

Hur kan chefer träna färdigheter i implementering och ledarskap?

Ett uppdrag från Hälso- och sjukvårdsförvaltningen 2015 - 2016

Välkomna!

Enheten för implementering
Centrum för epidemiologi
och samhällsmedicin (CES)

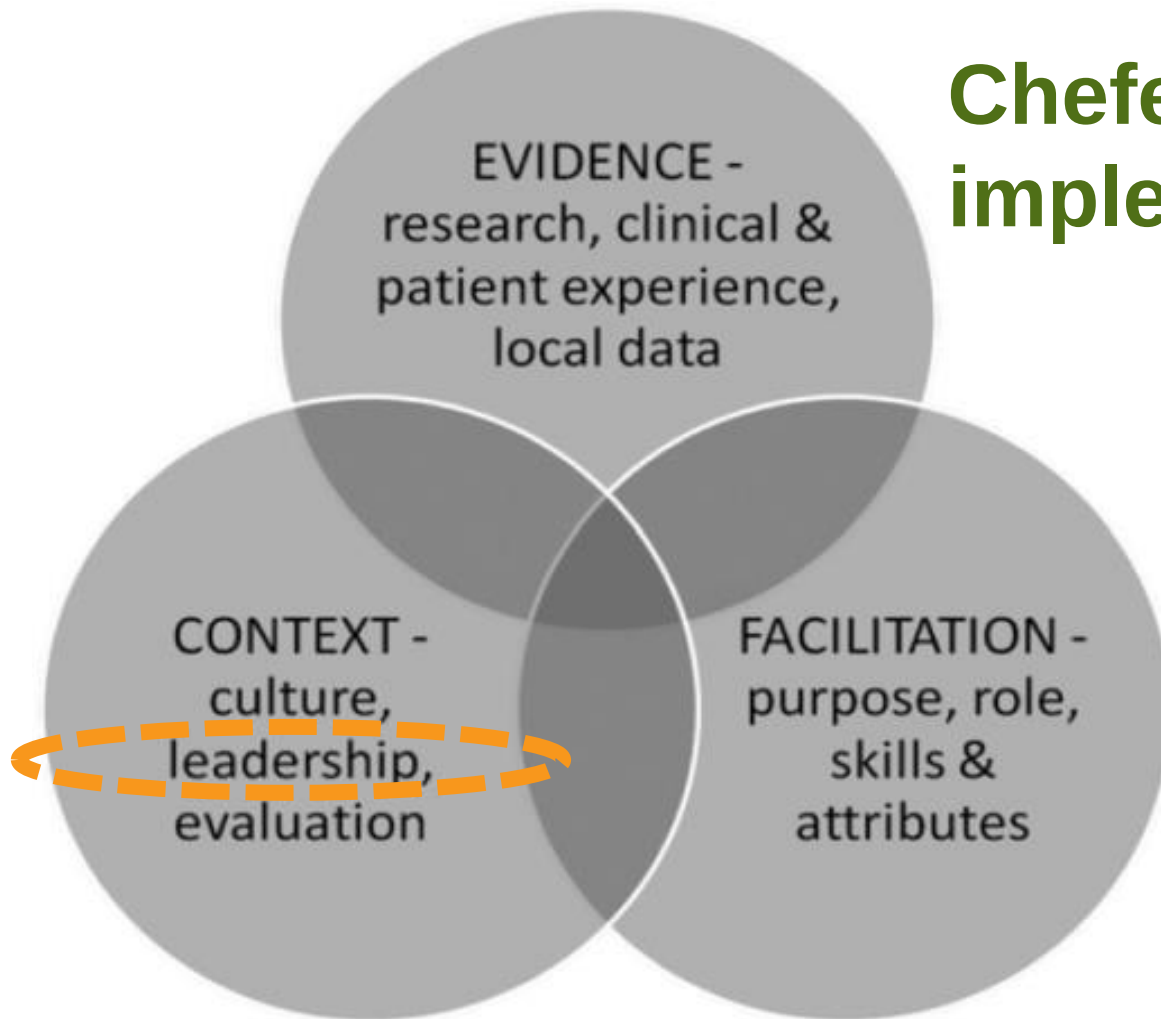
ledarskapimplementering@sll.se



Missuppfattningar om implementering

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

Chefer och implementering



The Promoting Action on
Research Implementation
in Health Services
(PARiHS)

Aktiviteter i en implementeringsprocess

Forskningen:

Inventering av behov och metoder, målsättning, bedömning av tillgängliga resurser, förbereda organisationen och medarbetarna

Säkra nödvändiga resurser → rekrytering, utbildning av personal, träning, aktiviteter, tid, material förbereda utvärdering av resultat, osv.

Testning, hantering av svårigheter, organisatoriskt stöd, handledning, uppföljning, metoanpassningar

Behovsinventering

Installation

**Användning och
vidmakthållande**

Cheferna i vår studie:

- Sällan genomfördes systematiska analyser eller strategiska beslut
- Överväldigande informationsflöde, begränsande kunskaper och färdigheter för att söka och värdera evidens
- Fokus på att informera, motivera och engagera medarbetarna, skapa delaktighet, konsensus, utbildning
- Viss problemlösning och anpassningar

Metodstöd i implementering för chefer

Med utgångspunkt i den senaste forskningen om

- Ledarskap
- Organisationsförändring/Implementering
- Pedagogik

Med utgångspunkt i praktiken:

- "Adaptive reflection" övning med chefer inom SLL
- Experter inom implementering och ledarskap

Vår broschyr:

"Leda implementering – vilka beteenden ökar chanserna för att lyckas?" på folkhalsoguiden.se

Metodstöd i implementering för chefer - Översikt



Workshop 1+2: Implementerings- ledarskap	Workshop 3: Inspirera och motivera	Workshop 4: Hantera motstånd	Workshop 5: Varaktighet
Den egna implementeringen - Beskriv vad som ska uppnås - Definiera medarbetarbeteen de i linje med implementering - Prioritera - Analysera förutsättningar Ledarskap vid implementering - Effektiva ledarbeteenden Egna ledarskap vid implementering - Individuell feedback rapport	Egna ledarskap vid implementering - Precisera ledarbeteenden - Analysera förutsättningar för ledarbeteenden - Skapa en handlingsplan Inspirerande och motiverande kommunikation av implementeringen	Egna ledarskap vid implementering Revidera handlingsplan Förändringsreaktioner vid implementering Ledarskap för att övervinna förändringsreaktioner	Varaktighet av en implementering - Anpassning av implementeringen - Återkoppling Egna ledarskap vid implementering - Ledarbeteende för att skapa varaktighet - Skapa varaktighetsplan

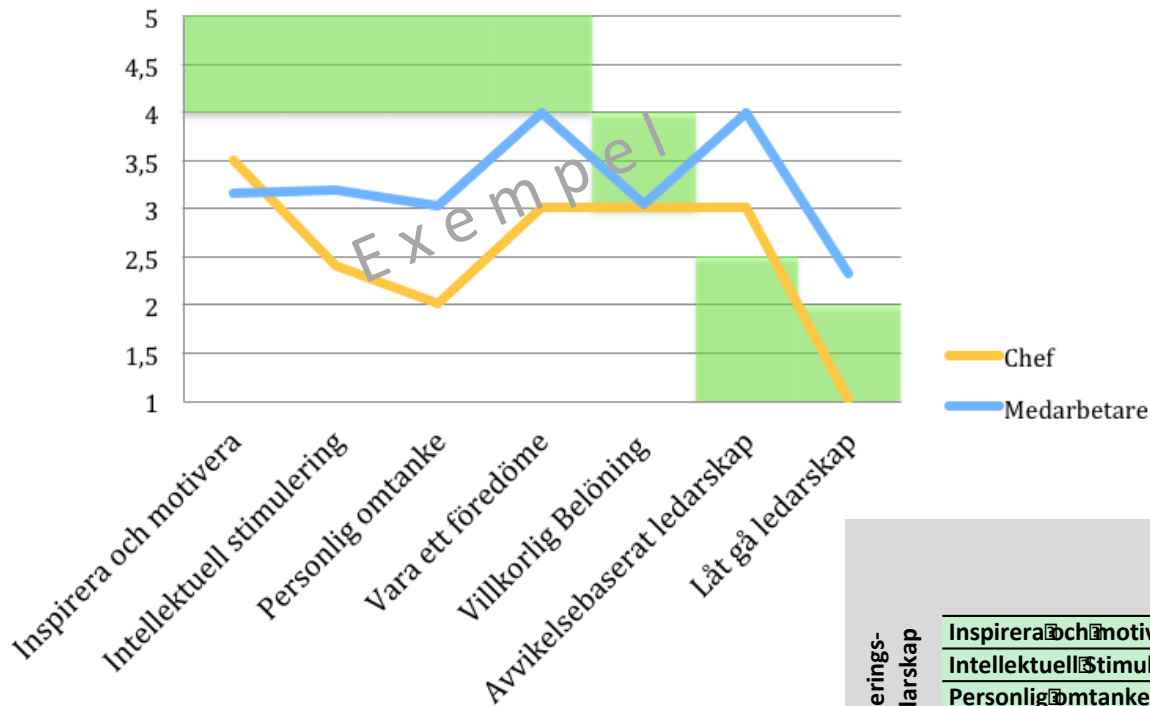
Innehåll i metodstödet

Huvudkomponenter i metodstödet

- Kortare föreläsningar
- Arbete med en egen aktuell implementering (handlingsplan och vidmakthållandeplan)
- Återkoppling från oss (t.ex. individuell feedback rapport, rollspel, övningar)
- Återkoppling och utbyte deltagarna emellan
- Arbete mellan träffarna
- Booster epost
- Kontinuerlig utvärdering

Exempel

Implementeringsspecifikt ledarskap



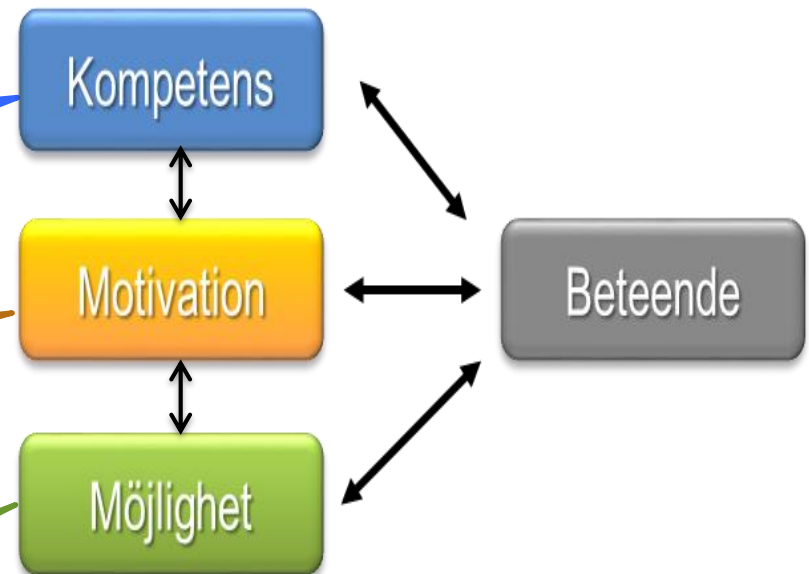
	Min skattning	Medarbetarnas skattning	Spridning av medarbetar- skattningar
Inspirera och motivera	3,5	3,2	0,8
Intellektuell stimulering	2,4	3,2	0,9
Personlig omtanke	2,0	3,0	0,7
Vara ett föredöme	3,0	4,0	0,9
Villkorlig Belöning	3,0	3,1	0,8
Avvikelsebaserat ledarskap	3,0	4,0	1,0
Låt gå ledarskap	1,0	2,3	1,0

Teori om implementering - Modell för beteendeförändringar

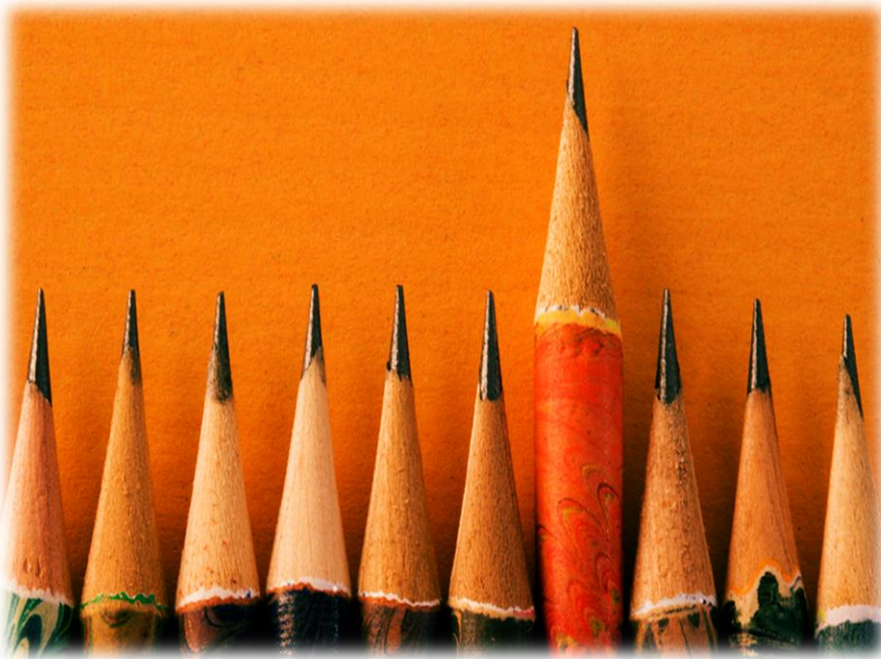
Finns relevanta kunskaper och färdigheter – tekniskt och interpersonellt? T.ex. om vad du ska göra, hur och varför det är viktigt?

Är vinsten tydlig – automatiskt eller genom reflektion? Förstår du varför det är viktigt, vad som blir vinsten? T.ex. arbetet blir enklare, eller det finns tydlig koppling till mål?

Finns resurser, socialt och fysiskt? T.ex. tid, ekonomi, material, mandat, stöd, teknik?



Övning – Min ideala ledare



Tänk på en person vars ledarskap har varit viktig för din utveckling i något avseende.

Vad karakteriserade den personen? Vilka ledarbeteenden stimulerade din utveckling? **Diskutera med bänkgrannen.**

Teori om ledarskap - "Full Range Leadership" model

Utvecklande ledarskap

Vara ett föredöme

Inspirera och motivera

Intellektuell stimulering

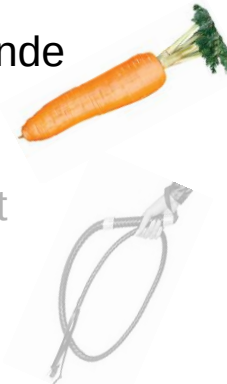
Personlig omtanke

**Prestation utöver det
förväntade**

Transaktionellt ledarskap

Villkorligt belönande

Avvikelsebaserat
ledarskap:
- aktivt
- passivt

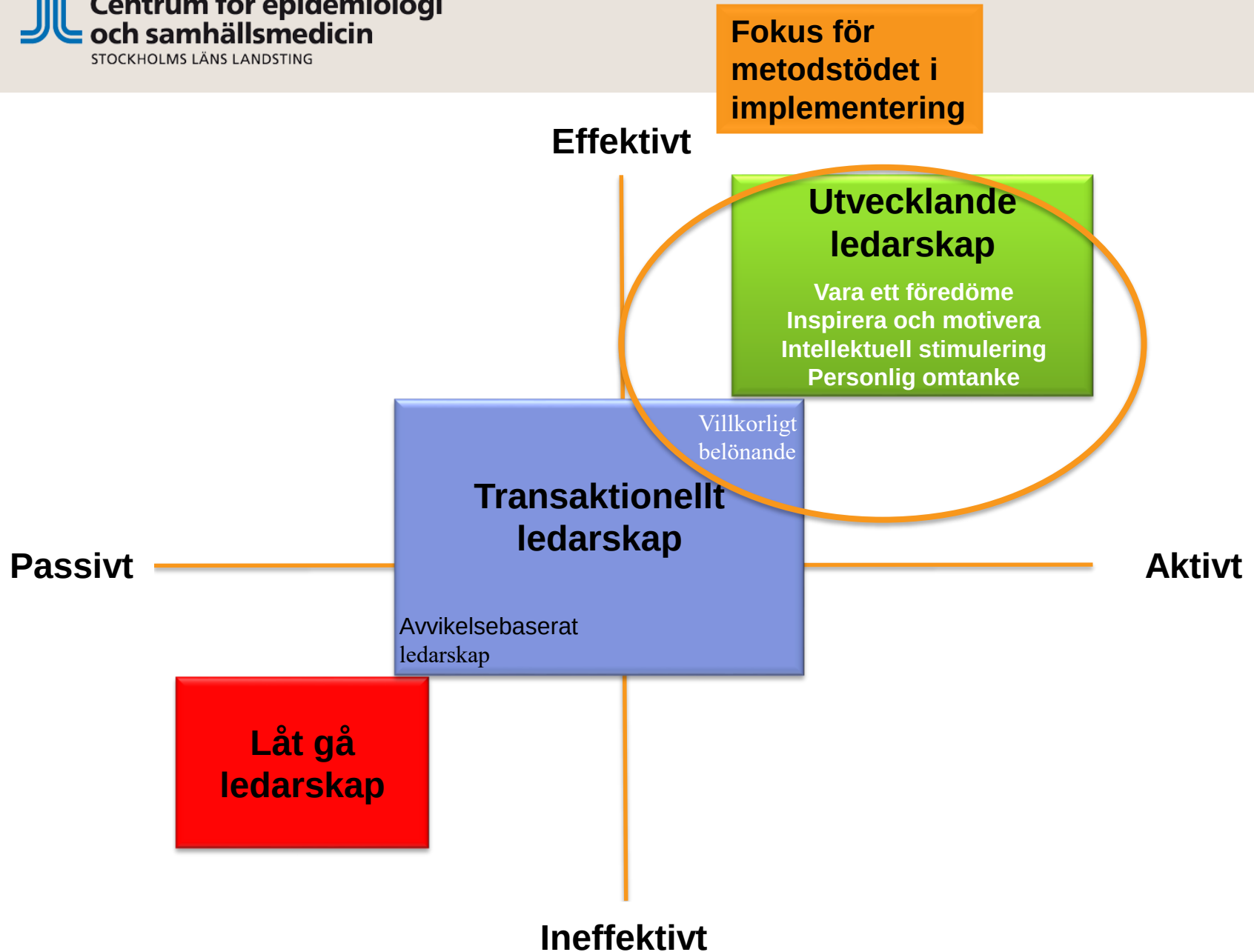


**Prestation i linje med
det förväntade**

Låt gå ledarskap

Låt-gå
ledarskap

**Prestation sämre än
förväntat**



- 
- 08.30-10.00
 - Vad är implementering
 - Är det viktigt
 - Fokus på ledarskap
 - Beskrivning av metodstödet
 - Diskussion
 - Teorier som ligger till bas
 - Preliminära resultat

Teori om "Full Range Leadership"

Utvecklande ledarskap

Vara ett föredöme

Inspirera och motivera

Intellektuell stimulering

Personlig omtanke

**Prestation utöver det
förväntade**

Transaktionellt ledarskap

Villkorligt belönande
ledarskap

Avvikelsebaserat
ledarskap:
- aktivt
- passivt

**Prestation i linje med
det förväntade**

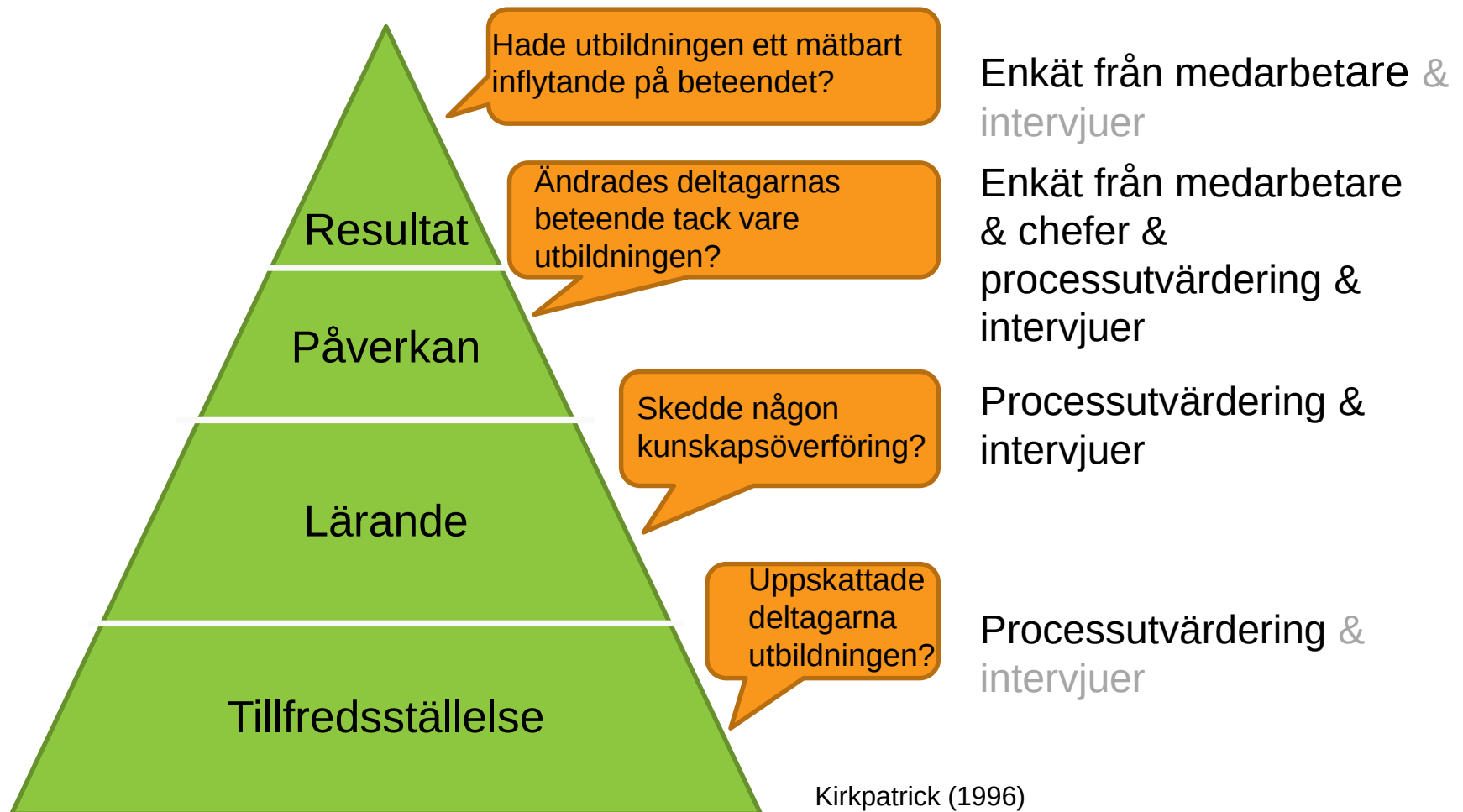


Låt-gå ledarskap

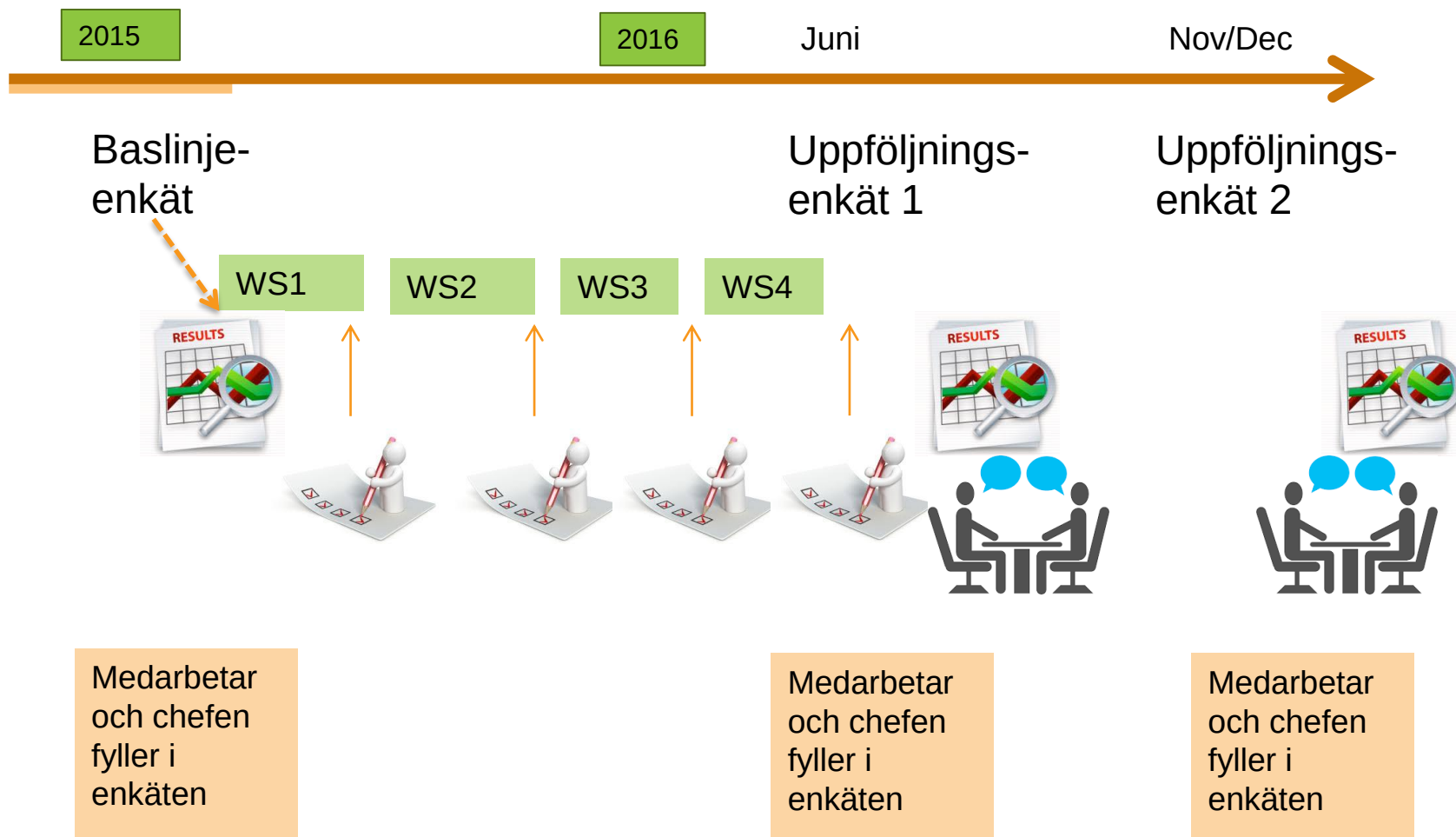
Låt-gå
ledarskap

**Prestation sämre än
förväntat**

Utvärdering av metodstödet



Hur ser metodstödet ut i praktiken?



Lästips och referenser

- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2005). Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education. *Academy of Management Learning and Education*, 4:2 193-212
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice hall.
- Michie, S., Atkins, L. & West, R. (2014). *The behavior change wheel: A guide to designing interventions*. Silverback Publishing
- Kitson, A., et al., *Evaluating the successful implementation of evidence into practice using the PARIHS framework: theoretical and practical challenges*. *Implementation Science*, 2008. **3**(1): p. 1.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kirkpatrick, D. L. (1998), "Another Look at Evaluating Training Programmes: Fifty Articles from Training and Development and Technical Training: Magazines Cover the Essentials of Evaluation and Return-on-investment", American Society for Training & Development.
- Kirkpatrick, D. and Kirkpatrick, J. (2005), "Transferring learning to behavior: Using the four levels to improve performance", Berrett-Koehler Publishers
- Aarons, G.A., Ehrhart, M.G., & Farahnak, L.R. (2014). The Implementation Leadership Scale (ILS): Development of a Brief Measure of Unit Level Implementation Leadership. *Implementation Science*, 9:45.
- Avolio, B.J. (2011). *Full range leadership development*. Thousand Oaks, CA, SAGE.
- Avolio BJ, Walumbwa FO, Weber TJ. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annu Rev Psychol* ., 60:421–449.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9 - 32.
- Socialstyrelsen (2013). *Behov av stöd vid implementering av nationellt kunskapsstöd-första linjens chefer*. ISBN 978-91-7555-096-1

Tack för idag!

Hör av dig vid frågor!
implementeringledarskap@sll.se

Utskick av ppt material nästa
vecka & möjlighet att hjälpa
oss utveckla våra verktyg
vidare

