

Leda implementering – vilka beteenden ökar chanserna för att lyckas?

Implementering av nya arbetsmetoder innefattar en process där medarbetare förändrar sitt arbetssätt i linje med den nya metoden (Grimshaw m.fl., 2012). Ledarskapet är viktigt i denna process (Aarons m.fl., 2014). I detta informationsmaterial summeras aktuell forskning kring ledarbeteenden som är viktiga för framgångsrik implementering av nya metoder. Detta görs för att vägleda chefer i planeringen av att leda en implementeringsprocess. Vanligt förekommande implementeringar handlar om evidensbaserade metoder, vårdprogram, riktlinjer eller dylikt. I detta informationsmaterial använder vi riktlinjer som exempel för att konkretisera hur olika ledarbeteenden kan användas i praktiken. Ledarbeteendena som presenteras i detta informationsmaterial kan dock användas vid alla sorters implementeringar.

Vad säger forskningen om effektivt ledarskap vid implementering?

Forskning som berör ledarskap vid implementering av nya metoder inom hälso- och sjukvården har sammanställts i fyra kunskapsöversikter (Gifford m.fl., 2007, Reichenpfader m.fl., 2015, Sandström m.fl., 2011, Ovretveit, 2010). Dessa har identifierat ledarbeteenden, det vill säga aktiviteter som ledare gör, som är viktiga för att lyckas med implementering. Dessa ledarbeteenden summeras i Tabell 1 (se sida 4 och 5) i följande övergripande kategorier: stödja, återkoppla, kommunicera, vara en förebild, vidareutveckla medarbetare och påverka omgivningen.

Ledarbeteendena kopplat till transformellt ledarskap

Teorin om transformellt ledarskap, även benämnt som utvecklande ledarskap (Backström, 2008), är av särskild relevans vid implementeringsarbete (Aarons m.fl., 2014). Transformellt ledarskap har identifierats som effektivt i att öka motivation och prestation hos medarbetare samt varit framgångsrik vid organisatoriska förändringar (Avolio m.fl., 2009). Dessutom har transformellt ledarskap visats sig vara effektiv i olika kulturer, verksamheter och kontexter (Den Hartog m.fl., 1999). En transformell ledare inspirerar medarbetarna att uppnå strategiska mål samt att prestera över förväntan.

Ledarskapsstilen karakteriseras av ledare som:

- 1) ses som en förebild och har tillit från medarbetarna,
- 2) motiverar medarbetarna att uppnå uppsatta mål och får dem att känna sig utmanade,
- 3) inspirerar medarbetarna och främjar diskussioner och kreativa lösningar, samt
- 4) fungerar som en mentor för medarbetarna och ser varje individs behov av att utvecklas (Bass m.fl., 2003).

Samtliga ledarbeteenden som sammanfattats i tabellen överlappar med den transformella ledarskapsstilen. Exempelvis, beteendena i kategorin **"vara en förebild"**, representerar den första faktorn i transformellt ledarskap. För en chef innebär detta att vara engagerad, tillgänglig och arbeta på samma sätt som förväntas av medarbetarna vid implementering av t.ex. riktlinjer i syfte att visa att detta är prioriterat.

Ledarbeteendena i kategorin **"återkoppling"**, vilket relaterar till den andra faktorn i transformellt ledarskap, betyder att en chef exempelvis skapar incitament för de beteenden som riktlinjerna rekommenderar. Dessutom kan chefen uppmuntra arbetet med implementering av riktlinjer, det vill säga ge positiv återkoppling och förstärkning när medarbetarna utför beteenden som är i linje med riktlinjerna. Denna kontinuerliga återkoppling kan utföras muntligt och/eller skriftligt. Detta är viktigt för att medarbetarna ska sträva efter och nå uppsatta mål för implementeringen av riktlinjerna.

Ledarbeteendena som kategoriserats som **”vidareutveckla medarbetarna”** utgör exempel på den tredje faktorn i transformellt ledarskap, nämligen att inspirera medarbetarna och främja diskussion och kreativa lösningar. I denna kategori finns beteenden som avser att man som chef skapar möjligheter för medarbetarna att vara delaktiga och yttra sina åsikter och synpunkter för att arbetsgruppen ska komma fram till nytänkande och innovativa processer för att förnya och förbättra befintliga rutiner. Detta resulterar i att medarbetarna blir mer delaktiga i implementeringsprocessen och har lättare att äga densamma.

Ledarbeteendena under kategorierna **”stödja”** och **”kommunicera”** relaterar till den fjärde faktorn i transformellt ledarskap, och syftar till beteenden där chefen tydligt informerar om viktiga delar av implementeringsprocessen av riktlinjerna. Denna information kan spridas både muntligt, såsom på arbetsplatsmöten, och skriftligt, exempelvis information på intranät eller utskick via e-post. Chefen har också möjlighet att arbeta med administrativt stöd som kan underlätta implementeringen. Utöver detta är det även viktigt att chefen ser till att den individuella medarbetaren kan utbilda sig i enlighet med sina behov för att kunna implementera de nya riktlinjerna, exempelvis genom deltagande i en relevant kurs eller konferens. Dessa ledarbeteenden syftar till att alla medarbetare ska få de kunskaper som behövs samt möjligheten att arbeta enligt det nya arbetssättet.

Praktisk tillämpning

Ledarbeteendena i Tabell 1, som hämtats från aktuella kunskapsöversikter, har ibland beskrivits på en övergripande nivå, vilket kan hindra dess användning i praktiken. I dessa fall kan teorin om transformellt ledarskap bidra med mer konkret stöd. Denna ledarskapsstil har dessutom visat sig vara effektiv i olika verksamheter och länder vilket tyder på att resultaten är generaliserbara till andra verksamheter än hälso- och sjukvården.

När man leder ett implementeringsarbete är det viktigt att ledarbeteendena, exempelvis att skapa delaktighet, sätta mål och följa upp processen, är specifika för den metod som ska implementeras, vilket ökar sannolikheten för en effektiv implementering. Detta innebär att varje implementeringsarbete kräver aktivt ledarskap och det räcker inte med ett generellt gott ledarskap för att uppnå framgång. Exempelvis vid implementering av nya riktlinjer ska återkoppling ske specifikt utifrån hur medarbetarna använder sig av dessa riktlinjer. Vidare har både stödjande ledarbeteenden,

Tabell 1. Ledarbeteenden associerade med effektiv implementering uppdelat på resultat från fyra kunskapsöversikter

	Stödja	Återkoppla	Kommunicera	Vara en förebild	Vidareutveckla medarbetare	Påverka omgivningen
Ref 1)	<ul style="list-style-type: none"> • Uppmuntrar implementering av ny kunskap • Värdesätter medarbetarnas behov och åsikter genom implementeringsprocessen • Stödjer generellt under implementeringsprocessen • Skapar administrativt stöd för att underlätta implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Återkopplar regelbundet kring arbetet med implementering av ny kunskap • Använder nyckeltal som speglar implementeringens framgång vid återkoppling av arbetsgången 	<ul style="list-style-type: none"> • Har goda kommunikationsfärdigheter kring arbetet inför och under implementeringen • Är öppen för förslag från medarbetarna rörande genomförandet av implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapar ett klimat som värdesätter forskning och ny kunskap • Är en förebild, det vill säga arbetar på samma sätt som förväntas av medarbetarna under implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ger möjligheter för medarbetarnas utveckling, till exempel genom att skapa möjligheter att delta i konferenser och kurser för att öka kunskaperna kring implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapar strukturer för medarbetarna så att dessa kan arbeta effektivt under implementeringen • Förändrar strukturer för att inkludera incitament för implementeringen • Fördelar resurser för att stödja implementeringen • Sätter strategiska mål som omfattar forskning och implementering • Gör implementeringen till ett gemensamt mål • Skapar decentraliserade strukturer • Skapar korta vägar för rapportering av nya idéer och åsikter från medarbetarna • Reviderar policydokument och arbetsrutiner i linje med implementeringen • Reviderar arbetsprocesser, kvalitetssystem och nyckeltal i syfte att stödja implementeringen
Ref 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Är en mentor • Underlättar implementeringsarbetet • Ger allmänt stöd under implementeringsprocessen • Skapar relationer mellan personer inom arbetsgruppen som har nyckelpositioner i implementeringen 				<ul style="list-style-type: none"> • Skapar delaktighet bland medarbetarna i implementeringsarbetet • Stödjer innovationer • Stödjer visionärt tänkande 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokuserar på implementeringens mål • Planerar implementeringen strategiskt
Ref 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Ser medarbetarna och deras behov under implementeringsprocessen • Uppmuntrar medarbetarna att arbeta aktivt med det som ska implementeras • Skapar administrativt stöd för att underlätta implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppmärksammar försök till förändring i linje med implementeringen • Återkopplar genom mätning av nyckeltal som speglar framgången av implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Har goda kommunikationsfärdigheter inför och under implementeringen • Informerar medarbetarna om ny kunskap, till exempel nya riktlinjer som ska implementeras 	<ul style="list-style-type: none"> • Är tillgänglig för medarbetarna under implementeringsprocessen • Är engagerad under implementeringen • Värdesätter användning av kunskap/forskning • Är en förebild under implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapar möjligheter för utveckling och vidareutbildning som gynnar implementeringsprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Visar att organisationen värdesätter ny kunskap • Fördelar resurser, till exempel tillgång till utbildning som gynnar implementeringen • Sätter strategiska mål för implementering • Reviderar policy- och arbetsdokument så att dessa stämmer överens med det som ska implementeras • Utför kontinuerlig utvärdering av verksamheten som är relaterad till aktuell forskning och implementering • Inkluderar implementering av ny kunskap i verksamhetens filosofi och mål
Ref 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Motiverar medarbetarna att arbeta med det som ska implementeras • Engagerar medarbetarna under implementeringsprocessen • Använder sig av informella ledare för att underlätta implementeringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomför kontinuerlig uppföljning av relevanta resultat för implementeringen • Skapar incitament för att utföra implementeringen 				<ul style="list-style-type: none"> • Skapar stödfunktioner, till exempel. återkoppling till verksamhetens resultat i form av nyckeltal för att gynna implementeringsprocessen • Fördelar resurser så att implementeringen kan äga rum

Ref:1) Gifford m.fl., (2007); 2) Reichenpfader m.fl., (2015); 3) Sandström m.fl., (2011); 4) Ovretveit, (2010)

forts från sid 3

såsom att ta hänsyn till medarbetarnas behov och att engagera arbetsgruppen, såväl som reglerande beteenden, exempelvis kommunicera tydligt, fokusera på mål och skapa strukturer, identifierats som viktiga för att framgångsrikt leda en implementering. Det är viktigt för en ledare att fokusera på båda dessa typer av beteenden.

En implementering innebär alltid en förändring, vilket kan leda till att motstånd i arbetsgruppen uppstår, och därmed är det viktigt som chef att vara beredd på att hantera detta. Det finns flera anledningar till motstånd, som till exempel brist på kunskap och färdigheter, motivation eller möjlighet på arbetsplatsen för att kunna genomföra det som riktlinjerna kräver (Michie m.fl. 2011). För att chefen ska kunna hantera motstånd på ett effektivt sätt är det essentiellt att förstå anledningarna därtill. Om motstånd till exempel uppstår på grund av att medarbetarna inte anser att de har kunskaper eller färdigheter kring de behandlingar eller åtgärder som beskrivs i riktlinjerna, behöver chefen erbjuda utbildning. Beror motståndet på bristande motivation, exempelvis om de inte förstår fördelarna med att implementera riktlinjerna, kan chefen tydliggöra och förklara varför implementeringen är viktig samt införa incitament för att öka motivationen hos medarbetare. Om hindret visar sig vara associerat till att medarbetare inte anser att behandlingar eller åtgärder i riktlinjerna är i linje med befintliga rutiner i verksamheten, det vill säga att de inte har möjlighet att genomföra de åtgärder som krävs, kan det vara nödvändigt att göra förändringar av verksamhetens policy.

Referenser

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R. & Sklar, M. 2014. Aligning Leadership Across Systems and Organizations to Develop Strategic Climate for Evidence-Based Practice Implementation. *Annual Review of Public Health*, 35: 255-274.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60: 421-449.
- Backström, T., Granberg, O., & Wilhelmson, L. 2008. *Alternativa former för chefers ledarskap – en kunskapsöversikt om sätt att förstå hur ledarskap kan utövas mellan chefer och medarbetare i svenskt arbetsliv*. Enheten för arbetslivsutveckling - Vinnova.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88: 207-18.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A. & Dorfman, P. W. 1999. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The Leadership Quarterly*, 10: 219-256.
- Gifford, W., Davies, B., Edwards, N., Griffin, P. & Lybanon, V. 2007. Managerial leadership for nurses' use of research evidence: an integrative review of the literature. *Worldviews of Evidence Based Nursing*, 4: 126-45.
- Grimshaw, J. M., Eccles, M. P., Lavis, J. N., Hill, S. J. & Squires, J. E. 2012. Knowledge translation of research findings. *Implementation Science*, 7: 50.
- Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. 2011. The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions, *Implementation Science*, 6:42.
- Ovretveit, J. 2010. Improvement leaders: what do they and should they do? A summary of a review of research. *Quality and Safety in Health Care*, 19: 490-2.
- Reichenpfader, U., Carljford, S. & Nilsen, P. 2015. Leadership in evidence-based practice: a systematic review. *Leadership in Health Services*.
- Sandström, B., Borglin, G., Nilsson, R. & Willman, A. 2011. Promoting the implementation of evidence-based practice: a literature review focusing on the role of nursing leadership. *Worldviews of Evidence Based Nursing*, 8: 212-23.

Författare: Anne Richter, Rebecca Mosson, Henna Hasson
Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin
Box 45436
104 31 Stockholm

E-post
ledarskapimplementering.slso@sl.se
Tfn vx 08-123 400 00
www.folkhalsoguiden.se