

# Kunnskapsbaserte kjerneelementer for implementering

SOR-konferanse: 2040 begynner nå

## Thomas Engell

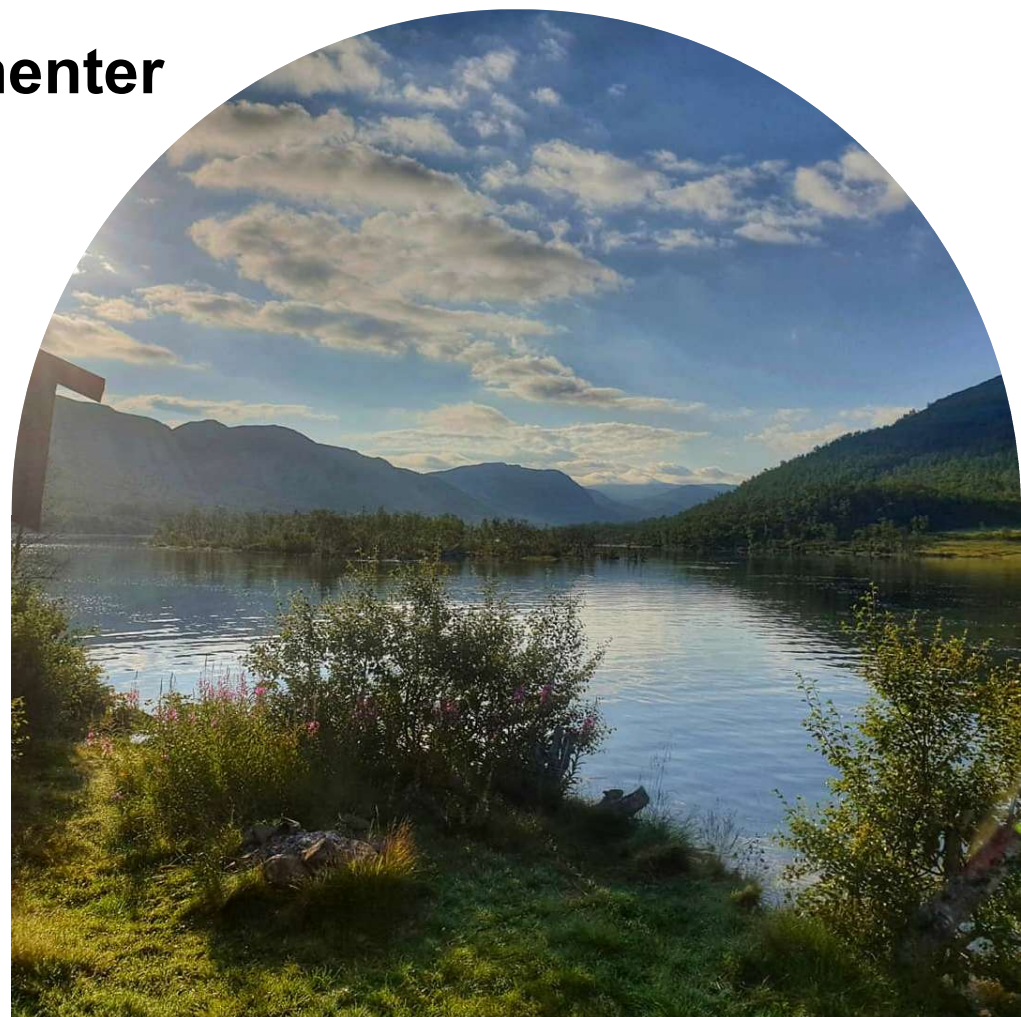
Forsker i Regionsenter for Barn og Unges Psykiske  
Helse (RBUP Øst og Sør)

Implementeringsrådgiver

 [te@r-bup.no](mailto:te@r-bup.no)

 [@ThomasEngell](https://www.linkedin.com/in/ThomasEngell)

 [@ThomasPatos](https://twitter.com/ThomasPatos)



# Implementeringsvitenskap og kunnskapsbasert implementering

## Del 1

- Hvorfor implementeringsvitenskap?

## Del 2

- Nøkkeltbegreper og «nuts and bolts»

## Del 3

- Nyttige teoretiske forståelser

## Del 3

- Kjerneelementer i praktisk implementering



Del 1

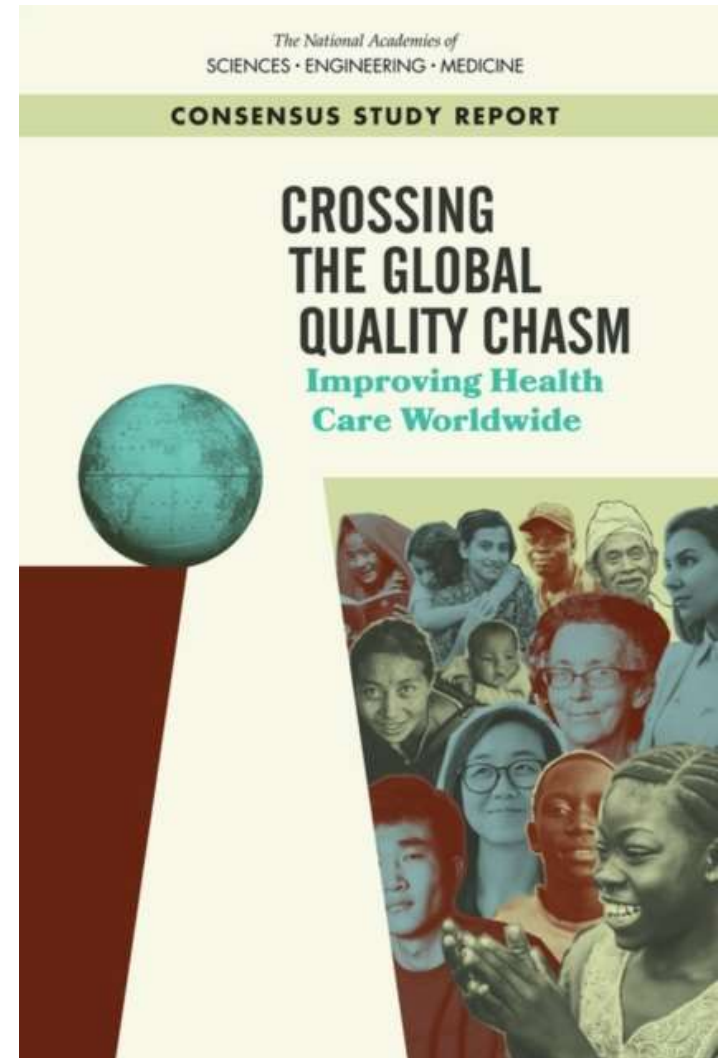
# Implementeringsvitenskap

En av de viktigste «nye» vitenskapene?

Hva vi vet

Hva vi gjør





(NASEM, 2018; EU Environmental Review, 2019)

# Global implementeringskrise innen psykisk helse?

Kunnskap om effektiv forebygging og behandling tilgjengelig:

Globalt får under 10% av folk med angstlidelser «god nok» hjelp

17% med alvorlig depresjon får laveste tilstrekkelige behandling eller bedre

7% med ruslidelser får laveste tilstrekkelige behandling eller bedre

29% med psykoselidelser får noen som helst psykisk helsehjelp

**Brudd på menneskerettigheter og enorme økonomiske kostnader**



**\$823 milliarder direkte kostnader årlig, \$1671 milliarder indirekte kostnader)**

Campion et al. (2022). Public mental health: required actions to address implementation failure in the context of COVID-19. *The Lancet Psychiatry*, 9(2), 169-182.

# Implementering av psykososiale tiltak

Større gap for psykososiale tiltak

- Når i liten grad ut
- Overlever sjeldent, mangler bærekraft
- Lavere effekter enn i forskning

Fersk studie av 1287 implementeringer av psykososiale tiltak i USA

- Kun 15% lykkes
- De med **godt pre-implementeringsarbeid lykkes betydelig bedre!** (e.g., jobbet med «readiness» og implementeringsstrategier skreddersydd til behov)



(Alley et al., 2023; Glasgow et al., 2012; Lau et al., 2016; Stirman et al., 2019; Shelton et al., 2018; Tackett et al., 2019; Moore et al., 2013; Kirchner et al., 2020; Weisz et al., 2019)

## 50.000 IT-prosjekter

- 50-70% feilet
- Implementeringsproblemer en hovedgrunn (Chaos report, 2015)

## Implementering av KI-revolusjonen

- Velferdsteknologi
- Kartlegging og prediksjoner
- Presisjonsmedisin/personsentrerte tiltak
- Utdanning/kompetansebehov og individualisert læring
- Store etiske og praktiske utfordringer
  - Hva hvis over halvparten feiler?



(Matheny et al., 2020; Wang & Siau, 2019; Davenport & Kalakota, 2019)

# Tre sammensatte kategorier av årsaker til at implementering feiler

## 1. Mangelfull implementeringsprosess

- Selve implementeringsprosessen er utilstrekkelig, feilslått, eller mangelfull (strategier, kvalitet, systemer, konsekvenser etc.)

## 2. Mangelfulle forutsetninger for implementering

- Systemene og konteksten det implementeres i har ikke forutsetningene for å lykkes med den aktuelle implementeringen (folk, betingelser, rammer, styring, kultur etc.)

## 3. Mangler ved innovasjonen som implementeres

- Det som implementeres treffer ikke godt nok, passer ikke godt nok, er ikke tilstrekkelig brukervennlig og bærekraftig i den aktuelle konteksten (i.e., mangler implementerbarhet)

**Ofte en kombinasjon av flere sammensatte faktorer**

**Implementeringsvitenskapen tilbyr nyttig kunnskap om hvordan vi kan unngå dem**

For lite:

Implementeringsforskning

Utdanning innen  
implementering

Satsning og ressurser til  
implementering



Det er forsket på tiltak mot mobbing i skolen i 40 år, men det er få skoler som bruker tiltakene som virker. (Illustrasjonsbilde: Foto: Bjørn Sigurdson / NTB)

## Effektive tiltak mot psykiske lidelser, mobbing og kriminalitet blir ikke tatt i bruk

**KRONIKK:** Det er tilfeldig hvilke tiltak som blir satt ut i live i helse- og velferdstjenestene, og det er slett ikke sikkert at de virker. Men det må ikke være slik.



*Karina Egeland*

FORSKER, NASJONALT  
KUNNSKAPSSENTER OM  
VOLD OG TRAUMATISK  
STRESS (NKVTS)

*Thomas Engell*

FORSKER,  
REGIONSSENTER FOR  
BARN OG UNGES  
PSYKISKE HELSE,  
REGION ØST OG SØR  
(RBUP)

*Sigrun K. Ertesvåg*

PROFESSOR,  
LÆRINGSMILJØ-  
SENTERET,  
UNIVERSITETET I  
STAVANGER

*Dagfinn Mørkrid  
Thøgersen*

FAGDIREKTØR,  
NASJONALT  
UTVIKLINGSSENTER  
FOR BARN OG UNGE  
(NUBU)

*Marianne Irene  
Bæver*

FAGLEDER,  
LILLESTRØM  
BARNEVERN TJENESTE

*Cecilie Varsi*

VISEDEKAN,  
UNIVERSITETET I  
SØRØST-NORGE



Mer helse, velferd og omsorg ut av ressursene våre



Del 2

# Implementeringsvitenskap

Nøkkelpbegreper og «nuts and bolts»

# Hva er implementeringsvitenskap og implementering

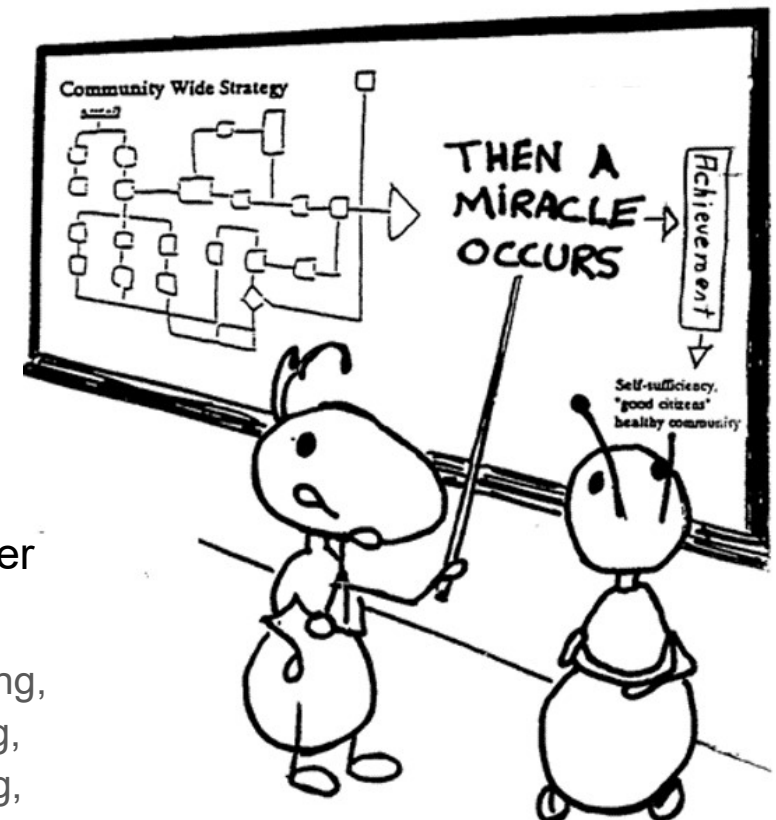
## Implementeringsvitenskap

Det vitenskapelig studie av realisering av intensjoner om endringer

## Implementering som fagbegrep

Planlagte strategier/prosesser for realisering av endringer i praksis

- Eksempler på implementeringsstrategier: trening, veiledning, kulturbygging, forankring, insentiver, arbeidsmiljøtilpasning, kapasitetsstyring, tilbakemeldingssystemer, kvalitetssikring, påminnelser +++  
→ Satt i gjennomtenkt og bærekraftig helhet/system



(Nilsen & Birken, 2020; Engell, 2023)

# Implementeringsvitenskap



## En breddevitenskap (integrering)

Et bindeledd mellom andre vitenskaper og fagfelt hvor implementering relevant Integrerer teori og empiri fra andre felt

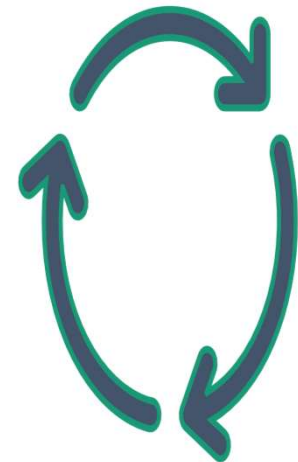
## Og en dybdevitenskap (spesialisering)

Forsker dedikert på implementeringsprosesser

Skaper egen teori og empiri

# Spredning/formidling vs implementering

<b>Diffusion</b> <i>Let it happen</i>	<b>Passiv spredning</b> <i>(publisere, informere)</i>
<b>Dissemination</b> <i>Helping it happen</i>	<b>Aktiv spredning</b> <i>(beslutningsstøtte/nettverktøy, undervisning)</i>
<b>Implementation</b> <i>Make it happen</i>	<b>Realisering/integrering</b> <i>(planlagte strategier og prosesser over tid)</i>
<b>De-implementation</b> <i>Stopping it happening</i>	<b>De-implementering</b> <i>Redusere eller stoppe tjenester og praksiser som er ineffektive, skadelige, upassende, eller brukes feil</i>



# Noen sentrale implementeringsbegreper

## Implementeringsobjektet

*Tingen vi implementerer («innovasjonen»)*

## Implementeringsstrategier:

*Hvordan vi implementerer/*

*Det vi gjør for at andre skal gjøre tingen*

## Implementeringsutfall

*Virkningene av implementering/*

*Hvor godt de gjør tingen*

## Implementeringsdeterminanter

*Det som påvirker implementeringen*

## Plain Language

- The intervention/practice/innovation is **THE THING**
- Implementation strategies are the stuff we do to try to help people/places **DO THE THING**
- Main implementation outcomes are **HOW WELL** they **DO THE THING**

(Implementation science made too simple, Curran 2021)

En implementeringsstrategi kan ha flere formål, for eksempel:

- **Løse, unngå eller ta vekk** en eller flere betydningsfulle barrierer for implementeringen  
*(for eksempel manglende kompetanse, sårbar forankring, manglende kapasitet, fraværende lederstøtte og konkurrerende innsatser)*
- **Tilføre, tilpasse, eller tilrettelegge** noe som fremmer og fasiliterer implementering  
*(for eksempel systematiske tilbakemeldinger/målinger, forenkle rutiner, tilpasse fysisk arbeidsmiljø, bruke insentiver og nudges, tilpasse rapportering, gi veiledning)*
- **Utnytte potensialer** som fremmer implementering  
*(for eksempel rekruttere «superbrukere» til implementeringsroller, integrere implementeringsaktiviteter i eksisterende rutiner, og avslutte uhensiktsmessige aktiviteter for å frigjøre kapasitet)*
- **Unngå konsekvenser** som senere kan hindre implementering og videreføring  
*(for eksempel økt arbeidsbelastning, misnøye hos personal eller brukere, og utkonkurrering av andre viktige innsatser).*



Del 3

# Implementeringsvitenskap

Utvalgte teoretiske forståelser

*«Nothing is as practical as a good theory (Lewin, 1945)»*

# Atferdsøkonomi (Behavioral Economics)

## Forståelse av gapet mellom intensjon og handling

### Atferdssendring 1.0

*E.g. behavioristisk pedagogikk*

Folk mangler kompetanse og instruksjoner til å ta gode beslutninger

**Løsning:** Lær inn kunnskap og kompetanse så velger de «riktig»

### Atferdssendring 2.0

*E.g. Teori om rasjonelle valg (Smith, 1776)*

Folk er rasjonelle og vil overveie muligheter og ta beslutninger som gir mest verdi for en selv og de en bryr seg om

**Løsning:** gi insentiver, belønning og tydeliggjør verdi så velger de «riktig»

### Atferdssendring 3.0

*E.g. Teori om begrenset rasjonalitet (Simon, 1991)*

Folk handler i forutsigbare mønstre på grunn av «mentale snarveier» (heuristikker)

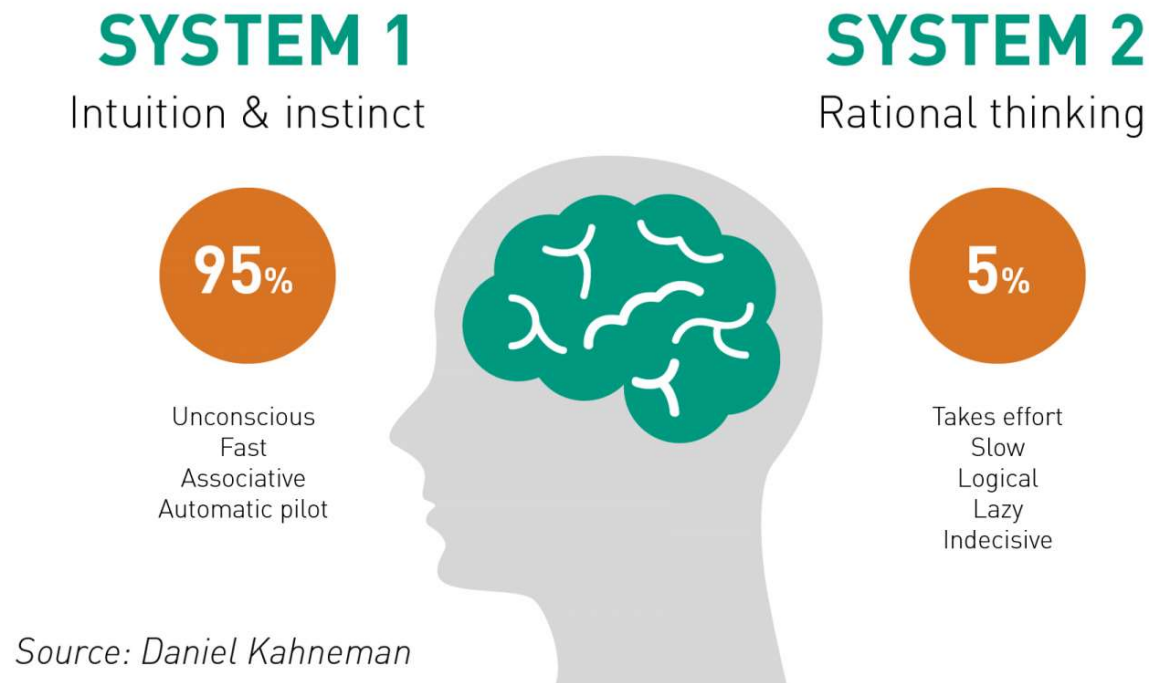
**Løsning:** omfavn mentale snarveier, tilpass omgivelser og valgarkitektur. Gjør det «riktige» til «default» - det enkleste og mest åpenbare valget

# Atferdsøkonomi (Behavioral economics)

## Hva påvirker dagligdagse beslutninger?

- Begrenset rasjonalitet
- Mentale snarveier (heuristikker)
- Valgarkitektur og nudging
- Andre menneskelige skjevheter:

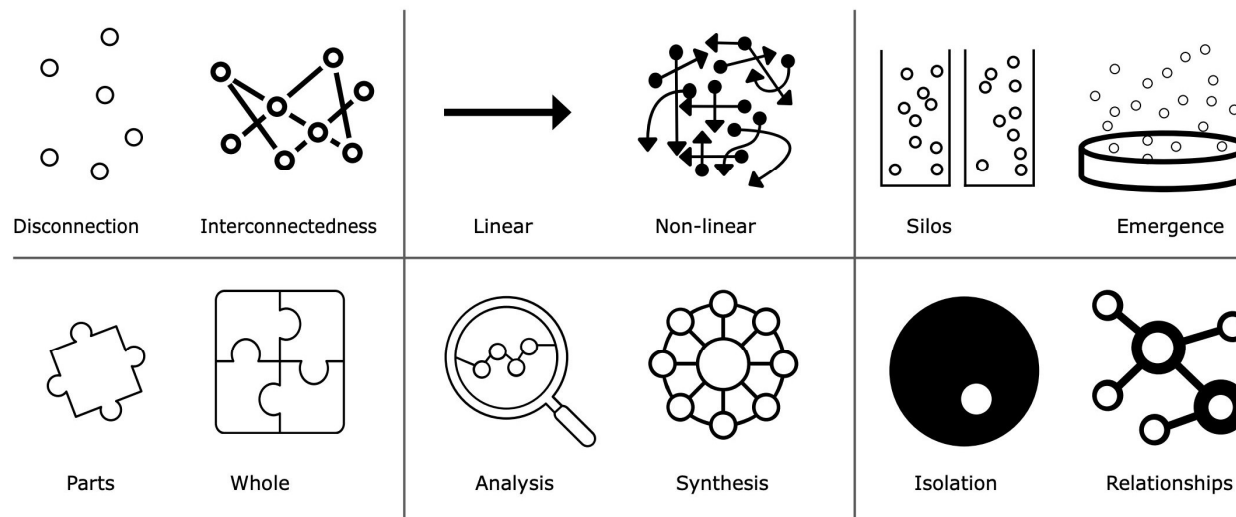
[www.thedecisionlab.com/biases](http://www.thedecisionlab.com/biases)



(Simon, 1991; Thaler og Sunstein 2008; Kahneman, 2011)

# Systemtenkning

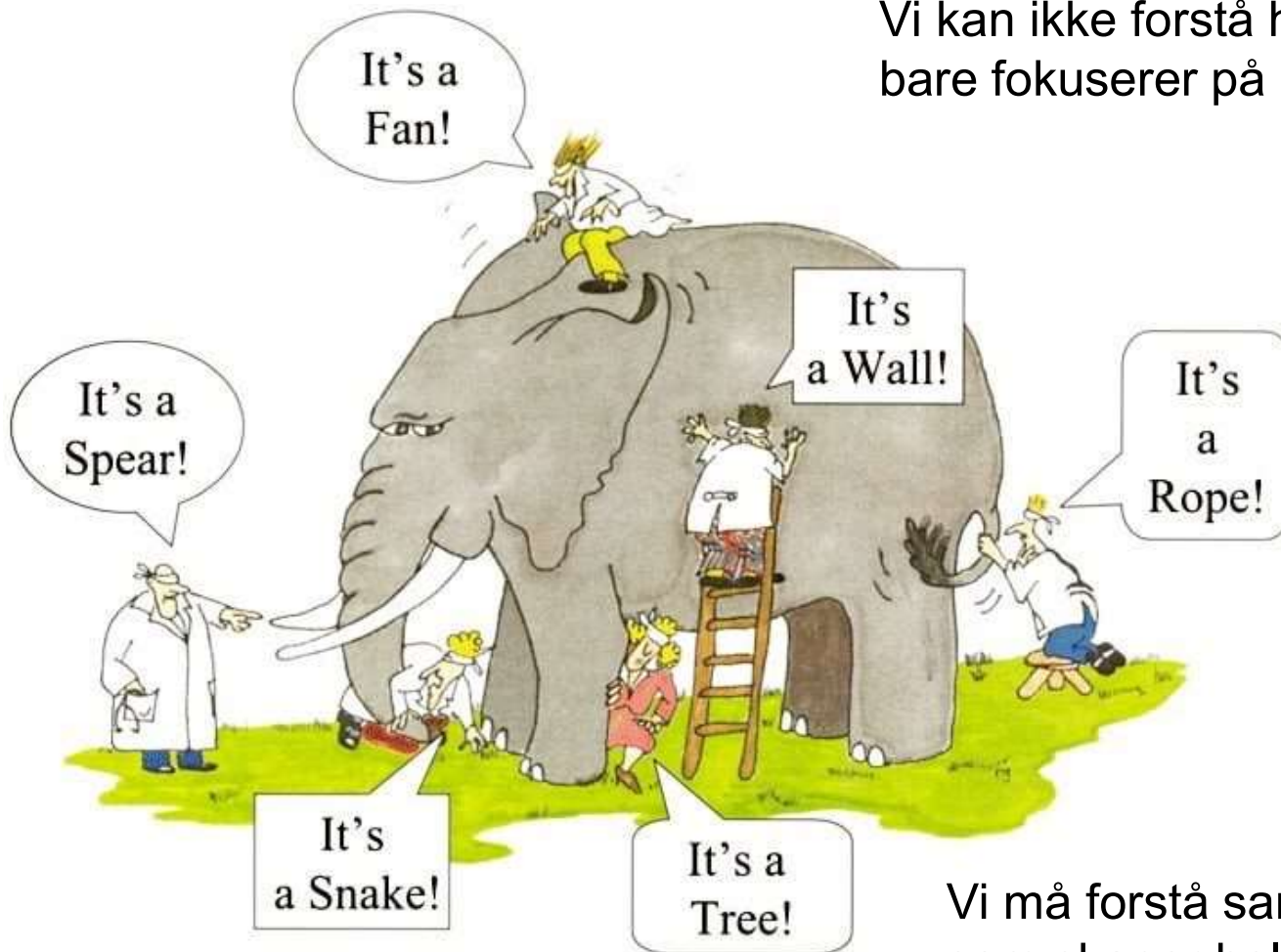
Forståelse av en kompleks verden i form av sammensatte helheter (systemer) i stedet for isolerte elementer/deler



Systemtenkning i implementering er bl.a. å søke forståelse for hvordan aktiviteter vil påvirke implementeringen, personalet, andre kjerneoppgaver, andre prosesser og konsekvenser over tid

Det gir god forståelse av problemer, og innsikt i «innflytelsespunkter» som kan endres for å påvirke systemet i ønskelig retning

Vi kan ikke forstå helheten i et system hvis vi bare fokuserer på de isolerte delene



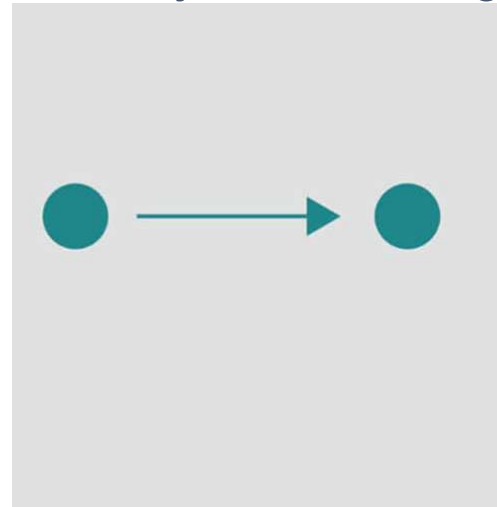
Vi må forstå sammenhengene mellom delene som skaper helheten

# Systemtenkning i implementering og endringsledelse

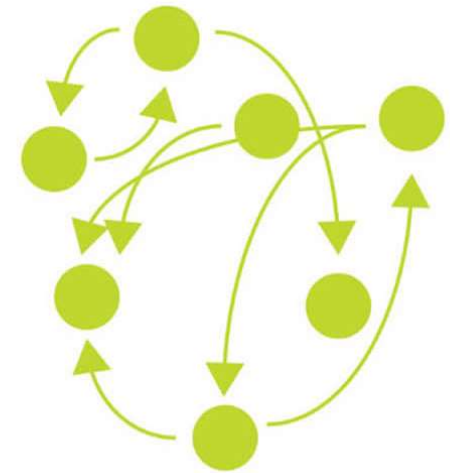
## Forsøke å:

- Se det store bildet, men også hvordan elementer samhandler
- Følge årsakssammenhenger til røttene
- Finne betydningsfulle innflytelsespunkter som kan påvirke helheten positivt (leverage points)
- Løse problemer ved kilden – ikke symptomer
- Utvikle langsiktige og bærekraftige løsninger
- Forutse konsekvenser (andre steder i systemet), og unngå «quick fix» på elementer som skader systemet på sikt

Tradisjonell tenkning



Systemtenkning





# Kjerneelementer i implementeringspraksis

Forskningsbaserte råd om implementering

# 1. Implementering bør starte med bærekraft

Livet etter implementering som styrende prinsipp

Bærekraftighet i implementering (sustainability): I hvilken grad en implementert innovasjon opprettholdes og institusjonaliseres i en gitt kontekst (Moore et al., 2017)



By Clark & Vizdos

© 2008 implementingscrum.com

## Faktorer som ofte påvirker bærekraft

**Finansiering** (e.g., stabil ekstern finansiering eller integrert i bærekraftig økonomisk ramme)

**Partnerskap og samarbeidsrelasjoner** (e.g., tett relasjon med kompetansesenter eller gode læringsnettverk)

**Infrastruktur og kapasitet for videreføring** (e.g., velintegret i eksisterende strukturer og intern implementeringsstøtte/fagutviklingsstøtte)

**Implementeringsledelse og implementeringskompetanse** (e.g., nøkkelpersoner med implementeringskompetanse og formalisert videreføringsansvar)

**Kvalitetssikring** (e.g., god internkontroll og tilbakemeldingssystemer som brukes aktivt og lærende)

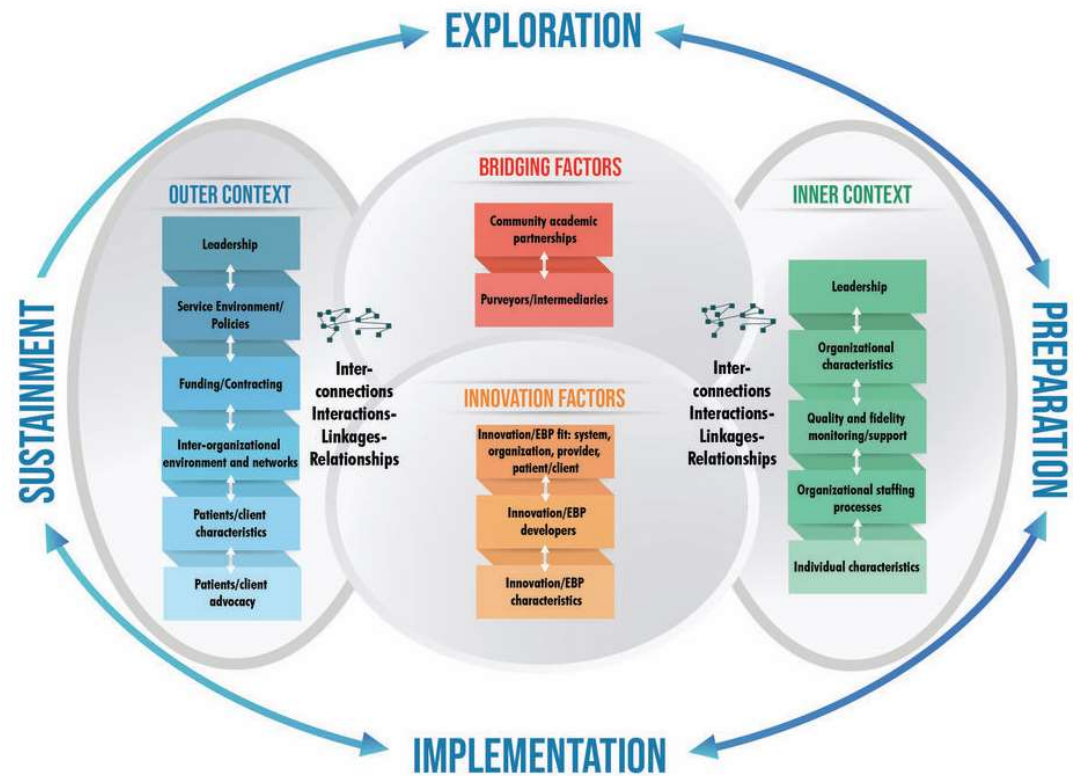
**Relevans og hensiktsmessighet** for behov, muligheter og verdier i konteksten (e.g., *implementerbarhet*)

## 2. Kunnskapsbaserte implementeringsmodeller og rammeverk er nyttige hjelpemidler, men ikke oppskrifter

Prosess og beslutningsstøtte

Integrerer teori og forskning om implementering

Guides hva vi bør forstå, ivareta, vurdere/måle og gjøre før, under og etter



[www.episframework.com](http://www.episframework.com)

# Implementere.no

- Pragmatisk kunnskapsbasert implementeringsmodell
- Basert på kunnskapsbaserte kjerneelementer (Engell et al., 2021)
- Rettet mot tjenester for barn og unge, men kan brukes bredere
- Trenger testing og videreutvikling (særlig på verktøy), men allerede nyttig
- Bruk den og gi tilbakemeldinger!

## Modellen Implementere

Modellen består av fire faser: I Forberede, II Planlegge, III Implementere og IV Videreføre. Dette er faser som tenkes å være nødvendig å gå gjennom i en implementeringsprosess.

Hver fase inneholder spesifikke kjerneelementer. Innen hvert kjerneelement finnes informasjon som forklarer hvordan man kan jobbe med dette elementet, samt praktiske verktøy. De ni kjerneelementer (KE) er fordelt på de fire fasene.

[Les mer om modellen](#)



[KE 1 – Utforske og tilpasse tiltak](#)

[KE 2 – Kartlegge forutsetninger for implementeringen](#)

[KE 3 – Velge og tilpasse implementeringsstrategier](#)

[KE 4 – Sikre nødvendig forankring og implementeringsledelse](#)

[KE 5 – Planlegge monitorering av implementeringskvalitet og nytteverdien](#)

[KE 6 – Iverksette implementeringsstrategiene og monitorere etter planen](#)

[KE 7 – Foreta løpende vurderinger og nødvendige justeringer underveis](#)

[KE 8 – Evaluere og justere for å sikre bærekraft](#)

[KE 9 – Sikre rutiner og systemer som viderefører](#)

Implementere.no, utviklet av RBUP og RKBU Midt, Nord og Vest  
 Prosjektleder: Joshua Patras

### 3. Implementeringsstrategier må matches til behov!

Skreddersy prosesser og strategier som skaper gode implementeringsmekanismer og unngår uønskede konsekvenser

Noe kan gjerne være universelt,  
mye er ofte kontekstavhengig

Matches til behov og **skreddersys**

Tenke i endringsteorier og  
mekanismer

#### Huskeliste for design av implementeringsstrategier

1. Hvilken barriere(r) skal strategien løse?
2. Hvilke konkrete aktiviteter inneholder strategien?
3. Når skal aktivitetene gjøres, av hvem, og hvor mye?
4. **Hvordan** løser aktivitetene barrieren?  
*(mekanismer)*
5. Hva er tidlig tegn på hvordan strategien fungerer?  
*(funksjoner og nærliggende utfall)*
6. Hvordan vil strategien påvirke helheten i implementeringen?  
*(system)*

*Samme fremgangsmåte for å fremme eller utnytte potensialer (fasilitatorer)*

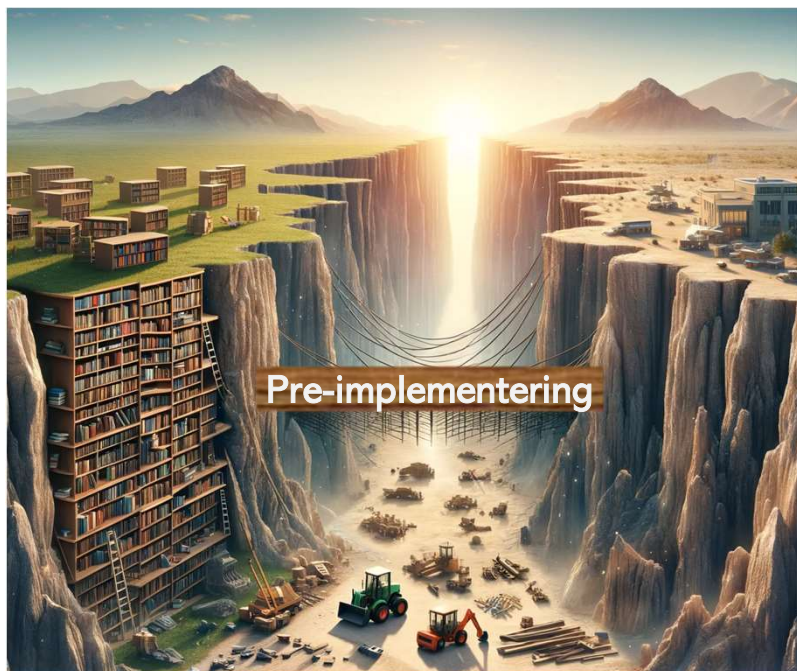
Forutsetningene for implementering er sjeldent perfekte, og man kan ikke gjøre alt implementeringsvitenskapen sier man bør gjøre.

Det er heller ikke nødvendig

Hva er nødvendig og tilstrekkelig i akkurat vår implementering?



# Kunnskapsbasert utvikling av implementeringsstrategier



## Steg 1: Forstå det vi implementerer

- Hva innebærer innovasjonen? Hvordan passer det inn hos oss? Må vi tilpasse noe?

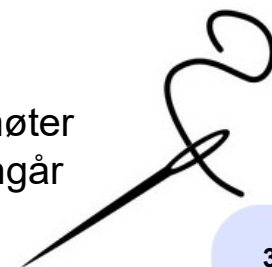


## Steg 2: Forstå kontekst


- Kartlegge barrierer og fasillitatorer, forutsetninger og potensielle konsekvenser (i.e., readiness og implementeringsbehov)
- Gjøre strategiske prioriteringer

## Steg 3: Skreddersøm til behov

- Skreddersy implementeringsstrategier som møter kontekstuelle behov og forutsetninger, og unngår utilsiktede negative konsekvenser



## Anbefalte pragmatiske kartleggingsverktøy

 **implementere**

**Fase I – Forberede**

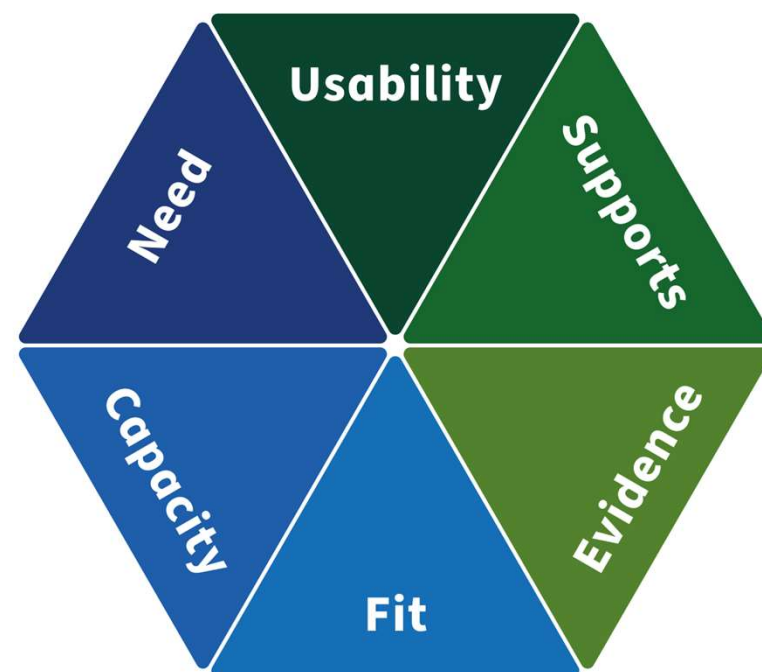
Kjerneelement 1 – Utforske og tilpasse tiltak

- Tips til deg som utvikler tiltak [pdf](#) / [word](#)
- Beslutningsgrunnlag for valg av tiltak [pdf](#)
- Hva finnes av gode tiltak og kartleggingsverktøy [pdf](#)

Kjerneelement 2 – Kartlegge forutsetninger for implementeringen

- Etablering av implementeringsteam [pdf](#) / [word](#)
- Readiness sjekklister [pdf](#)
- Intervjuguide implementerbarhet [pdf](#) / [word](#)

[www.implementere.no/verktøy](http://www.implementere.no/verktøy)



The Hexagon Exploration tool  
(NIRN, 2020)

Ta kontakt for forskningsvaliderte verktøy ([te@r-bup.no](mailto:te@r-bup.no))

## 4. Det er gode folk som implementerer... planer, systemer, og strukturer bare hjelper til

Implementering er sosiale prosesser avhengig av folk som støtter folk

Mennesker skal endre «seg» eller sine arbeidsformer og handlinger

Endringene bør passe inn i hverdagen og gi verdi for en selv og for andre

God implementeringsledelse ofte betydningsfullt



# Implementeringsledelse

*for spesifikke implementeringer, og for å skape et godt implementeringsklima generelt*

Implementeringsledelse er mer enn forankring!

Strategisk ledelse som fremmer implementering:

- **Proaktiv:** Forutser, planlegger, og adresserer utfordringer knyttet til implementering
  - «Er en problemløser»
- **Kunnskapsrik:** Besitter kunnskap om innovasjonen og forståelse for implementeringen av den
  - «Er en autoritet på det som implementeres»
- **Utholdende:** Er standhaftig og holder ut gjennom opp og nedturer i implementeringsprosessen
  - «Navigerer gjennom stormen»
- **Støttende:** Anerkjenner, setter pris på og veileder ansatte i implementeringsprosessen
  - «Er der for de ansatte»

Kan være relevant på alle ledernivåer (inkl. prosess/prosjektledere)

(Aarons et al., 2014; Braathu et al., 2022; Meza et al., 2021; Guerrero et al., 2020; Farahnak et al., 2020; Williams et al., 2020; Engell et al., 2021; Klein & Sorra, 1996)

### Kjerneelementer i praktisk implementering

1. Bærekraft som styrende prinsipp
2. Kunnskapsbaserte implementeringsmodeller er nyttige, men ikke oppskrifter
3. Skreddersy implementeringsstrategier til behov
4. Gode implementeringsfolk og aktiv implementeringsledelse

### Aller viktigste råd:

#### **Bærekraft først!**

Ha bærekraftig/varig implementering som styrende prinsipp



## Kontakt



**te@r-bup.no**



**@ThomasPatos**



**@ThomasEngell**



[springer.com/journal/43477](http://springer.com/journal/43477)

tidsskriftet for **alle** med interesse for  
implementering



@Thomas-Engell



# NIMP

Nasjonalt nettverk for  
implementeringsforskning

[www.nimp.no](http://www.nimp.no)

## Mine referanser

- Engell, T., Stadnick, N. A., Aarons, G. A., & Barnett, M. L. (2023). Common Elements Approaches to Implementation Research and Practice: Methods and Integration with Intervention Science. *Global Implementation Research and Applications*, 3(1), 1-15.
- Engell, T. (2021). Co-design and implementation of common elements-based academic support in Norwegian Child Welfare Services. [Doctoral dissertation, University of Oslo]. <http://urn.nb.no/URN:NBN:no-89115>
- Engell, T., Løvstad, A. M., Kirkøyen, B., Ogden, T., & Hagen, K. A. (2021). Exploring how intervention characteristics affect implementability: A mixed methods case study of common elements-based academic support in child welfare services. *Children and Youth Services Review*, 129, 106180.
- Engell, T., Kirkøyen, B., Aarons, G. A., & Hagen, K. A. (2020). Individual-level predictors of implementation climate in child welfare services. *Children and Youth Services Review*, 119, 105509.
- Engell, T., Varsi, C., Graverholt, B., & Egeland, K. M. (2021). Launch of the Norwegian Network for Implementation Research (NIMP): Proceedings from the First Annual Conference. *Global Implementation Research and Applications*, 1-10.
- Bertram, R., Blase, K., Breitenstein, S., Covell, N., Edwards, D., Engell, T., ... & Williams, C. (2021). Implementation Lessons for Research and Practice. *Global Implementation Research and Applications*, 2.
- Rognstad, K., Engell, T., Fjermestad, K., Wentzel-Larsen, T., & Kjøbli, J. (2023). Process and Implementation Elements of Measurement Feedback Systems: A Systematic Review. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 1-14.

## Øvrige referanser

- Weiner et al., (2017). Psychometric assessment of three newly developed implementation outcome measures. *Implementation Science*, 12(1), 1-12.
- Aarons, G. A., Hurlburt, M., & Horwitz, S. M. (2011). Advancing a conceptual model of evidence-based practice implementation in public service sectors. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 38(1), 4-23.
- Balas, E. A., & Boren, S. A. (2000). Managing clinical knowledge for health care improvement. Yearbook of medical informatics 2000: Patient-centered systems, pp. 65–70.
- Beidas, R. S., Volpp, K. G., Buitenheim, A. N., Marcus, S. C., Olfson, M., Pellicchia, M., ... & Mandell, D. (2019). Transforming Mental Health Delivery Through Behavioral Economics and Implementation Science: Protocol for Three Exploratory Projects. *JMIR research protocols*, 8(2), e12121.
- Glasgow, R. E. (2013). What does it mean to be pragmatic? Pragmatic methods, measures, and models to facilitate research translation. *Health Education & Behavior*, 40(3), 257-265.
- Glasgow, R. E., Vinson, C., Chambers, D., Khoury, M. J., Kaplan, R. M., & Hunter, C. (2012). National Institutes of Health approaches to dissemination and implementation science: current and future directions. *American journal of public health*, 102(7), 1274-1281.
- Lau, R., Stevenson, F., Ong, B. N., Dziedzic, K., Treweek, S., Eldridge, S., et al. (2015). Achieving change in primary care—causes of the evidence to practice gap: systematic reviews of reviews. *Implementation Science*, 11(1), 40.
- 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),
- Waltz, T. J., Powell, B. J., Fernández, M. E., Abadie, B., & Damschroder, L. J. (2019). Choosing implementation strategies to address contextual barriers: diversity in recommendations and future directions. *Implementation Science*, 14(1), 1-15.
- Braathu, N., Laukvik, E. H., Egeland, K. M., & Skar, A.-M. S. (2022). Validation of the Norwegian versions of the Implementation Leadership Scale (ILS) and Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a mental health care setting. *BMC Psychology*, 10(1), 25. <https://doi.org/10.1186/s40359-022-00725-8>
- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Sklar, M. (2014). The role of leadership in creating a strategic climate for evidence-based practice implementation and sustainment in systems and organizations. *Frontiers in Public Health Services and Systems Research*, 3(4), 3.

- National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine. 2018. *Crossing the Global Quality Chasm: Improving Health Care Worldwide*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/25152>.
- National Institutes of Health (NIH), 2019. *Dissemination and Implementation Research in Health*. U.S Department of Health and Human Services. Retrieved from <https://grants.nih.gov/grants/guide/pa-files/PAR-19-274.html>
- Herlitz, L., MacIntyre, H., Osborn, T., & Bonell, C. (2020). The sustainability of public health interventions in schools: A systematic review. *Implementation Science*, 15(1), 1-28.
- Nilsen, P., & Birken, S. A. (2020). *Handbook on implementation science*. Edward Elgar Publishing.
- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The milbank quarterly*, 82(4), 581-629.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of management review*, 21(4), 1055-1080.
- Haines, E. R., Dopp, A., Lyon, A. R., Witteman, H. O., Bender, M., Vaisson, G., ... & Birken, S. (2021). Harmonizing evidence-based practice, implementation context, and implementation strategies with user-centered design: a case example in young adult cancer care. *Implementation science communications*, 2(1), 1-16.
- Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, 12(1), 110. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0637-1>
- Palinkas, L. A., Chou, C.-P., Spear, S. E., Mendon, S. J., Villamar, J., & Brown, C. H. (2020). Measurement of sustainment of prevention programs and initiatives: The sustainment measurement system scale. *Implementation Science*, 15(1), 71. <https://doi.org/10.1186/s13012-020-01030-x>
- Metz, A., & Louison, L. (2018). *The hexagon tool: Exploring context*. Chapel Hill, NC: National Implementation Research Network, Frank Porter Graham Child Development Institute, University of North Carolina at Chapel Hill, 1-5.
- Meza, R. D., Triplett, N. S., Woodard, G. S., Martin, P., Khairuzzaman, A. N., Jamora, G., & Dorsey, S. (2021). The relationship between first-level leadership and inner-context and implementation outcomes in behavioral health: a scoping review. *Implementation Science*, 16, 1-21.
- Williams, N. J., Wolk, C. B., Becker-Haimes, E. M., & Beidas, R. S. (2020). Testing a theory of strategic implementation leadership, implementation climate, and clinicians' use of evidence-based practice: a 5-year panel analysis. *Implementation Science*, 15, 1-15.