

Implementering

Hva er implementering?

Implementering handler om å gjøre ny eller kjent kunnskap om til ny eller forbedret praksis i tjenesten. Det fins flere og til dels overlappende definisjoner av implementering og de fleste definisjonene vektlegger at det handler om en planlagt og målrettet prosess for å omsette forskning, ideer, visjoner eller teori til praksisfeltet. (Fixsen mfl., 2005.)

Hvilke implementeringsrammeverk skal vi støtte oss til?

Implementeringsfeltet preges av et stort mangfold av ulike teorier, modeller og rammeverk. De beskriver i stor grad faser i implementeringsarbeidet samt viktige elementer som må være til stede for å gi en vellykket implementering. Vår forståelse og tilnærming til implementering i denne veilederen bygger i stor grad på kunnskap hentet fra Dean Fixsen og hans kollegaer i National Implementation Research Network (NIRN) (Fixsen mfl., 2005). Deres rammeverk "Active Implementation Framework"- AIF er mye brukt i helse- og oppvekstsektoren og bygger på fire forutsetninger eller grunnantakelser (Alberts, B., Høgh, H., Månsson H.; Implementering 2015)

1. Implementeringen bygger på konkrete tiltak
2. Implementeringen går i faser
3. Implementeringen påvirkes av noen drivkrefter
4. Implementeringen forutsetter implementeringskapasitet

Før vi presenterer disse fire forutsetningene mer inngående, ønsker vi å gjøre leseren oppmerksom på at Fixsen og hans kollegaer i stor grad har forsket på hvordan implementere evidensbaserte programmer og intervensjoner der implementeringsobjektet og kjernekomponentene er relativt godt definert. I våre oppdrag er det sjelden at implementeringsobjektet og kjernekomponentene er klart definert og en del av vår jobb, sammen med tjenestene, er ofte å operasjonalisere og tydeliggjøre implementeringsobjektet- hva som skal implementeres. Når vi likevel har valgt å benytte de rammeverkene som Fixsen og NIRN har utviklet er det fordi de gir en god struktur på et implementeringsforløp, er forskningsbaserte, men samtidig intuitive og gir god mening både for oss og for de tjenestene vi jobber sammen med.

1. Implementering bygger på konkrete tiltak.

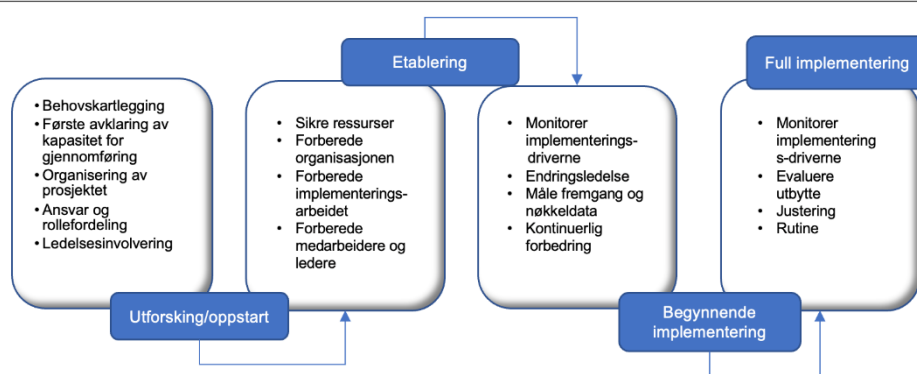
Implementeringen skal svare på et behov og forut for implementeringen må det analyseres hva implementeringen skal være et svar på og hva skal den bidra til. Det må kartlegges hvilke ressurser det vil kreve og hvordan selve implementeringsarbeidet skal organiseres og gjennomføres i form av konkrete tiltak.

2. Implementeringen foregår i faser

En implementeringsprosess beveger seg gjennom ulike faser. Det innebærer at det ikke er de samme tiltakene som må gjennomføres i starten av en prosess som i slutten. Innenfor AIF er det definert fire ulike faser som enhver implementeringsprosess må gjennom. Fasene er ikke lineære eller separate, men de henger sammen, går over i hverandre og tjenestene vil bevege seg litt fram og tilbake mellom de ulike fasene.

Det er identifisert fire ulike implementeringsfaser; **Utforsking, Innstallering, Begynnende Implementering og Full implementering eller Drift**. Se figur 1.

Fasemodell for implementering- AIF (Active implementation framework)



Figur 1.

Fase 1: Utforsking

I denne fasen er målet å kartlegge og undersøke behovet til målgruppen og rigge organisasjonen for implementeringsarbeidet. Det bør gjøres en analyse av organisasjonens kapasitet, og hvor klar organisasjonen er («readiness») til å gjennomføre implementeringsarbeidet. Arbeidet skal forankres hos ledelse og de ansatte, og det må gjøres en vurdering av mulige barrierer mot implementeringen. Denne fasen er helt sentral, og erfaringen vår er at et sviktende arbeid her ofte fører til vansker senere i prosessen.

Fase 2: Etablering/innføring

I denne fasen arbeides det med å forberede organisasjonen, informere og skape mening rundt arbeidet. Det må arbeides med forankring på alle ledernivå og implementeringsstrategien bør legges. Eventuelle hindringer bør være kartlagt og analysert og det etableres ressurspersoner og implementeringsteam. Mandat for

teamet må avklares og det må avsettes ressurser til deres arbeid. Det blir gjennomført opplæring og kompetanseutvikling.

Fase 3: Begynnende Implementering

Denne fasen er relativt krevende da den nye kompetansen skal settes ut i livet og medarbeiderne skal begynne å praktisere det de har lært og kanskje slutte å gjøre noe av det de har gjort tidligere. Denne fasen er relativt sårbar, og medarbeidere trenger mye støtte i prosessen. Det er sentralt å rydde unna barrierer og å løse praktiske problemer som oppstår. Det er også sentralt å følge opp ved jevnlig evalueringer, markere fremskritt og løse utfordringer som oppstår.

Fase 4: Full implementering og vedlikehold

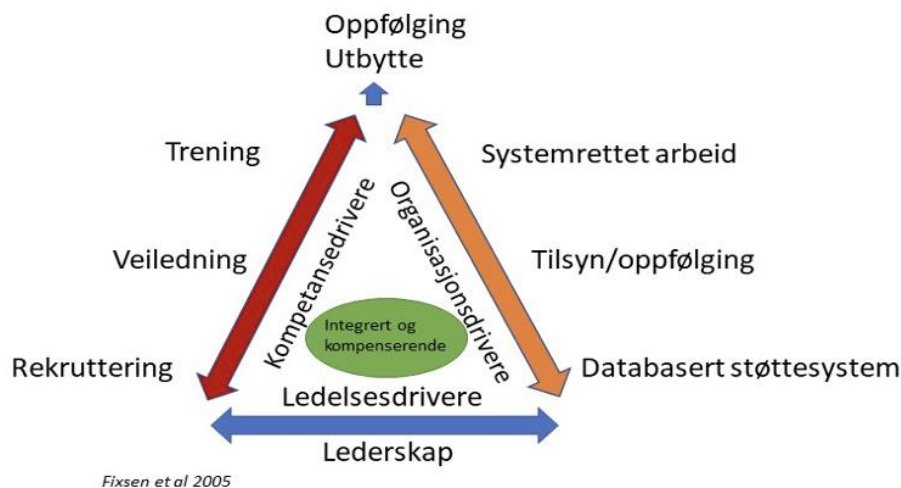
Full implementering er nådd når kunnskapen er blitt en integrert del av den vanlige praksisen i organisasjonen, det vil si når mer enn halvparten av de som har fått opplæring bruker kunnskapen og de verktøyene de har fått opplæring i. Samtidig er det utarbeidet prosedyrer for å støtte den nye måten å arbeide på og organisasjonen har tilpasset rutiner og systemer til den nye arbeidsmåten.

Den nye arbeidsmåten og kunnskapen må kontinuerlig vedlikeholdes og organisasjonen må ha utviklet systemer for å gi nyansatte opplæring, sikre økonomiske ressurser og at systemene blir kvalitetssikret og vedlikeholdt. Dette er et kontinuerlig arbeid som ledelsen og implementeringsansvarlige må bidra i.

3. Implementeringen påvirkes av noen drivkrefter/drivere.

Uansett hvor organisasjonen er i implementeringsprosessen vil der være krefter som påvirker implementeringsprosessen – enten styrker den eller svekker den.

Disse hovedkreftene er ledelse, kompetanse og organisatoriske rammebetingelser. Se figur 2.



Figur 2.

Drivkreftene er dynamiske prosesser og virker sammen på ulike måter. Jo flere av disse drivkreftene som er til stede jo større sjanse for at implementeringen blir vellykket. Implementeringsdriverne er integrerte dvs de fungerer sammen for å sikre god effekt for målgruppen. De er også kompensatoriske dvs svakheter i en av driverne kan erstattes ved mer styrke i en annen driver.

Kompetansedrivere

Rekruttering

De som skal læres opp og bruke metoden, kunnskapen eller programmet direkte mot brukerne må rekrutteres og plukkes ut. De som eventuelt skal opptre som ressurspersoner i forhold til sine kollegaer må også plukkes ut. Hvilken kompetanse disse personene skal ha må diskuteres innledningsvis. I de fleste av våre prosjekter er det alle ansatte i en enhet som skal delta i opplæringen og rekrutteringen blir ikke et så viktig punkt som det gjør i den del av den forskningen Fixsen har gjort på implementering av evidensbaserte programmer der det skal rekrutteres personer for omfattende opplæring.

Trening og opplæring

Trening og opplæring skal forberede medarbeiderne og ofte ledere på å bruke og implementere kunnskapen i egen tjeneste. Opplæringen og treningen må legges opp slik at det blir enklest mulig å overføre den nye kunnskapen til eget arbeid. Treningen alene er sjelden tilstrekkelig for å få medarbeidere til å endre praksis og medarbeideren trenger derfor bistand og veiledning i prosessen

Veiledning

Kunnskap er ferskvare og skal ansatte få utviklet gode ferdigheter trenger de veiledning i praksis. Organisasjonen må utarbeide et system for når og hvordan veiledningen skal foregå. Hos Fixsen er veiledningen viktig fordi metoden eller det evidens baserte programmet skal leveres korrekt og etter forårsdefinerte kriterier. I implementeringen av en bestemt metode eller evidensbasert program er dette helt sentralt, men i de kompetanseprogrammene vi leverer er kravene til metodelojalitet og ferdighetene ikke så strenge. Medarbeiderne trenger likevel veiledning og feedback for å mestre sentrale ferdighetskomponenter i de opplæringsprogrammene vi leverer.

Organisasjonsdrivere

Tilsyn/oppfølging og databaserte beslutningssystemer

Organisasjonene må skaffe seg informasjon om hvordan kunnskapen brukes og ta beslutninger om videre prosesser på bakgrunn av dette. Organisasjonen må legge til rette for å måle fremgang og skaffe seg konkrete data på dette som benyttes som videre beslutningsstøtte.

Administrativ støtte og tilrettelegging

En implementeringsprosess kan medføre mange praktiske og administrative utfordringer. Nye skjemaer skal utarbeides, nye rutiner skal utvikles etc. Det kan oppstå praktiske hindringer som må ryddes av veien og det er viktig at medarbeiderne får hjelp til å holde oversikt og praktisk bistand i implementeringsarbeidet.

Systemrettet arbeid

Noen ganger ser en at en implementeringsprosess vil kreve endringer i strukturer som faste møtepunkter, faglige arenaer eller overordnede styrings systemer som f. eks turnus, rapportering eller personalsystem. For en vellykket implementering må disse systemene sees på og om nødvendig endres for å støtte implementeringsprosessen.

Ledelsesdriver

Enhver implementeringsprosess er en endringsprosess og må ledes. AIF snakker om to typer ledelse - *teknisk og adaptiv ledelse*. Teknisk ledelse er å forstå som en type ledelse der du raskt løser kjente problemer med kjente løsninger, og det er relativt stor enighet om hva som må gjøres. Adaptiv ledelse er nødvendig når man møter mer komplekse problemer og der det ikke fins standardiserte løsninger som alle er enige i. Adaptiv ledelse er en form for ledelse der du leter etter nye løsninger og endrer på organisatoriske faktorer som hindrer implementering

Det gis ingen operasjonalisert eller god beskrivelse av hvilke lederhandlinger som ligger i begrepene teknisk og adaptiv ledelse og de overlapper etter vår vurdering med mer generelle lederteorier.

I vår undervisning om ledelsens rolle og betydning for god implementering støtter vi oss i større grad til transformasjonsledelse og endringsledelse som er godt beskrevet i litteraturen. (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995). I tillegg til dette henter vi inspirasjon fra Greg Aarons sin forskning på implementeringsledelse. (Aarons et al 2014)

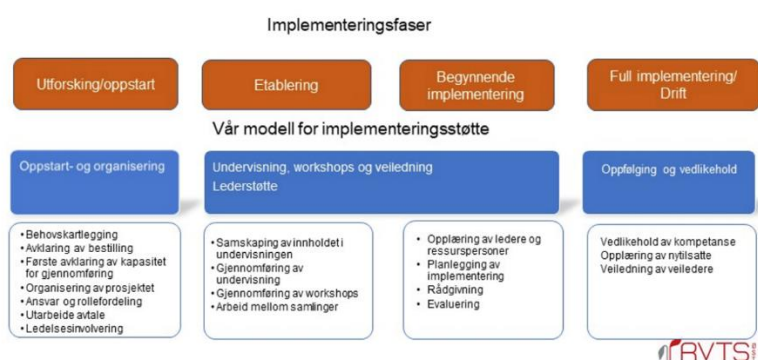
4. Implementeringskapasitet

Implementering er ifølge AIF en aktivitet som krever en særskilt oppmerksomhet i tillegg til ordinær drift. Dette er krevende for mange organisasjoner og implementeringskapasiteten må sikres hele veien. AIF er derfor opptatt av at det må etableres implementeringsteam som del av denne kapasiteten. Implementeringstemaet er sentralt for å følge opp prosessen og sikre gjennomføring sammen med ledelsen. Implementeringsteamets medlemmer bør ha faglig og personlig legitimitet, ha noe kunnskap om implementering og kunne samarbeide med alle deler av organisasjonen.

Vår arbeidsmodell for implementeringsstøtte til tjenestene

Modellen nedenfor viser vår modell for implementeringsstøtte og hvordan vi legger opp arbeidet knyttet til de ulike implementeringsfasene og beskrivelsene av de ulike trinnene utgjør innholdet i denne veilederen.

Hovedelementer i vår modell for implementeringsstøtte



Figur 3

Per Ole Tomassen, spesialrådgiver ved RVTS Øst