
EN GUIDE

Små tanker om implementering

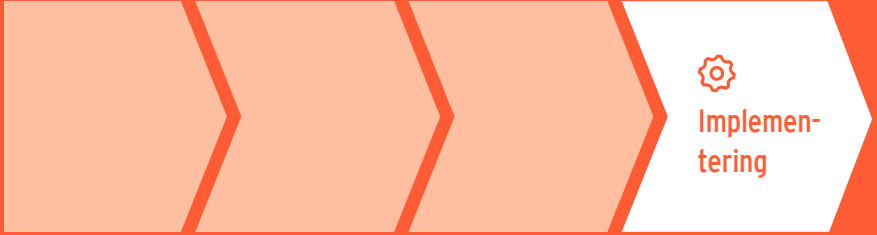


**SYDDANSK
SUNDHEDSINNOVATION**



Indhold

Implementering	4
Drivkræfter bag forandringstiltagene	6
Interessenter	8
Forandringens påvirkning	10
Involvering	12
Ønskede gevinster	14
Implementeringsplan	16
Organisationens parathed	18
Accelereret implementering	20
Barrierer for implementering	22
Kompetenceudvikling	24
Forankring	26
Høste gevinster	28
<hr/>	
Relevante metoder og modeller	30
Tjekliste	32



Implementering

Denne implementeringsguide har til formål at inspirere til tanker, overvejelser og spørgsmål, som tager afsæt i relevante faktorer i relation til implementering af strategier og forandringer.

De tanker og overvejelser, der findes i guiden her, kan bruges, uanset hvilken forandringsproces og projektmodel man arbejder med. Metoderne er skalérbare, så de både kan anvendes i hele projekter men eksempelvis også i delprojekter og i mindre, enkeltstående forandringstiltag.

En helt central pointe er, at implementeringen – og dermed det aktive arbejde med at implementere en strategi og forandring – allerede begynder, idet projektidéen og forandringstanken opstår. Implementering skal følge projektet hele vejen, fra beslutningen om at igangsætte et tiltag tages, til den er evalueret, justeret og forankret i den daglige praksis. Implementeringen skal med andre ord tænkes ind parallelt med de andre faser.

Implementering er det at integrere et (nyt) tiltag i daglig praksis. Det vil sige, at nogle personer skal gøre noget anderledes, hvis det skal opleves som virkeliggjort. Planer og strategier er ikke andet end papir, før nogle personer har gjort dem levende ved at realisere dem gennem handlinger.

Kilde: Promentum, "Hverdagsimplementering – Vejen til succesfuld implementering af forandringer", 2016

Drivkræfter bag forandringstiltagene

Når et forandringstiltag besluttet, sker det på baggrund af en *drivkraft*. Typisk skelner man imellem to drivkræfter bag forandringstiltagene:

- Situationen har udviklet sig på en måde, der kræver handling
- En ny, bedre mulighed har vist sig

Denne skelnen er en indikation af, at drivkraften enten kan skyldes en *brændende platform*, der nødvendiggør forandring, eller at en chance, der muliggør *en ønskværdig fremtidig tilstand*, er opstået.

Det er dog vigtigt at huske, at organisationer består af mennesker, og et forandringstiltag indebærer som regel, at nogen skal gøre noget anderledes, dvs. ændre adfærd. Derfor skal implementeringen planlægges og ledes med udgangspunkt i de *brugere*, som skal ændre adfærd og ikke alene tager afsæt i projektets leverancer.



Nu

Forandringens nødvendighed
"Den brændende platform"

Forståelse

Vilje

Ønske

Mulighed

Forandringens vision
"Ønskværdig fremtidig tilstand"

- Undersøg, hvilken kraft der driver forandringstiltaget.
- Identificér dem, der skal gøre noget anderledes.
- Planlæg og led implementeringen med afsæt i brugerne i form af vilje, viden, færdigheder og ledig tid.

Spørgsmål

- Hvorfor skal der ske en forandring – er det en nødvendighed eller en mulighed?
- Hvem vil blive berørt af forandringen – hvem er brugerne fx patienter, operationssygeplejersker, praktiserende læger, fysioterapeuter?
- Hvilken drivkraft har de, der skal ændre adfærd?
- Hvad vil i den fremtidige praksis fungere bedre, end det gør i den nuværende praksis?



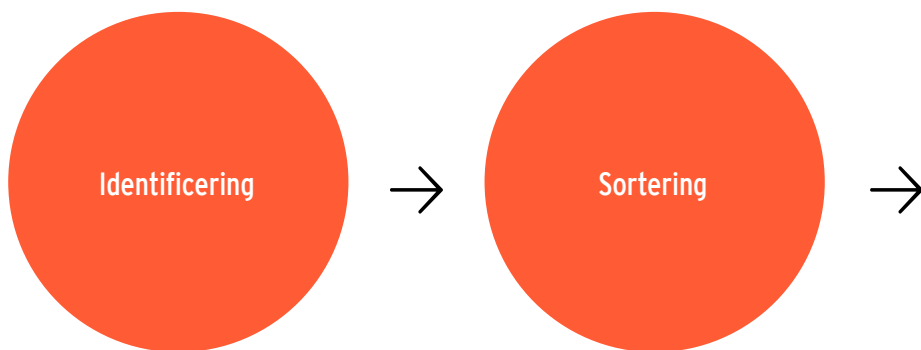
Fremtid

Interessenter

Forandringstiltag involverer ofte forskellige ledelseslag og diverse faggrupper samt patienter, pårørende og borgere m.fl., og tiltagene går til tider på tværs af sektorer. Forandringer skabes i dialog mennesker imellem, og kommunikationslinjerne må være åbne, så den bedst mulige proces kan planlægges.

Det stærkeste fundament for planlægning skabes på baggrund af *identifikation af interessenter* og deres drivkraft i projektet. En interessent defineres som én der enten påvirker projektet eller bliver påvirket af projektet. Derfor spænder interessenterne vidt, således at de kan være lige fra fx politikere, overordnede ledere, produktleverandører eller patientforeninger, til de patienter/borgere, pårørende og fagprofessionelle, der bliver daglige brugere i den ændrede hverdag.

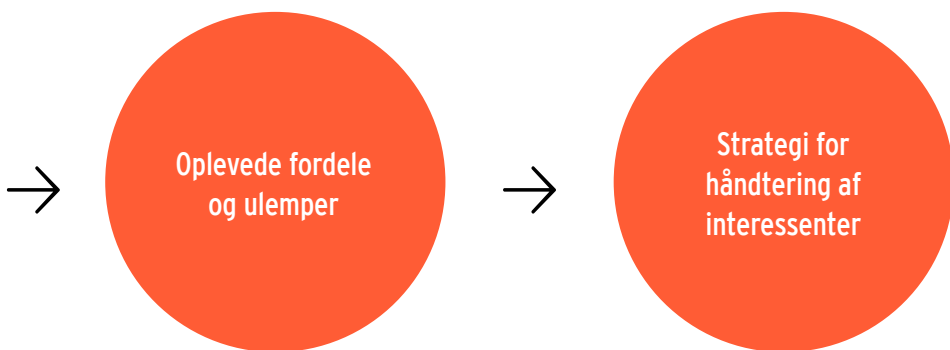
Implementering kræver både opmærksomhed på dem, der driver forandringen, og dem, der berøres direkte af den og skal ændre adfærd.



- Identificér dem, der har stor indflydelse på gennemførelsen af projektet og dem, der bliver påvirket af projektet, og beskriv deres krav.
- Prioritér og nedsæt tidligt i processen en alsidig arbejdsgruppe der skal lede forandringen.
- Undgå snæver målgruppetænkning, men læg vægt på faglig ekspertise, og arbejdskapacitet fx i form af vilje, viden, færdigheder og ledig tid.

Spørgsmål

- Hvilke interessenter er der, og hvilken interesse har de hver især i forandringen?
- Hvem har taget initiativ til og ejer projektet?
- Hvilke ledelseslag og faggrupper er involveret, og hvilken indflydelse har de?
- Hvordan vil brugerne blive påvirket af den ændrede hverdag?



Forandringens påvirkning

En forandring kan gribe ind i såvel et perifert område som et kerneområde, den kan være mere eller mindre gennemgribende, og den kan opleves som både en mindre justering og som en kompleks og krævende indsats.

En central pointe er i den forbindelse, at en *forandrings påvirkning* er uafhængig af projektets størrelse. Et lille projekt kan fx kræve store forandringer, mens et stort projekt omvendt blot kræver finjustering. Der er med andre ord ikke et 1:1-forhold mellem leverancens skala og graden af forandring.

Det er dog vigtigt at huske, at jo større forandring, der kræves af brugeren, jo større er behovet for *støtte* og en *struktureret tilgang til ledelse*. Grundlæggende kan forandringspåvirkningen opdeles i tre niveauer:

Mindre System, produkt og funktionalitet, fx udskiftning af produkter/ydelser, nye værktøjer

Mellem Processer, arbejdsmetoder og sammenhæng, fx nye måder, hvorpå produkter/ydelser er skabt og leveret, standardiseringer, automatisering af forretningsgange

Stor Adfærd, kultur og mindset, fx ændrede gøremål og værdier, nye samarbejdsmetoder

→ Støt brugere på et niveau, der matcher forandringens gennemslagskraft.

→ Sørg for, at tilgangen til ledelse er struktureret.

Spørgsmål

- Hvor stor opleves forandringen som (lille, mellem, stor), og hvem oplever forandringen hvordan?
- Hvordan vil forskellige grupper blive påvirket, og i hvilken grad?
- Hvilken forandring medfører tiltaget for brugerne?
- Hvordan passer tiltaget ind i organisationens overordnede strategi og værdier?

Stor
Adfærd og kultur

Mellem
Processer og
arbejdsmetoder

Mindre
System og
funktionalitet

Involvering

For at tackle udfordringer, der kan opstå ved implementering, kan man med fordel tage afsæt i agil udvikling og designprocesser, hvor man – snarere end at arbejde lukket og lineært – arbejder *iterativt* og *involverende* i alle projektets/processens faser.

Nytænkende løsninger og design, der reelt fungerer i praksis, står som regel på skuldrene af *samskabelse*. Når nye tiltag skal udvikles, afprøves og implementeres, er det nyttigt at inddrage de erfaringer og den viden, som brugerne bærer på, med henblik på at imødekomme behovene. At arbejde iterativt og involvere dem, der vil blive påvirket af forandringen, kan ske på forskellige måder fx i workshops, og ofte på baggrund af indhentede data fx fra brugernes egen hverdag.

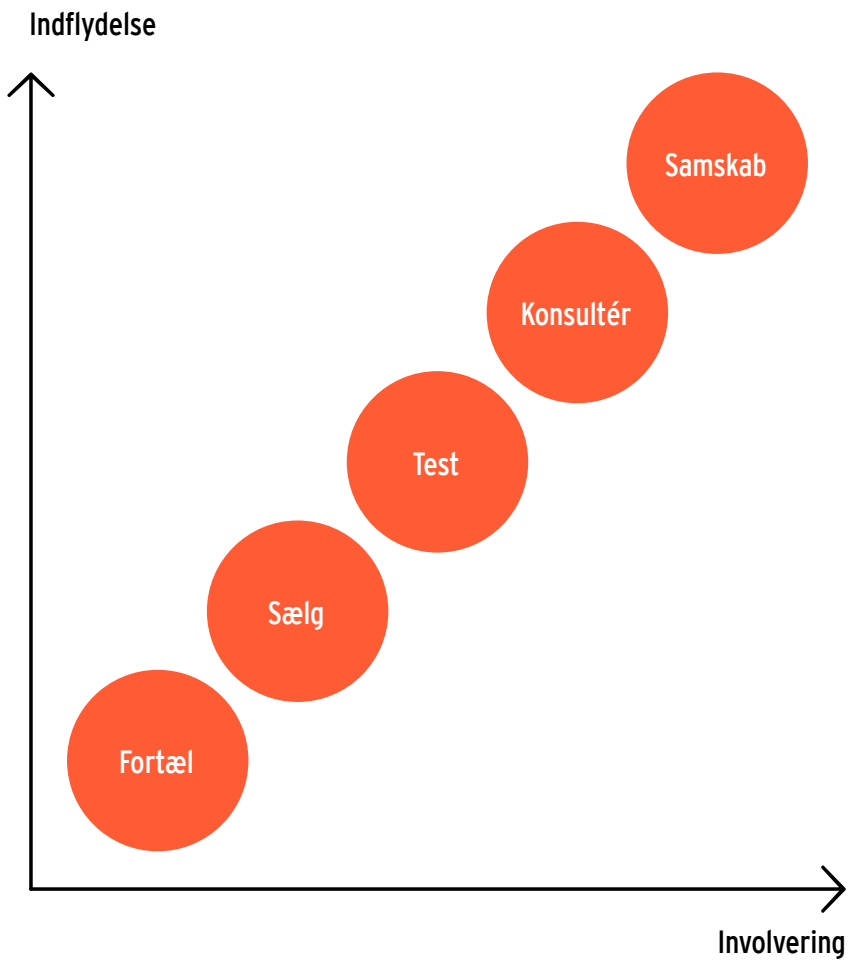
Brugerinvolvering hjælper med at se og imødekomme behovene, men samtidigt skaber den motivation og ejerskab for implementeringen, både hos den større kreds af interessenter og hos de enkelte brugere.

→ Arbejd iterativt og åbent.

→ Involver brugerne – både fagprofessionelle og borgere – i udviklingen, men involver kun brugerne i dét, som de reelt har indflydelse på.

Spørgsmål

- Hvordan kan de traditionelle udfordringer ved implementering overkommes ved hjælp af samskabelse og brugerinvolvering?
- Hvilke perspektiver, metoder og fremgangsmåder er relevante for en iterativ og involverende proces?
- Hvad har brugerne reelt indflydelse på og dermed kan involveres i (og hvad har de ikke indflydelse på)?



Kilde: Syddansk Sundhedsinnovation pba. Peter M. Senge, "The Fifth Disciplin Fieldbook", 1998

Ønskede gevinster

Succeskriteriet for et tiltag er en vellykket implementering og ikke blot leverancen i sig selv. Hvis man skal opnå en effekt, kræver det et tydeligt og skarpt formuleret *formål* med forandringen og overvejelser over, hvilke *gevinster* der ønskes opnået, når forandringerne er implementeret.

Forandringer kan ikke forankres uden en *adfærdsændring* hos en række mennesker, og ændring af adfærd er den væsentligste drivkraft bag *gevinsterrealisering* og en forudsætning for, at gevinsterne høstes undervejs i processen. Men adfærdsændring kan også være den største udfordring i arbejdet med at opnå de ønskede gevinster. Derfor kan man med fordel identificere potentielle problemstillinger på forhånd.

- Formulér indledningsvist og i fællesskab formålet med projektet, begrund, hvorfor det sættes i gang, og diskutér, hvilke gevinster der ønskes opnået.
- Identificér ligeledes potentielle problemstillinger. Mind siden hinanden om implementerings formål og gevinsterne herved igen og igen.

Spørgsmål

- Hvad er det konkrete formål med implementeringen, og hvilke gevinster ønskes høstet?
- Hvilke gevinster forventer de forskellige interessenter at opnå på både kort og langt sigt, og hvordan er disse prioriteret?
- Hvilke problemstillinger kan spænde ben for gevinstopnåelsen?
- Hvem har ansvaret for det, der skal komme ud af det iværksatte projekt?



Kilde: Esben Dalskinn, "Gevinstrealisering står stærkt
– i statens nye it-projektmodel", 2018

Implementeringsplan

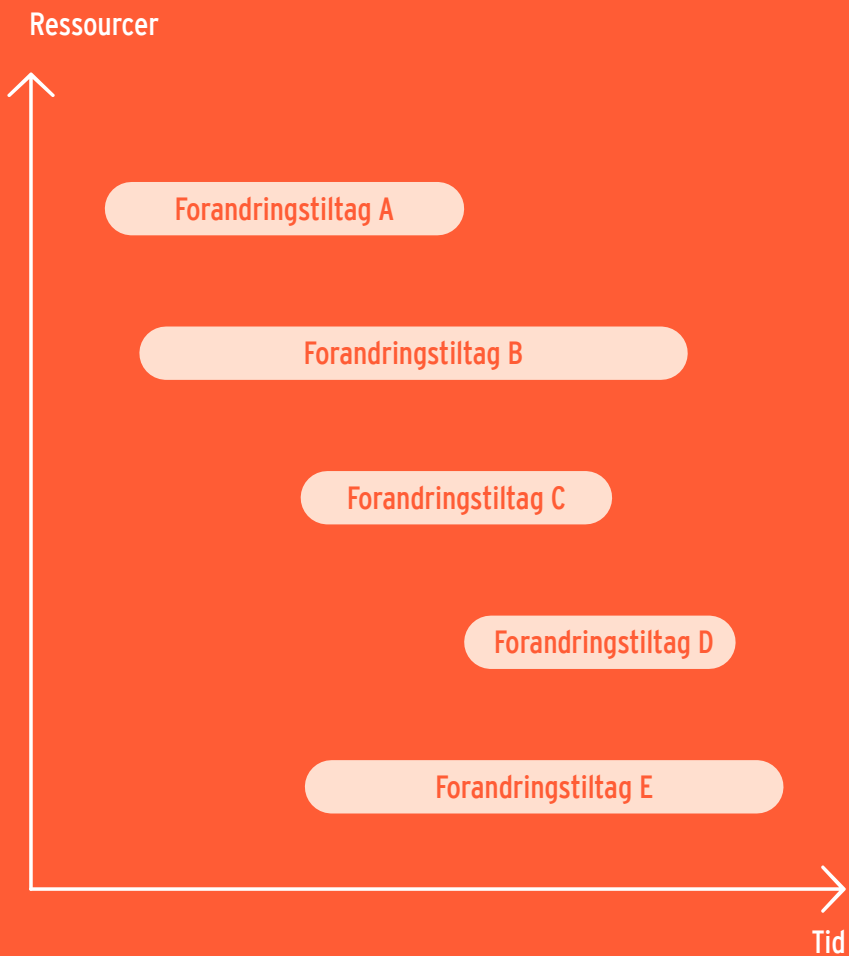
Der er typisk flere forandringstiltag knyttet til et projekt, og der kører typisk mange sideløbende projekter med hver deres respektive leverancer og afledte effekter. For at sikre, at de absorberes i driften, er det essentielt at være opmærksom på potentiel *forandringsforstoppelse*.

Det er vigtigt at *prioritere* projekter, og som tommelfingerregel bør man iværksætte få tiltag, der til gengæld implementeres med større grundighed, idet mere tid og flere ressourcer allokeres til formålet. En reduktion i antallet af tiltag og en nedprioritering af 'business as usual' skaber større værdi og mere koncentreret fokus. Nøglen til succes er en god *plan for forandringsprocessen*. Det er samtidig med til at sikre værdien af og trofastheden over for det, der iværksættes.

- Læg en klar og struktureret plan for, hvordan forandringsprocessen bør forløbe.
- Genbesøg planen løbende og placer ansvar for relevante aspekter af planens mål og delmål.

Spørgsmål

- Hvilke andre tiltag er der i gang i organisationen, og er der tegn på forandringsforstoppelse?
- Hvordan er tidsplanen i forhold til andre forandringstiltag i organisationen?
- Hvordan er implementeringsplanen for eksekvering af aktiviteter struktureret i forhold til fx involvering, forberedelse af ledere, mobilisering af organisation, kommunikation, træning og forankring?
- Hvilke milepæle kan der sættes både forud for og i løbet af forandringsprocessen?



Organisationens parathed

Når alt kommer til alt, består en organisation af mennesker, og spidsformuleret kan man sige, at en organisations *implementeringsparathed* svarer til de enkelte menneskers parathed.





Hvis mennesker skal ændre adfærd, er det afgørende, at de både på den korte og den lange bane kan se vigtigheden og betydningen af, at de skal gøre noget anderledes i fremtiden – også når modstanden er størst og kaos hersker. Indfrielse af delmål undervejs i processen giver en oplevelse af *meningsfuld fremdrift*, som i medgift øger motivationen og giver følelse af ejerskab. Hvis den enkelte omvendt ikke kan se meningen, eller prisen for forandringen synes for høj og den blot ses som et fremmedlegeme, integreres og lykkes implementeringen ikke.

- Kommunikér tydeligt og åbent med de mennesker, som implementeringen påvirker, om både fordele og ulemper ved en forandring.
- Udpeg evt. forandringsagenter og nedsæt en implementeringsgruppe.
- Fejr desuden de små succeser, fx indfrielse af kortsigtede mål, og arbejd herefter videre med organisationens langsigtede mål.

Spørgsmål

- Hvilken motivation har organisationen – og den enkelte medarbejder – for at implementere tiltaget, og opleves det meningssskabende?
- Hvilke mål har organisationen sat sig for at lede forandringsprocessen, og hvilke delmål infries undervejs?
- Hvilke medarbejdere kan med fordel udpeges som forandringsagenter og/eller indgå i en implementeringsgruppe?

Beskriv
fordele og
ulemper

Nu	Fremtid
 <p data-bbox="185 810 320 880">Brændende platform</p>  <p data-bbox="380 810 533 880">Gevinst af forandringen</p>	 <p data-bbox="586 810 736 880">Pris for forandringen</p>  <p data-bbox="784 810 949 880">Forandringens vision</p>

Kilde: Syddansk Sundhedsinnovation pba. BFA,
"Skab robuste forandringer – med fokus på trivsel", 2015

Accelereret implementering

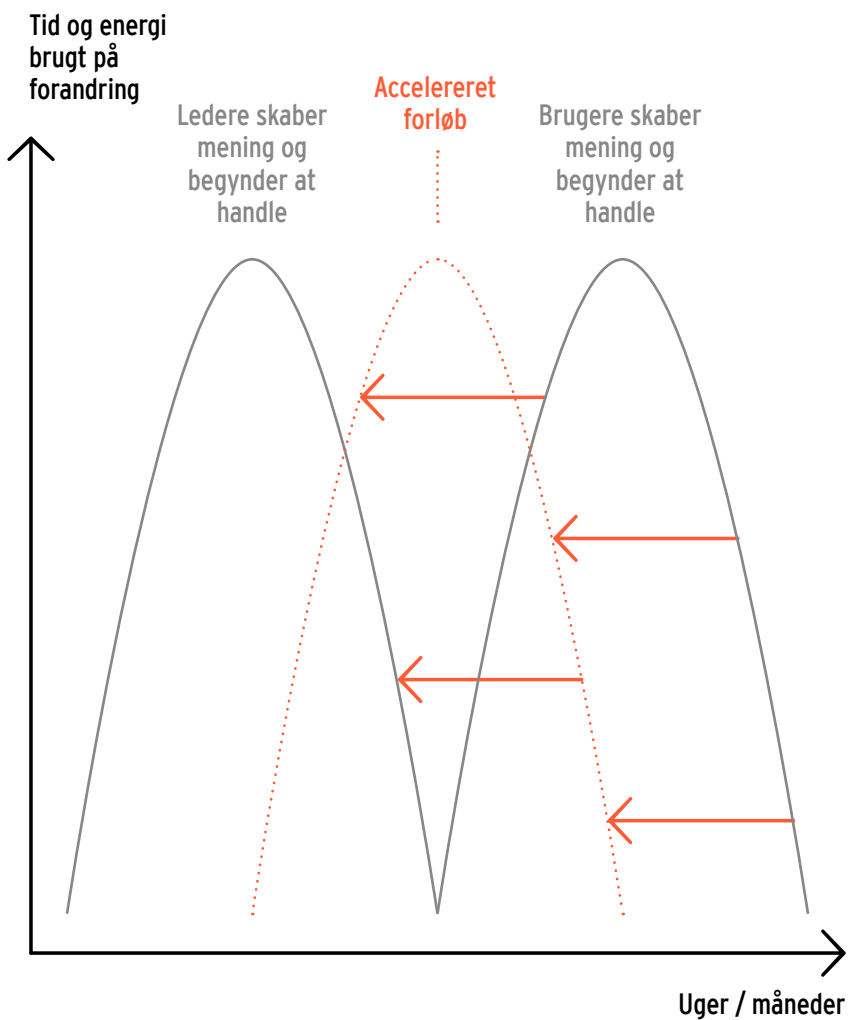
Flere undersøgelser viser, at succesraten stiger betragteligt, hvis de mennesker, der skal ændre adfærd, kan se formålet hermed og fra starten er blevet involveret i forandringsprocessen. *Accelereret implementering* handler netop om, at dem, der bliver påvirket af forandringen, involveres tidligt i forandringsprocessen.

Det kræver dog mod at *involvare brugere tidligt* i forløbet, da det forpligter, ligesom det kræver de involveredes accept af, at ikke alle spørgsmål kan besvares på forhånd. Men gevinsten er et accelereret forløb, hvor der samlet set anvendes mindre tid og energi på tiltaget.

- Afsæt tilstrækkeligt med tid til implementeringen (som grundregel bør den anvendte tid i forbindelse med en implementering være 3-4 gange så lang som den tid, man anvender på udvikling af teknologi).
- Få input fra brugere og andre interessenter allerede i planlægningsfasen, så de kan skabe mening og begynde at handle i forhold til kommende forandring.

Spørgsmål

- Hvor meget tid og ressourcer er der afsat til implementering og er det tilstrækkeligt?
- Hvordan kan brugerne involveres tidligt i processen med henblik på accelereret implementering?
- Hvordan sikres det, at de mennesker, der skal ændre adfærd, kan se og forstå formålet med forandringen?
- Hvilke forventninger har henholdsvis implementeringsgruppen og brugerne?



Kilde: Promentum, "Hverdagsimplementering
- Vejen til succesfuld implementering af forandringer", 2016

Barrierer for implementering

Organisationer er komplekse systemer med potentiale for dynamisk udvikling og tilpasning, men ændringsprocesser kan være komplicerede og uforudsigelige, da de påvirkes af mange faktorer. *Barrierer for implementering* kan fx skyldes bekymringer, dårlige erfaringer, forandringsforstoppelse eller udfordringer ved brug af ny teknologi.

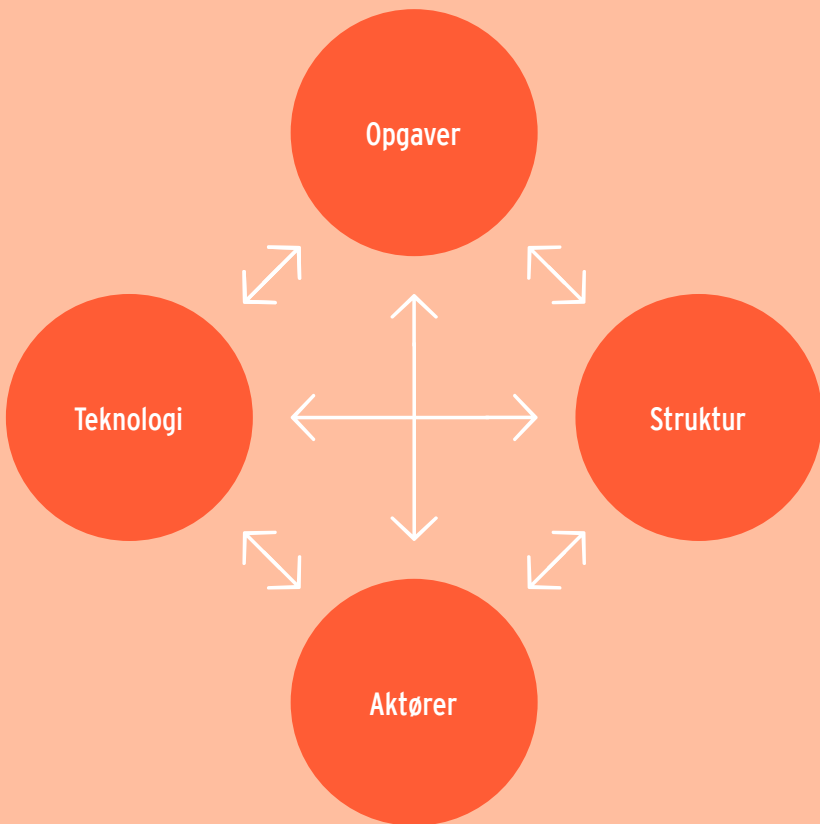
En helt central *ledelsesopgave* består i at klæde brugerne på til forandringen og tilpasse strukturer, så de stemmer overens med den opgave, der knytter sig til tiltaget. Det handler om at støbe et solidt fundament, der sikrer, at forandringen kan slå igennem. Det kan eksempelvis gøres ved at tilføje og/eller fjerne kompetencer og teknologier, der henholdsvis muliggør og forhindrer forandringen.

Ved større forandringer, er det essentielt at sætte sig ind i de eksisterende handlemåde og holdninger. Uden denne grundviden vil det ikke lykkes at ændre adfærden og skabe en bæredygtig forandring.

- Etablér grundlag for handling igennem tilpasning af de organisatoriske elementer, der potentielt kan underminere forandringsprocessen.
- Forstå den eksisterende adfærd og tankerne bag, og tag de involverede ved hånden gennem en aflærings- og/eller læringsproces. Husk derfor, at aktiv deltagelse og involvering af brugere er afgørende for en succesfuld implementering.

Spørgsmål

- Hvori består de identificerede potentielle barrierer for implementeringen?
- Hvordan kan ledelsen bidrage til at mindske eller eliminere disse gennem proaktiv håndtering, og hvilke ledelseslag bør inddrages heri?
- Hvilken adfærd og hvilke holdninger gør sig gældende?
- Hvordan sikres involvering af brugere, og hvordan kan brugere og forandringsagenter/ implementeringsgruppe klædes på til at assistere forandringstiltaget?



Kilde: Harold Leavitt, "Leavitt's Diamond", 1962

Kompetenceudvikling

Da forandringer som regel indebærer, at nogen skal gøre noget anderledes, stiller det typisk krav om *påfyldning af ny viden*. Men kompetenceudviklingen må understøttes med en klar strategi for, hvordan ny viden og færdigheder kan anvendes i konkrete arbejdsituationer.

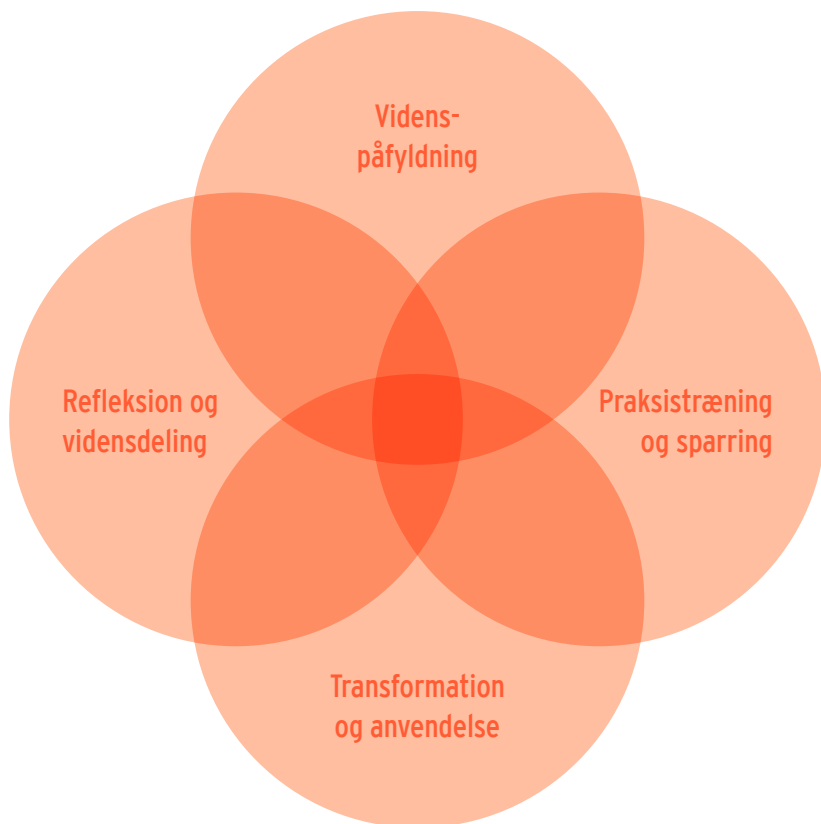
Kurser og uddannelsesprogrammer har normalt en stor transferudfordring, fordi den nye læring er frakoblet den daglige praksis. Det er derfor vigtigt, at der er fokus på *praksistræning og sparring* undervejs i driften, og at der er tid til refleksion og et forum for *vidensdeling*.

Transformationsloopet beskriver, ud fra et organisationsperspektiv, den proces, som den enkelte medarbejder skal igennem, før læringen bundfælder sig som reel kompetence. Udvikles kompetencerne ikke, fører det ofte til udeblivende resultater og frustrerede medarbejdere.

- Husk, at implementering er udførelsen af et forandringstiltag i praksis, og at praksis for medarbejderne ofte er driften.
- Giv rum til kompetenceudviklingen som en integreret del af hverdagen, mens forandringerne pågår.

Spørgsmål

- Hvilke kompetencer kræves, hvis tiltaget skal implementeres succesfuldt, og hvordan opnås disse kompetencer bedst?
- Hvornår og hvor ofte er der brug for undervisning, og for hvem gør dette behov sig gældende?
- Hvordan gøres praksistræningen og anvendelsen heraf til en kontinuerlig proces?
- Hvordan sikres transformationsloopet?



Kilde: Promentum, "Hverdagsimplementering – Vejen til succesfuld implementering af forandringer", 2016

Forankring

Når et forandringstiltag skal gennemføres, siger man, at 20 % af arbejdet med et tiltag handler om udvikling af selve teknologien. De resterende **80%** af arbejdet handler om implementering.

Et forandringstiltag kræver derfor **forankring**, og denne forankring fordrer to ting: Dels en **dedikeret ledelse**, der aktivt bakker op om tiltaget, og dels en **ekstern part**, som ikke slipper grebet om processen, før forandringen er slået igennem, tiltaget er forankret og organisation kan lede driften egenhændigt.

- Overvej fra start, hvordan forandringstiltaget kan forankres.
- Udfas ikke den supplerende støtte, før ændringen af vaner og adfærd blandt medarbejdere hænger fast, og indsatsen er overgået til drift.

Spørgsmål

- Hvordan kan lederen af implementeringen fx i kraft af fysisk tilstedeværelse støtte og stimulere forandringstiltaget?
- Hvilke kriterier skal være opfyldt, før forandringstiltaget kan siges at være forankret, og den supplerende støtte kan udfases?
- Hvordan adskiller nye vaner og ny adfærd sig fra tidligere, og skal nogle arbejdsopgaver evt. udfases?

20%
Teknologi

A pie chart illustrating the Pareto principle. The chart is divided into two segments: a smaller segment representing 20% labeled 'Teknologi' and a larger segment representing 80% labeled 'Implementering'. The segments are colored in a vibrant orange-red.

Category	Percentage
Teknologi	20%
Implementering	80%

80%
Implementering

Høste gevinster

Bag ethvert forandringstiltag ligger et ønske om forbedring, men det er sjældent, at projektet alene kan indfri dette ønske. Nye kompetencer og ændret adfærd er grundsten i et forandringstiltag, hvor løbende kommunikation fra ledelsen om de *gevinster*, man høster, kan maksimere læringsafkastet hos medarbejderne og synliggøre nytteværdien for interessenterne.

Den ideelle forandring er *bæredygtig*, og det fordrer, at forandringens langsigtede holdbarhed vurderes under hele processen. Det er med andre ord essentielt at have en reflekteret, kritisk tilgang, som sætter mennesket i centrum, hvis en implementering skal lykkes. Det betyder samtidig, at man bør overveje at opgive tiltaget, hvis en implementering fungerer dårligt i praksis eller ikke har potentiale til at vare ved.

→ Sørg for, at læringsafkastet maksimeres og nytteværdien synliggøres gennem løbende kommunikation om de gevinster, som forandringstiltaget giver anledning til.

Spørgsmål

- Hvem ejer de enkelte gevinster og er dermed ansvarlig for, at gevinsterne høstes?
- Hvornår og hvordan realiseres henholdsvis de kortsigtede og de langsigtede gevinster?
- Hvem er ansvarlig for at kommunikere omkring de løbende gevinster, som indfries?
- Hvordan kan den bæredygtige forandring sikres?



Relevante metoder og modeller

Accelereret implementering – er et forløb, hvor organisationen fokuserer på tidlig inddragelse af brugere i forandringsprocessen.

Behovsanalyse – er en metode, hvor brugernes behov samt krav og ønsker afdækkes og oversættes, fx til konkrete anbefalinger.

Brugertest/-panel – er metoder til brugerinvolvering i afprøvningen af et bestemt tiltag og i matchmaking imellem tiltagene og daglig praksis.

5D-modellen – er en forandringsmodel, der sætter fokus på ønsker om fremtiden og guider til indsatser for vejen til den nye fremtid.

Forandringsagenter – er de personer i organisationen, som understøtter implementeringslederen i at motivere brugerne og bære forandringen igennem.

Formålsanalyse – er en metode, hvor formålet identificeres gennem en beskrivelse af *'As is'* og *'To be'*.

Gevinstdiagram (simpelt og udvidet) – er et værktøj, som sætter fokus på realisering af gevinster for et givent projekt på både kort og langt sigt.

Implementeringsplan – hjælper implementeringslederen med at styrke meningsskabelse, engagement og handlekraft i forandringsprocessen.

Interessentanalyse – understøtter kortlægning af alle interessenter.

Kommunikationsplan – sikrer, at projektet har en strategi for, hvad, hvordan og hvornår der skal kommunikeres til relevante interessenter.

Kultur- og barriereanalyse – er en metode, der giver en grundviden om afdelingens/organisationens eksisterende kultur.

Leavitt Ry-modellen – sætter fokus på relationen mellem mennesker, teknologi, struktur og opgaver samt, hvordan de påvirkes af omverdenen.

Parathedsanalyse – kan med fordel anvendes til at identificere organisationens parathed til at gå i gang med forandringstiltaget.

Pareto-princippet – udtrykker, at 80% af en virkning skyldes 20% af årsagerne. I et forandringstiltag kan det oversættes til, at teknologiudvikling udgør 20%, mens 80% udgøres af implementering.

Prioriteringsmatrix – er en metode til at vurdere tiltagets værdi og prioritere de vigtigste indsatsområder og beslutningsparametre.

SMART modellen – sætter fokus på formulering af gode og **S**pecifikke, **M**ålbare, **A**traktive, **R**ealistiske og **T**idsbestemte mål.

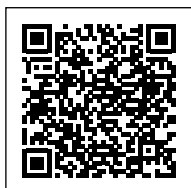
Transformationsloop – beskriver den proces, den enkelte deltager skal igennem, før læringen bundfælder sig som reel kompetence.

Workshop – er en metode til at udstikke mål for et forandringsprojekt, samle et overblik over forventninger og skabe motivation og ejerskab.

Tjekliste

- Har du overblik over, hvorfor der skal ske en forandring?
- Er organisationen implementeringsparat?
- Har du styr på, hvem interessenterne er?
- Er gevinster forventningsafstemt med interessenter?
- Er der styr på, hvem gevinstejere er og hvordan gevinsterne høstes?
- Er der udarbejdet en implementeringsplan?
- Er barrierer for implementering identificeret og taget hånd om?
- Har ledelsen godkendt, at tilgangen er accelereret implementering?
- Er der behov for kompetenceudvikling?
- Er det afklaret, hvornår man kan sige, at forandringstiltaget er forankret?

Læs mere og find
også materiale om
Gevinstrealisering



Syddansk Sundhedsinnovation

Forskerparken 10 G+H

5230 Odense M

Tlf. +45 7663 1312

sdsi@rsyd.dk

www.syddansksundhedsinnovation.dk