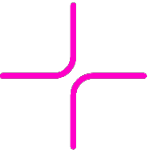


TEMAOPLÆG OM IMPLEMENTERING AF ARBEJDSMILJØTILTAG

JUST BENDIX JUSTESEN, PH.D. OG DIREKTØR I LEAD

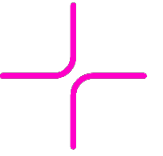
INDHOLD



- ✦ Hvad siger forskningen om implementering?
- ✦ Implementeringsmodeller
 - Implementering og kultur
- ✦ Implementeringstrappen (prioritering og effekt)
- ✦ Roller, ansvar og organisering
- ✦ Case: Sønderborg Kommune
- ✦ Udbredelse og forankring af indsatser.

**BRUG 1 MINUT FOR JER SELV OG
TÆNK OVER ET
IMPLEMENTERINGSFORLØB I
HAR VÆRET EN DEL AF, OG SOM
HAR VÆRET EN SUCCES/SOM I
ER STOLTE AF!**

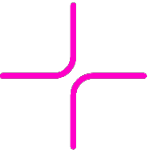
HVAD SIGER FORSKNINGEN OM IMPLEMENTERING?



- ✦ Forskning har dokumenteret, at 70 % af alle forandrings- og implementeringsprojekter på arbejdspladsen fejler (Burnes and Jackson, 2011, Charles og Dawson, 2011, Burnes, 2014 & VIVE, 2020)
 - Dvs. at langt de fleste forandrings- og implementeringsprojekter går i sig selv efter 3 – 6 måneder

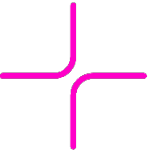
- ✦ En af de afgørende grunde til, at forandrings- og implementeringsprojekter går i sig selv skyldes at strategier, strukturer og politikker ikke er de afgørende drivere i organisationer – det er kulturen (Kossek et al., 2012, Schein, 2017).

HVAD SIGER FORSKNINGEN OM IMPLEMENTERING?



- ✦ Forskningen har vist, at det er muligt at ændre kulturen, men det er et langt sejt træk, som involverer hele organisationen (Kanter et al., 1992, & Bakka og Fivelsdal, 2019)
- ✦ Samtidig er forandringer en kulturel og kognitiv gruppeproces, og ikke en rationel og analytisk proces (De Witt og van Muijen, 1999, & Bakka og Fivelsdal, 2019)
- ✦ Jo større organisation, desto længere beslutningsveje og sværere at lykkes med implementeringen (Justesen, 2017).

DIGITALE PLATFORME OG IMPLEMENTERING



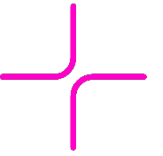
- ✦ Der findes ikke en gylden standard for implementering (Mogensen, 2019)

- ✦ Udfordringerne består især i, at platformenes rammer opleves at gøre det vanskeligt for fagpersonale at bevare ,og udvikle veletablerede pædagogiske praksisser (EVA, 2016 & Misfeldt, 2018)

- ✦ For at opnå succesfuld implementering af digitale platforme skal følgende opnås (Lochner, Conrad & Graham, 2015)
 - Klar og tydelig kommunikation om hvilken ændringer den nye teknologi vil medføre
 - Transparens gennem hele implementeringsprocessen
 - Give det fagprofessionelle personale indflydelse på implementeringsprocessen.

HVAD SIGER LITTERATUREN OMKRING IMPLEMENTERING

- HVORFOR DET ER SÅ SVÆRT AT LYKKEDES!



FORANDRINGS- PRES UDEFRA

Omverden er i konstant forandring og det skaber et pres i forventningerne om hurtig omstilling og tilpasning af indsatsen til nye vilkår og forudsætninger



INTERN KOMPLEKSITET

Strategisk forandring bliver i højere grad mere kompleks, hvilket resulterer i en øget risiko for at fejle på grund af manglende overblik og nye specifikke krav.



LEDELSESMÆS- SIGT FOKUS

Ledere formår ikke at balancere det at "styre driften" og samtidig "forandre driften" på grund af kortsigtede og ensidige krav til resultater.



LAVT ENGAGEMENT

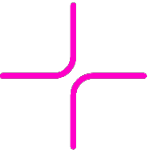
Lavt engagement i de tidlige faser af strategiprocessen resulterer i manglende ejerskab, og forandringsprocesser ledes på ad hoc-basis.



MANGEL PÅ RESSOURCER

Eksisterende ressourcer er tyndt spredt ud og er allerede allokert. Vanskeligt at frigøre ressourcer til at implementere strategiske forandringer.

HVORDAN OPNÅR VI SUCCES MED VORES IMPLEMENTERING?



- + Klare roller og ansvar
- + Aktivt engagerede ledere og medarbejdere
- + Kobler implementering til strategien
- + Fokus på udvikling af ledere og medarbejdere.

Kilde: Project Management Institute, 2008, og 2020.

BENT FLYVBJERG

LEAD+
enter next level

'Important, instructive and entertaining'

DANIEL KAHNEMAN

bestselling author of *Thinking, Fast and Slow*

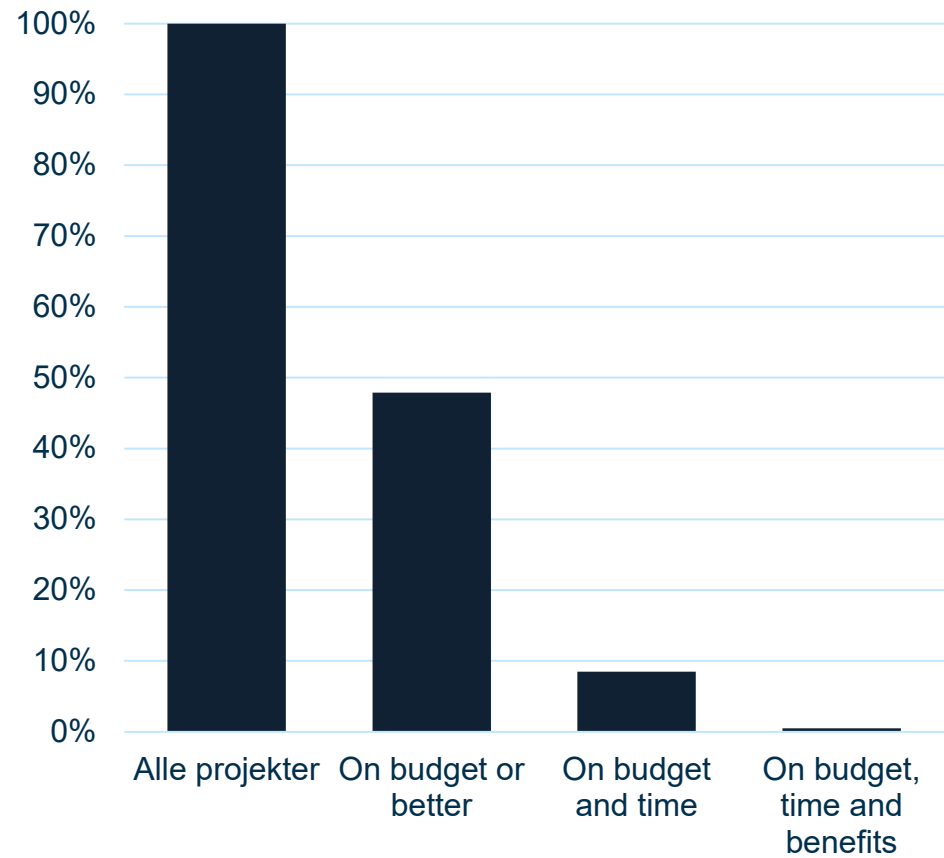
Bent Flyvbjerg and Dan Gardner

HOW BIG THINGS GET DONE

The Surprising Factors Behind
Every Successful Project,
from Home Renovations
to Space Exploration

THE IRON LAW OF MEGAPROJECTS

”Over budget, over time, over and over again”



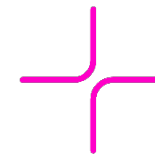
UNIQUENESS BIAS

- ✦ Vi tror vores implementeringer er unikke!
- ✦ Men de deler flere aspekter end der adskiller dem
- ✦ Planlæg: Korte tykke og ikke lange tynde forløb (bryd helt ned på uge niveau 3 – 6 måneder frem)
- ✦ Arbejde løbende med risici
- ✦ Professionel implementeringsorganisation
- ✦ Stop implementeringsforløb, der ikke har effekt.



IMPLEMENTERINGSTRAPPEN

- PRIORITERING OG EFFEKT



Lancering

20 – 30% deltagelse



Kompetenceudvikling

30 – 40% deltagelse



Forandringsledelse

40 - 60% deltagelse



Transformation

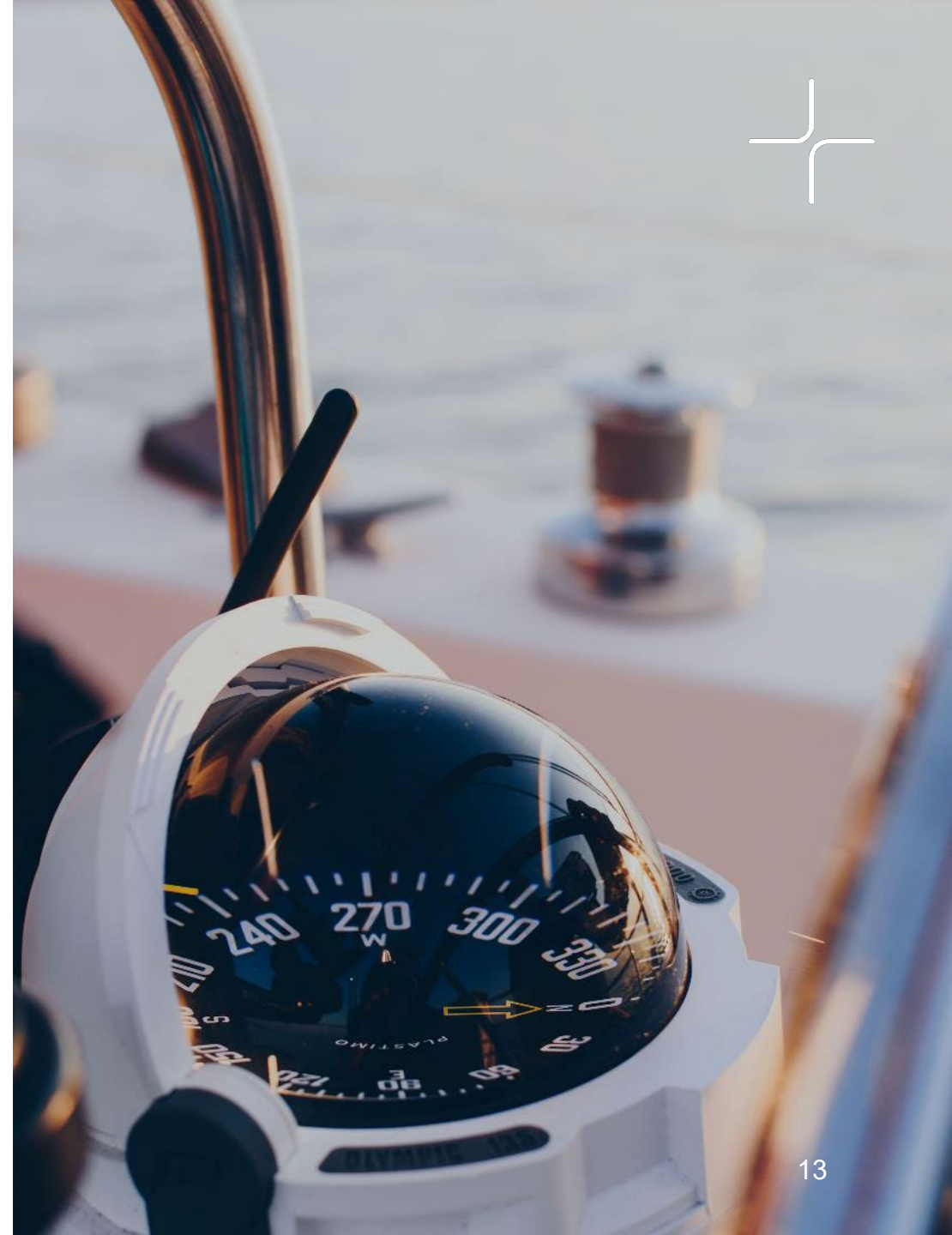
80% deltagelse

Kilde: Justesen, 2021

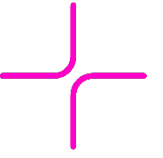
TO MINUTTER MED SIDEMANDEN

**I STARTEDE MED AT TÆNKE
OVER ET
IMPLEMENTERINGSFORLØB DER
HAR VÆRET EN SUCCES/SOM I
ER STOLTE OVER.**

**DEL MED SIDEMANDEN HVAD
DER KONKRET GJORDE
IMPLEMENTERINGEN TIL EN
SUCCES!**



IMPLEMENTERINGSMODELLER



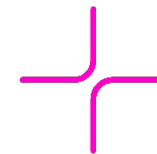
IMPLEMENTERINGSMODELLER

- ✦ Kurt Lewins forandringsmodel, 1935
- ✦ John P. Kotters 8 trin til succesfuld Implementering, 1996
- ✦ The Quality Implementation Framework, Meyers, Durlak and Wandersman, 2012
- ✦ Edgar Schein (kultur), 2017.

Der findes ikke én model, der sikrer succesfuld implementering: Kunsten og håndværket er, at have dybt kendskab til implementeringsmodeller, herunder teorier og modeller, og tilpasse dem lokalt!



FRA PROJEKTLEDER/KONSULENT TIL IMPLEMENTERINGSLEDER



Formål og leverance

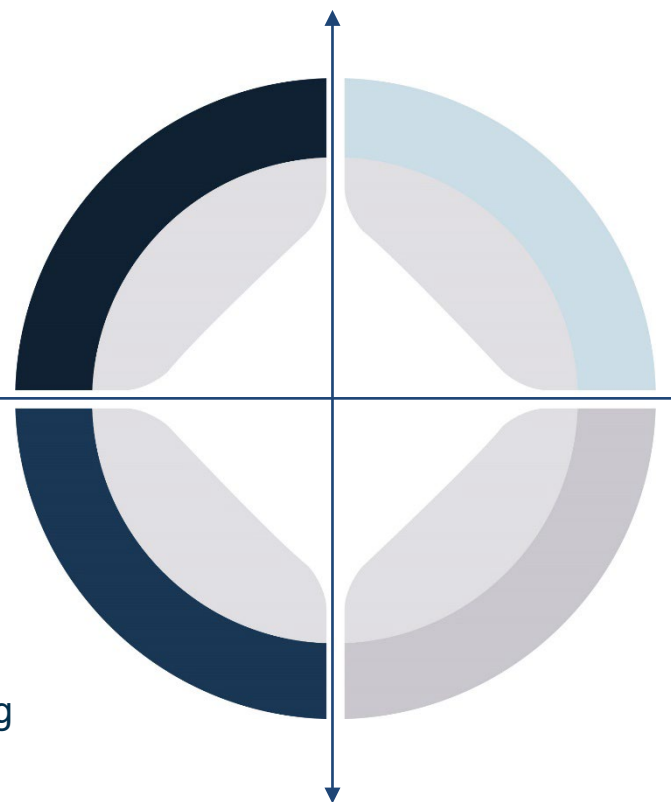
- + Nedbryder mål til handlinger på dagen
- + Vælger bevidst arbejdsform og –proces og designer den på forhånd
- + Styrer efter dagens formål og leverance
- + "Tager organisationen på".

Interaktion

- + Opbygger tillid på en autentisk måde (og motiverer til forandring)
- + Involvering
- + Er bevidst om menneskelige præferencer og gruppedynamikker
- + Giver ærlig feedback både fagligt og personligt.

Forretning/organisation

Fokus på dagen



Menneskefokus

Implementering med effekt

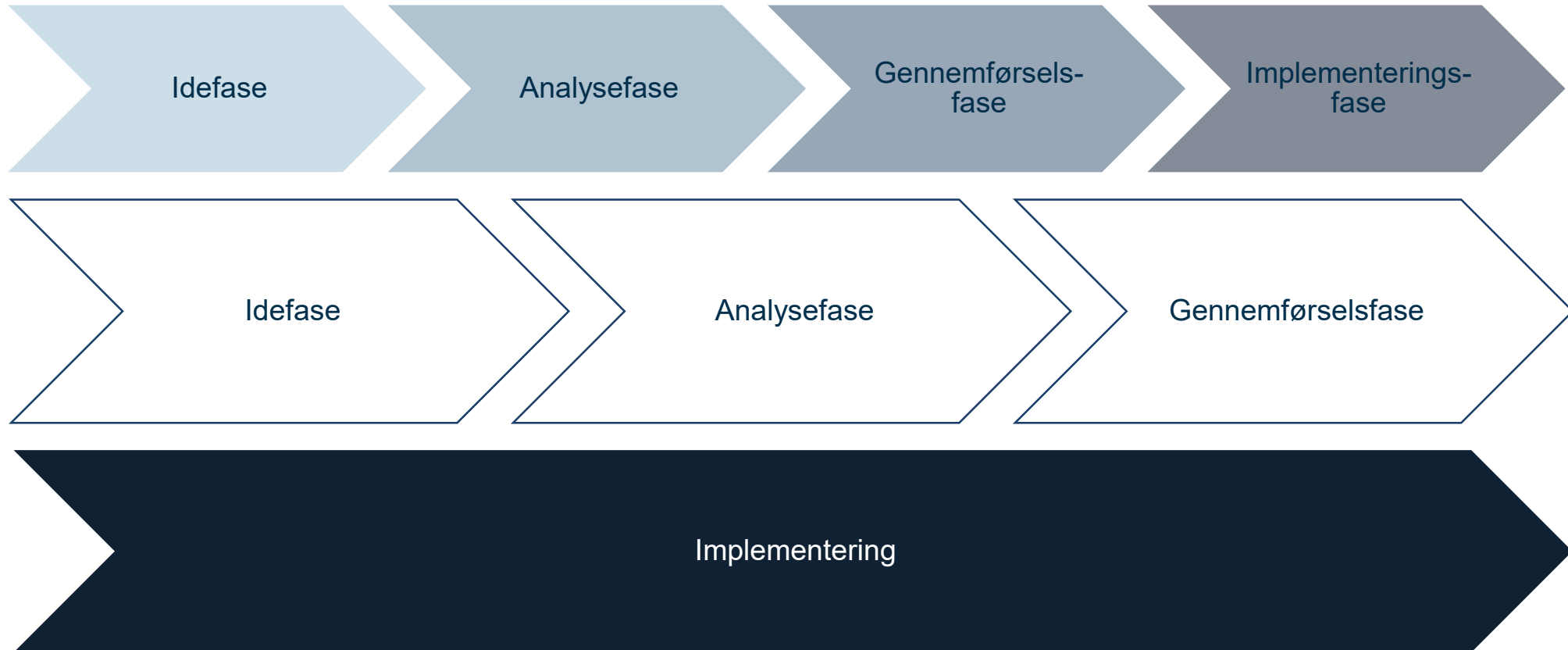
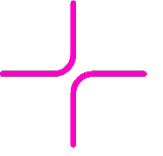
- + Designer implementeringsforløb med afsæt i den ønskede effekt
- + Opsætter mål og måler på effekten af forløbet
- + Forstår "hvem de er" og "hvor de er på vej hen"
- + Udfordrer forandringens vigtighed.

Fokus på forløbet

Forandring af adfærd

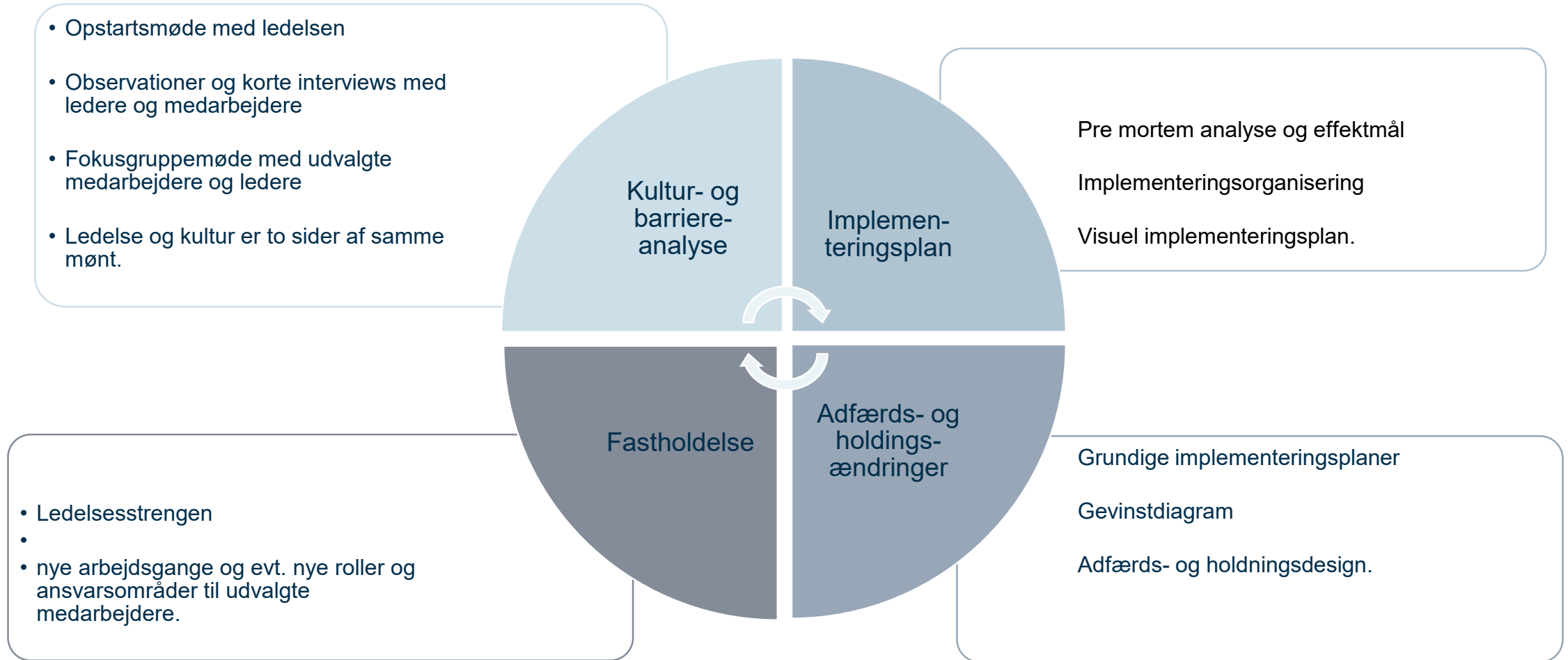
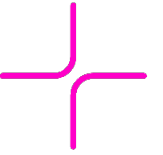
- + Arbejder bevidst med at forandre adfærd hos den enkelte
- + Involverer de "rigtige mennesker"
- + Tænker i stemning og timing igennem hele forløbet
- + Opbygger og bevarer relationer.

TRANSFORMATION – HVERDAGSIMPLEMENTERING

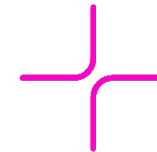


LEADS IMPLEMENTATION FRAMEWORK

- HVERDAGSIMPLEMENTERING



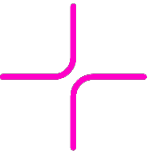
KULTUR- OG BARRIEREANALYSEN



Formålet med at gennemføre en kultur- og barriereanalyse er, at sikre en implementering med vedvarende effekt. Når vi nedbryder formålet til konkrete mål og handlinger får vi fat i kernen i at gennemføre en kultur- og barriereanalyse.

Den første typiske fejl i implementeringsarbejdet er at vi gennemfører kultur- og barriereanalyse for kultur- og barriereanalysens skyld. Første skridt er, at identificere formål og effektmål – derefter arbejder vi med kultur- og barriereanalysen som støtteværktøj til at realisere formål og effektmål.

LEDELSE OG KULTUR ER TO SIDER AF SAMME MØNT



+ Lederne skal være arkitekterne til den nye kultur!

+ Alle lederne skal vise synlig og udtalt opbakning til implementeringen ellers starter vi der!

Praktiske barrierer

- Det er ikke muligt at kalenderbooke medarbejderne
- God idé, men Citat: *Vi har gennemført LEAN i mange år, og nu vil I finde 2 * 30 minutter.*

Ledelsesbarrierer

- Træningstiderne bemandes hver morgen og eftermiddag i eksisterende ledelsesfora
- Ny ledende overlæge d. 1. maj!

Kulturelle barrierer:

- Altid have træningstøj liggende i skabet på hospitalet
- Ansætte implementeringsleder
- Ikke muligt at træne om natten.

Kompetence-barrierer

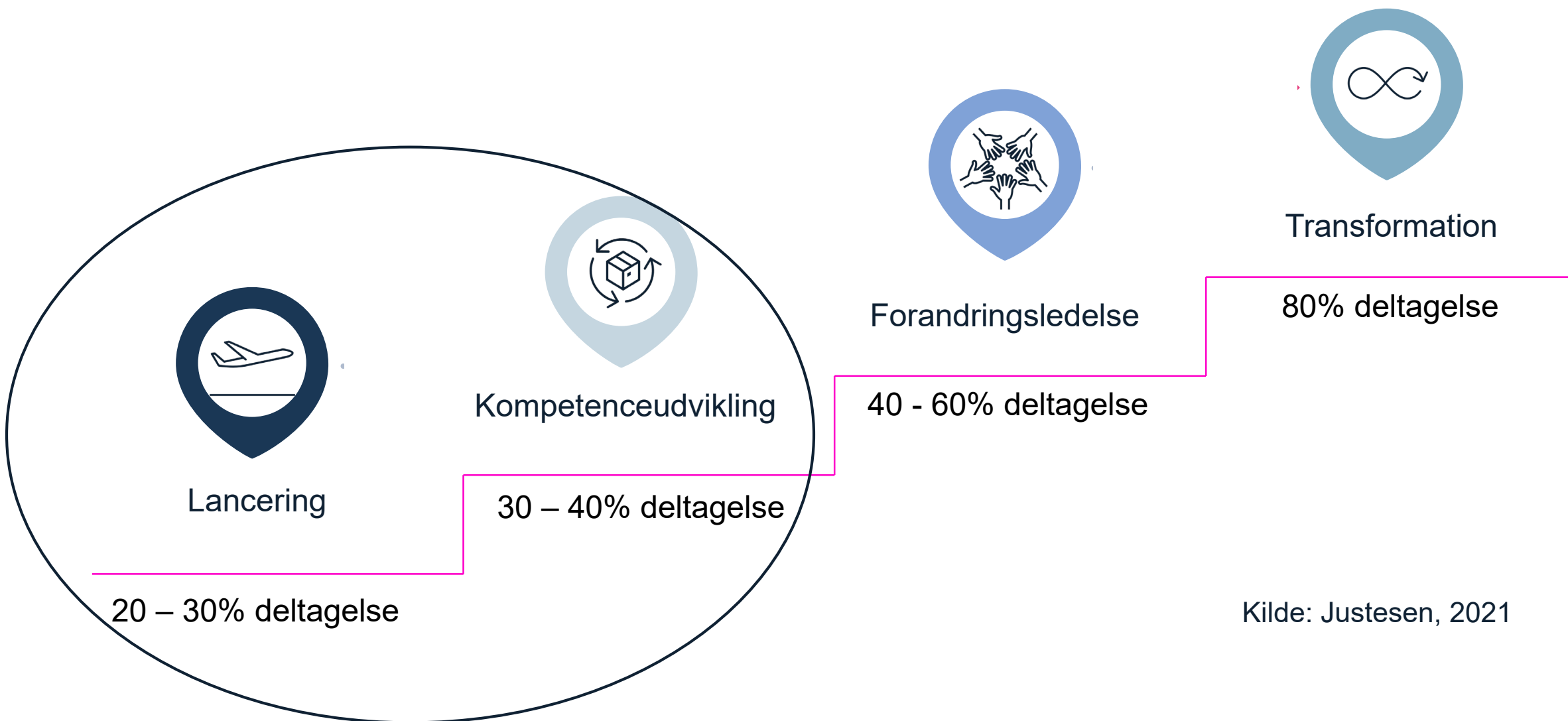
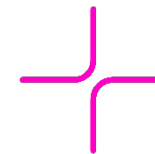
- Overskue træningen i en travl hverdag
- Scarcity/tunnelsyn.

**“ POLITIK GÅR SÅ STÆRKT, OG DER
BLIVER PRODUCERET SÅ MANGE
BESLUTNINGER OG REFORMER AT
SYSTEMERNE IKKE KAN FØLGE MED
- DER ER IKKE TID TIL BAGDØRS ARBEJDET MERE**

Siggi Winther Nielsen: Entreprenørstaten, 2021

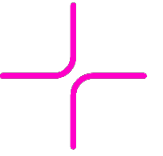
IMPLEMENTERINGSTRAPPEN

- PRIORITERING OG EFFEKT



Kilde: Justesen, 2021

ROLLER, ANSVAR OG ORGANISERING



+ Implementeringsejer: Chefer og direktører

- Jeg er overbevist om, at vi inden for fem år har implementeringsdirektører/chefer i direktioner og chefgrupper i den offentlige sektor

+ Implementeringsledere: Special- og chefkonsulenter (ansvar for at realisere effekten i implementeringen, og sikrer fremdriften i implementeringen)

+ Implementeringskoordinatorer: Projektledere, koordinatorer, udviklingskonsulenter mfl. (ansvar for daglig koordinering, processer og realisering af implementeringen)

+ Der hvor forandringen skal ske (alle medarbejdere i organisationen).

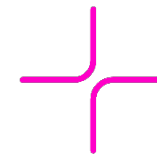
“

**VI MANGLER
UDDANNELSER I
IMPLEMENTERING BÅDE PÅ
KVU, MVU OG VVU NIVEAU**

Just Bendix Justesen

HVERDAGSIMPLEMENTERING I SOCIALPSYKIATRIEN

- SØNDERBORG KOMMUNE



- ✦ I Socialpsykiatrien havde man et ønske om at fortsat at være en attraktiv arbejdsplads, og at gå forrest i arbejdet med at sikre et bæredygtigt arbejdsmiljø, gennem fokus på arbejdsmiljø, sundhed og trivsel.
- ✦ September 2021 igangsættes, i samarbejde med Sundhedsforordningen for ansatte og LEAD, kulturforløbet STÆRK (Styrke, Trivsel, Ændringer, Rørig, Kultur).
- ✦ Marts 2022 igangsættes en prøvehandling med en udvalgt afdeling, med fokus på obligatorisk fysisk træning i arbejdstiden, med det formål at øge trivsel, reducerer sygefravær og styrke de ansattes fysiske forudsætninger
 - I praksis betød dette to ugentlige fysiske træninger i arbejdstiden á 30 min varighed, under supervision af sundhedsfagligt personale fra Sundhedsordningen for ansatte
 - Ledelsens roller og ansvar i arbejdet med sundhed i arbejdstiden, herunder kompetenceudvikling
 - Udvikling af en implementeringsmodel til arbejdet med sundhed og trivsel i arbejdstiden.

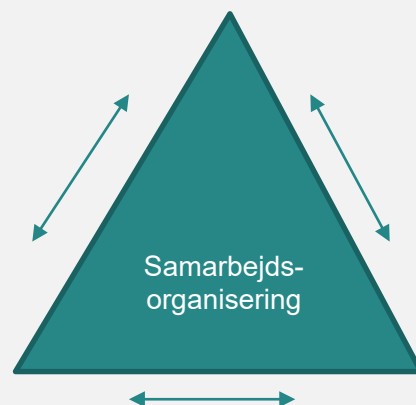
Organisering af arbejdet med hverdagsimplementering

Udviklingskonsulenter

- Sikrer sammenhæng til sundhedspolitik og nationale sundhedsprofiler
- I samarbejde koordinerende arbejdsmiljøkonsulent sikre sammenhæng med Plan for Arbejdsmiljø og sundhed, lovgivning i forhold til arbejdsmiljø og øvrige interne retningslinjer
- Udarbejder oplæg til strategiske prioriteringer og beslutninger
- Sikrer effektmåling.

Implementeringsansvarlige

- Kompetencer: Projekt- og procesledelse samt organisation og ledelse
- Ansvarlige for arbejdspladsforløbet i samarbejde med AMK, herunder indsatser og effekt
- Ansvarlige for kontakt til arbejdspladsen (ledelsen) i forhold til arbejdspladsforløb
- Afholder 14 dagsmøder med hele gruppen
- Én implementeringsansvarlig kan på sigt drive fire arbejdspladsforløb af gangen.

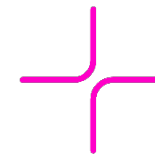


Sundheds- og praksiskonsulenter

- Udførende på indsatser
- Evidens indenfor fysisk og mental sundhed
- AMK bidrager i forhold til fysisk og psykisk arbejdsmiljø, fx indsatser i forhold til sygefravær
- Hygiejnekonsulent bidrager i forhold til hygiejneindsatser.

IMPLEMENTERINGSTRAPPEN

- PRIORITERING OG EFFEKT



Lancering

20 – 30% deltagelse



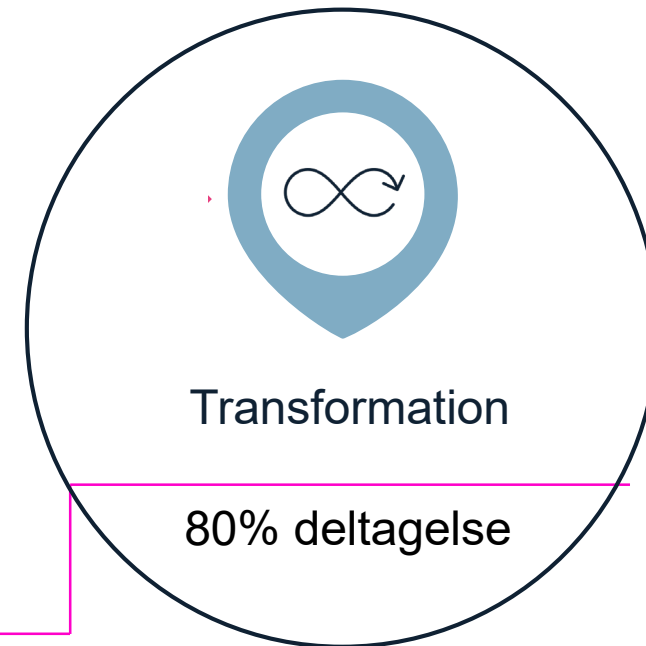
Kompetenceudvikling

30 – 40% deltagelse



Forandringsledelse

40 - 60% deltagelse

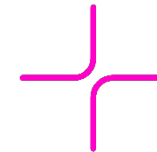


Transformation

80% deltagelse

RESULTATER

[Baseret på spørgeskemaundersøgelser, interviews og fysiske målinger før forløbets begyndelse og efter forløbets afslutning]



+ Samarbejde (får du hjælp af dine kollegaer, når du har brug for det) er steget med **7.8 %**

+ Daglige smerter er faldet med **67%**

+ En stigning på **25%** i forhold til at føle sig udhvilet nok til at yde deres bedste på arbejdet

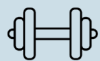
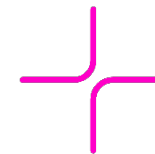
+ Arbejdsevne og produktivitet er steget med **20%**

+ Der er **24%** flere der ikke længere er så trætte efter en arbejdsdag.

+ **Sygefraværet er faldet med 32.6%**

+ Return of Investment (**ROI**) = **6.4 kr.** Dvs. for hver investeret krone er der kommet 6.4 kr. igen.

MEDARBEJDERUDTALELSER FRA SOCIALPSYKIATRIEN



FYSIK

- *"Har ikke så mange smerter mere generelt og slidgigtsmerter i knæ og hofter er formindsket. Mine muskler ved knæet er blevet stærkere og gang på trapper er forbedret".*
- *"Det har stor betydning, da jeg lider af voldsom hovedpine og rygproblemer, hvilket det afhjælper en del".*
- *"Jeg er blevet bevidst om hvor dårlig min fysik rent faktisk er".*



SAMMENHOLD

- *"Det kan gøre en træls dag god, da vi har det sjovt sammen".*
- *"Det er værdifuldt, for at vi allesammen kan styrke vores fysik og sammenhold".*
- *"Det er rart med et udendørs afbræk med frisk luft og anledning til andre samtaler. Det giver også noget for os som kollegaer, men også noget fælles tredje med borgerne".*

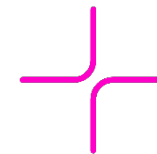


MENTAL

- *"Mentalt har jeg mærket det de dage, hvor jeg har været træt og energiforladt, efter STÆRK er trætheden væk"*
- *"Jeg er ikke så fysisk- og mentaltræt, som jeg tidligere har været".*
- *"Det giver god energi og gode grin at komme op af stolen, og der opstår gode refleksioner"*

UDBREDELSE OG FORANKRING AF INDSATSER

- DET SKAL VÆRE STRUKTURELT!



- ✦ Implementeringsorganisation: Stil krav!
- ✦ Vi mangler uddannelsesmuligheder
- ✦ Samarbejdsorganisering
 - ISA, og Sundhedsmiljø: Lad os ikke gøre det svære end det er, og tænk fysisk og mental sundhed sammen i form af arbejdsgange, forløb og fælles bundlinje
- ✦ Brug implementeringstrappen i forhold til prioritering og ønskede effekt
- ✦ Vi laver alle de store fejl i starten, og opdager dem for sent: Kultur.

SPØRGSMÅL

