

Förändringens psykologi

– implementering av interventioner för ett hållbart samhälle

Linda Richter Sundberg, psykolog, filosofie doktor i folkhälsa samt forskare vid Institutionen för epidemiologi och global hälsa, Umeå universitet.

Omställningen till ett hållbart samhälle är en komplex och krävande process som involverar samtliga sektorer och nivåer av samhället. I kärnan av denna nödvändiga omställning återfinns förändringen av beteenden på individ-, grupp-, organisatorisk-, samhällelig och global nivå. Klimatkrisen är reell och akut. Krisen kommer att fördjupas, fortsätta i fel riktning om vi inte på alla nivåer i samhället tar beslut och agerar i en riktning som bromsar upp utvecklingen. Att genomdriva förändringar är således av stor vikt.

Psykologisk kunskap är central för denna omställning. Psykologi har med sin djupa och vetenskapligt förankrade kunskap om mänskligt beteende och organisering, potential att bidra med strategier för planering, stöd till genomförande och uppföljning i samband med omställningen.

I snabb takt ökar nu kunskapen om vilken typ av omställning som kommer krävas, vad den kommer att innebära och hur snabbt den behöver ske. Tyvärr så räcker det inte med att forskningen visar på behovet och presenterar effektiva interventioner. Studier har visat att det tar i genomsnitt 17 år innan forskning översätts i praktik om inte riktade insatser gör för omsättningen.¹ Implementeringsvetenskap är ett kunskapsfält som fokuserar just på hur gapet mellan forskning och praktik kan överbryggas. Genom studier i en mängd miljöer och för olika typer av interventioner, har de faktorer som verkar hindrande och underlättande när ny kunskap ska omsättas i människors beteenden på individ-, grupp-, organisations- och befolkningsnivå kartlagts och omsatts i kunskap om hur förändring i olika miljöer kan drivas, stödjas och följas upp.

I denna text introduceras implementeringens centrala begrepp och de faktorer som visat sig ha särskild betydelse för att planera och genomföra en lyckosam implementeringsprocess. Kapitlet avslutas med ett förslag på hur implementeringskunskap kan tillämpas inom den särskilda förändringsprocess som klimatomställningen innebär.

Implementering som kunskapsområde – centrala begrepp i den storskaliga förändringens psykologi

Implementering kan metaforiskt beskrivas som en odlingsprocess där själva plantan utgörs av den intervention som implementeras eller det nya beteende som vi vill introducera. Metaforen kan hjälpa oss att ställa en rad frågor av relevans för att förstå implementering. Hur passar just denna växt på denna plats, vid denna tidpunkt? Vilka förutsättningar finns för att det nya ska slå rot och etablera sig? Hur bra växten trivs och hur mycket frukt den ger beror också av det väder och klimat som råder omkring odlingsplatsen samt inte minst vilka resurser i form av tid, kunskap, lust och motivation som finns hos ”trädgårdsmästarna”, dvs förändringsledarna. Och om växtplatsen inte är optimal, jordmånen karg, vädret ogynnsamt och trädgårdsmästarna upptagna av annat - då riskerar projektet föra en svältfödd tillvaro, och inte sällan dö ut.

Den tidiga implementeringsforskningen växte fram i 50-talets USA som en stark ådra inom ämnet statsvetenskap. Man intresserade sig varför vissa politiska reformer och

¹ Morris, Wooding, & Grant, “The answer is 17 years, what is the question: understanding time lags in translational research”, s. 510-520

förändringsinitiativ ledde till omvälvande och reella förändringar medan andra förblev skrivbordsprodukter.² Fältet ”policy implementation” kom att få öknamnet ”misery research” pga det faktum att de allra flesta studier visade på de enorma, ofta oöverstigliga, barriärer som väntade reformerna när de skulle omsättas till handling, ute i samhället. Trots goda intentioner, uteblev ofta förändring.

Denna forskning lade dock grunden för den moderna implementeringsforskning som 40 år senare, i kölvattnet av den evidensbaserade medicinen gjorde en massiv frammarsch på 90-talet.³ I dagens implementeringsforskning är det fortfarande just evidensbaserade eller forskningsgrundade förändringsinitiativ som står i fokus. Från att främst ha tillämpats inom medicin och hälso- och sjukvård rör sig implementeringsforskning nu över i stort sett alla samhällssfärer inklusive klimatområdet⁴.

När implementeringsforskning flyttar in på klimatområdet förändras typen av förändringsinitiativ och även till viss del kontexten, i övrigt finns många paralleller. Genom att använda implementeringslinsen kan vi förstå mer av om, när och under vilka omständigheter politiska beslut och intentioner på klimatområdet leder till reell förändring i praktiken, på arbetsplatser, skolor, i hälso- och sjukvården, äldreomsorgen etc.

Implementering som begrepp kommer från latinets *implere* som kan översättas till *komplett* eller *hel*, och avser processen att leda något mot sin hela potential. Idag har vi ofta perspektivet att inget någonsin är slutgiltigt komplett eller färdigt. Detta synsätt återspeglas också i synen på implementering som har rört sig från att ses som en linjär, objektiv och isolerad process till att förstås som en cirkulär, multidimensionell process som är inbäddad i ett kontextuellt sammanhang. Denna förskjutning hänger också samman med att interventionerna vi vill implementera blir allt mer komplexa. Förståelsen för kontexten, den miljö i vilken förändringen ska ske, har också en avgörande betydelse för implementeringsutfallet⁵ Detta nya synsätt passar också väl för klimatomställningen som sannolikt gynnas av ett cirkulärt och multidimensionellt angreppssätt för att svara upp mot komplexiteten i förändringen och att förändringen behöver ske stegvis och kontinuerlig utan egentlig slutpunkt. Oavsett om syftet är att bedriva forskning eller att praktiskt driva förändringsarbete är fyra komponenter av central betydelse, dessa är *implementeringsobjektet*, *implementeringsaktörer*, *implementeringsprocessen* och *implementeringsutfallet*.

Implementeringsobjektet är den mer eller mindre avgränsade intervention eller förändringsinitiativet som utgör det nya sättet att tänka, handla eller organisera sig. Det kan handla om införandet av en ny rutin för sopsortering i hushållen, införandet av ett förändrat bonussystem för klimatbilar eller en förändrad energilagstiftning i samhället. Exempelen ovan varierar ju avsevärt ifråga om komplexitet, men en nyckel för lyckad implementering är att förstå karaktären på den intervention som ska implementeras och att inse att varje förändring rymmer komplexitet med rörliga beståndsdelar och mål.

Karaktären på interventionen kommer att ha stor betydelse för hur lätt eller svårt det är att implementera den. Interventioner som är klara och enkla att förstå, som lätt går att anpassa till olika kontext och som innebär en tydlig och observerbar fördel i förhållandet till utgångsläget

² Graham, “Pressman, Wildavsky and Bardach: Implementation in the public sector, past, present and future”, s. 268-273

³ Nilsen, Ståhl, Roback & Cairney, Never the twain shall meet? - a comparison of implementation science and policy implementation research.

⁴ Bohlin, I., & Sager, M. 2011. Evidensens många ansikten: Evidensbaserad praktik i praktiken. Arkiv: Lund.

⁵ Nilsen, P. & Bernhardsson, S. (2019) Context matters in implementation science: a scoping review of determinant frameworks that describe contextual determinants for implementation outcomes.

– kommer ha större möjlighet till framgångsrik implementering än objekt som kännetecknas av motsatsen. När implementeringsvetenskap växte fram inom den evidensbaserade medicinen var interventionen inte sällan ett nytt läkemedel. Dessa interventioner kännetecknas ofta en låg grad av komplexitet, med stark evidensbas, fördelen är ofta otvetydig med klara fördelar för många av huvudaktörerna.

Många interventioner på klimatområdet saknar dock dessa fördelar och är både komplexa och vänder sig till flera samtidiga målgrupper med olika behov och utgångslägen. En del av de nya beteenden som klimatomställningen innebär ifrågasätter djupt rotade vanor och den relativa fördelen är kanske inte observerbar, i alla fall inte direkt⁶. Förändring kan också fördröjas eller hindras genom motsättningar mellan olika grupper och aktörer på beslutande nationell, regional eller lokal nivå⁷. Men genom att analysera karaktären på interventionen, identifiera de utmaningar den kan komma att möta, utveckla vår förmåga att tydliggöra utfallen, så har vi betydligt bättre möjligheter att rigga implementeringsprocessen på ett sätt som adresserar några av de barriärer som klimatområdets interventioner och förändringsinitiativ möter.

Kring varje problemområde i samhället och kring varje intervention finns ett antal *implementeringsaktörer* som kommer påverka om, hur och under vilka villkor implementering kommer att ske. Dessa stakeholders utövar formellt och informellt inflytande över implementeringsprocessen. Aktörerna utgörs vanligen av organisationer eller grupperingar, det kan vara myndigheter, arbetsgivarorganisationer, professionsföreningar eller intresseföreningar. Även företrädare för politiska eller vetenskapliga intressen kan vara centrala. Utöver att dessa aktörer utövar inflytande över implementeringsprocessen påverkar de också varandra i komplexa samspel.

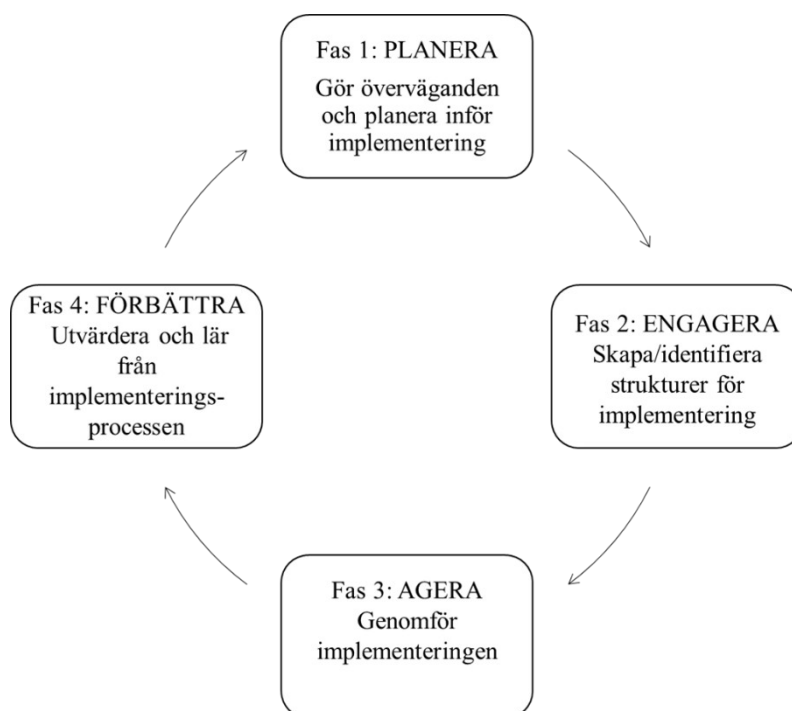
Det är viktigt att identifiera vilka aktörer som omgärdar en specifik frågeställning eller intervention. Genom att veta vilka aktörerna är, analysera deras roller och, inte minst, involvera och samverka med aktörerna när en förändringsprocess planeras och genomförs så har implementeringsprocessen avsevärt bättre förutsättningar.

Således - för att driva förändring inom klimatområdet behöver dels omställningen och dess olika interventioner och strategier analyseras. Vad kännetecknar denna förändring? Vilka är barriärerna och vad kan underlätta eller tom driva på förändringen? Vilka är stakeholders och intressenter för en hållbar omställning på samhällets olika nivåer (nationellt, regionalt och lokalt). Hur kan de involveras?

Implementeringsprocessen kan övergripande sägas äga rum i fyra faser – Planera, Engagera, Agera och Förbättra, se figur 1.

⁶ Gosnell, G., & Bazilian, M. (2021). Changing behaviour is the key to solving the climate challenge. *Nature Human Behaviour*.

⁷ Lovell, H., Bulkeley, H., & Owens, S. (2009). Converging agendas? Energy and climate change policies in the UK. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 27(1), 90-109.



Figur 1: Implementeringsprocessens fyra faser⁸

Det första steget, att planera implementeringsprocessen – är ett steg av särskild betydelse då det visat sig att framgångsrika implementeringsprojekt kännetecknas just av att de ägnat mycket tid till planering och förberedelse relativt andra delar i processen. Trots det, är det ett steg som i många fall ägnas liten eller ingen uppmärksamhet.⁹

Det kan te sig paradoxalt att ge förberedelser och planering stort utrymme när klimatomställningen kräver ett mycket skyndsamt och kraftfullt agerande. Men att agera kraftfullt är inte bara att agera snabbt, det är också att planera förändringen väl och att använda den kunskap som finns om förändringsledning i arbetet med omställningen. Från tidigare förändringsförsök i såväl stor som liten skala, så vet vi att planering och förankring hos nyckelaktörer är ett helt centralt steg. Många förändringsförsök har fallit på att de tidiga stegen i förändringen ägnats för liten (eller ingen) uppmärksamhet. Då riskeras avgörande resurser av såväl psykologiskt (motivation, målmedvetenhet) som ekonomiskt slag gå förlorade. Misslyckade förändringsförsök är därutöver mycket tidskrävande.

Annars riskerar vi misslyckas med förändringen och ytterligare tid gå förlorad. Genom att kombinera den kunskap vi har om sakområdet dvs om klimatet och klimatkrisen med kunskap vi har om vad som påverkar förändring av beteenden och organisationer kan vi göra en kraftfull insats.

Först av allt bör man bedöma hur implementeringsobjektet matchar de rutiner, processer och värderingar som råder i exempelvis organisationen. Hur förenlig klimatomställningen är med rådande rutiner och arbetsprocesser varierar betydande beroende på typen av förändring och i vilken kontext den ska realiseras. Det blir viktigt för varje organisation att göra den analysen.

⁸ Meyers, D., Durlak, J., Wandersman, A. 2012. The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American Journal of Community Psychology* 50:462–480.

⁹ Reynolds, S. (2013). A systematic approach to the planning, implementation, monitoring, and evaluation of integrated health services. *BMC Health Services Research*, 13(1), 168–168.

När det rör värderingar så tyder mycket på att stora delar av det svenska samhället ser en klimatomställning som helt förenlig med grundläggande värderingar. Däremot kan klimatomställningen hamna i konflikt med andra centrala värden, såsom lönsamhet. Såväl privata som offentliga aktörer beskriver att omställningen pågår. Arbetsgivarorganisationen Sveriges kommuner och regioner (SKR) stödjer exempelvis FN:s hållbarhetsmål och har gjort flera satsningar för att stödja kommuner och regioners omställningsarbete, exempelvis på ledarskapsområdet¹⁰.

Därefter behöver man kartlägga vilken organisatorisk beredskap och vilka resurser som finns för implementeringen. Om resurser som tid, pengar, kunskap och infrastruktur saknas så behövs en plan för hur resurser kan frigöras.⁶

Om matchningen är dålig och/eller resurser saknas eller inte kan tillgängliggöras, kan det klokaste vara att prioritera ett annat förändringsområde i klimatomställningen. Många implementeringsprojekt startar trots att timingen är olycklig och misslyckas således. Man riskerar då investera tid, pengar och engagemang i försök som har små möjligheter att lyckas. I förlängningen riskerar sådana misslyckade förändringsprojekt både minska motivationen för framtida projekt men också bidra till förändringströtthet.¹¹

Fas 2 (som bygger på att Fas 1 landat i beslutet att gå vidare med implementering) handlar om att sätta samman de individer eller grupper som kommer arbeta med implementeringsprocessen. Det handlar också om att formulera en implementeringsplan. En central del av implementeringsplanen är att identifiera vilka implementeringsstrategier som ska användas. Mycket tyder på att en passiv strategi, som att exempelvis publicera riktlinjer på en websida sällan är effektivt. Det finns en rad aktiva implementeringsstrategier beskrivna i litteraturen. De vanligaste är olika typer av utbildningsinsatser (ex. konferenser, handledning), organisatoriska insatser (ex. att det nya beteendet bäddas in i måldokument, arbetsprocesser eller uppföljningar), ekonomiska incitament (ex. att det nya beteendet belönar individer eller verksamheter). Mycket tyder på att implementeringsprojekt som använder och kombinerar flera typer av strategier, som anpassats till interventionen och målgruppen och som kontinuerligt utvärderas för att kunna skräddarsys, är mer effektiva.^{12 13 14 15}

Implementeringsprocessens tredje fas innebär att de steg som planerats i tidigare faser genomförs i enlighet med planen. Det sista steget – uppföljning och analys – innebär att implementeringsprocessen regelbundet bedöms – såväl kvantitativt som kvalitativt med avseende på progress och kvalitet.¹⁶

¹⁰ Sveriges Kommuner och Regioner. Ledarskap för hållbar utveckling - Agenda 2030 i kommuner och regioner. [Nedladdad 210214] <https://rapporter.skr.se/ledarskap-for-hallbar-utveckling.html>

¹¹ Wozniak, L. A., Beaupre, L. A., Juby, A., Kivi, P., Majumdar, S. R., & Hanson, H. M. (2020). Successful implementation of a Fracture Liaison Service through effective change management: a qualitative study. *Archives of osteoporosis*, 15(1), 1-14.

¹² Proctor, E.K., Powell, B.J., McMillen, J.C. 2013. Implementation strategies: recommendations for specifying and reporting. *Implementation Science* 8(139).

¹³ Chambers, D.A., Glasgow, R.E., Stange, K.C. 2013. The dynamic sustainability framework: addressing the paradox of sustainment amid ongoing change. *Implementation Science* 8(117).

¹⁴ Wensing, M. 2017. The Tailored Implementation in Chronic Diseases (TICD) project: introduction and main findings. *Implementation Science* 12(5).

¹⁵ Michie, S., van Stralen, M.M., West, R. 2011. The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science* 6(42).

¹⁶ Proctor, E., Silmere, H., Raghavan, R., Hovmand, P., Aarons, G., Bunger, A., ... & Hensley, M. 2011. Outcomes for implementation research: conceptual distinctions, measurement challenges,

I många fall innebär implementering att förändringen startar och drivs ”uppifrån” i organisationen, dvs att det är förändringsinitiativ från ledningsnivå. Forskning har dock visat att många av de förändringsinitiativ som är lyckosamma inte sällan startar i ett behov, en fråga eller idé på lokal nivå, och att förändringen initieras och drivs av exempelvis medarbetare, patienter/brukare eller medborgare. Det finns också exempel på kombinerade implementeringsansatser, där lokala initiativ uppmärksammas och leder till en storskalig implementering i en region eller i ett helt land. I flera städer har modeller med medborgarpaneler eller råd provats, där möts beslutsfattare och medborgare för att skapa en gemensam problemformulering, generera idéer och strategier framåt samt förbereda implementering. I Frankrike finns ett försök - “Convention citoyenne pour le climat” - där 150 slumpmässigt utvalda medborgare efter samtycke inkluderats i ett medborgarråd. Rådet kom med sitt slutbetänkande 2020 vilket inkluderade en stark uppmaning om skyndsam övergång till en koldioxidsnål ekonomi och föreslog omfattande förändringar inom transportsektorn, kommersiella och industriella sektorer. Rådet har också krävt tre folkomröstningar och två konstitutionella ändringar, varav en med syfte att införa ekocidbrott i den franska strafflagen. Med dessa åtgärder syftar medborgarrådet att uppnå en minskning med minst 40% av Frankrikes växthusgasutsläpp till 2030, baserat på nivåerna 1990.¹⁷ Ur implementeringsperspektiv är detta ett fantastiskt exempel på när policys informeras av representanter för de grupper som förändringsinitiativet rör. Studier har visat att denna typ av stakeholder involvement tenderar att stärka förtroendet för förändringen och bidra till en mer gynnsam implementering.¹⁸

Implementeringsutfall handlar om vilka mätbara effekter som går att mäta under och efter implementeringsprocessen (se nedan), dvs hur implementeringen fallit ut. Det kan röra mått kopplade direkt till implementeringsobjektet, exempelvis hur påverkas koldioxidutsläppen av en klimatrabatt på nya bilar. Utfall kan också röra själva implementeringsprocessen, exempelvis hur väl implementeringsstrategin utbildning jämfört med passiv spridning av information fungerande. En viktig komponent i effektiv implementering handlar om att målet är klart formulerat och återkommande kommunicerat i den organisation där förändringen ska ske. Det finns ett antal studier som visat att digital teknik och artificiell intelligens för delande av målbild och progress varit gynnsamma för implementeringsprocessen.¹⁹ Mycket är vunnet om utfallen i möjligaste mån identifieras så tidigt som möjligt. Därmed kan utvärderingsprocesser starta och följa parallellt med implementeringen. Utfall handlar om i vilken utsträckning implementeringsobjektet är känt, accepterat och adopterat av målgrupperna. Utfallet kan också röra hur trogna användarna är till det ursprungliga implementeringsobjektet (fidelity) eller hur hållbar implementeringen är över tid (sustainability)²⁰.

and research agenda. Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 38(2), 65-76.

17 The global coalition for democracy. 2020. Final propositions of the french citizens' convention on climate. [Nedladdad 210214] <https://www.democracy-international.org/final-propositions-french-citizens-convention-climate>

18 Waligo, V. M., Clarke, J., & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. Tourism management, 36, 342-353.

19 Sheppard, S.R.J. 2005. Landscape visualisation and climate change: the potential for influencing perceptions and behaviour. Environmental Science & Policy. 8:637-654.

20 Stirman, S. W., Kimberly, J., Cook, N., Calloway, A., Castro, F., & Charns, M. (2012). The sustainability of new programs and innovations: a review of the empirical literature and recommendations for future research. Implementation science, 7(1), 1-19.

Att genomföra ett förändringsarbete

Från implementeringsvetenskapen finns ett antal ramverk och modeller som kan guida och stödja praktiska implementeringsprocesser. Ett av dessa ramverk är the Quality Implementation Framework (QIF) som utvecklats av kanadensiska och amerikanska forskare under 2010-talet.²¹

Varje fas i implementeringen kräver att vi hanterar ett antal frågor, se exempel i box 1. När förändringsledare tar dessa frågor i beaktande och säkerställer att villkoren för en effektiv implementering i största möjliga utsträckning finns på plats, så ökar chansen för en framgångsrik implementeringsprocess som också har potential att vara hållbar över tid.

Box 1: Frågor inför och under implementeringsprocessen²¹

Varför?

- Varför gör vi förändringen just nu? Vilka relativa förbättringar (och försämringar) kan komma ur förändringen?
- Vad är målsättningen med förändringen? Går det urskilja delmål? Hur vet en att målen uppnåtts? Hur kan målen och effekterna tydliggöras och visualiseras?
- På vems uppdrag och ur vems intresse görs förändringen?
- Hur bra är timingen för förändringen? Pågår andra samtidiga förändringar? Går det att hitta synergier eller är det bättre att hålla processerna åtskilda?

Vad?

- Vad kännetecknar förändringsinitiativet? Hur komplext? Hur stor förändring? Finns det olika synsätt/värden som kan leda till konflikter kopplade till förändringar?
- Hur väl samspelar förändringen med organisationen/gruppens värderingar och normer?
- Vilka berörs av förändringen? Inom/utanför organisationen?
- Vilka delkomponenter eller delprocesser består omställningen av? Går det att pilottesta någon del och sedan skala upp?
- På vilka arenor och med vilka aktörer/grupper genomför vi förändringen?
- Vilka omgivande aktörer/organisationer berörs av förändringen? Kan ni samverka med dessa aktörer i ett nätverk?

Hur?

- Hur ser tidsperspektiven för förändringens olika faser ut (planera, engagera, agera, förbättra)?
- Vilka resurser (tid, personer, pengar, infrastruktur, arenor) finns för att planera och genomföra förändringen?
- Vilka implementeringsstrategier passar för förändringen? Hur kan de kombineras?
- Hur kan förändringen följas (upp) över tid? Hur märks förändringen? Hur kan den visualiseras?

Genom att bryta ner förändringen i implementeringsprocessen olika steg, kan vi i liten och stor skala, starta upp, driva, realisera och visa på effekter i den särskilda förändringsprocess som klimatomställningen innebär. Detta kan exempelvis se ut så här:

²¹ Meyers, D., Durlak, J., Wandersman, A. 2012. The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American Journal of Community Psychology* 50:462–480.

1. Identifiera ett lämpligt förändringsområde utifrån den position och plats du verkar på.
Exempel: Att öka andelen miljövänliga resor på arbetsplatsen
2. Analysera hur förändringen står i relation till verksamhetens mål och värderingar.
Exempel: Finns det konflikter mellan förändrade resevanor och andra värden i organisationen? Kan förändrade resevanor integreras med visions- och måldokument?
3. Analysera hur förändringen står i relation till utgångsläget, befintliga rutiner och arbetssätt
Exempel: I vilket skede av arbetsprocesserna görs resor i organisationen? Vilka konsekvenser får förändrade resevanor för olika grupper i organisationen? Vilka hinder och faciliterande faktorer kan påverka förändringsprocessen?
4. Analysera vilka resurser som krävs för att arbeta med förändringen.
Exempel: Vilka personer kan och vill arbeta med förändringen på arbetsplatsen? Har dessa personer mandat och resurser (tid, kunskap, pengar) för att driva förändringen?
5. Bryt ner och anpassa förändringen till den kontext du verkar i.
Exempel: Vilka olika typer av resor görs? Vilka av de olika resorna är enklare och svårare att förändra? Vilka alternativa färdstätt har vi tillgång till? Hur bokas resor? Behöver rutiner förändras?
6. Välj forum, kanaler och strategi för att sprida och etablera förändringen.
Exempel: Vilka av organisationens formella och informella mötesforum kan passa för att sprida kunskap om förändringen och att testa nya beteenden? Arbetsplatsträffar, planeringsdagar, fredagsfika?
7. Följ upp förändringen och visualisera förändringen i organisationen genom att inkludera förändringsmålen i organisationens kommunikations- och informationssystem.
Exempel: Kan organisationens förändrade resevanor visualiseras och spridas? Kan organisationens förändring följas under processens gång på ett sätt som uppmärksammar små och stora framsteg samt påminner om målet.