

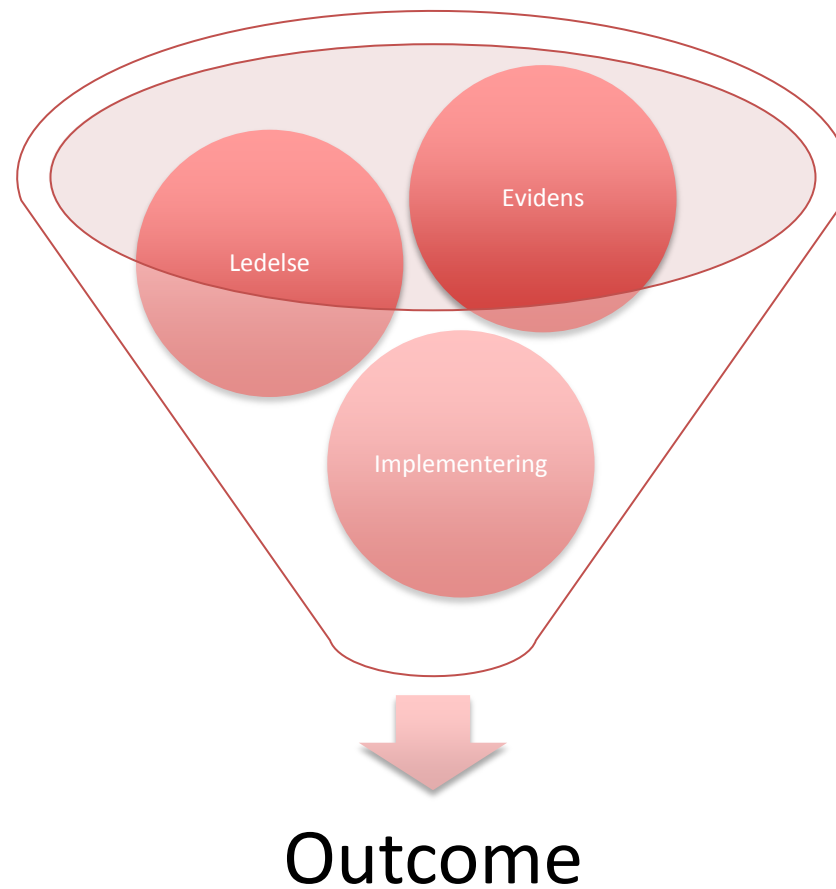


Implementering af evidensbaseret viden – lederskab som bærende faktor

Bianca Albers

Familie og Evidens Center

Fokus for oplægget



Evidensbaseret vs. evidensinformeret praksis

(Tak til D. Ghate & L. Schorr)

- **Evidensbaseret** er en mere eksklusiv kategori af viden og betyder, at en given metode / intervention er blevet testet via kontrolleret forskning og i flere omgange.
- **Evidensinformeret** praksis er:
 - Mindre kategorisk
 - Mere inklusiv – den anerkender forskellige vidensformer
 - Søger at balancere mellem metodetrofasthed og tilpasning for derigennem at opnå størst mulig anvendelighed
 - Overvægt af evidens med stærkt teorifundament
 - Trade-off mellem at vide nogle ting med stor og andre med mindre sikkerhed [Schorr, 2003]

Implementering =

- = a specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions.

(Implementation Research: A Synthesis of the Literature, 2005)

- = de handlinger, der gennemføres for at ændre en eksisterende praksis – fra beslutningen er taget til daglig praksis er vedvarende ændret

(Implementeringsforskning om forebyggelse – en baggrundsrapport, 2010)

- = en aktiv, offensiv og bevidst anvendt strategi for dels at træffe beslutning om at indføre en evidensbaseret praksis, dels at omsætte denne beslutning, så den valgte praksis anvendes effektivt af organisationens praktikere og med positive resultater for slutbrugeren

Implementeringsligningen

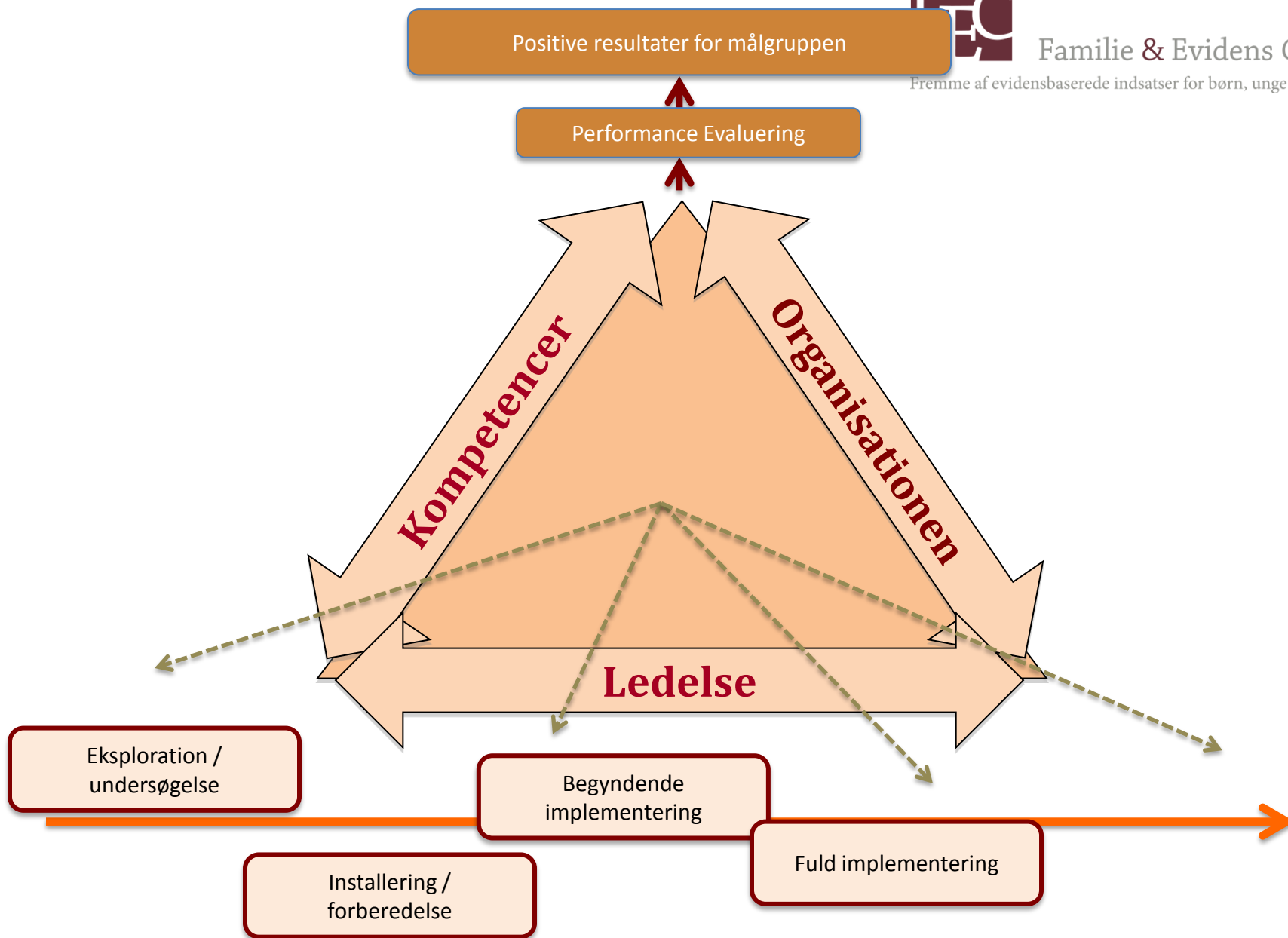
**Effektiv indsats
("Hvad")**



**Effektiv
implementering
("Hvordan")**



**Positive
resultater for
brugerne**



Aarons (2009)

“And more than anything else in the beginning it was wanting it and trying to convince staff that it was good. It was a good thing, that number one we were happy to be doing it, and number two, it was something that we needed to get behind and actually buy into it. Initially that was a little bit of a struggle, so I was, kind of a, almost a cheerleader for the program at the beginning..”



At lede (Ronald Heifetz)

... teknisk

- ” ... problems that are already within our know how; problems for which we have the solutions, the right designs in place – I call those technical problems. One could also call them routine problems. ...”

... adaptiv

- ” ... the adaptive challenge forces a response that’s outside our common repertoire, where our current know how just isn’t quite sufficient; where there isn’t an expert on the subject, who could fix the problem; where our current organizational design and structure, stories, narratives and metaphors don’t do the job. ...”

Indikatorer på adaptive udfordringer

- Generel **krise** – et problem dukker op igen og igen og fører frem til en generel kriseoplevelse i organisation
- **Konflikter**
- Klar erkendelse af at den **viden**, der er tilstede i organisationen ikke slår til i forhold til den innovation man efterstræber
- **Hovedudfordring**: Fejldiagnose. Et adaptivt problem behandles som et teknisk problem.

Adaptive challenges

- ... require people to do their part because in an adaptive challenge you can't take a problem off peoples' shoulders and then give them a solution. In an adaptive challenge the people are part of the problem and their ownership with the problem and responsibility taking for the problem becomes part of the solution itself.
”
...



Hodson & Cooke (2004)

- Hvad kendetegner effektiv ledelse hen imod en evidensinformeret kultur?
 - Fastlægge retning & forventninger
 - Sikre færdigheder & kompetencer
 - Understøtte og muliggøre kritisk tænkning over gældende praksis
 - Brobygning: Anvende evidens i praksisudvikling
 - **Definere passende adfærd**
 - Bygge strategiske partnerskaber
- Vigtigst: Driftsledere; Kompetencer; Tid

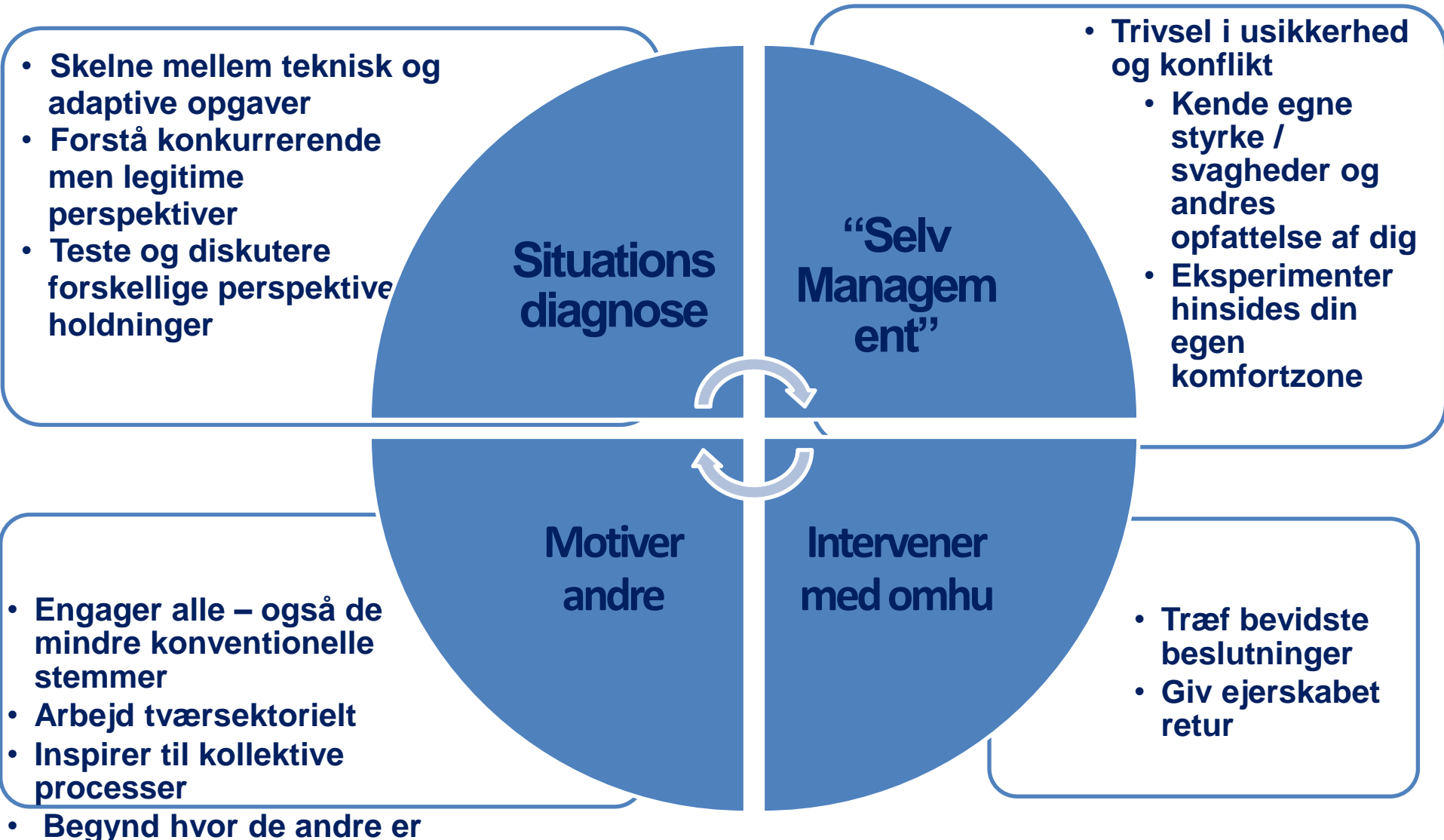
Implementeringsteamet

- 3-8 repræsentanter fra organisationerne
- Repræsenterer forskellige interesser (O&P) & forskellige kompetencer (fx program, implementering, data, ledelse, proces, system)
- Sikrer engagement, ”parathed” og løbende tilpasning i begge organisationer
- ”Vogter over” implementeringens kernekomponenter
- Monitorerer data
- Skaber nye systemer
- Rydder barrierer, barrierer & barrierer af vejen

= Handler om mere end bare om at ”danne” et team

= Opbygge **kapacitet** til at

- *Omforme organisationen, så den kan møde nye udfordringer / adaptive udfordringer*
- *Skabe et reflektorisk rum*
- *Træffe beslutninger om implementeringsprocessen*
- *Skabe sammenhæng til / mellem organisationens forskellige dele*



Spørgsmål til dialog

- Diskuter, hvordan **samspelet mellem implementeringsteam og ledelsesrollerne** udspiller sig bedst muligt som ledelsesunderstøttelse af en implementeringsproces
 - Hvordan spiller implementeringsteam sammen med ledelsessystemet? Hvordan understøtter implementeringsteamet ledelsesopgaverne på forskellige niveauer?
- Diskuter, om det kræver en **særlig form for ledelse** at implementere evidensbaseret viden
 - Er det gældende på alle ledelsesniveauer?