

# Om implementering



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

ISBN 978-91-87169-37-3  
Artikelnr 2012-6-12

Tryck Edita Västra Aros, Västerås, juni 2012

# Innehåll

Om implementering	5
Faser i en implementeringsprocess	6
Fas 1: Behovsinventering	6
Fas 2: Installation av metoden	7
Fas 3: Metoden börjar användas	8
Fas 4: Vidmakthållande av metoden	8
Framgångsfaktorer	10
Kompetens hos användare	10
Stödjande organisation	12
Effektivt ledarskap	12
Förändringsfaktorerna fungerar interaktivt och kompensatoriskt	13
Fem vanliga missförstånd om förändringsarbete	14
Effektiva metoder sprider inte sig själva	14
Information räcker sällan	14
Enbart utbildning räcker inte	15
Förändringar sker sällan snabbt	15
Det räcker inte med att tro	15
Referenser	17

## **Rätt metod på rätt sätt**

För att kunna hjälpa människor förutsätts metoder som är effektiva samt att dessa metoder används på rätt sätt och för rätt målgrupp.

Texten har sammanställts av Irene Jensen och Liselotte Schäfer Elinder, Karolinska institutet, samt Anneli Jäderland och Knut Sundell, Socialstyrelsen. Värdefulla synpunkter på manuset har lämnats av Per Nilsen, Linköpings universitet samt Mats Brommels och Lydia Kwak, Karolinska institutet.

# Om implementering

Att införa nya metoder för bedömning och behandling i en verksamhet tar ofta lång tid, kostar stora summor och misslyckas ofta. Tidigare trodde forskare att det var mycket svårt för ledningspersonal att införa nya metoder därför att det var medarbetarna som bestämde om nya metoder skulle anammas och användas. I dag visar forskningen att implementering kan ske planerat och framgångsrikt. Kunskapen om framgångsrik implementering är ett resultat av forskning från många områden, bland annat hälso- och sjukvård, brottsförebyggande arbete och socialt arbete [1].

Med kunskap om implementering genomförs i genomsnitt **80 procent** av det planerade förändringsarbetet efter tre år. Utan sådan kunskap genomförs **14 procent** av förändringsarbetet efter i genomsnitt **17 år**. [6]

Implementering avser de procedurer som används för att införa nya metoder i en ordinarie verksamhet och som säkerställer att metoderna används så som det var avsett och med varaktighet.

## Faser i en implementeringsprocess

Implementering tar tid. Ibland kan det ta flera år innan en ny metod har integrerats och blivit en del av det ordinarie arbetet. Forskare brukar tala om två till fyra år. Implementeringsprocessen går att beskriva som fyra faser [2].

### Faser i förändringsarbete:

- 1 – Behovsinventering
- 2 – Installation
- 3 – Användning
- 4 – Vidmakthållande

### Fas I: Behovsinventering

Förändringsarbete bör starta med en inventering av vilket behov man har av nya metoder. Många gånger startar ett förändringsarbete med ett beslut om att en viss metod ska implementeras. Ofta handlar det om en metod som för tillfället är på modet, oavsett vilken evidens eller vilket forskningsstöd som finns för metodens effektivitet. Metoden placeras alltså i centrum, inte behoven.

En bättre utgångspunkt för implementering är att identifiera vilka förändringsbehov som finns och att utifrån detta försöka välja det bästa sättet att tillfredsställa dessa behov. Det kan också förhindra att man slutar använda en effektiv metod trots att felet inte ligger i metoden utan i ett dåligt implementeringsarbete.

Att identifiera och tydligt uttala behovet ökar möjligheterna att lyckas med en implementering. När behoven är diffusa eller outtalade försämras förutsättningarna. Varför ändra på något som uppfattas fungera bra? Det behövs vanligen någon form av objektiva data som kan belysa behoven ”svart på vitt”.

Målet med en implementering måste vara så tydligt att det inte missförstås. Dessutom ska målet kunna mätas i en uppföljning. Ett vanligt misstag är att man formulerar en vision i stället för ett mål. En vision är en idé om något man vill uppnå i framtiden, något att sträva efter, och den behöver inte uppfylla krav på realism, tidsbundenhet eller mätbarhet. Ett mål, däremot, är konkret och mätbart och går att uppnå inom överskådlig tid. Ett exempel på en vision är ”god folkhälsa”, medan ett mål kan vara att ”endast använda vetenskapligt utvärderade metoder i folkhälsoarbetet”.

## Fas 2: Installation av metoden

När en behovsinventering gjorts och det finns ett beslut om att införa en ny metod, är nästa steg att säkra nödvändiga resurser. Det handlar om lokaler, tid och aktiviteter, nytt material, rekrytering och utbildning av personal.

För att förändringsarbetet ska bli en tydlig process behöver det förankras. En del i förankringsprocessen är att skapa enighet om målen. Det är också viktigt att förankra behovet av förändring inom andra delar av organisationen än den direkt berörda. Människor ingår i olika sociala sammanhang. Om kollegor i andra arbetsenheter än de direkt berörda är negativa till förändringen kan det påverka de senares motivation. Det är därför en fördel att personer inom hela organisationen förstår behovet av förändring och i möjligaste mån görs delaktiga i valet av nya metoder. Den som inte är med kan bli emot, på

grund av missförstånd om vad förändringsarbetet innebär och syftar till. Det är också viktigt att den valda metoden överensstämmer med organisationens uppdrag och värderingar.

Grundläggande frågor som behöver tydliggöras i förankringsarbetet är: Varför, på vilket sätt, vilka berörs, vilka resurser finns respektive behövs, vad krävs av mig, vad krävs av organisationen samt vilka potentiella hinder och framgångsfaktorer finns?

### Fas 3: Användning av metoden

När den nya metoden börjar användas händer det ibland att den professionelle känner sig obekvämt och osäker. I denna fas misslyckas därför många förändringsarbeten. Risken är att den professionelle i stället för att använda metoden på förväntat sätt ändrar och anpassar den efter eget huvud. För att förhindra det kan det vara bra med en integrerad och löpande handledning i den nya metoden, i den ordinarie verksamheten.

Varje metod innehåller delar som utgör essensen i metoden. Dessa delar kallas kärnkomponenter. En viktig del i implementeringen av en ny metod är att använda kärnkomponenterna på det sätt som är avsett. När professionella följer den nya metodens anvisningar och använder kärnkomponenterna såsom det var tänkt, säger man att de är metodtroga. Arbetar de inte metodtroget kan de inte hävda att den nya metoden har implementerats korrekt.

### Fas 4: Vidmakthållande av metoden

När mer än hälften av de professionella använder den nya metoden på det sätt som avsetts kan man tala om att metoden är implementerad. Efter ytterligare ett till två år har ”det nya” blivit rutin.



För att uppnå och vidmakthålla ett klientsäkert arbete behöver man följa arbetet, och kunna skilja på problem eller förbättringsbehov som beror på implementeringsprocessen, på metoden i sig eller på kompetens, organisation och ledarskap. Detta för att minimera risken att ”kasta ut barnet med badvattnet”.

## **Kriterier som underlättar implementeringen av metoder**

**Relevans:** Den nya metoden uppfattas som relevant av de presumtiva användarna.

**Relativa fördelar:** Den nya metoden framstår som effektivare och mer kostnadseffektiv än en metod som redan används.

**Överensstämmelse:** Den nya metoden stämmer överens med de förhållanden som råder, t.ex. existerande regler, värderingar samt det arbetssätt som ska förändras.

**Användbarhet:** En lättanvänd metod implementeras lättare än en metod som uppfattas som komplex och svår använd.

**Testbarhet:** Användaren har möjlighet att prova hur den nya metoden fungerar i mindre skala och samtidigt få konsultativt stöd.

**Synliga resultat:** Snabba positiva resultatet av förändringsarbetet är motivationshöjande. När effekterna av den nya metoden kan förväntas långt senare behöver man sätta upp kompletterande kortsiktiga mål.

**Anpassningsbarhet:** Om den nya metoden kan anpassas till det sammanhang där den införs ökar chanserna att lyckas med implementeringen.

[3, 4]

## Framgångsfaktorer

När förändringsarbetet når fas tre är det enligt Fixsen med kollegor [5] tre faktorer som är centrala för att förändringsarbetet ska lyckas (figur 1) :

- kompetens hos användarna
- en stödjande organisation
- ett effektivt ledarskap

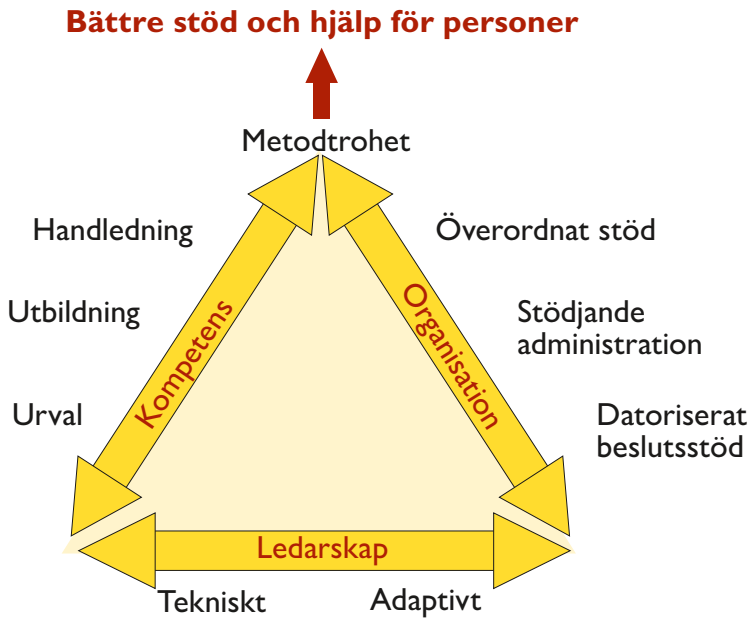
Tillsammans med metodtrohet skapar dessa faktorer bättre förutsättningar för att den nya metoden används som det var avsett. Därmed ökar sannolikheten för att verksamheten kommer målgruppen till godo.

### Kompetens hos användarna

För att en metod ska få avsedd effekt måste den användas på rätt sätt. Därför är urval, utbildning och handledning av personalen viktiga komponenter i implementeringsprocessen. Det finns oftast specifika krav på dem som ska arbeta med en ny metod och det är därför viktigt att ge fyllig och tydlig information om vad arbetet kommer att innebära. Resultatet kan då bli att personer som från början varit intresserade väljer att avstå, men detta är i grunden positivt eftersom det kan förhindra senare avhopp. Urvalet av personal handlar alltså inte bara om att identifiera rätt personer för genomförandet, utan också om att skapa en tydlig målbild. De som rekryterats behöver utbildning i den nya metoden men enbart undervisning leder

sällan till att en ny metod kommer till användning. Det är först när handledning knyts till utbildningen som en varaktig förändring brukar ske. De första försöken att tillämpa en ny metod kan medföra svårigheter. Det är därför värdefullt att ha tillgång till en person som fångar upp problemen och ger vägledning. En kunnig handledare kan överbrygga initiala svårigheter och underlätta korrekt användning av metoden.

Figur 1. Faktorer för förändring



En utmaning vid implementering av nya metoder är att metoderna ofta ändras för att passa organisationen i stället för att den existerande organisationen anpassas till de nya, effektivare metoderna.

## Stödjande organisation

Utan långsiktigt organisatoriskt stöd riskerar implementering av nya metoder att misslyckas. Organisatoriskt stöd handlar om system som kan ge återkoppling om hur metoderna fungerar för dem som använder dem. En stödjande administration omfördelar vid behov resurser i form av tid, ekonomi och personal. Det är angeläget att det i organisationen finns en positiv inställning till nytänkande och kompetensutveckling samt en god beredskap för förändring. Organisatoriskt stöd handlar också om samordning med andra verksamheter och organisationer samt om att säkra finansiering och politiskt och administrativt stöd.

## Effektivt ledarskap

Ledarskapet är avgörande för en effektiv verksamhet i allmänhet och en lyckad implementering i synnerhet. Det kan till exempel röra sig om att tydliggöra roller och ansvar för medarbetare, tilldela uppgifter och hantera motstånd. Ledarskap handlar också om att hantera situationer där det inte finns

någon självklar lösning. Den som leder ett implementeringsarbete måste utöva ett adaptivt ledarskap, dvs. vara lyhörd inför och anpassa sig efter medarbetares och andras uppfattningar. Det handlar om att kunna motivera förändringen, förstå svårigheten i att överge ett invant arbetssätt för ett nytt arbetssätt och att övertyga tveksamma medarbetare. Implementering av nya metoder kräver pragmatiska lösningar.

## Förändringsfaktorerna fungerar interaktivt och kompensatoriskt

De tre förändringsfaktorerna kompetens, organisation och ledarskap fungerar interaktivt och kompensatoriskt; om en faktor är mindre välutvecklad ställer det högre krav på de andra två. Om det exempelvis inte går att påverka urvalet av personer som ska utbildas, blir kvaliteten i själva utbildningen och den efterföljande handledningen desto viktigare.

## Fem vanliga missförstånd om förändringsarbete

### Missförstånd om förändringsarbete:

1. Effektiva metoder sprider sig själva
2. Information räcker för att åstadkomma förändring
3. Utbildning leder till användning
4. Förändring sker snabbt
5. Det räcker att man tror på det man gör för att det ska bli bra

### Effektiva metoder sprider inte sig själva

Det finns flera missförstånd om förändringsarbete. Ett första är att effektiva metoder sprider sig själva – och dessutom snabbare och med större framgång än mindre effektiva metoder – just för att de är mer effektiva. Men idag vet vi att det inte stämmer. Det finns många exempel på ineffektiva metoder som på kort tid fått stort genomslag, liksom det finns exempel på effektiva metoder som först efter mycket lång tid – och ibland aldrig – slagit igenom.

### Information räcker sällan

Ett andra missförstånd är att människor bara behöver informeras om en ny effektiv metod för att börja använda den. Information är viktigt men är sällan tillräckligt för att åstadkomma en förändring.

## Enbart utbildning räcker inte

Ett tredje missförstånd är att utbildning garanterar användning av nya metoder. En forskningsöversikt över olika träningskomponenter vid utbildning av lärare visar följande: Av lärare som enbart hört en föreläsning var det endast tio procent som kunde rapportera vad de hört och ingen som använde metoden i klassrummet. När utbildningen kompletterades med demonstrationer och rollspel ökade andelen som förstod metoden till 60 procent och några få lärare kom att använda metoden i klassrummet. Först när utbildningen också inkluderade handledning av lärarna i klassrummet kom metoderna att användas av nästan samtliga lärare. Utbildning i form av traditionella föreläsningar är alltså sällan effektivt. I stället krävs både mer interaktiva inslag och löpande handledning.

## Förändringar sker sällan snabbt

Ett fjärde missförstånd är att förändringsarbete går snabbt. Forskning visar att implementering inte är en engångsaktivitet utan utgör en process som vanligtvis sträcker sig över flera år. En grov uppskattning är att det tar två till fyra år från beslutet att införa en ny metod tills den nya metoden har integrerats och används generellt.

## Det räcker inte med att tro

Ett femte missförstånd är att det räcker att man tror på det man gör för att det ska bli bra. I förlängningen kan det leda till att professionella använder evidensbaserade metoder, men inte såsom de var avsedda utan på ett eget sätt. Att på det viset ”plocka russin ur kakan” innebär att den kvalitetssäkrade metoden förändras, vilket i sin tur innebär att det inte längre finns något stöd för att den fungerar.





## Referenser

**1.** Forskning om förändringsarbete är rikhaltig men ger en snarlik bild. Den följande presentationen baseras i första hand på

Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation science*, 4, doi:10.1186/1748-5908-4-50;

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blasé, K. A., Friedman, R. M. & Wallace, F. (2005). *Implementation research: A synthesis of the literature*. Tampa, Florida: University of South Florida, Louise de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network;

Stirman, S. W., Crits-Christoph, P. & DeRubeis, R. J. (2004). Achieving successful dissemination of empirically supported psychotherapies: A synthesis of dissemination theory. *Clinical psychology: Science and practice*, 11, 343–359.

**2.** Fixsen, D. L. Blase, K. A. & Van Dyke, M. K. (2011). Mobilizing communities for implementing evidence-based youth violence prevention programming: A commentary. *Am. J. Community Psychology*, 48, 133-137.

**3.** Durlak, J. A. & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: a review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *Am J Community Psychol* 41, 327–350.

**4.** Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organisations. Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82, 581–629;

Proctor, E. K. (2004). Leverage points for the implementation of evidence-based practice. *Brief treatment and crisis intervention*, 4, 227–242;

5. <http://sisep.fpg.unc.edu/learning-zone/science-of-implementation/implementation-frameworks/drivers>

6. Fixsen, D. L., Blase, K. A., Timbers, G. D., & Wolf, M. M. (2001). In search of program implementation: 792 replications of the Teaching-Family Model. In G. A. Bernfeld, D. P. Farrington & A. W. Leschied (Eds.), *Offender rehabilitation in practice: Implementing and evaluating effective programs* (pp. 149–166). London: Wiley.



Inom vård och omsorg utvecklas ständigt nya metoder. Innan en ny metod implementeras bör den utvärderas för att dels kontrollera dess effektivitet, dels säkerställa att den inte är skadlig. Nästa viktiga steg är att implementera metoden rätt så att den används på det sätt som avsetts, annars kommer den inte att hjälpa.

Men att implementera en ny metod eller ett nytt arbetssätt tar ofta lång tid. Därför är det klokt att ta del av den forskning som nu finns om hur man bäst genomför ett förändringsarbete. Med sådan kunskap genomförs i genomsnitt 80 procent av det planerade arbetet inom tre år. Utan kunskap genomförs 14 procent efter i genomsnitt 17 år.

Här presenteras aktuell vetenskaplig kunskap om hur nya metoder kan spridas och implementeras effektivt.

### **Om implementering**

(artikelnr 2012-6-12) kan beställas från  
Socialstyrelsens beställningsservice, 120 88 Stockholm  
[www.socialstyrelsen.se/publikationer](http://www.socialstyrelsen.se/publikationer)  
E-post: [socialstyrelsen@strd.se](mailto:socialstyrelsen@strd.se)  
Fax: 08-779 96 67

Publikationen kan också laddas ner på  
[www.socialstyrelsen.se](http://www.socialstyrelsen.se)