

Malin Sjöqvist

HT 2025

Implementering och förbättringsarbete i praktiken 7,5hp

Inlämningsuppgift 1 (INL1) 5hp

Vad ska implementeras?

Region Sörmland och länets nio kommuner har tagit beslut om en länsgemensam samverkansmodell: *Tillsammans för barnens bästa i Sörmland*- En länsgemensam modell för tidig samverkan (Region Sörmland, 2025). Den här implementeringsplanen fokuserar dock inte på modellen som sådan utan på chefers roll i en implementering. Chefer i socialtjänst, skola/förskola och hälso- och sjukvård behöver utveckla implementeringskompetens så att modellen faktiskt används och vidmakthålls i verksamheterna.

Implementeringsforskningen beskriver att resultat uppstår först när nya arbetssätt omsätts till ändrade beteenden i vardagen, vilket i hög grad avgörs av hur ledning och styrning utformas vilket både Bertram et al. (2015) & Hasson & Von Thiele Schwarz (2023) menar. Den här planen fokuserar därför på ledarbeteenden och organisatoriska aktiviteter som möjliggör ett hållbart införande av nya arbetssätt.

Enligt Fixsen et al. (2009) är kärnkomponenter de grundläggande funktionerna, principerna och aktiviteterna som är nödvändiga för att nå önskat resultat. En modell behöver definieras genom sina kärnkomponenter – de centrala processer och beteenden som måste utföras för att modellen ska anses vara implementerad med kvalitet.

Implementeringsplanen riktar sig till chefer och deras roll i implementering. Bertram et al. (2015) beskriver de tre viktigaste implementeringsdrivkrafterna som stödjer en lyckad implementering och definieras som kärnkomponenter för denna plan:

- Kompetensdrivare. Utvecklar personalens kompetens och trygghet i att leverera modellen
- Organisationsdrivare. Skapar en miljö som stödjer och bibehåller implementeringen
- Ledarskapsdrivare. Hanterar både tekniska och adaptiva utmaningar i förändringsprocessen

Vilket problem är det som ska lösas?

Erfarenheterna från det första året av implementeringen av samverkansmodellen är inhämtade av processledarna genom huvudmännens uppföljning i september 2025. Den visar att

implementeringen av samverkansmodellen inte fått det genomslag som förväntats. De hinder som identifierats i verksamheterna är:

- svag styrning och otydliga mandat på lokal nivå
- personbunden implementering – fungerar endast där en engagerad chef ”eldsjälar”
- varierande förankring och prioritet mellan kommuner och huvudmän
- modellen är delvis okänd i verksamheterna
- uppföljning är bristfällig eller saknas helt

Konsekvenserna blir att modellen riskerar att uppfattas som ett projekt vid sidan av ordinarie uppdrag, mindre relevant och därmed sakna legitimitet i vardagsarbetet i värsta fall förblir okänd i organisationerna.

Weiner (2009) beskriver vad som kännetecknar organisatorisk beredskap för förändring, hur den utvecklas och vilka effekter den får. Enligt hans teori bidrar en hög grad av organisatorisk beredskap till en mer effektiv implementeringsprocess. När medarbetare känner engagemang och tillit till sin kollektiva förmåga ökar sannolikheten att de tar initiativ, visar uthållighet och samarbetar väl under förändringsarbetet. Utvärderingen som utförts kan tolkas genom Weiners teori som tecken på låg organisatorisk beredskap för förändring. Fortsatt beskriver Weiner två centrala dimensioner för organisatorisk beredskap:

- Förändringsengagemang, hur viktigt förändringen upplevs, och
- Förändringseffektivitet, tron på den egna förmågan att utföra förändringen

Den svaga styrning som uppföljningen identifierat kan minska förändringseffektiviteten, då medarbetarna saknar tydlig vägledning och tillräckliga förutsättningar att omsätta modellen i praktiken. Samtidigt kan bristande kommunikation från ledningen ha påverkat engagemanget och uppfattningen om modellens prioritet och värde. Allt sammantaget begränsar organisationens beredskap för förändring och bidrar till att implementeringen ännu inte fått det genomslag som eftersträvs. Liknande hinder kan ses i andra beslut på regional nivå. Att skapa förutsättningar för ett utvecklat ledarskap, tydligare styrning, systematisk uppföljning och en bättre förståelse för organisatoriska villkor kan förbättra möjligheterna till framgångsrik implementering även i andra interventioner. För att öka genomslaget i implementeringsarbeten behöver identifierade hinder relaterat till implementeringsdrivkrafterna hanteras utifrån olika strategier för att leda till önskat utfall: förändringsengagemang och förändringseffektivitet. Det förklaras längre fram i en programlogik.

Vad är nyttan?

Implementeringsplanen syftar till att öka chefers förmåga att leda implementering som leder till nyttan med interventionen. När förändringseffektiviteten och förändringsengagemanget stärks leder det till ökad organisatorisk beredskap – oavsett om det gäller nya projekt, rutiner eller överenskommelser – vilket leder till lyckade implementeringar och effekterna kan därmed bli bredare än enbart i uppdraget *Tillsammans för barnens bästa*. Det långsiktiga resultatet – en förbättrad samverkan och stöd för barn och unga i Sörmland är i den här planen alltså inte huvudnyttan. En framgångsrik implementering handlar inte enbart om medarbetarnas förändrade arbetssätt utan i hög grad om ledningens aktiva roll (Hasson & Von Thiele Schwarz, 2023).

Nyttan med ökad organisatorisk beredskap är att det förbättrar chefens förmåga att leda med en gemensam riktning och styrning i förändringsarbeten långsiktigt. För organisationen bidrar det till en högre sannolikhet till att förändrade arbetssätt upprätthålls över tid och skapar en bättre samverkan mellan huvudmännen med en minskad variation i hur interventionen används. Hasson & Von Thiele Schwarz (2023) belyser vikten av att undersöka värdet av en innovation och inte enbart fokusera på hur den implementeras. Att undersöka värdet genom att se framåt redan i förberedelserna stärker möjligheten till att implementeringens resultat består. Det ger information om vilka hinder som kan komma att mötas och behöva hanteras. Fyra skäl till att ta reda på vart man är på väg:

- Riktning: En chef som får stöd att kommunicera en konsekvent inriktning i alla led skapar samsyn och minskar osäkerhet kring hur modellen ska användas. Med en tydligare styrkedja ökar förutsättningarna för att chefen kan omsätta beslut till praktik.
- Motivation: En chef som förstår och kan beskriva den förväntade nyttan av implementeringen stärks i sin roll som förändringsledare och kan i sin tur öka engagemanget hos medarbetarna. Samsyn och ett tydligt önskat läge ökar motivationen hos beslutsfattare och kan skapa bättre koordinering mellan huvudmännen.
- Hållbarhet. En chef som kan koppla implementeringen till ordinarie styrning och uppföljning motverkar att arbetet blir ett tillfälligt projekt.
- Uppföljning. Tydliga mål för chefer gör det möjligt att följa upp användning av modellen strukturerat, lära av resultat och justera kursen under vägen.

Hasson & Von Thiele Schwarz (2023) beskriver hur den samlade nyttan är viktigt för att göra en helhetsbedömning, belyst ur flera perspektiv; olika resultatområden, önskade och oönskade konsekvenser samt uppenbara och mindre uppenbara konsekvenser. Alla dessa perspektiv behöver fångas upp och hanteras tidigt för att stärka engagemang och tillit i implementeringen. Vidare menar Hasson & Von Thiele Schwarz (2023) att ledningen kan fungera som en grindvakt eller dörröppnare för den som implementerar. Ledning och styrning ger inte bara ramarna utan behöver vara en aktiv motor för implementering. När chefer kan leda implementering systematiskt ökar:

- sannolikheten att modellen används i vardagen
- likvärdigheten mellan verksamheter
- möjligheten att följa upp och justera längs vägen
- uthålligheten vid chefsskiftet

Hur ska innovationen leda till nyttan?

Hur innovationen leder till nyttan kan beskrivas som en logisk kedja i implementeringsprocessen. Implementeringsdrivkrafterna enligt Bertram (2015) är kärnkomponenter, det som är mest avgörande för att en intervention ska kunna genomföras framgångsrikt (Fixsen et al., 2009) och de hinder som identifierats i uppföljningen: otydligt mandat, svag styrning, varierande kunskap samt bristande uppföljning och uthållighet är determinanterna. Determinanter är faktorer i kontexten som underlättar eller hindrar implementering (Smith et al., 2020).

Kärnkomponenterna utgör de aktiva ingredienserna för att en intervention ska fungera. De valda implementeringsstrategierna syftar till att påverka determinanterna och aktiverar mekanismerna för förändringsengagemang och förändringseffektivitet.

Att kunna göra kopplingar mellan determinanter, strategier för att främja genomförande och hur resultat ska mätas, hjälper oss att förstå hur och varför en viss strategi leder till framgång eller misslyckande. IRLM fungerar som ett visuellt verktyg för att kartlägga sambanden mellan dessa delar:

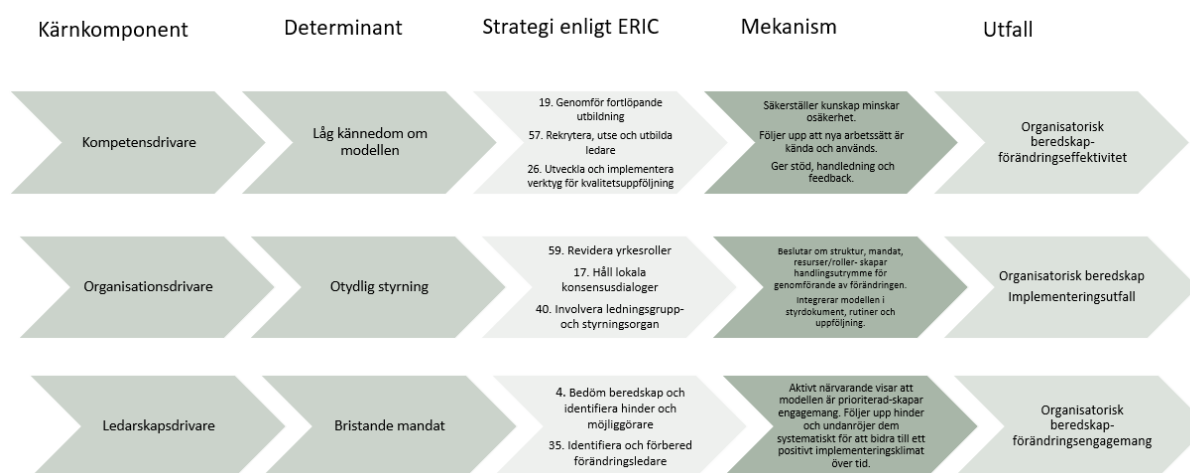
Determinanter- faktorer i kontexten som underlättar eller hindrar implementering.

Implementeringsstrategier- åtgärder och metoder som används för att hantera dessa faktorer och stödja införandet av en evidensbaserad intervention (EBI).

Mekanismer- de processer genom vilka strategierna påverkar determinanterna

Utfall- både implementeringsresultat och kliniska resultat för patienter (Smith et al., 2020).

Figuren nedan beskriver orsakskedjan i denna implementeringsplan och hur olika element hänger samman enligt IRLM.



Figur 1. IRLM implementering av Tillsammans för barnens bästa-samverkansmodell

Vad innebär innovationen för konkreta förändringar?

För att chefens ökade implementeringsförmåga ska leda till verklig användning i vardagen behöver chefen både förstå och praktisera de nya beteenden som kunskapen möjliggör. Implementeringsplanen fokuserar på implementeringsdrivkrafter för att lyckas införa nya arbetssätt som sedan används i praktiken. För att förstå hur nya arbetssätt blir naturligt inbäddade i vardagen, eller varför de inte används, används Normalization Process Theory (NPT). Enligt NPT kännetecknas implementeringsprocesser av hur strategiska intentioner omsätts i praktiska handlingar i det dagliga arbetet. Implementering sker genom kollektiv handling och samarbete och omfattar centrala processer som påverkar om ett nytt arbetssätt integreras eller inte. De beskrivs genom fyra mekanismer:

Coherence (gemensam förståelse): Chefen behöver kommunicera varför innovationer införs och hur de gynnar verksamheten.

Cognitive Participation (delaktighet och ägarskap): Chefen har en aktiv roll i att vägleda implementeringen och inte endast kommunicera beslut. Stödja och stärka medarbetare och förklara vad som förväntas av dem samt tydliggöra roller.

Collective Action (praktiskt genomförande): Chefen säkerställer resurser, organiserar och strukturerar för att möjliggöra användningen i vardagen. Säkerställer att ny personal involveras och integrerar det nya i mötesstrukturer, dokumentation och kvalitetsarbete.

Reflexive Monitoring (utvärdering och lärande): Chefen använder uppföljning för att styra den fortsatta utvecklingen längs implementeringen (May et al., 2009).

För att genomföra implementering behöver chefer utveckla och befästa nya ledarbeteenden i vardagen. Det innebär en förflyttning från ett mer informativt ledarskap till ett aktivt förändringsledarskap.

Vad hindrar och möjliggör förändringen?

Uppföljningen i länet visar att implementeringen av samverkansmodellen har stor variation mellan kommuner och verksamheter. Hinder och möjliggörare för denna implementering har framkommit i resultatet från uppföljning av första årets implementering samt genom en workshop som utförts med nyckelpersoner för implementeringen i länet. Till hjälp används ramverket CFIR (Consolidated Framework for Implementation Research) som syftar till att ge kunskap om kontext som är nödvändig för att kunna anpassa innovationer, skräddarsy implementeringsstrategier och följa upp framsteg (Damschroder, 2022). Kontextuella variationer kan påverka hur väl en intervention implementeras (Hasson & Von Thiele Schwarz, 2023). CFIR är ett av de mest använda ramverken, determinantramverk, inom implementeringsvetenskap och används för att förutsäga eller förklara hinder och möjliggörare för implementeringsframgång. En vägledning i hur ramverket ska tillämpas har tagits fram (Reardon et al., 2025). I tabellen nedan framgår aktuella hinder och möjliggörare utifrån CFIRs 5 domäner.

	Hinder	Möjliggörare
Yttre kontext	Otydlighet i samverkan mellan huvudmännen.	Nationellt fokus på tidiga insatser för barn och unga vilket kan öka prioriteringen att implementera modellen och knyta den till verksamhetsmål.
Inre kontext	Svag lokal styrning och struktur. Saknad av organisatoriska förutsättningar och tydliga prioriteringar som leder implementeringen.	Befintliga samverkansforum i länet. Tydliga politiska beslut och en länsgemensam målbild.
Process	Chefer leder inte implementeringen aktivt.	Processledarstöd och etablerade forum för lärande.

Innovationens egenskap	Modellen kan upplevas svår att koppla till befintliga arbetssätt.	Det finns en tydlig vision och politisk förankring av modellen.
Individens egenskap	Olika kompetens i implementering påverkar förändringseffektiviteten. Oro/okunskap ger svagt tilltro och engagemang.	Hög vilja att samverka och utveckla stöd till barn ska stärka motivation till en aktiv förändringsledning.

Figur 2. Hinder och möjliggörare i implementering av Tillsammans för barnens bästa- samverkansmodell enligt CFIR

Både Weiner (2009) och Hasson & Von Thiele Schwarz (2023) betonar hur chefer som har en tydlig roll, är ett stöd och gör regelbunden uppföljning stärker både förändringseffektiviteten och förändringsengagemanget. Erhart et al (2022) beskriver hur policy och styrning påverkar implementering. Policynivån sätter ramarna för vad som är möjligt i praktiken och har därför en central roll som både möjliggörare och hinder för förändring. I mitt fall med komplexiteten av 10 huvudmän kan politiska prioriteringar se olika ut och därmed antingen vara möjliggörande eller hindrande och på så sätt skapa olikheter i länet. Nationella riktlinjer kan däremot ge tyngd åt evidensbaserade arbetssätt och verka möjliggörande så länge det inte råder en resursbrist som hindrar det. Att kunna översätta policy till vardag betonas i implementeringsvetenskap. Beslutsfattarna behöver formulera mål och styrmedel, medan chefer och medarbetare omsätter dessa i praktisk handling. Begreppet alignment förekommer i implementeringsforskning och kan översättas till "samstämmighet" för hur väl olika enheter, aktörer, mål, strukturer och processer är riktade åt samma håll som avgörande för framgångsrik implementering. Erhart et al beskriver fem typer av alignment som avgörande för effektiv implementering och hur de behöver vara en central faktor och kan ge oss djupare förståelse för den komplexa implementeringsmiljön och leda till effektiva implementeringsstrategier. Det är av stor betydelse för chefer för att kunna anpassa strategier i sin lokala kontext så att målen kan översättas till praktiskt genomförande i sina verksamheter.

Vilka implementeringsstrategier behövs och hur använder ni dem?

För att implementeringen ska bli likvärdig och hållbar behöver chefernas implementeringsförmåga stärkas. Implementeringsforskning präglas ofta av begreppsförvirring, vilket försvårar både jämförelser mellan studier och praktisk tillämpning. ERIC-projektet (Expert Recommendations for Implementing Change) syftar till att minska denna förvirring genom att definiera implementeringsstrategier – konkreta metoder och aktiviteter som underlättar förändringsarbete (Waltz et al., 2015). Genom att koppla identifierade hinder till specifika strategier kan chefer få stöd att leda implementeringen effektivt.

Strategierna är utformade för att stärka ledarskap, organisation och kompetens, vilket ökar beredskapen för förändring (Weiner, 2009). De kombineras med ramverket ADKAR, ett praktiskt verktyg för att planera kommunikation och utbildning. ADKAR beskriver fem steg som måste uppnås i ordning för att en individ ska lyckas med förändring: *medvetenhet, vilja, kunskap, förmåga och förstärkning* (Yli-Kerttula et al., 2023). Chefernas roll är att aktivt stödja medarbetarna genom dessa steg. Effektiviteten beror på tydliga budskap, bra stödmaterial och utbildning – och minskar om stegen inte följs i rätt ordning.

Chefer behöver tydliggöra varför förändringen är nödvändig, koppla den till befintliga mål och skapa samsyn kring syfte och uppdrag. Detta stärker *medvetenhet* och *vilja*, vilket ökar engagemanget. *Förmåga* och *kunskap* byggs genom riktade insatser som praktiska case, introduktion och träning i nya arbetssätt. *Förstärkning* sker genom uppföljning, synliggörande av framsteg och ett coachande förhållningssätt som stärker självförtroende i nya beteenden. För att säkerställa hållbarhet över tid måste modellen integreras i ordinarie styrning, mål och rutiner, vilket minskar risken att implementeringen blir personbunden eller avstannar vid chefsbyten (Yli-Kerttula et al., 2023).

Den organisatoriska beredskapen kommer inte bara skapas på ett sätt. Olika strategier kan leda till samma mål, beroende på organisationens behov och kontext. Dessutom kopplas beredskap direkt till implementeringsteori: hög beredskap ökar sannolikheten för effektiv implementering, vilket i sin tur är en förutsättning för att uppnå önskade resultat (Weiner, 2009).

Vad gör du för att optimera implementeringen?

Jag har medvetet valt att skapa en implementeringsplan med fokus på implementeringskapacitet hos chefer snarare än på interventionens innehåll. Min utgångspunkt är att utan organisatorisk beredskap spelar interventionens kvalitet mindre roll. För mig handlar optimering inte om att lägga till fler insatser, utan om att arbeta utifrån identifierade determinanter, valda strategier och observerade mekanismer, där chefer har en central roll i att justera strategier och arbetssättet över tid för att förändringsengagemang och förändringseffektivitet ska utvecklas över tid. Min roll är att stödja chefer i att leda implementeringen professionellt och hållbart. Jag fokuserar på att samordna, skapa struktur och möjliggöra lärande snarare än att göra arbetet själv (Hasson & Von Thiele Schwarz, 2023). Genom implementeringsplanen och ramverket ADKAR stärker jag chefernas förmåga att driva beteendeförändring. Jag faciliterar forum för kollegialt lärande och bidrar till uppföljning som synliggör framsteg, hinder och goda exempel. Ett starkt implementeringsledarskap är grunden för en lyckad implementering av samverkansmodellen *Tillsammans för barnens bästa*, med långsiktiga effekter för Sörmlands barn.

Hur jag använt AI?

De verktyg som använts är ChatGPT som ett kunskapsstöd som initialt har hjälpt mig att få en överblick över olika modeller, teorier och ramverk samt förstå likheter, skillnader i innehållet av dem för att kunna orientera mig övergripande och därefter gjort val kopplat till min implementeringsplan. Det har även använts för att få vägledning till relevant litteratur samt för ett reflekterande i mitt eget lärande där jag har haft möjlighet att testa olika perspektiv för att kunna vidareutveckla dem. ChatGPT har hjälpt mig i översättning av text från engelska och svenska och varit ett bollplank för återkoppling på min skrivna text, gällande tydlighet, disposition och eventuella upprepningar för att möjliggöra förkortningar i textmassa samt som ett stöd för att säkerställa att texten täcker uppgiftens frågeställningar. Texten har i sin tur omarbetats av mig på egen hand.

Referenser

- Bertram, R. Blase, A. Fixsen, D. (2015) *Improving Programs and Outcomes: Implementation Frameworks and Organization Change Research on Social Work Practice* Vol. 25(4) 477-487 [DOI: 10.1177/1049731514537687](https://doi.org/10.1177/1049731514537687)
- Damschroder, L. (2022). *The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR)*. I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 38–41). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003109945%20>
- Erhart, M & Aarons, G. (2022). *Alignment, Impact on implementation processes and outcomes*. I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 171-174). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003109945>
- Fixsen, D. Blase, K. Naoom, S & Wallace, F. (2009) *Core Implementation Components. Research on Social Work Practice*. 19, 5. [DOI:10.1177/1049731509335549](https://doi.org/10.1177/1049731509335549)
- Hasson, H. & Thiele Schwarzs, U. (2023). *Implementeringsboken. Så inför du nytt som gör nytta*. Natur och kultur: Stockholm.
- May, C. (2022). *Implementation science as process ecology Normalization Process Theory*. I F. Rapport, R. Clay-Williams, & J. Braithwaite (Red.), *Implementation science: The key concepts* (s. 56–58). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003109945>
- Nilsen, P. (2015) *Making sense of implementation theories, model and framework. Implementation Science*. <https://doi.org/10.1186/s13012-015-0242-0>
- Proctor, E. Silmere, H. Raghavan, R. Hovmand, P. Aarons, G. Bunger, A. Griffey, R. Hensley, M. (2011) *Outcomes for Implementation Research: Conceptual Distinctions, Measurement Challenges, and Research Agenda. Adm Policy Ment Health* 38:65–76. [DOI: 10.1007/s10488-010-0319-7](https://doi.org/10.1007/s10488-010-0319-7)
- Reardon, C. M., Damschroder, L. J., Ashcraft, L. E., Kerins, C., Bachrach, R. L., Nevedal, A. L., Domlyn, A. M., Dodge, J., Chinman, M., & Rogal, S. (2025). *The Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) User Guide: a five-step guide for conducting implementation research using the framework. Implementation Science*, 20, 39. <https://doi.org/10.1186/s13012-025-01450-7>
- Region Sörmland (2025). Tillsammans för barnens bästa i Sörmland. <https://samverkan.regionsormland.se/contentassets/b63190d191244d21bdd29ec444569f9d/tillsammans-for-barnens-basta-i-sormland.pdf>
- Smith, J, Li,D & Rafferty, M. (2020). *The Implementation Research Logic Model: a method for planning, executing, reporting, and synthesizing implementation projects. Implementation Science*, 15, 84. <https://doi.org/10.1186/s13012-020-01041-8>

Waltz, T. Powell, B. Matthieu, M. Damschroder, L. Chinman, M, Smith, J. Proctor, E & Kirchner, J. (2015). *Use of concept mapping to characterize relationships among implementation strategies and assess their feasibility and importance: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) study*. Waltz et al. *Implementation Science* 10:109. DOI: [10.1186/s13012-015-0295-0](https://doi.org/10.1186/s13012-015-0295-0)

Weiner, B (2009) *A theory of organizational readiness for change*. *Implementation Science*, 4, 67. doi.org/10.1186/s13012-020-01041-8

Yli-Kerttula, J & Varis, K (2023). *Comparison of Change Management Models and Suggestions for Top Management*. *Journal of Management and Strategy*. Vol 14 no. 2. <https://doi.org/10.5430/jms.v14n2p69>