

# **Implementering: «effekt helt ut»**

**Helsedirektoratet  
Thon Hotell 17. juni 2019**

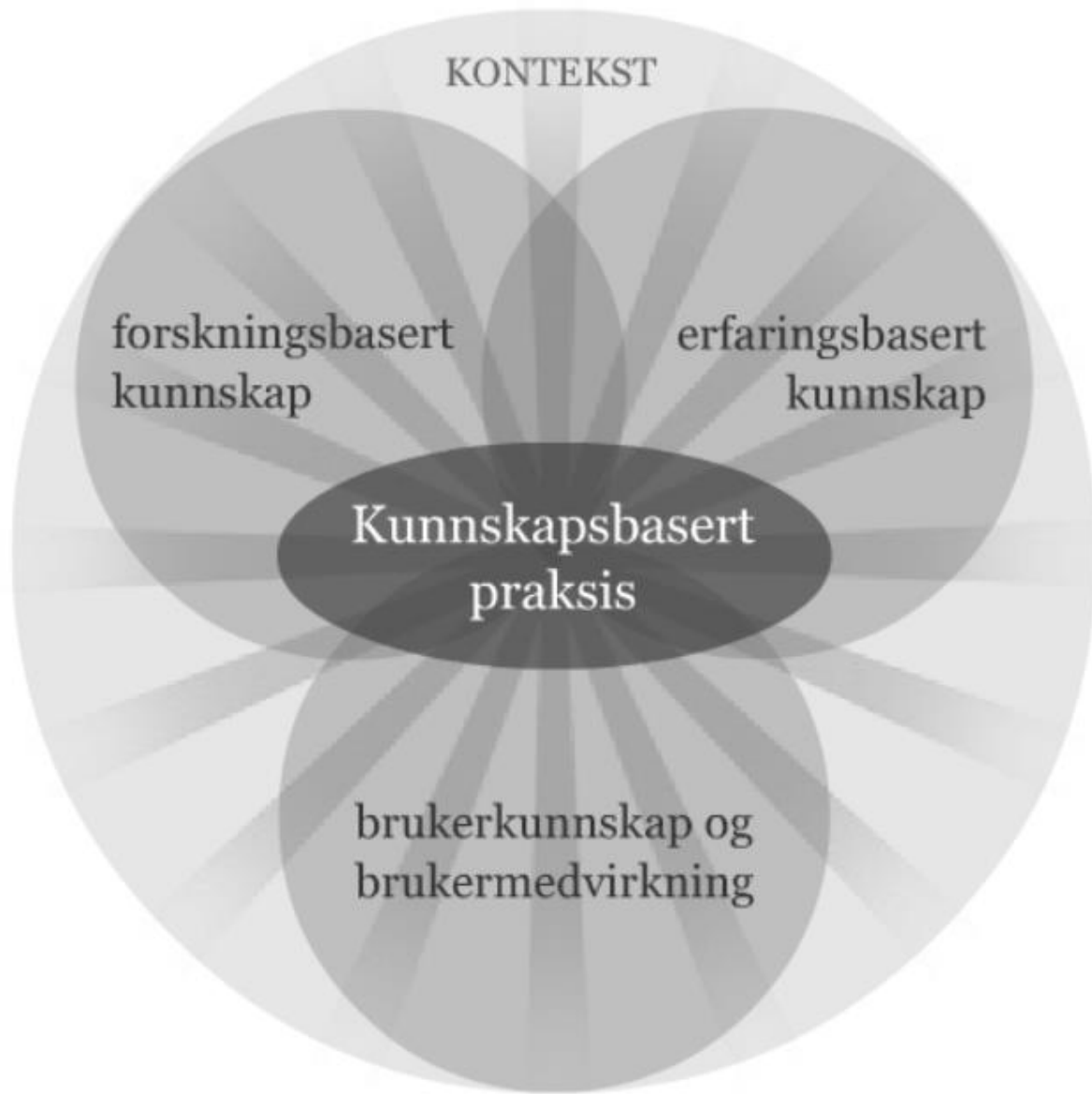
**Terje Ogden  
Nasjonalt utviklingscenter for barn og unge  
NORCE**

**[www.nubu.no](http://www.nubu.no)**

**[www.ogden.no](http://www.ogden.no)**

# Familie- og skolebaserte intervensjoner i arbeidet med atferdsproblemer blant barn og unge





**Kunnskapsbasert praksis** er å ta faglige avgjørelser basert på systematisk innhentet forskningsbasert kunnskap, erfaringskunnskap og pasientens ønsker og behov,

Kunnskapsbasert praksis har sitt utspring fra «Evidence based medicine», først omtalt i 1991.



Review Article

# Implementation Science

## A Brief Overview and a Look Ahead

Terje Ogden<sup>1</sup> and Dean L. Fixsen<sup>2</sup>

<sup>1</sup>The Norwegian Center for Child Behavioral Development, Oslo, Norway,

<sup>2</sup>University of North Carolina at Chapel Hill, NC, USA

**Abstract.** The field of implementation research is remarkable in many ways and, even as a young discipline, it has expanded well beyond the expectations of even its most optimistic supporters and stakeholders. In this overview we provide a selective rather than systematic review to serve as a relevant introduction to the field of implementation science. We highlight central concepts, strategies, frameworks, and research outcomes. These highlights draw heavily on the seminal systematic reviews from Brownson, Colditz, and Proctor (2012), Fixsen, Naoom, Blase, Friedman, and Wallace (2005), and Greenhalgh, Robert, MacFarlane, Bate, and Kyriakidou (2004) and on a thorough comparative review of implementation frameworks conducted by Meyers, Durlak, and Wandersman (2012). Looking ahead to future implementation research, we consider research challenges related to the scaling up of programs, striking a good balance between treatment integrity and local adaptation, measuring implementation quality, and program sustainability.

**Keywords:** implementation research, implementation practice, implementation strategies, implementation frameworks

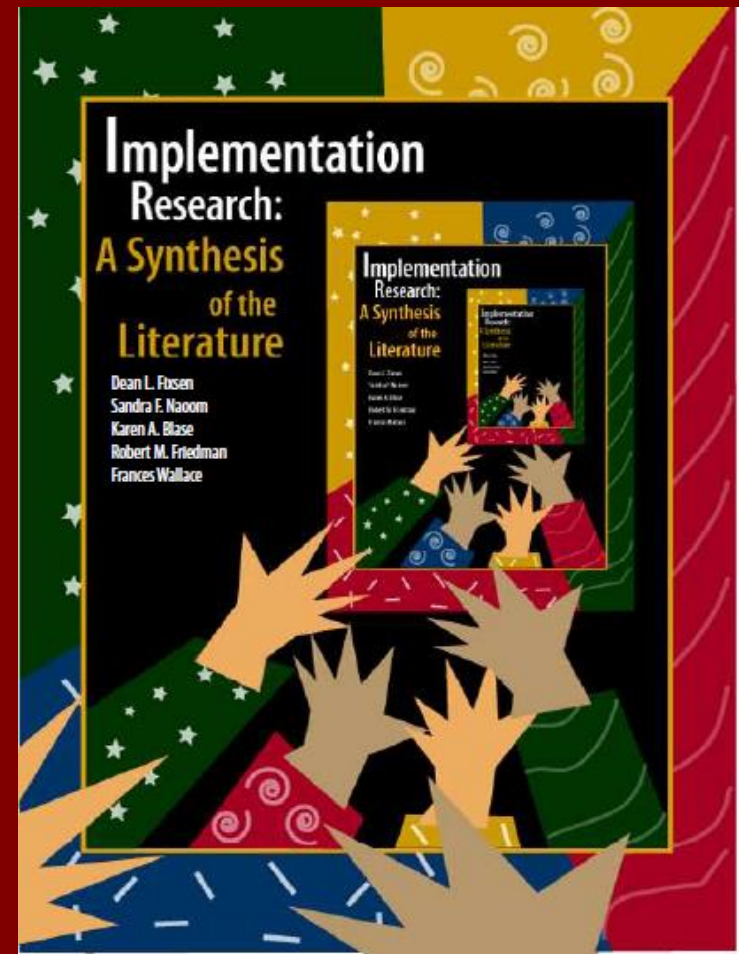
“The scientific study of methods to promote the systematic uptake of clinical research findings and other evidence-based practices into routine practice...”  
(Implementation Science, 2006),

# Hva er implementering?

- Implementering beskriver forholdet mellom kunnskap og praksis og hvordan en får tiltak til å virke samt å kunne forklare hvorfor de virker,
- Målet for implementering er praksisendring, men også å øke kunnskap, forståelse og refleksjon rundt et kunnskapsfelt,
- Manglende resultater kan skyldes at tiltaket ikke var så virksomt som forventet eller at implementeringen sviktet,
- Implementering kan starte fra forskning til praksis, eller at praktikere blir oppmerksomme på et problem og ønsker å prøve nye løsninger,
- Cirka 1/3 av alle programmer eller tiltak som introduseres blir vellykket implementert,
- De fleste tiltak falmer over tid og det er lite forskning om hvordan en vedlikeholder endring.

# *“Let it happen – help it happen - make it happen”*

- **Spredning** informasjon om et tiltak blir fanget opp og tatt i bruk av en gruppe høyt motiverte mottakere.  
(diffusion - “bottom up”)
- **Formidling** målrettet formidling av informasjon, retningslinjer eller veiledere til praksisfeltet.  
(dissemination - “top down”),
- **Implementering** aktive strategier for å iverksette tiltak og endre praksis på en målbar måte.  
(implementation: “*make it happen*”)



# «Kunnskapsstatus»

- Vi vet mer om hva som ikke virker i arbeidet med å implementere ny praksis enn hva som virker, og 'alt er viktig',
- Skriftlige retningslinjer, veiledere og andre former for enveisformidling endrer i liten grad praksis (bl.a undervisning),
- Virksom formidling av kunnskap og kompetanse skjer best som 'ansikt-til-ansikt' ferdighetsbasert interaktiv formidling,
- Støtte fra uformelle meningsledere og 'ildsjeler' fremmer praksisendring.

**Hva kan implementeres?**



## Implementing and Evaluating Evidence-Based Treatments of Conduct Problems in Children and Youth in Norway

Terje Ogden  
Kristine Amlund Hagen  
Elisabeth Askeland  
Bernadette Christensen

*The Norwegian Center for Child Behavioral Development, University of Oslo*

RESEARCH

Open Access

## Measurement of implementation components ten years after a nationwide introduction of empirically supported programs – a pilot study

Terje Ogden\*, Gunnar Bjørnebekk, John Kjøbli, Joshua Patras, Terje Christiansen, Knut Taraldsen and Nina Tollefsen

RESEARCH ARTICLE

Open Access



## Hospitals implementing changes in law to protect children of ill parents: a cross-sectional study

Bjørg Eva Skogøy<sup>1,2\*</sup>, Knut Sørgaard<sup>1,2</sup>, Darryl Maybery<sup>3</sup>, Torleif Ruud<sup>4,5</sup>, Kristin Stavnes<sup>1,5</sup>, Elin Kufås<sup>6</sup>, Gro Christensen Peck<sup>7</sup>, Eivind Thorsen<sup>8</sup>, Jonas Christoffer Lindstrøm<sup>4,5,11</sup> and Terje Ogden<sup>9,10</sup>

## From training to practice: a survey study of clinical challenges in implementing cognitive behavioural therapy in Norway

Annette Kjøge<sup>1,2\*</sup>, Tone Turtumøygaard<sup>2</sup>, Torkil Berge<sup>3</sup> and Terje Ogden<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Telemark Hospital, Skien, Norway

<sup>2</sup>University of Oslo, Oslo, Norway

<sup>3</sup>Community Mental Health Centre Vinderen, Diakonhjemmet Hospital, Oslo, Norway

<sup>4</sup>The Norwegian Centre for Child Behavioural Development, University of Oslo, Norway



ORIGINAL ARTICLE

## Is There a Scale-up Penalty? Testing Behavioral Change in the Scaling up of Parent Management Training in Norway

Truls Tommeraas<sup>1</sup> · Terje Ogden<sup>1</sup>

ORIGINAL PAPER

## Significance of Leaders for Sustained Use of Evidence-Based Practices: A Qualitative Focus-Group Study with Mental Health Practitioners

Karina M. Egeland<sup>1</sup> · Mona-Iren Hauge<sup>2</sup> · Torleif Ruud<sup>1,3</sup> · Terje Ogden<sup>3,4</sup> · Kristin Sverdvik Heiervang<sup>1</sup>

Received: 21 May 2018 / Accepted: 5 June 2019  
© The Author(s) 2019

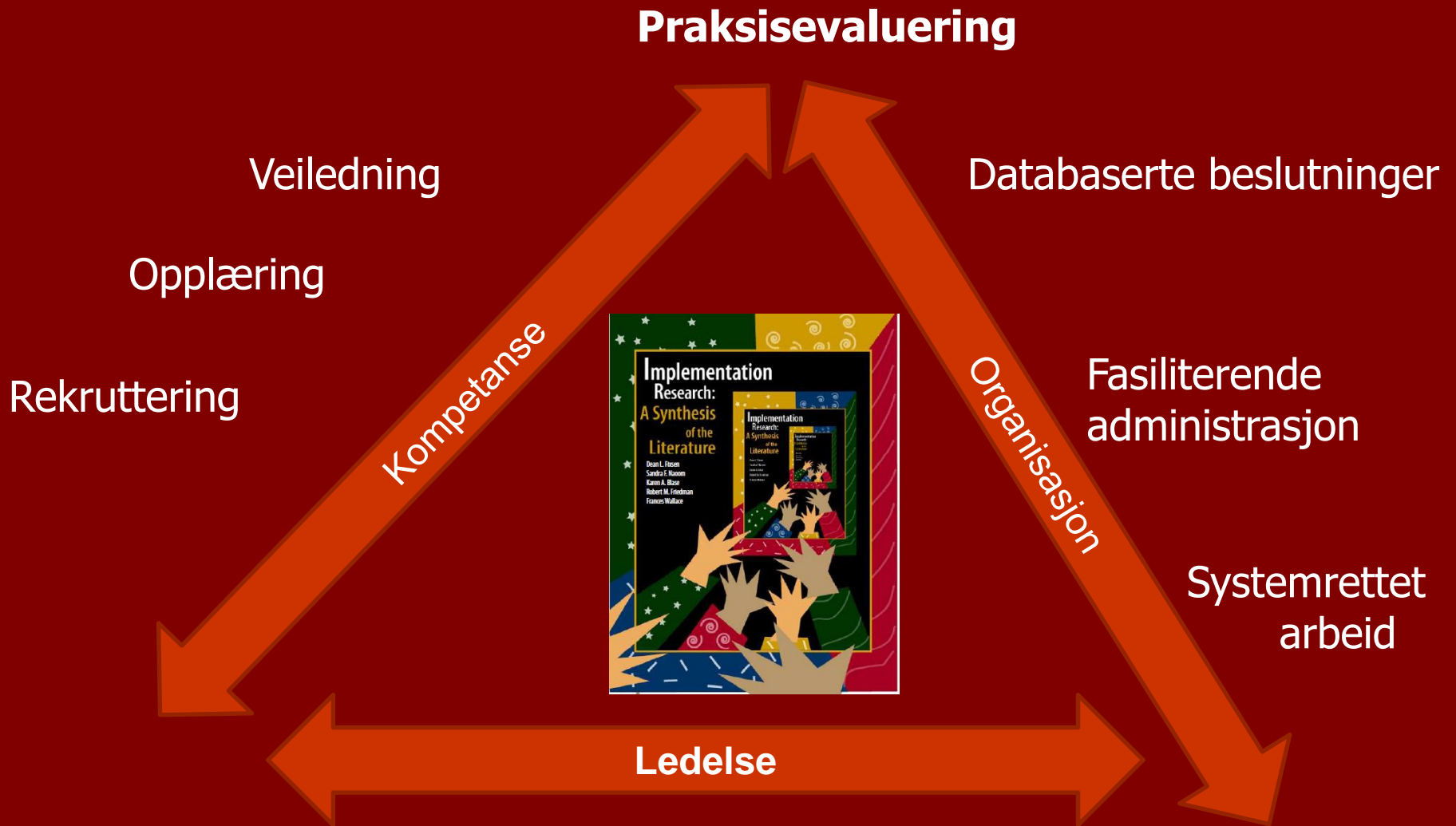


# Implementering i praksis og forskning

- Implementering handler om å kvalitetssikre at tiltak eller programmer iverksettes i tråd med definerte kriterier (program implementering),
- At praksis er i overensstemmelse med program spesifikasjoner og med praktisk/kliniske kjernekomponenter (prakis-implementering),
- Som moderator i forskning: om implementering målt som etterlevelse (fidelity) modererer behandlingsutfall,
  - PMTO: fidelity of implementation (FIMP: koding av video-opptak)
  - MST: TAM (treatment adherence measure scores – løpende tilbakemeldinger fra brukerne)
- Implementering kan evalueres i forhold til egen utfall (gjennomførbarhet, produktivitet, 'reach', kostnader, sustainability), og som moderator for behandlingsutfall.

# **Valg av et teoretisk rammeverk for implementering**

# The active implementation framework (Fixsen et al., 2005)



# Implementeringsdrivere



# **Implementeringsteam og plan for implementering**

# Hva ser praktikere etter?

- Praktikere legger gjerne vekt på at ny praksis er enkel å ta i bruk og at den lar seg integrere med det gjeldende praksis,
- Praktikere blir ikke alltid overbevist av data – deres beslutninger om på ta i bruk ny praksis er som regel basert på at “noen kan fortelle en god historie”,
- Praktikere vil gjerne høre på andre praktikere, og brukere vil helst se og høre andre brukere fortelle om tiltaket,
- **Hva praktikere legger vekt på:** (Dearing, 2009):
  - **Kostnader \*\*\*\***
  - **Enkelt \*\*\*\***
  - **Innpassing \*\*\*\***
  - **Empiri \*\***
  - **Prøvbarhet \***
  - **Observerbarhet \***

**«Nye intervensjoner skal være virksomme og brukervennlige»**

# THE QUALITY OF IMPLEMENTATION CHECKLIST

Meyers, Durlak & Wandersman, 2012

## **IMPLEMENTERINGSKVALITET (The Quality of Implementation checklist)**

### **1. ETABLERE ET IMPLEMENTERINGSTEAM**

Teamet for den kommunale implementeringen (styringsgruppe)

Identifisere og ansette ledere for tjenestene

Identifisere og rekruttere områdespesialister for hvert tjenesteområde

Rekruttere deltakere til fagråd (profesjonelle og legfolk)

Fordele roller og ansvar for prosess og gjennomføring

### **2. STØTTENDE KLIMA I ORGANISASJON OG NÆRMILJØ**

Identifisere og støtte ildsjeler i implementeringen

Kommunisere behovet for tiltaket i tjenesten og i lokalmiljøet

Kommuniser fordelene ved tiltaket

Imøtegå motstand mot endring

Sørge for at tiltak er godt forankret i organisasjonen og har god administrative støtte

### **3. IMPLEMENTERINGSPLAN**

Lag en liste over oppgaver som skal utføres i forbindelse med implementeringen

Lag en tidslinje for implementeringsoppgavene

Fordel implementeringsoppgavene på ulike ledere og deltakere

### **4. OPPLÆRING OG PRAKTISK/TEKNISK STØTTE**

Avklar opplæringsbehov og behov for teknisk og praktisk assistanse (implementeringsteam)

Sikre gode samarbeidsrelasjoner med de som skal lære opp og gi assistanse

Sørg for at de som skal implementere har kunnskap om organisasjonenes og lokalmiljøets behov, målsettinger og ressurser

Samarbeid med praktisk støtteapparat om implementeringen

### **5. SAMARBEID PRAKTIKERE OG PROGRAMUTVIKLERE**

Samarbeid med tiltaks/programutviklerne om forhold som påvirker kvaliteten av implementeringen

Iverksett problemløsning når behovet oppstår

### **6. EVALUERE HVOR VIRKSOM INTERVENSJONEN ER**

Mål graden av implementeringsintegritet (i.e., adherence, integrity)

Mål doseringen — hvor mye av tiltaket som ble faktisk levert



# Viktige implementeringsdimensjoner

<b>Dimensjon</b>	<b>Definisjon</b>	<b>Andre begreper</b>
Differensiering	Tiltaket kan skilles fra andre tiltak	Programmets unikhhet
Dosering	Antall sesjoner	Kvantitet – intervensjonens styrke
'Reach'	Om deltakerne er representative for målgruppen	Hvor mange personer eller miljøer i målgruppen som en når fram til
Monitorering	Hvilke tilleggstenester el.tiltak mottakerne får	Program-forurensning Alternative tjenester
Etterlevelse	Om komponentene leveres i overensstemmelse m/pr.	Fidelity, Adherence, Compliance, Integrity
Kvalitet	Interaktiv formidling og kliniske ferdigheter	Erfaringsbaserte kliniske ferdigheter og kompetanse
Tilpasning	Tilleggskomponenter som kommer til underveis	Modifikasjon, Re-invention,
Respons	Deltakernes aktivitet engasjement og involvering	Frammøte, Tilfredshet, Utfører hjemmeoppgaver

**Hva hemmer og fremmer god  
implementering?**

# Forskning om god implementering

- *Organisasjonskultur*: En endringsorientert organisasjon, et positivt arbeidsklima, integrering av nye med eksisterende tiltak, felles visjoner/verdier,
- *Personalets* teoretiske orientering, kompetanse, utdanning, åpenhet for forandring, mestringstro og implementeringsferdigheter,
- *Praksis og prosesser*: felles beslutninger, koordinering med andre tjenester, åpen og effektiv kommunikasjon og gode oppgavebeskrivelser,
- *Intervensjonen*: relevant, brukervennlig, kunnskapsbaserte kjernekomponenter,
- *Personalet som leverer programmet* (eksterne/interne endringsagenter) så som lederskap, engasjement, kompetente, troverdige, interaktiv formidlingsstil,
- *Teknisk støtte/assistanse* som opplæringsprogram, håndbøker, materiell, veiledning, evaluering av etterlevelse etc.

# Hvor virksomme er ulike former for opplæring?

	<i>Resultat</i>	<i>Resultat</i>	<i>Resultat</i>
	<i>Kunnskap</i>	<i>Ferdigheter</i>	<i>Overføring til praksis</i>
Kunnskap	10	5	0
Demonstrasjon	30	20	0
Egenpraksis	60	60	5
Kollega 'coaching'	90	95	95

# Implementeringskonflikter

- Hvor lojal må man være mot programmet for å få gode resultater for brukerne?
- Sterk programtrohet stilles opp mot behovet for lokal tilpasning – *'fidelity vs adaption'*,
- Evidensbasert praksis handler om kompetent heller en rigid etterlevelse, og uttrykkes som *'flexibility within fidelity'*,
- Høy programlojalitet kan oppfattes som en trussel mot tjenestenes og praktikernes autonomi,
- Holder det med fellesfaktorer? (f.eks. relasjoner, allianse).

# Barriéerer for vellykket implementering

- **Tidspress;** vansker med å frigjøre kapasitet til å arbeide med nye intervensjoner, pga konkurrerende oppgaver og prioriteringer,
- **Opplæring:** utøverne får mindre opplæring enn forutsatt og mindre støtte, veiledning og praktisk oppfølging fra implementører og støttespillere,
- **Utvanning:** intervensjonen forkortes, utvannes eller avviker fra originalen over tid,
- **Holdninger:** Tiltaket bryter med oppfatning av egen yrkesrolle og prioriteringer:
  - Generell skepsis og kritiske holdninger til ny praksis («dette er ikke noe nytt»)
  - Endringstretthet: Negative erfaringer med endringsprosjekter og omorganisering,
  - Faglig kritikk: Tiltaket avvises som upraktisk eller lite brukervennlig,
  - Andre forhold er viktigere og ny praksis: «tar for mye tid» eller «krever for mye innsats».

# “Fremmende faktorer”

- Praksis som personalet mener har klare fordeler i forhold til nåværende praksis og som er tilpasset deres kollektive holdninger og verdier,
- Praksis som er relativt enkel å bruke og som ikke avviker så mye fra det personalet er fortrolige med (justere vs endre praksis),
- Praksis som er støttet av forskning og som har et positivt omdømme gjennom andres erfaringer,
- Støttes i personalet av uformelle meningsledere; «ildsjeler som lyttes til»,
- Praksis som begeistrer; skaper engasjement og entusiasme.
- Tilstrekkelige ressurser er avsatt/ tilgjengelige (tid, penger, personale),
- God fysisk tilrettelegging og tilgang på teknisk støtte.

# Oppsummert om god implementering

- **Implementeringsteam og ledelse** som har relevant kompetanse og følger opp gjennom hele endringsprosessen,
- **Valg av intervensjon** som er kunnskapsbasert og treffsikker, som lar seg innpasse i forhold til pågående virksomhet,
- **Implementeringsplan** og analyse av hemmende og fremmende faktorer,
- **Brukermedvirkning**: kunnskapsbaserte tiltak som også involverer brukere og tilpasses praktikernes kompetanse,
- **Ferdighetsbasert opplæring**: retningslinjer, manual og ferdighetsbasert opplæring med veiledning, teknisk støtte og praksisvennlig materiell,
- **Evaluering** av gjennomførbarhet, prosess og resultater.





**SAVE THE DATES: 15-17 SEPTEMBER 2019**

**GLOBAL IMPLEMENTATION CONFERENCE | SCOTLAND**



**MASTER CLASSES**  
**SEPTEMBER 15**  
UNIVERSITY OF STRATHCLYDE  
GLASGOW

**CONFERENCE**  
**SEPTEMBER 16 & 17**  
AT THE SEC  
GLASGOW



[gic.globalimplementation.org](http://gic.globalimplementation.org)

