksempel på en tilpasning til danske forhold gives af en gruppeleder her:

*"Måden at bruge timeout på har man ændret, fordi det at låse døren ikke passer ind i en dansk kontekst. I Danmark anbefales det i forbindelse med tankegangen omkring "det kompetente barn" direkte, at man ikke må ignorere et barn, der har et raserianfald. Og i DUÅ skal vi (gruppeledere) lære forældrene, at de skal ignorere barnet, mens de har raserianfald. Vi kan dog godt stå inde for at ignorere barnet, men ikke at døren låses." (gruppeleder)*

Evalueringen viser derfor, at der er variation i, hvor stringente kommunerne er i deres brug af materialet. Der er en vis frihed til at fortolke materialet, som mentorerne også fortæller. Programmet giver en ramme, hvori gruppelederne skal arbejde. Inden for denne ramme er der plads til fleksibilitet, og en dygtig gruppeleder skal kunne tage selvstændige beslutninger i forhold til tilpasning af materiale og undervisning.

Dog er der en fin grænse mellem at tilpasse materialet til en dansk kontekst og ændre eller undlade materiale. Hos de kommuner, som har haft DUÅ i længere tid, er der muligvis forståelse af, hvad der kan undlades, og hvad der kræver en forbedring pga. de erfaringer, som gruppelederne har gjort sig. Dog skal man være opmærksom på, at enkelte kommuner med mindre erfaring ligeledes har forsøgt at tilpasse materialet. Det er nok i disse tilfælde, at man skal være påpasselig og sikre, at kommunerne ikke ændrer så meget, at det samlede program får ny karakter.

#### **3.4.2 Materialets tilgængelighed**

En forudsætning for fideliteten er, at det standardiserede materiale er frit tilgængeligt i kommunerne. Her er der stor forskel på situationen, alt afhængig af kommunerne og deres opstartstidspunkt. Gruppelederne i de fire partnerskabskommuner, som startede DUÅ op, oplevede, at



materialet var sent tilgængeligt. Dette skabte forståeligt nok usikkerhed op til undervisningsstart, da alt materialet ikke var tilgængeligt, og så sent som aftenen før i et tilfælde.

I de kommuner, som har startet op under Servicestyrelsens vejledning, har gruppelederne i højere grad oplevet, at materialet har været tilgængeligt. Mapperne lå klar til dem, da de ankom til vejledningen. Dog har mange endnu ikke modtaget vignetter, som skal bruges i undervisningen i august, til frustration for nogle. Gruppelederne er dog yderst forstående og anerkender, at det er en af konsekvenserne ved at være med i et pilotprojekt. En kommune oplevede, at den interne overlevering af materiale ikke har været godt nok, da de i samtale med andre kommuner fandt ud af, at de endnu ikke havde fået udleveret essentielt materiale.

Evalueringen tyder på, at materialet har været tilgængeligt, i det omfang gruppelederne har haft brug for det indtil videre. Den lidt sene overlevering af vignetter har ikke været ideel, men er accepteret som en af udfordringerne ved at arbejde med et program, hvor materialet kommer fra USA.

### 3.4.3 Fokus på programfidelitet

Som beskrevet forventes det, at der opnås højere fidelitet i de kommuner, hvor nærmeste leder insisterer på, at programfideliteten overholdes. Evalueringen viser, at projektlederne som udgangspunkt er indforstået med, at fideliteten i DUÅ skal overholdes, omend med en vis mulighed for afvigelse.

Der er ingen, der fortæller, at de følger metoden blindt og ikke tillader små afvigelser i metode og materiale, hvis medarbejdernes sunde fornuft taler for en sådan ændring. Forskellen går på, hvor store ændringer projektlederen tillader, og om det er ekstraordinært at ændre i programmet, eller noget man ofte har op til overvejelse.

En af de projektledere, som tillader mindst afvigelse og ændring, kommer fra en af de oprindelige kommuner. Denne holdning giver udtryk for det nærmeste, man i den danske implementering kommer høj fidelitet. Projektlederen fortæller her:

*"Når vi har valgt at arbejde med programmet, så skal vi gøre det rigtigt. Hvis man ændrer, så forsvinder hele tænkningen med at arbejde med evidensbaserede programmer – det er jo den samlede pakke, der er evidensbaseret og ikke de enkelte dele. Så det er alvorligt, at vi arbejder med programmet med høj fidelitet." (projektleder)*

I den samme kommune, hvor programmet har kørt i årevis, er man yderligere opmærksom på, at rutinerede gruppeledere kan se muligheder i at modificere materialet, da de efterhånden kender det rigtig godt. Her understreger projektledere, at det er ledelsens ansvar at sørge for, at fideliteten overholdes og tager de samtaler med gruppelederne, som skal sikre, at metoden fortsat bliver fulgt minutøst. Projektledere fortæller:

*"Der er en vis bekymring for, om man på sigt bliver mindre stringent og loyal over for manualen, når man bliver mere rutineret i programmet. (...) Det er vores rolle som ledere at påpege behovet for høj fidelitet, fordi det må være antagelsen, at gruppelederne vil være mere tilbøjelige til at afvige fra programmet end til at være overrigide. (projektleder)*

Den første indikator på, at fideliteten er i højsædet, er, at projektlederne prioriterer, at gruppelederne kommer til den anviste træning, så de har de rigtige forudsætninger for at undervise med stringens. Gennemgående var projektlederne fokuseret på dette aspekt, som nedenstående eksempel viser:

*"Det er et program, der bygger på, at man ved, at uddannelsen virker, så hvis ikke gruppelederne får træningen, bliver programmet ikke nødvendigvis fulgt, og så kan man ikke vurdere effekten af det." (projektledere)*

I de stringente kommuner er der generelt et større element af kontrol. Der bliver fra en projektleders side bl.a. lagt vægt på evalueringsskemaerne, som forældrene udfylder efter hver session, samt videoerne, som de har adgang til, som værende gode redskaber til at sikre stringens.

Der er dog også projektledere og gruppeledere, som har et mere pragmatisk forhold til metoden, dog uden på nogen måde at udvise ligegyldighed. Der er projektledere, som mener, at man i sammenhæng med metoden skal bruge sin sunde fornuft og erfaring. Som yderligere bevis på denne holdning, viste spørgeskemaundersøgelsen blandt gruppelederne, at 41 % i nogen grad er enig i udsagnet, at 'Praktisk erfaring er vigtigere end anvendelse af manualbaseret terapi eller behandling'.

Det er i mange kommuner yderst erfarne pædagoger, familiebehandlere og psykologer, som har påtaget sig rollen som gruppeledere. Nogle projektledere ser derfor deres gruppeledere som ressourcer, der skal have lov til at bruge deres intuition, erfaring og fornemmelse for gruppen i samspil med metoden for at opnå det bedste resultat.

Dette er en anden holdning, end den man i sammenligning ville udvise i en forskningsenhed. Holdningen vil muligvis spille ind på gruppelederne, som vil vide, at en afvigelse fra metoden vil kunne begrundes med deres egen faglighed og fornemmelse.

Det skal samtidig også understreges, at de danske gruppeledere har en anden tilgang til pædagogik end amerikanske undervisere og har en anden uddannelsesmæssig baggrund. Det er derfor en balancegang mellem at kræve, at metoden bliver fulgt, og tillade den afvigelse, som en velfunderet psykolog eller familiebehandler med 20 års erfaring argumenterer for. Et eksempel på et sådant dilemma findes her:

*"Der, hvor det kunne skabe nogle kunstige situationer, er ved ros og belønning. Derfor vil de (gruppelederne) først inddrage belønning, når de kommer til det i programmet. Det er vigtigt, at gruppelederen bruger sin sunde fornuft og mærker, hvad det er for nogle forældre, han eller hun sidder med, men med respekt for grundprincipperne og rammen omkring DUÅ. Hvis ikke man tænker sig selv og forældrene ind i det, kan jeg være bange for, at gruppelederen går død i det." (projektleder)*

Kun i en enkelt kommune var projektlederens holdning, at man godt kunne gå andre veje, end metoden forskrev, hvilket umiddelbart giver anledning til bekymring.

Evalueringen viser, at projektledere og gruppeledere er meget opmærksomme på, at fideliteten skal overholdes. Der er dog forskellig fortolkning af, hvor stringent i sin tilgang man skal være. Nogle projektledere tillader meget få ændringer og har forholdsvis meget kontrol med gruppelederne. Andre overlader metodiske beslutninger til gruppelederne og tillader i højere grad, at deres erfaring skal guide dem, dog stadig med fokus på materialet og metoden. Det er essentielt for effekten, at fideliteten er høj. Kun da kan man forvente, at målgruppen oplever den ønskede effekt.

#### **3.4.4 Servicestyrelsens rolle**

På baggrund af den kommunale forankring er antagelsen, at de kommuner, som anvender Servicestyrelsen som sparringspartner, har de bedste forudsætninger for en succesfuld implementering. Dette skulle forstås som kommunikationen mellem kommune og styrelse, brugen af træning og den generelle forståelse de to parter imellem.

I evalueringen har størsteparten af de involverede stor ros til Servicestyrelsen og den måde, de har assisteret kommunerne på. Gruppelederne lægger vægt på, at kommunikationen fungerer rigtig godt, og at der altid er hurtigt svar på spørgsmål og bekymringer. Samtidig fremhæver de, at Servicestyrelsens tovholder er til stede i træningen og vejledningen, og derigennem viser interesse for det faglige indhold. Holdningen til problemløsning er positiv og pragmatisk, og der er generelt et godt samarbejde.

Projektlederne pointerer yderligere, at de kvartalsvise møder i den landsdækkende projektgruppe er nyttige, da de der kan dele erfaringer på tværs. Fra ledelsens side er det værdsat, at Servicestyrelsen "puster til ilden" ude i kommunerne og støtter op om gennemførelsen.

Det påpeges af de kommuner, som bragte DUÅ til Danmark, at der er sket en forbedring, i og med programmet har kørt i flere år. Nogle af medarbejderne i partnerskabskommunerne argumenterer for, at DUÅ ligger bedre forankret hos en styrelse eller en anden organisation, der har et nationalt overblik, og som kan planlægge mere systematisk. De gruppeledere, som begyndte som de første i de fire kommuner, har indtryk af, at de nye gruppeledere får en helt anden uddannelse, end de fik. Omvendt nævnes den ånd, der eksisterede i de fire første kommuner, som noget unikt og en af grundene til, at det var så spændende et projekt at starte op. Dette beskrives her:

*"Den første tid med DUÅ tilbage i 2004 blev båret af en pionerånd, og der manglede en masse ting undervejs, fx materialer. Det har været en klar forbedring, at det nu er Servicestyrelsen, der har overtaget tovholderfunktionen og styringen af DUÅ. Servicestyrelsen er en meget større organisation, og de kan i højere grad tilrettelægge uddannelsen til gavn for gruppelederne."*  
(projektleder)

Enkelte kommuner har dog også givet udtryk for, at Servicestyrelsen kunne have været mere synlig i opstartsfasen ift. at sikre, at medarbejderne var parate til at implementere DUÅ. Her fremhæves det, at det ville være hensigtsmæssigt med besøg i kommunen, hvor medarbejdergruppen blev informeret om, hvad DUÅ var og indebar, samt information om, hvilke ting der er nyttige at forholde sig til inden implementeringen. Et forslag er en form for tjekliste over, hvordan organisationen bliver parat til at implementere DUÅ.

Samlet set viser evalueringen således, at der overordnet set er tilfredshed blandt kommunerne med den sparring, som de får af Servicestyrelsen. Langt størsteparten af kommunerne har et godt og meningsfyldt samarbejde med styrelsen, som forenkler implementeringen. Der er dog enkelte opmærksomhedspunkter i forhold til Servicestyrelsens involvering i implementeringen og i forhold til koordineringen af BASIC og Dinosaurusskolen, som ifølge enkelte kommuner kunne have været mere hensigtsmæssig.

## **3.5 DELTAGER I DE UTROLIGE ÅR**

### **3.5.1 Målgruppen**

Som beskrevet tidligere indikerer forskningen, at effekten vil være stærkest i de kommuner, hvor målgruppen er defineret fra starten af, så man tiltrækker de rigtige børn og forældre. Evalueringen viser, at kommunerne har en bredt defineret målgruppe, hvor alder og adfærd er adgangsgivende. Kommuner har i visse tilfælde slækket på adgangskravene, da man ikke har haft tilstrækkeligt med deltagere for at fylde et hold.

Kommunerne har defineret deres egen aldersgrupper, som spænder fra 2 år til 10 år. Den anbefalede aldersgruppe for Dinosaurusskolen er 4-8 år og for BASIC 3-6 år. Indtil 1. april 2009

var det dog tillade at lade forældre deltage i BASIC, hvis børn var op til 8 år. DUÅ ligger i forskellige behandlingsregi, og derfor har det ikke givet mening for visse kommuner at holde sig til denne definition. De har afspejlet målgruppen efter den virkelighed, som de arbejder i. Målgruppedata har vist, at Dinosaurusskolens børn for størsteparten er inden for målgruppen, hvorimod 19 % børn, hvis forældre deltager i BASIC, er uden for målgruppen.

Målgruppen er bredt defineret som udadreagerende børn med en grad af adfærdsvanskelighed, der går ud over normalen for aldersgruppen. Der er naturligvis forskel på den grad af adfærdsvanskelighed, som børnene skal udvise for at blive tilbudt en plads, alt afhængig af om kommunen benytter DUÅ som forebyggende eller behandlende. Derudover skal man kunne antage, at problemerne vil løse sig eller nedbringes, ved at forældrene får nogle redskaber og strategier at arbejde med.

Evalueringen viser interessant, at især de kommuner, som for nylig er gået i gang eller endnu ikke har haft opstart, er opmærksomme på, at forældrene skal have tilstrækkeligt med ressourcer til at indgå i et gruppeforløb og være motiverede for at starte op. Det er interessant at se, at de kommuner, som har mindst erfaring, fokuserer mest på forældrenes evne til at deltage. Det kan være fordi, de kommuner, som har været i gang i længere tid, har erfaring med, at DUÅ virker positivt på en bred gruppe af mennesker og er derfor ikke er så fokuserede på forældrekapacitet.

Et par kommuner har gjort sig tanker om de tosprogede familier eller de familier, som ikke taler dansk. En kommune fremhæver god erfaring med at blande forældre fra forskellige sociale lag og etnicitet. DUÅ har her skabt mulighed for, at mennesker med vidt forskellige baggrunde kan mødes og skabe menneskelige relationer og venskaber. Der er dog også eksempel fra en anden kommune, hvor man havde sammensat en Dinosaurusklasse med næsten udelukkende nydanske børn. Her var erfaringen noget diffus, da man oplevede, at forældreinvolveringen var svær, og effekten derfor ikke langvarig. Gruppelederen fortsætter:

*"Det er muligt, at dette kunne have været afhjulpet med mere introduktion til forældrene eller med et parallelt forløb for forældrene i DUÅ BASIC. Rent fagligt har vi svært ved at forstå, hvorfor det ikke skulle kunne virke i forhold til forældre og børn med anden etnisk baggrund, fordi problemet i højere grad handler om, at vi som professionelle er for dårlige til at håndtere dialogen med familierne om problemerne."* (gruppeleder)

Det er endnu ikke muligt at tilbyde DUÅ på andre sprog end dansk. Gruppelederne mener, at det er vigtigt, at man har en vis erfaring, før man kan begynde at bruge en tolk i undervisningen. Man kan tænke sig, at det også vil indvirke på gruppediskussionerne. Endvidere vil det også kræve, at materialet er på det pågældende sprog. Diskussionen omkring tosprogede familier og familier, der ikke taler dansk, fortsætter i DUÅ, og er noget, gruppeledere har fokus på og ønsker at arbejde videre med, da denne gruppe ligesom andre familier ville kunne have glæde af et forløb.

Samlet set viser evalueringen, at målgruppen i kommunerne primært er defineret ved alder og adfærd. Kravene er dog fleksible i visse kommuner, da man ikke har haft deltagere nok til hold, eller fordi visitationen vurderer, at familien kunne have gavn af DUÅ, selv om barnet er for gammelt eller ECBI-scoren ikke stemmer. Dette er absolut et punkt, som Servicestyrelsen bør være opmærksom på. Rammer kommunerne ikke den rigtige målgruppe, bliver effekten måske ikke som forventet, og det kan have indvirkning på DUÅ's fremtid i Danmark.

### 3.5.2 Rekruttering af familier til De Utrolige År

Litteraturen har vist, at den måde, hvorpå man tilrettelægger rekrutteringen, har stor indflydelse på, hvilke familier der kommer til at deltage i DUÅ. Yderligere skal man være opmærksom på mulig stigmatisering i rekrutteringsfasen af de familier, som man ønsker skal deltage i behandlingsprogrammet.<sup>35</sup>

Evalueringen har konstateret, at måden kommunerne rekrutterer familier til DUÅ på har været afhængig af, om kommunen benytter DUÅ som en behandling eller en forebyggende indsats. I de kommuner, hvor DUÅ er en behandling, bliver familierne henvist fra sagsbehandleren, som til enhver anden foranstaltning. Her er der ikke grund til at fokusere på stigmatisering i højere grad end andre tilbud, som kommunens myndighedsside administrerer.

I kommuner, hvor DUÅ bliver benyttet som et forebyggende tilbud eller både forebyggende og behandlende, skal gruppelederen selv sørge for rekrutteringen. Rekrutteringen af familier har været et stort arbejde og foregået på mange fronter, og her er det i høj grad nødvendigt at fokusere på, hvordan man undgår stigmatisering af familier.

I de kommuner, hvor DUÅ tilbydes som en forebyggende instans, har der været et stort arbejde for gruppelederne i at informere medarbejderne på normalområdet. Ledere af institutioner og skoleledere, lærere, pædagoger, sundhedsplejersker, støttepædagoger, psykologer etc. er blevet kontaktet, da de har mulighed for at henvise til DUÅ.

Mange gruppeledere har rekrutteret børn og forældre ved at tage ud til institutioner, børnehaver og skoler og fortælle om DUÅ. Det har været for både at informere personale og forældrene. En gruppeleder fortæller:

*"Det har også været godt at komme på forældremøder. Det der er vigtigt er, at den humor, der er en del af DUÅ, også bliver formidlet. Det har været en fordel at komme ud og fortælle til forældrene og samtidig også fortælle, at det handler om ganske almindelige børn, der har problemadfærd." (gruppeleder)*

Ligeledes har mange lokale aviser bragt artikler om DUÅ på opfordring af gruppeledere og projektledere. Nogle kommuner har også annonceret i avisen for at få forældre til at melde sig. Gruppeledere har yderligere udarbejdet pjecer og brochurer, som er tilgængelige på institutioner og biblioteket for at mainstreame DUÅ.

Mange kommuner har brugt hinanden som uformelle inspirationskilder i arbejdet med artikler og brochurer. Her kunne man evt. have overvejet, om man fra starten af skulle have gjort en skabelon tilgængelig, som kommunerne derefter kunne have tilpasset lokale forhold. Det viser sig, at mange kommuner har brugt tid på at fabrikere nærmest identiske brochurer.

For nogle kommuner har det været svært at finde familier til at deltage i DUÅ. Især i de kommuner, hvor DUÅ er nyt, sker det, at familier, som bliver henvist af institutioner eller sygeplejerske, takker nej. Der er en forventning i de kommuner om, at dette vil ændre sig, når DUÅ bliver mere kendt. En projektleder fra en kommune, som ikke er begyndt at undervise, fortæller:

*"I forhold til rekruttering har det været svære end forventet at finde egnede familier, især de forebyggende, fordi det skal være en bestemt aldersgruppe (3-8-årige), familien skal passe ind i*

---

<sup>35</sup> Preventing conduct problems, promoting social competence: A parent and teacher training partnership in head start. Webster-Stratton, Reid, Hammond, Clinical Child Psychology, 2001.

*programmet og kunne fungere i gruppen. Det bliver lettere næste gang, når tilbuddet er kendt.”*  
(projektleder)

Det er også erfaringen fra kommuner, som gennem en årrække har haft DUÅ, at åbenhed og et vedholdende oplysningsarbejde gør programmet populært. En af de kommuner, som har haft DUÅ i længst tid, har endog oplevet, at programmet blev fashionabelt.

*”Vi oplever, at DUÅ er blevet moderne i kommunen på linje med et nyt køkken. Det har betydet, at nogle familier så problemstillinger, selv om der ikke var problemer, og meldte sig, selv om de ikke havde brug for det.”* (projektleder)

I de kommuner, hvor DUÅ er en foranstaltning, har man været afhængig af sagsbehandlere. Her har adskillige kommuner haft problemer med at få nok forældre henvist til DUÅ. Dette kan skyldes forskellige forhold. Sagsbehandlere har ikke været informeret tilstrækkeligt om DUÅ og har ikke fået nok information om målgruppen og fremgangsmåden for tilmelding. Det kan også skyldes, at de familier, som kunne have glæde af DUÅ, ikke er de forældre med de største behov og derfor ikke er prioriteret.

Kun i en enkelt kommune var det muligt at tale med en sagsbehandler, som havde henvist direkte til DUÅ. Hun fortalte, at grunden til, at hun var kommet i gang med at bruge tilbuddet, var, at en gruppeleder havde talt med hende personligt og forklaret, hvilke familier det var rettet imod. Derudover var det meget enkelt for hende at henvise en familie til DUÅ, det eneste hun skulle gøre var at videregive familiens kontaktoplysninger til en gruppeleder. De havde yderligere fået information om DUÅ på personalemøder fra deres leder, hver gang de mødtes.

I forhold til stigmatisering henvender den forebyggende indsats sig til forældre, som har haft minimal eller slet ingen kontakt til de sociale myndigheder. Her er stigmatisering et vigtigt element at tænke ind i rekrutteringen. Deltagelsen i forebyggende behandling bygger på frivillighed, og derfor er det essentielt, at forældrene føler sig trygge og respekterede. I de kommuner, hvor DUÅ tilbydes som en forebyggende indsats, har man benyttet forskellige metoder for at undgå stigmatisering, hvor bl.a. anonymitet, frivillighed og åbenhed bliver anvendt for at undgå, at forældre falder fra. Samtidig har et par kommuner opdaget, at det også påvirker forældrenes opfattelse af DUÅ, hvor det er forankret.

Mange involverede fokuserer på, at DUÅ bygger på frivillighed, og at det alene gør, at forældre føler det som et tilbud og et aktivt tilvalg fra deres side. Her har nogle kommuner øget dette fokus ved at kalde DUÅ et kursus for forældre, som ønsker at gøre noget godt for deres børn. Det nævnes et par gange, at Servicestyrelsens brochure ikke er hensigtsmæssig i denne sammenhæng, da den fokuserer meget på børnenes problemadfærd og kalder DUÅ for familiebehandling.

En af de kommuner, som har benyttet DUÅ i længst tid, har en indstilling til programmet, som bygger på åbenhed. Her har man iværksat oplysningsarbejde på institutioner og i skolerne og efterhånden som forholdsvis mange familier har deltaget, bliver programmet mere alment kendt og afmystificeret. En gruppeleder fortæller:

*”På de første hold oplevede vi det (stigmatiseringen) lidt, da det ikke var alle forældre, der ville fortælle, at de gik på holdet. Men i dag fortæller forældrene om det på arbejdspladsen, og de oplever, at deres kolleger er interesserede i, hvad de lærte på kurset hver uge, og spørger til det i frokostpausen.”* (gruppeleder)

I denne kommune har man også indført en gæstestol, hvor kolleger, familiemedlemmer og andre kan få lov til at side én ad gangen og overvære en session. Det har yderligere været med til at åbne for viden om, hvad DUÅ helt præcist er, og undgå, at det fremstår som noget deltagerne skal være flove over og derfor helst skal foregå i det skjulte.

En kommune har valgt, at DUÅ skal være et anonymt og frivilligt tilbud i den forstand, at familiens navne ikke bliver givet videre til andre led i kommunen. Praktisk foregår det sådan, at en pædagog eller lærer giver en brochure til forældre, som de mener kunne have gavn af at deltage. Forældrene skal derefter selv tage kontakt til gruppelederne. Gruppelederne mener, at det anonyme aspekt er vigtigt for deltagelsen, hvor projektlederen ser for sig en fremtid, hvor man i højere grad vil fokusere på frivillighed. Projektlederen kommenterer:

*"Problemet kan være, at man, for at undgå stigmatisering, begynder at liste, og så kommer skridtene til at lyde højere." (projektleder)*

Et par af kommunerne har gjort sig tanker om forankringen af DUÅ og den indvirkning, det har på deltagernes opfattelse af programmet, fordi man har erfaret, at en forankring i socialforvaltningen virker stigmatiserende eller afskrækkende, selv om der er tale om forebyggende tilbud. I en kommune er DUÅ et forebyggende tilbud, dog er socialforvaltningen synligt involveret. Man ser denne involvering som en mulig barriere, men håber, at man ved at lade pædagoger og sundhedsplejersker anbefale forældrene at deltage vil virke mindre voldsomt. I andre kommuner har man enten flyttet visitationen eller hele programmet fra socialforvaltningen til andre afdelinger, som fx sundhedsplejen eller dagtilbud, for dermed at normalisere tilbuddet.

Endelig giver medarbejdere og ledere i flere kommuner udtryk for, at den store mediebevågenhed, der har været omkring DUÅ, har været medvirkende til at gøre programmet populært og attraktivt. I mange kommuner har der været lokal presseomtale samt i landsdækkende aviser.

Når programmet tilbydes som et forebyggende tilbud, ligger der et stort arbejde i opstartsfasen i at tiltrække familier fra den rigtige målgruppe. De kommuner, som har arbejdet med DUÅ i længere tid, har dog opdaget, at det store oplysningsarbejde på institutioner og i artikler virker. Rekrutteringen til DUÅ som en forebyggende foranstaltning skal dog ikke undervurderes i forhold til tid og ressourcer – især i opstartsfasen. Når DUÅ er en behandling, kunne vores samtale med visitationen og sagsbehandlere tyde på, at rekrutteringen styrkes ved den personlige kontakt, enkeltheden i henvisning og tydelig ledelsesprioritering af DUÅ er medvirkende til, at sagsbehandlerne henviser til DUÅ.

I forhold til at undgå stigmatisering af forældre som deltager i DUÅ-forebyggende, viser evalueringen, at der har været flere forskellige fremgangsmåder til at forhindre dette. Det virker umiddelbart til, at åbenhed er en af de metoder, der virker godt i forhold til at skabe bedst mulig forståelse af, hvad DUÅ er, og undgå, at programmet får et negativt ry. Åbenhed har betydet, at forældre ifølge gruppelederne ikke føler, at deltagelse i DUÅ er noget at skamme sig over. Samtidig virker det til at have en betydning, hvor programmet og visitationen er forankret. Når DUÅ associeres med de sociale myndigheder eller familiebehandling, bliver mange forældre, som kunne have gavn af at benytte programmet forebyggende, afskrækket fra at deltage.

### 3.6 VISITATION

Visitationen er et vigtigt led i DUÅ, da det er essentielt for programmets succes, at det er de rigtige børn og forældre, som deltager. Evalueringen viser ikke overraskende, at pilotkommunerne har indrettet visitationen forskelligt. Først og fremmest påvirker det visitationen, om DUÅ tilbydes som en behandling, et forebyggende tilbud eller en kombination. Hvis DUÅ er en behandling, foregår visitationen ofte i første omgang hos sagsbehandleren. Hvis DUÅ er forebyggende, kan visitationsmodellen groft deles op i fire grupper: Forankret hos gruppelederne, sundhedsplejen, et centralt visitationsudvalg eller fagperson. Yderligere viser evalueringen, at de fleste kommuner visiterer på baggrund af ECBI som grundlag for at ramme den rigtige målgruppe for behandling.

I størsteparten af kommunerne er gruppelederne ansvarlige for visitationen. En henvendelse kan komme fra familierne selv, pædagoger eller medarbejdere fra normalområdet, hvorefter gruppelederne tager kontakt til familien. Visitationen starter i reglen med et telefonopkald, hvor det klargøres, om barnet og forældrene er oplagte emner. Hvis det er tilfældet, sendes ECBI til forældrene, eller gruppelederen foretager et hjemmebesøg, hvor ECBI besvares. Fordelene her er ifølge gruppelederne, at de kender programmet og kan besvare alle spørgsmål. De møder forældrene og har etableret kontakt før første gruppeundervisning, som kan medvirke til, at det ikke føles så fremmed de første gange, og nogle gruppeledere mener, det kan minimere frafald. Ulempen er, at det er tidskrævende og fylder meget for gruppelederne i opstartsfasen.

I to af de oprindelige kommuner ligger visitationen forankret hos sundhedsplejen. I begge kommuner er sundhedsplejersker ligeledes gruppeledere og kender derfor programmet. Ofte er det sundhedsplejersker eller en fagperson, der henvender sig til gruppelederen på vegne af familien. Det kan også være familien selv, da DUÅ i begge kommuner, ifølge gruppelederne, er almindeligt kendt. Sundhedsplejerskerne mener, at de er oplagte som første kontakt, da de har en neutral funktion og kommer ud til mange familier i deres hjem og kan se, om problematikkerne passer til DUÅ. Ligeledes er de bekendt med konceptet. Kommunerne, som visiterer gennem sundhedsplejen, er meget tilfredse med denne ordning, og der er ingen tydelige ulemper. Gruppelederne har minimal involvering.

Der er også kommuner, hvor der er en central visitationsgruppe, som sidder i familiebehandlingsregi, der visiterer til DUÅ. Det kan være en visitationsgruppe, som visiterer til alle forløb i familiebehandlingsregi, hvor DUÅ er et tilbud af flere. Kolleger fra normalområdet kan henvise familier til DUÅ, eller sagsbehandlere, som henviser til familiebehandling uden at specificere, at familien skal deltage i DUÅ. Denne model fungerer fint, når DUÅ er en behandling eller både behandling og forebyggelse. Det kræver, at visitationsudvalget modtager tilstrækkeligt med henvendelser, og at de er bekendte med DUÅ og målgruppen. Det lader til, at gruppelederne i disse kommuner stadig har ansvaret for at indsamle ECBI og sammensætte hold.

I en af de oprindelige kommuner har man ansat en person til specifikt at visitere til programmer. Denne person tager sig af alt, hvad visitationen påkræver. Visitor er ikke gruppeleder, men har overværet undervisningen og er bekendt med materialet. I forbindelse med at sammensætte hold går visitor sammen med projektlederen for at sikre, at holdene giver mening i forhold til metoden. Ved denne model har gruppelederne minimalt arbejde.

Evalueringen viser yderligere, at langt de fleste kommuner bruger Eybergs Child Inventory Checklist (ECBI)<sup>36</sup>, som er det officielle screeningsinstrument til optagelse i DUÅ. Dog bliver

<sup>36</sup> FRIENDS National Resource Center for Community-Based Child Abuse Prevention, Eyberg S.  
<http://www.friendsnrc.org/download/outcomeresources/toolkit/annot/ecbi.pdf>.



ECBI-scoren ikke altid brugt til at afgøre, om barnet eller forældrene skal tilbydes en plads, hvilket bl.a. skyldes, at der ikke er børn nok til et hold, eller at gruppelederne endnu ikke benytter metoden.

Nogle gruppeledere beskriver ECBI som konkret og et yderst brugbart tillæg til en samtale med forældrene. De fortæller, at det giver anledning til en god samtale, ud fra det besvarede skema, og en forståelse af, hvordan de opfatter problemerne. En gruppeleder forklarer:

*"Eyberg'en kan være med til at udfordre erfarne gruppelederes forståelser af problemer, da den kan komme med en anden score, end gruppelederen havde forventet. Det er et interessant instrument, som kan sætte flere ting i gang."*

I kommuner, som kun har arbejdet med DUÅ i kort tid, bruges scoren udelukkende til at fastsætte, om familien skal tilbydes DUÅ eller ej. ECBI bruges anderledes i de mere erfarne kommuner til at sammensætte hold i forhold til børnenes problemer og forældrenes opfattelse heraf.

Der er også kritik af, at ECBI indeholder spørgsmål, der ikke er relevante i forhold til de helt små børn. Nogle kommuner vil på baggrund af det kun lade forældre besvare ECBI med en gruppeleder. Andre kommuner sender ECBI med posten og beder forældre besvare det selvstændigt. Altså er der indbyrdes variation i, om skemaet anvendes med eller uden hjælp fra visitator og gruppeleder.

I enkelte kommuner benyttes ECBI kun delvist. I en kommune bruger man ECBI, men samtidig bliver de nødt til at have familier nok til at starte to hold op til august, og de har derfor måttet gå på kompromis med kriterierne. Dette kan være risikabelt, da programmets virkning kun er testet på den anviste målgruppe. En enkelt kommune opfatter ECBI udelukkende som et før- og eftermålingsinstrument, som bruges til at se en udvikling. Denne kommune får forældre til at udfylde ECBI til evalueringen, men bruger det ikke til visitation. Denne praksis findes i to kommuner, hvor DUÅ ikke har eksisteret i lang tid.

De fire grupperinger beskriver i hovedtræk, hvordan kommunerne har valgt at organisere visitationen. Umiddelbart kunne man drage den antagelse, at jo længere DUÅ har eksisteret i kommunen, jo færre mennesker er involveret i visitationen, og jo mere specialiseret er visitator. Visitationen er tidskrævende for de nye gruppeledere, og det lader derfor til, at man i kommuner, som har samlet ansvaret hos sundhedsplejersken eller hos en visitator, generelt er mere tilfredse med visitationsprocessen.

De fleste kommuner visiterer på baggrund af ECBI som grundlag for at ramme den rigtige målgruppe for behandling. I to andre kommuner lader det til, at man ikke har så stort fokus på at benytte ECBI i visitationen. Det er interessant at se, at i den ene kommune har projektlederen et forholdsvis afslappet forhold til programfidelitet. Denne attitude fra ledelsen kan meget nemt have en indvirkning på den måde, som fx gruppelederne i kommunen forholder sig til brugen af ECBI i rekrutteringen.

### 3.7 ETABLERING AF BØRNEGRUPPER

Evalueringen viser, at de kommuner, som har haft mere end et dinosaursskolehold, har forsøgt at opdele børnene efter forskellige parametre. Oftest er det børnenes problemstilling, alder og køn, man har taget udgangspunkt i for at danne hold. I sidste ende er det dog praktiske foranstaltninger, som bestemmer holdenes sammensætning.

I forhold til problemstillinger bruges børnenes ECBI-score i nogle kommuner til at sammensætte hold. Det er dog ikke alle kommuner, som bruger ECBI til dette. I nogle kommuner opdeler visitationen stadig efter problemstillinger, men bruger her deres egen fornemmelse af barnet og familien i stedet for ECBI. I forhold til programmet vil man nok argumentere for, at ECBI-scoren vil være mest præcis i forhold til at bestemme holdenes sammensætning.

I en kommune, som har undervist i længere tid, prøver man at sammensætte hold med børn, som er ressourcestærke og ressourcesvage. Gruppelederne fortæller, at kombinationen af de stille børn og de urolige børn er ideel, idet gruppelederne kan bruge børnene som rollemodeller for hinanden. Kønsfordelingen har også betydning for dinosaursskoleholdene, idet der er forskel på at have et rent drengehold end et blandet hold.

I sidste ende er det dog de praktiske forhold, der bestemmer holdenes sammensætning. Det kan være kørselsmuligheder for forældrene, og hvilke ugedage børnene kan, samt hvilken location der er mest hensigtsmæssig for familien.

Man kan på baggrund af evalueringen konstatere, at langt de fleste kommuner forsøger, om muligt, at opdele dinosaursskoleholdene efter faglige betragtninger. Dog har få kommuner nok tilmeldte børn til, at den faglige opdeling kategorisk kan finde sted. Dertil kommer de praktiske forhold, som DUÅ bliver nødsaget til at tage hensyn til, hvis programmet skal fungere for familierne, som deltager.

## 4. FORELØBIG MÅLGRUPPE

Det er af afgørende betydning for effekten af De Utrolige År, at det er den rigtige målgruppe, der bliver optaget i programmet. Stemmer målgruppen ikke overens med metoden, kan effekten i værste fald udeblive. Målgruppen defineres i De Utrolige År ud fra børnenes alder og den intensitetsscore, som forældrene giver deres barn i spørgeskemaet ECBI. Hvis barnet ligger inden for de rigtige parametre, kan man antage, at familien ville kunne have gavn af at deltage i De Utrolige År.

Ved afslutningen af denne rapport er i alt 141 børn tilmeldt De Utrolige År. Heraf er 69 tilmeldt Dinosaurusskolen og 72 tilmeldt BACIS. Nogle børn er tilmeldt både Dinosaurusskolen og BACIS. Der er en stærk overvægt af drenge, idet 2/3 er drenge og 1/3 piger i både Dinosaurusskolen og BACIS.

### 4.1 BØRNEGENES KARAKTERISTIKA

Målgruppen i De Utrolige År defineres ud fra graden af problemadfærd samt børnenes alder.

#### 4.1.1 Problemadfærd

Til at vurdere, om barnet har en problemadfærd i en grad, der gør en indsats med De Utrolige År hensigtsmæssig, benyttes ECBI. ECBI består af en problemscore og en intensitetsscore. Ud fra intensitetsscoren vurderes, om barnets problemadfærd er i en sådan grad, at De Utrolige År skal tilbydes, enten i form af forebyggelse eller behandling. Intensitetsskalaen går fra 36-252, hvor en høj score svarer til en høj grad af problemadfærd. De såkaldte Cut-off-værdier, der afgør, om graden af barnets problemadfærd passer til De Utrolige År, varierer med barnets alder, hvilket fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 4.1

Alder	DUÅ-indikeret forebyggelse tilbydes, når intensitetsscoren ligger i intervallet (begge værdier inklusive) ...	DUÅ-behandling tilbydes når intensitetsscoren er ...
< 4 år	114 – 128	≥ 129
5 år	109 – 121	≥ 122
6 år	111 – 127	≥ 128
7 år	107 – 120	≥ 121
8 år	104 – 119	≥ 120

I nedenstående tabel ses de gennemsnitlige ECBI-scoringer fordelt på forældrene, samt om familien er tilknyttet Dinosaurusskolen eller BACIS.

Tabel 4.2 ECBI

		Minimum	Maximum	Gennemsnit
Dino	Mor	66	183	126,0
	Far	51	181	118,8
	I alt	51	183	122,7
Basic	Mor	69	188	135,3
	Far	69	177	130,3
	I alt	69	188	133,2

Børn, hvis forældre er tilmeldt BASIC, har gennemsnitligt en højere intensitetsscore, end børn der er tilmeldt Dinosaurusskolen. Det er således også ved et barn, hvis forældre er tilmeldt BASIC, at den højeste intensitetsscore på 188 er målt. Dette kan til dels skyldes, at mentorer og Servicestyrelsen opfordrede nye gruppeledere i Dinosaurusskolen til at, i det omfang det var muligt, vælge børn til deres første hold, hvis ECBI-score lå i den lettere ende.

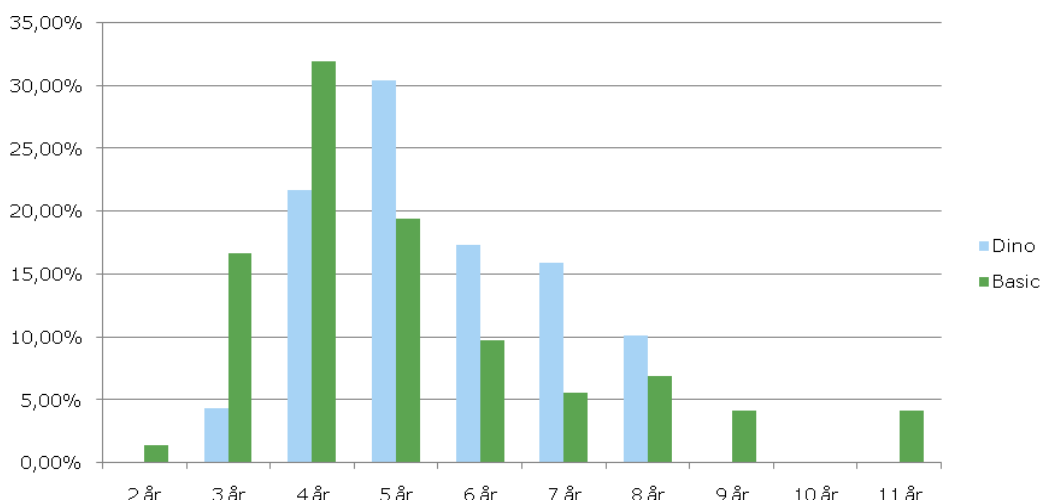
Generelt scorer mødrene gennemsnitligt deres børn højere end fædrene, hvilket også er forventeligt, eftersom forskningen viser, at faren typisk vurderer barnet som havende en mindre problematisk adfærd end moren.<sup>37</sup>

Som det også ses af tabellen, er minimumsværdierne forholdsvis lave, set i forhold til at der mindst skal være en ECBI-score på 104, før et 8-årigt barn tilbydes en DUÅ-indsats. Samlet set har 18 % af børnene en score, der er lavere end 104 og har dermed ikke en adfærd, der er problematisk nok til deltagelse i De Utrolige År.

#### 4.1.2 Alder

Dinosaurusskolen henvender sig til børn i aldersgruppen 4-8 år, mens målgruppen for BASIC er 3-6 år, dog var den op til 8 år indtil 1. april 2009. Det kom imidlertid frem i interviewene i kommunerne, at nogle kommuner har udvidet aldersgruppen, hvilket afspejles i aldersfordelingen, som ses i figuren nedenfor.

Figur 4.1 Børnenes alder



I Dinosaurusskolen er det meget få børn, svarende til 4 %, der falder uden for aldersmålgruppen, mens 19 % af børnene, der er tilmeldt BASIC, falder uden for den angivne målgruppe, fortrinsvis fordi de er for gamle.

En årsag til, at en så forholdsvis stor andel af børnene falder uden for den angivne målgruppe, kan være, at kommunerne som følge af rekrutteringsproblemer har følt sig nødsaget til at tage familier ind, på trods af at de ikke passer til målgruppen. En konsekvens kan imidlertid være, at der ikke vil vise sig en effekt af behandlingen på de børn, der falder uden for målgruppen.

<sup>37</sup> Forældres vurdering af deres barns adfærd, Horsted & Birk-Olsen, april 2008, p 21.

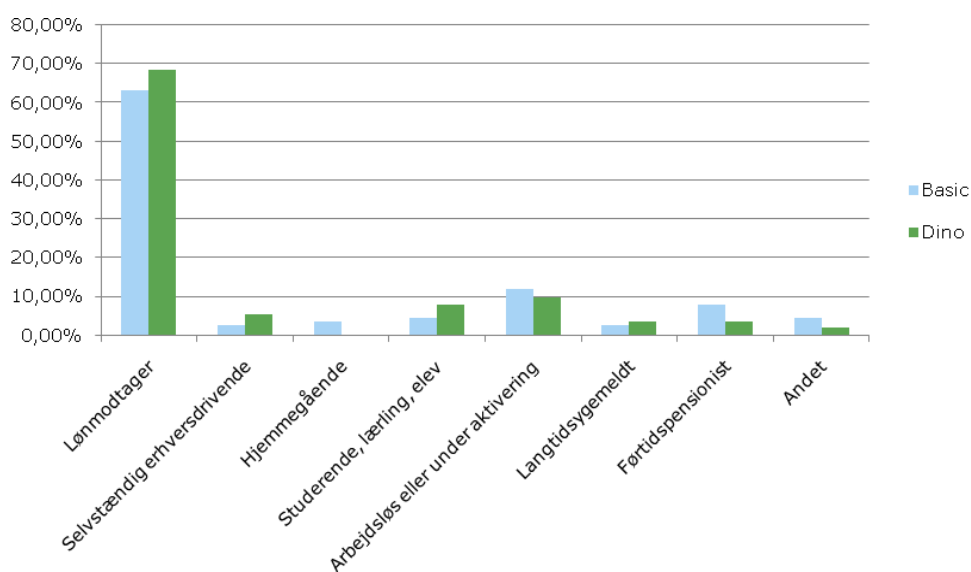
## 4.2 FORÆLDRENES FORELØBIGE KARAKTERISTIKA

For at skabe et overblik over, hvilke familier der deltager i De Utrolige År, er forældrene blevet bedt om at angive en række baggrundsplysninger vedrørende beskæftigelse, indkomst, oprindelsesland etc. De Utrolige År retter sig mod alle typer af familier, men målgruppen er især ressourcevage børn, der oftest kommer fra socialt belastede familier. Yderligere viser litteraturstudiet, at rekrutteringsmåden påvirker, hvilke familier der henvender sig til programmet<sup>38</sup>. Dette er *ikke* en fyldestgørende analyse af målgruppen, men en foreløbig beskrivelse af de forældre, som deltager i De Utrolige År.

91 % af forældrene, der deltager i De Utrolige År, er født i Danmark, mens 9 % er født i et andet land.

Deltagernes beskæftigelse ses i figuren nedenfor.

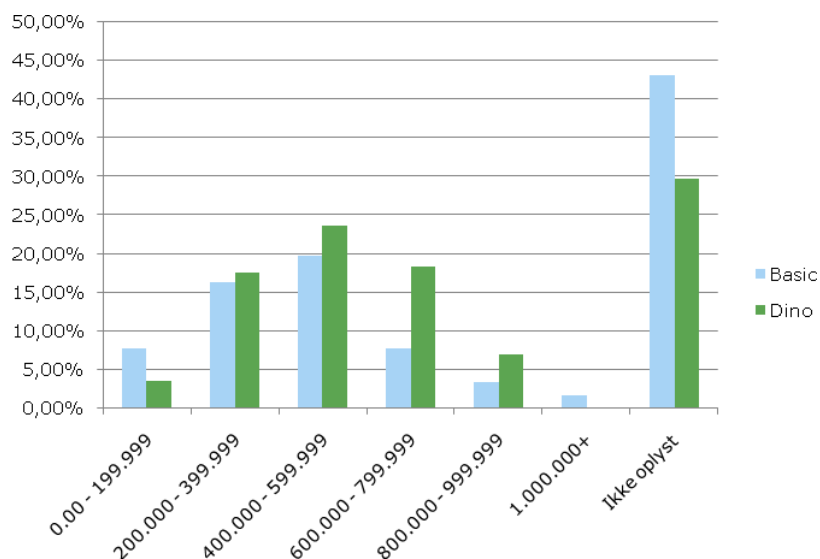
Figur 4.2 Beskæftigelse



Størstedelen af forældrene, der deltager i De Utrolige År, er lønmodtagere. I Dinosaurusskolen er det 68 %, mens det i BASIC gælder 63 %. Omkring 10 % er arbejdsløse, og ca. 3 % er langtidssygemeldt. I Dinosaurusskolen er 3,5 % førtidspensionister, mens dette gælder for 8 % af forældrene, der deltager i BASIC. Der er således mindre variationer i forældrenes baggrundsplysninger i hhv. Dinosaurusskolen og BASIC.

<sup>38</sup> Prevention for preschoolers at High Risk for conduct problems immediate outcomes on parenting practices and child social competences. Brotman et al. journal of Clinical Child and Adolescent Psychology, 2001.

**Figur 4.3 Husstandens årlige indkomst**



De to største indkomstgrupper for BASIC er 200.000-399.000 kr./år og 400.000-599.000 kr./år. 17 % af forældrene kommer fra en husstand med en årlig indkomst på 200.000-399.000 kr., mens 20 % kommer fra en husstand med en årlig indkomst på 400.000-599.000 kr.

For Dinosaurusskolens vedkommende er fordelingen lidt anderledes, idet der her også er en stor andel, 18 %, der har en årlig samlet indkomst på 600.000-799.000 kr.

Det skal dog bemærkes, at 43 % af deltagerne i BASIC og 30 % af deltagerne i Dinosaurusskolen har valgt ikke at oplyse husstandens indkomst, hvilket påvirker resultatet.

## 5. KONKLUSION

Evalueringen af implementeringen af De Utrolige År viser, at programmet er godt i gang i samtlige 13 kommuner, som er blevet givet pilotstatus.

De adspurgt gruppeledere er i høj grad tilfredse med deres rolle og begejstrede for at være en del af DUÅ. Det blev fremhævet af flere gruppeledere, at programmet er tilfredsstillende for dem at arbejde med, da man efter ganske kort tid kan se resultater hos børn og forældre. Mange gruppeledere er særdeles optaget af deres rolle i De Utrolige år og meget engagerede i projektets fremdrift. Den konkrete og detaljerede arbejdsmetode bliver pointeret af gruppelederne som særdeles værdifuld. Flere gruppeledere peger på, at grundprincipperne med fordel kan overføres til andet arbejde med børn og familier.

Projektledere, familiechefer og udvalgsformænd er positivt stemte over for DUÅ, da man i mange kommuner har manglet et forældrekursus til denne målgruppe. Det evidensbaserede aspekt er vigtigt i denne sammenhæng, og en af grundene til at kommunen har søgt om pilotstatus. Dertil passer DUÅ ind i mange indsatsstrategier på området, som fokuserer på en anerkendende og systemisk tilgang til familiebehandling, som DUÅ er en del af.

Der er naturligvis områder, som evalueringen viser, at man fremadrettet kan have fokus på og tage ved lære af. De følgende fire punkter er gennemgående temaer.

Evalueringen viser tydeligt, at det at have en aktiv og engageret leder, som tager ansvar for DUÅ internt i kommunen, er af stor betydning. Bridge-It og casestudierne viser klart, at man i de kommuner, som har bragt DUÅ til Danmark, fortrinsvis har en aktiv ledelse. I de kommuner, som er startet i samarbejde med Servicestyrelsen, er dette ikke altid tilfældet. Den synlige ledelse modvirker, at gruppeledernes kolleger har modstand mod behandlingsmodellen. Den giver yderligere gruppelederne opmuntring og gåpåmod til at involvere sig i projektet, en involvering som man ser i langt de fleste kommuner.

Rekrutteringen af gruppeledere har ikke fungeret optimalt i alle kommuner. Man kan med fordel fremadrettet være opmærksom på at have transparente ansøgningsrunder, som bygger på frivillighed og åbenhed omkring processen og udvælgelseskravene. I de kommuner, hvor rekrutteringsprocessen ikke har været grundet på de principper, har det medført, at gruppeledere er blevet rekrutteret i sidste øjeblik uden meget betænkningstid. Ligeledes har det medført, at kolleger fra start har været utilfredse med DUÅ, og det har skabt problemer for de nye gruppeledere.

Visitationen i de kommuner, hvor DUÅ tilbydes som en behandling, har været afhængig af, at sagsbehandlere visiterer til programmet. I mange tilfælde har sagsbehandlere ikke henvist tilstrækkeligt med familier, og gruppelederne har været nødsaget til at finde familier andetsteds. Det har besværliggjort visitationen og gjort programmet mindre relevant, da man i de kommuner ikke får brugt programmet som planlagt. Bedre kommunikation og tydeligere ledelse samt enklere processer for visitation kunne være nøglen til at løse dette problem.

Endelig er tilgangen til fidelitet i programmet samt brugen af de standardiserede materialer og visitationsredskaber vekslende i de 13 kommuner. Mentorerne beretter, at der er plads i metoden til, at man tilpasser materialet og forløbet efter lokale forhold, hvor dette er nødvendigt. Langt de fleste kommuner implementerer med stor fidelitet efter mentorernes anvisning. Dog har enkelte kommuner foretaget større ændringer, bl.a. ved ikke at anvende ECBI som visitati-

onsredskab. Dette er bekymrende, da effekten risikere at udeblive, hvis de deltagende børn og forældre ikke tilhører i målgruppen. Ligeledes modificerer et par kommuner det standardiserede materiale på baggrund af at have undervist et hold eller efter forældrenes ønsker. Dette er et punkt, som Servicestyrelsen kan have fokus på, da programstringens er en forudsætning for, at en effekt indtræffer.

Samlet giver evalueringen af implementeringsfasen et positivt billede af De Utrolige År i Danmark. Der er stor tiltro til arbejdet med DUÅ blandt ledelse og kernemedarbejdere i de respektive kommuner. Den evidensbaserede metode er værdsat og rost som en mere gennemskuelig måde at arbejde på. Der er positivitet omkring programmet, og det mærkes tydeligt, at mange gruppeledere føler, at de med DUÅ har mulighed for at skabe en varig effekt for familier med adfærdsvanskelige børn. Der er opmærksomhedspunkter, som bl.a. bygger på tydeligere ledelse, transparente rekrutteringsprocesser, effektiv visitation og mere fokus på fidelitet. Punkter, som man fremadrettet kan have fokus på og forsøge at assistere kommunerne med for at opnå det bedste resultat for børnene og deres forældre.

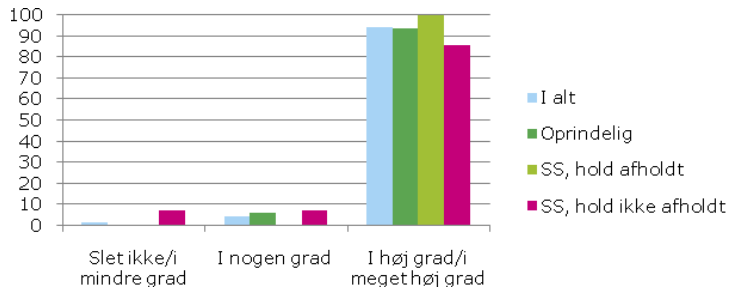


## 6. BILAG 1

### EPBAS

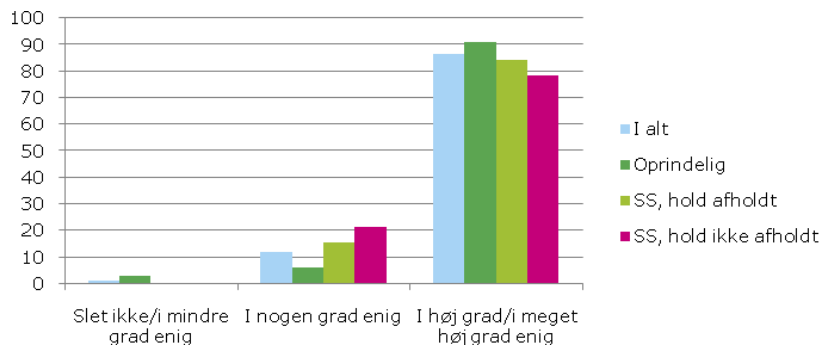
#### Appel

Figur 6.1 Sandsynlighed for anvendelse, hvis programmet 'gav mening'

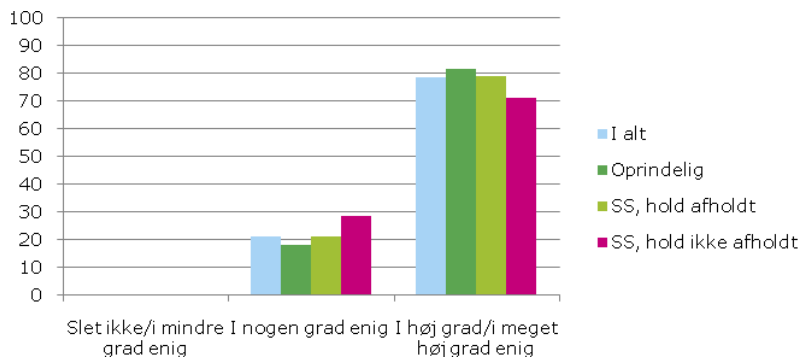


#### Åbenhed

Figur 6.2 Kan lide at anvende nye former for terapi/behandling for at hjælpe klienter

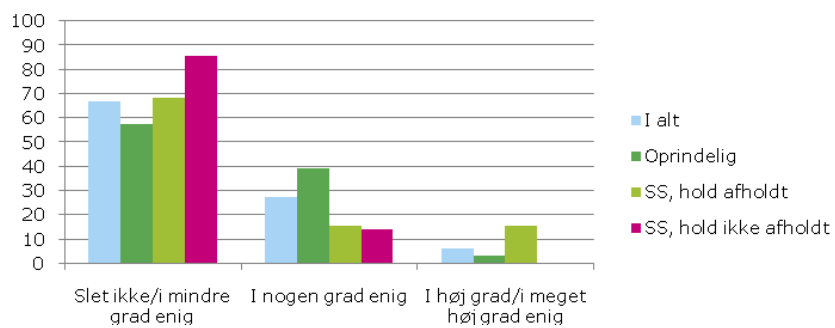


Figur 6.3 Ønsker at prøve nye former for terapi/behandling udviklet af forskere



## Divergens

Figur 6.4 Ved bedre end videnskabelige forskere, hvordan klienter skal behandles



## 7. BILAG 2

### Spørgeskema til projektlederne Organisatorisk implementeringsparathed.

#### Bridge-It

#### ANDEN DEL. kapacitet

Hver enkelt af de følgende 33 spørgsmål omhandler den kommune, som du befinder dig i.

1. Er der udviklet en handlingsplan for at sikre DUÅ-programmet?
  - a. Ved ikke
  - b. Der findes ingen handlingsplaner
  - c. Der findes en handlingsplan, men den er ikke nedskrevet
  - d. Etårig plan, der er nedskrevet
  - e. Toårig plan, der er nedskrevet
  - f. Treårig plan, der er nedskrevet
  
2. Hvor meget uddannelse/træning vil blive tilbudt gruppelederne?
  - a. Ved ikke
  - b. Ingen uddannelse/træning
  - c. En session uden mulighed for opfølgning
  - d. En session med mulighed for opfølgning
  - e. Flere sessioner
  - f. Flere sessioner med mulighed for opfølgning
  
3. Hvor meget vejledning (i form af projektledelse, it-support, kvalitetssikring etc.) vil stå til rådighed for DUÅ-programmet i din kommune?
  - a. Ved ikke
  - b. Ingen vejledning
  - c. Vejledning sjældent til rådighed
  - d. Vejledning er lejlighedsvis til rådighed
  - e. Vedvarende vejledning til enkelte
  - f. Vedvarende vejledning til alle
  
4. Hvor mange kommunikationskanaler (fx møder, elektroniske netværk, nyhedsbreve, etc.) er blevet udviklet til tovejskommunikation mellem de i kommunen som arbejder med DUÅ-programmet?
  - a. Ved ikke
  - b. Ingen
  - c. Et
  - d. Få
  - e. Adskillige
  - f. Mange
  
5. Hvor tilgængeligt/disponibelt er materialet, der skal anvendes i forbindelse med programmet?
  - a. Ved ikke
  - b. Ikke tilgængeligt
  - c. Sjældent tilgængelige og/eller tager lang tid at tilvejebringe
  - d. Blandet: Nogle materialer er tilgængelige, andre er ikke
  - e. Som regel tilgængelige

- f. Altid tilgængelige
6. Har kommunen tilstrækkelige menneskelige ressourcer til at implementere DUÅ-programmet?
    - a. Ved ikke
    - b. Bemanningen er utilstrækkelig
    - c. Få af de "rigtige" mennesker
    - d. Nogle af de "rigtige" mennesker
    - e. Bemanningen er tilstrækkelig
    - f. Der er det "rigtige" antal af de "rigtige" mennesker
  
  7. Er der afsat tilstrækkelige ressourcer til DUÅ-programmet?
    - a. Ved ikke
    - b. Ingen midler
    - c. Midlerne er utilstrækkelige
    - d. Midlerne er næsten tilstrækkelige
    - e. Midlerne er tilstrækkelige
    - f. Der er mere end nok
  
  8. Er der afsat tilstrækkelig tid i løbet af dagen til planlægning og opfølgning på, at DUÅ-programmet kan implementeres?
    - a. Ved ikke
    - b. Utilstrækkelig
    - c. Problematisk
    - d. Minimum
    - e. Tilstrækkeligt
    - f. Rigeligt
  
  9. Hvor tilfredsstillende er de fysiske rammer i din kommune til DUÅ-programmet?
    - a. Ved ikke
    - b. Utilstrækkelig
    - c. Problematisk
    - d. Minimum
    - e. Tilstrækkeligt
    - f. Rigeligt
  
  10. Hvor aktiv er kommunens ledelse engageret i DUÅ-programmet
    - a. Ved ikke
    - b. Ikke interesseret
    - c. Lidt engageret
    - d. Til tider engageret
    - e. Moderat engageret
    - f. Aktivt engageret
  
  11. Hvordan samarbejder forvaltning og den projekt ansvarlige
    - a. Ved ikke
    - b. Ikke relevant
    - c. Arbejder i konflikt
    - d. Arbejder uafhængigt af hinanden
    - e. Kommunens ledelse at supervisere den projektansvarlige
    - f. Arbejder jævnbyrdigt, men ledelsen superviserer den projekt ansvarlige
    - g. Arbejder jævnbyrdigt
  
  12. Er der en person i kommunen, der faciliterer, koordinerer, støtter og gør sig til talsmand for DUÅ-programmet?
    - a. Ved ikke
    - b. Ingen programtalsmand
    - c. Ja, men ikke aktivt
    - d. Ja, ret aktivt
    - e. Ja, meget aktivt

13. På hvilket niveau er medarbejderne blevet forberedt på deres rolle i implementeringen af DUÅ-programmet?
- Ved ikke
  - De fleste er ikke blevet forberedt
  - Få er blevet forberedt
  - Forskellige typer af medarbejdere er blevet forberedt
  - De fleste er blevet forberedt
  - Alle er forberedte
14. Hvor engagerede er de involverede medarbejdere i evidensbaserede programmer?
- Ved ikke
  - Medarbejderne er ligeglade
  - Kun få er aktive
  - De fleste er informerede men ikke engagerede
  - Mange er aktivt engagerede
  - De fleste er engagerede og aktive
15. Er de involverede medarbejdere villige til at afprøve DUÅ-programmet?
- Ved ikke
  - Der er aktivt modstand mod programmet
  - Få er villige til at prøve
  - Halvdelen er villig til at prøve
  - Mange er villige til at prøve
  - De fleste er villige til at prøve
16. I hvilken grad er DUÅ-programmet i overensstemmelse med medarbejdernes eksisterende job specifikationer?
- Ved ikke
  - Er i konflikt med andre job specifikationer
  - Adskillige har konflikt med andre job specifikationer
  - Nogen har konflikter – andre har ikke
  - De fleste oplever ingen konflikt
  - Stemmer overens med de fleste
17. I hvilken grad er DUÅ-programmet i overensstemmelse med statslige og kommunale retningslinjer?
- Ved ikke
  - Der findes ingen relevant retningslinjer
  - Retningslinjerne er uklare omkring denne slags programmer
  - Retningslinjerne kræver ikke et program lignende DUÅ
  - Retningslinjerne kan fortolkes til at støtte DUÅ-programmet
  - Retningslinjerne støtter klart DUÅ programmet
18. Hvor vanskeligt er det at jonglere de administrative byrder for at implementere programmet?
- Ved ikke
  - Den nuværende stab vil ikke kunne varetage det
  - Usandsynligt at det vil virke
  - Vil være besværligt
  - Der vil forekomme nogle problemer
  - Det vil være ligetil og uden komplikationer
19. Hvor succesfuld har kommunen været i at implementere nye tiltag tidligere?
- Ved ikke
  - Ingen succes
  - En smule succes
  - En del succes
  - Moderat succes
  - Stor succes

20. Hvor kompleks er DUÅ-programmet
- Ved ikke
  - Mange komponenter og mange folk skal involveres
  - Mange komponenter men relativt få folk *eller* relativt få komponenter men mange folk
  - Medium antal komponenter og folk
  - Få komponenter men end del folk *eller* få folk men en del komponenter
  - Få komponenter og folk
21. Hvor stor en forbedring er DUÅ-programmet i forhold til den tidligere indsats på området?
- Ved ikke
  - En klart dårligere indsats
  - Ikke så god som nuværende program
  - Hverken forbedring eller forringelse
  - Bedre
  - En stor forbedring
22. Hvor let vil det være at anvende DUÅ-programmet
- Ved ikke
  - Alle dele er svære/uklare
  - De fleste dele er svære/uklare
  - Blandet – nogle er svære andre er lette
  - Ret lette at bruge
  - Meget lette at bruge

## 8. BILAG 3

### Spørgeskema til gruppelederne Implementeringsparathed blandt praktikerne

Evidence-Based Practice Attitude Scale  
EBPAS® Gregory A. Aarons, Ph.D.

---

De følgende spørgsmål handler om din holdning til at anvende nye former for terapi, interventioner eller behandlinger.

Manualbaseret terapi refererer til enhver (form for) intervention, der har specifikke retningslinjer, og/eller elementer, der er beskrevet i en manual, og/eller der skal følges på en struktureret/forudbestemt måde.

Markér, i hvilken grad du er enig i de enkelte udsagn ved brug af følgende skala:

---

0	1	2	3	4
Slet ikke enig	I mindre grad enig	I nogen grad enig	I høj grad enig	I meget høj grad enig

---

1. Jeg kan lide at anvende ny former for terapi/behandling for at hjælpe mine klienter
2. Jeg er villig til at prøve nye former for terapi/behandling, også selv om jeg skal følge en behandlingsmanual
3. Jeg ved bedre end videnskabelige forskere, hvordan mine klienter skal behandles
4. Jeg er villig til at anvende nye og anderledes former for terapi/behandlinger, der er udviklet af forskere
5. Forskningsbaserede behandlingsprogrammer er ikke anvendelige i praksis
6. Praktisk erfaring er vigtigere end at anvende manualbaseret terapi/behandling
7. Jeg ønsker ikke at anvende manualbaseret terapi/intervention
8. Jeg ønsker at prøve en ny form for terapi/behandling, også selv om den er meget anderledes, fra det jeg er vant til

**Spørgsmål 9-15: Hvis du modtog træning i en terapiform eller behandlingsform, som du ikke har erfaring med, i hvilken grad er det sandsynligt, at du ville bruge den, hvis:**

9. den appellerede intuitivt til dig?
  10. den "gav mening" for dig?
  11. den var påbudt af din nærmeste leder?
  12. den var påbudt af din kommune?
  13. den var påbudt af staten?
  14. den blev anvendt af kolleger, der var tilfredse med den?
  15. du følte, du havde haft tilstrækkelig undervisning til at anvende den korrekt?
-