



Metodstöd i implementering för chefer – en utvärdering

Programmet för ledarskapsutveckling ”Metodstöd i implementering för chefer” är uppskattat och ger ökade kunskaper, förbättrad implementeringsledarskap och bättre implementeringsprocesser visar en ny utvärdering. Resultaten betonar också vikten av att tidpunkten för chefers deltagande i implementering bör styras av både individuella och organisatoriska förutsättningar. Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin (CES) erbjuder kontinuerligt programmet för chefer som är intresserade av att utvecklas i att leda en implementering.

Bakgrund

Kunskap i effektiv implementering saknas ofta

Det ingår för chefer inom hälso- och sjukvården att leda implementeringar av olika slag. Det kan vara implementering av evidensbaserade metoder, nya riktlinjer eller olika vårdprogram. Forskning har visat att chefer och deras ledarskap är centralt för framgången av implementering. Dock saknar chefer ofta både kunskap och praktiska färdigheter i hur man effektivt leder en implementering. Därför har enheten för implementering och utvärdering på Centrum för epidemiologi och samhällsmedicin (CES) vid Region Stockholm utvecklat ledarutvecklingsprogrammet ”Metodstöd i implementering för chefer”.

Det här faktabladet presenterar resultatet från en utvärdering av programmet som Karolinska Institutet och CES har genomfört (1).

Programmet

Evidensbaserad kunskap

”Metodstöd i implementering för chefer” utgår från evidensbaserad kunskap om implementering och ledarskap (3, 5). I fem workshoppar varvas föreläsningar om implementering och ledarskap med deltagarnas eget arbete med det fall de ska implementera i den egna verksamheten samt olika ledarskapsövningar.

Workshoppar och återkoppling från experter

Mellan workshopparna ska deltagarna förankra implementeringen och prova ledarskapstekniker de lärt sig. Deltagarna får även återkoppling på sin planering av implementeringen från

kursledarna. Som grund för sin utveckling får cheferna återkoppling från en enkätundersökning där deras medarbetare har skattat deras implementeringsledarskap (se nedan).

Utvärderingsmetoden

Enkäter och intervjuer

Vid utvärderingen användes en så kallad före-efter-design. Data samlades in via enkäter som medarbetare och chefer fick svara på, och via intervjuer med chefer. Totalt deltog 52 chefer från första linje-verksamheter inom hälso- och sjukvården i Region Stockholm.

Deltagarna ingick i två olika grupper: Grupp 1 bestod av chefer som anmält sig till programmet och som själva hade valt vilken metod som skulle implementeras. Grupp 2 bestod av chefer inom ett verksamhetsområde där alla skulle implementera ett nytt arbetssätt. I grupp 2 deltog även den högsta ledningen i ett parallellt program för att utveckla sitt stöd till sina chefer inom första linje-verksamheter.

En jämförelse mellan grupperna

I utvärderingen jämfördes grupp 1 och 2 i utvärderingen för att studera i vilket av dessa upplägg chefers implementeringsledarskap utvecklades mest. Utvärderingen följde Kirkpatrick's (1996) nivåer av lärandet och skulle svara på frågorna:

1. Hur uppfattar deltagare programmet?
2. Ökar programmet deltagarnas kunskaper?
3. Förbättras deltagarnas ledarskap och implementeringsprocesser?

Hypotesen var att svaren på fråga 1 och 2 skulle likna varandra för båda grupperna, eftersom programmet hade samma innehåll och pedagogik. Däremot förväntades att grupp 2 skulle utvecklas

mer vad gäller den tredje utvärderingsfrågan. Bland annat eftersom grupp 2 hade tillgång till stöd både från chefskollegerna och från högsta ledning i organisationen.

De kvantitativa data analyserades med flernivå-analyser. Tematiska analyser användes för att analysera de kvalitativa data. Karolinska Institutet ansvarade för utvärderingen (1).

Resultat

Deltagarna mycket positiva

Deltagarnas uppfattning av programmet var mycket positiv. Exempelvis låg medelvärden för skattningarna kring nio på en tiogradig skala (där tio är positivt) för frågor om programmets relevans och upplevd nytta.

Det fanns inga signifikanta skillnader mellan de två grupperna. I den kvalitativa analysen framgick att cheferna särskilt uppskattade det konkreta arbetet med sitt eget fall, den systematiska processen med implementering och rollspelen för att öva praktiska situationer i att leda en implementering.

Ökad kunskap och förbättrat ledarskap

Programmet ökade också deltagarnas självskattade kunskaper (inga skillnader mellan de två grupperna). Exempelvis skattade cheferna sina kunskaper om implementering och hur man ska leda implementering betydligt högre i uppföljningsmätningen än i den baslinjemätning som gjordes innan de genomförde programmet. I intervjuerna beskrev cheferna att de fått ökad kunskap om sin roll, om processen att implementera nya metoder och att hantera medarbetarnas reaktioner vid implementering.

Chefernas beteendeförändringar i implementeringsledarskap och resultaten av implementeringarna var också positiva. Medarbetarna upplevde att det fanns en förbättring i ledarskapet och i processerna för implementeringen.

Förväntade skillnader mellan grupperna uteblev

Däremot fanns inga skillnader i utveckling mellan grupp 1 och grupp 2. Hypotesen att grupp 2 skulle se en större förbättring i deltagarnas ledarskap

och implementeringsprocesser stöddes därmed inte. Möjligtvis kan den uteblivna skillnaden mellan grupperna förklaras av att de deltagande cheferna i grupp 2 beskrev ett motstånd för det nya arbetssättet som skulle implementeras samt en stor, pågående organisationsförändring samtidigt som programmet ”Metodstöd i implementering för chefer” genomfördes.

Slutsatser

Ett uppskattat program

”Metodstöd i implementering för chefer” är ett innovativt sätt att stödja chefer i första linje-verksamheter att utveckla sitt implementeringsledarskap. Utvärderingen visar att cheferna uppskattade programmet och utvecklade sina kunskaper och ledarskapsbeteendena. Dessutom upplevde chefernas medarbetare ett förbättrat implementeringsledarskap samt processer för implementering.

Viktigt att välja lämplig tidpunkt för en implementering

Resultaten visar även hur aspekter utanför ett ledarutvecklingsprogram påverkar vilka resultat som kan uppnås (även kallat ”transfer of training”). De deltagande chefernas möjligheter att utöva sina nya färdigheter i att leda implementering försämrades bland annat av organisatoriska förändringar som pågick samtidigt. Detta illustrerar vikten av att välja en lämplig tidpunkt för chefers deltagande i ett ledarutvecklingsprogram utifrån de individuella och organisatoriska förutsättningarna.

Referenser

1. Richter, A., et al. (2020) Evaluation of iLead, a generic implementation leadership intervention: mixed-method preintervention-postintervention design. *BMJ Open*, 10, 1.
2. Krikpatrick, D. (1996) Techniques for evaluating training programs. Revisiting Kirkpatrick's four-level model. *Train Dev* 50, 54-9.
3. Michie, S. et al (2014) The behaviour change wheel, a guide to designing interventions. 2014 Great Britain: Silverback Publishing.
4. Mosson R. et al (2019) Building implementation capacity (BIC): a longitudinal mixed methods evaluation of a team intervention. *BMC Health Services Research* 19, 287.
5. Bass BM, Avolio BJ. (1993) Transformational leadership: A response to critiques. In: Chemers MM, Aymanm R, eds. *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, US: Academic