

Implementering – Fra projekt til forankring

Implementeringens intentionalitet og uforudsigelighed

VITSI 28.10.2015
V. TORSTEN CONRAD - TC@LEAD.EU



Torsten Conrad

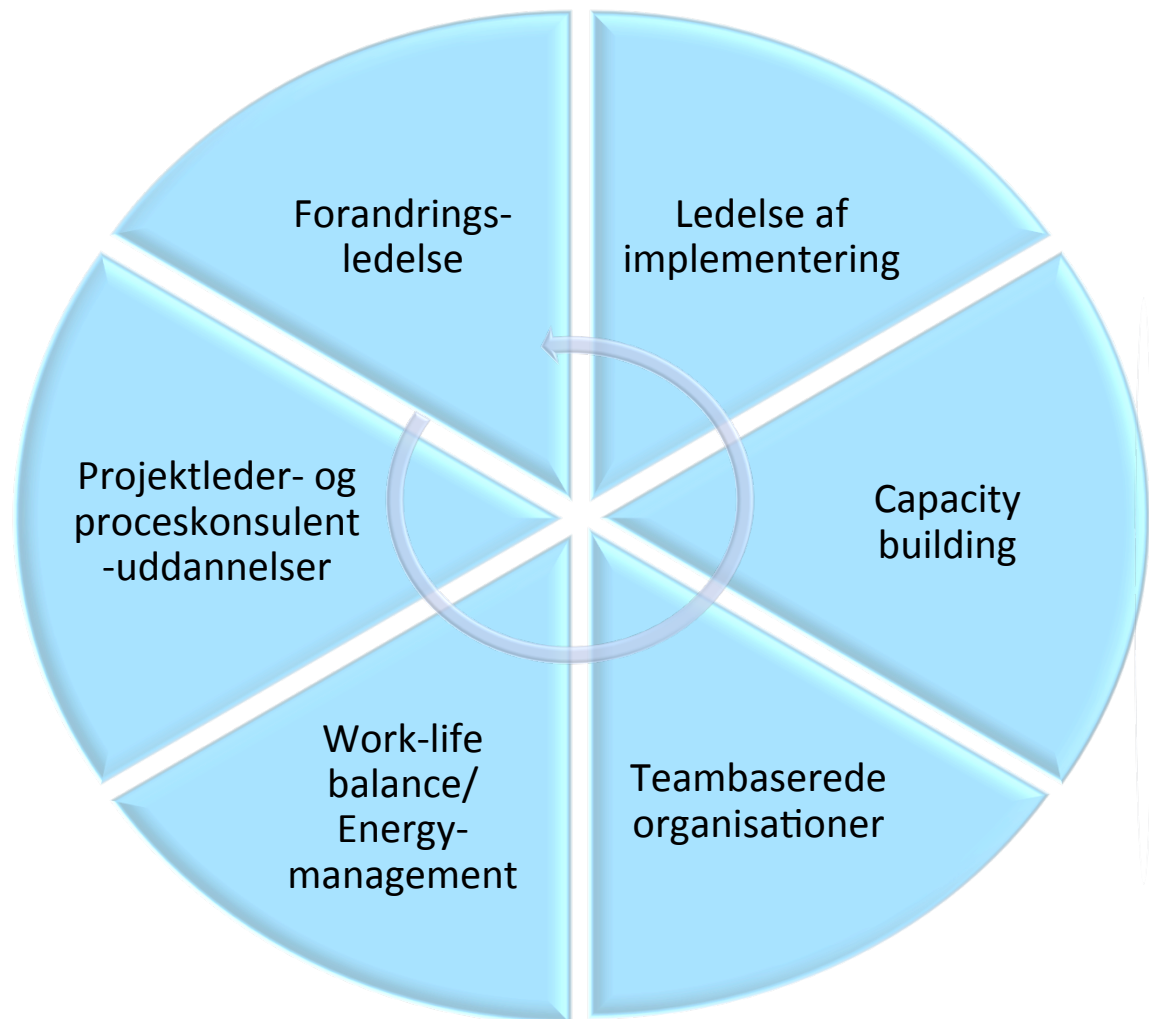
Chefkonsulent

MA in Leadership, Ekstern lektor
AAU. Ph.d.-stud. i implementering,
ledelse & inklusion.

Leder for Dansk
ImplementeringsNetværk for
Forskere (DIN-F).

Primære forsknings- og arbejdsområder:

- implementering,
ledelsesudvikling, leadership
pipeline og inklusion.

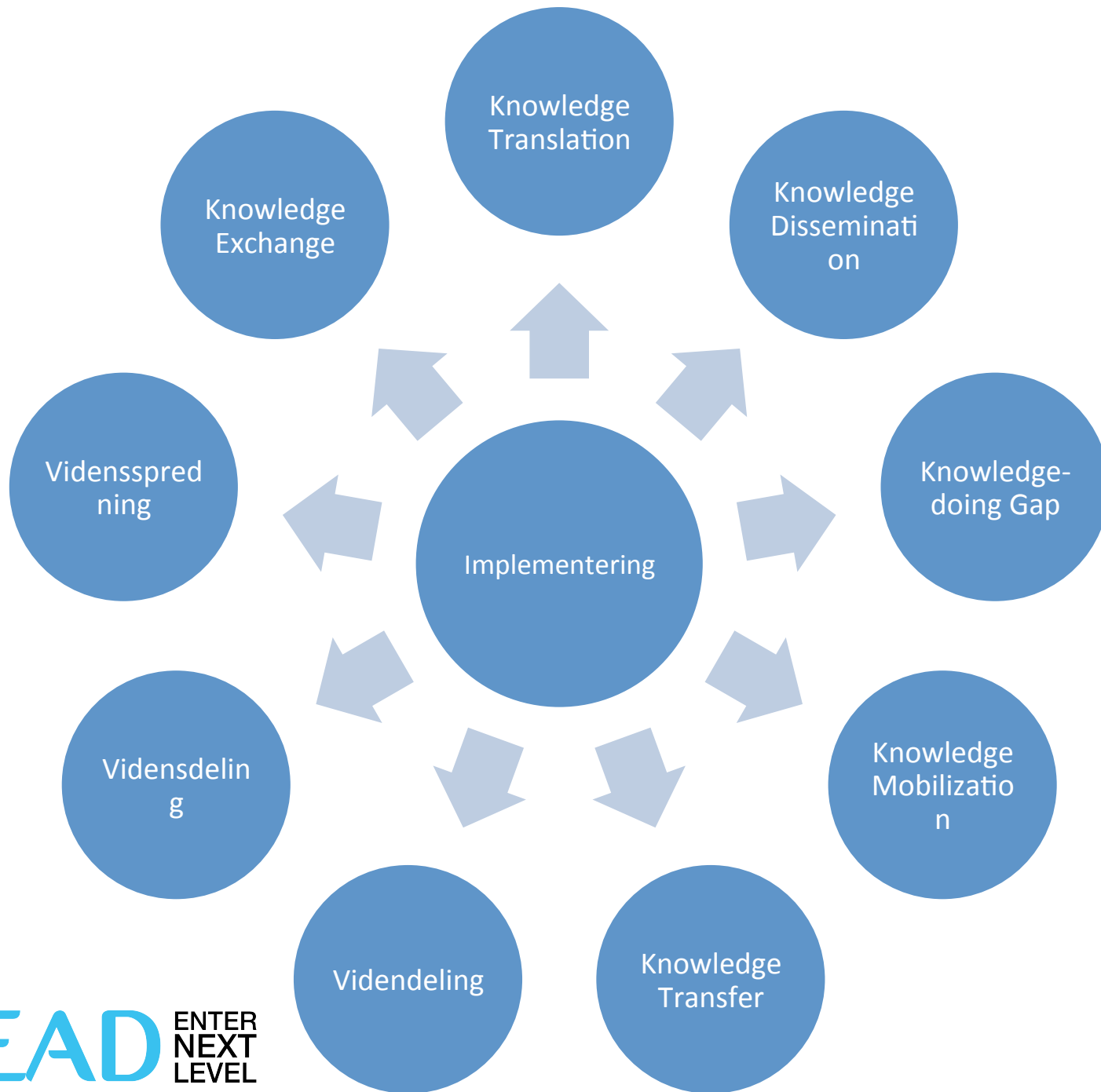


Dagens temaer

- Fælles sprog. Hvad er implementering? Hvorfor arbejde med implementering?
- Hvad hæmmer og fremmer implementering?
- Transfer mellem uddannelse, træning og hverdag
- Livet i krydspresset mellem forandring og drift

Hvad er implementering?

- Drøft 2 og 2



Implementering defineret som

komplekse læreprocesser bestående af intentionelle iterative handlinger mod intenderede mål.

Med andre ord, læreprocesser indeholdende mere eller mindre bevidste handlinger rettet mod ønskede mål og handlinger, som gentages igen og igen.

Implementering indeholder dermed et eksplicit fokus på både proces- og handlingsdele.

(Conrad, 2014)

Hvor skal vi hen?

Fokus på interventionen/intentionen



Hvorfor fokusere på implementering?

- God intervention/viden/ X dårlig implementering = dårlig effekt (Fixsen, 2005).
- 90 % af alle resourcer bruges på skabelsen af interventioner, politikker, programmer – blot 10 % bruges implementering (Ogden, 2010; Levin, 2011).
- Stor ubalance mellem strategiformuleringsprocesser i forhold til selve implementeringen (Alexander, 1985; Hahn & Powers, 2010)

Forandring & implementering er svært

"Omkring 70% af alle større organisatoriske forandringsprojektor forliser....."

(McKinsey & Company, 2012 & Kotter, 1995)

"When I wrote Beyond the Wall of Resistance (1996), the failure rate of large changes averaged about 66 percent. I have seen no evidence that the failure rate has lessened."

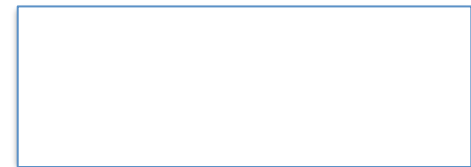
(Maurer, 2009)

"Kun 20 to 30 % forandringsprojekter bliver en succes..."

Hal Lancaster: Reengineering Authors Reconsider Reengineering

Hvorfor fokusere på implementering?

- *”a mediocre strategy well executed is better than a great strategy poorly executed«*
(en middelmådig strategi, der eksekveres godt, er bedre end en god strategi, der er dårligt eksekveret) (Martin, 2010)
- 0-80 % af de virksomheder, de har undersøgt, er ikke lykkedes med at opnå de mål, der er fastsat i deres strategier (Kaplan & Norton, 2008).
- at virksomheder kun leverer 63 % af den performance, som deres strategier lover (Mankins & Steele, 2005).



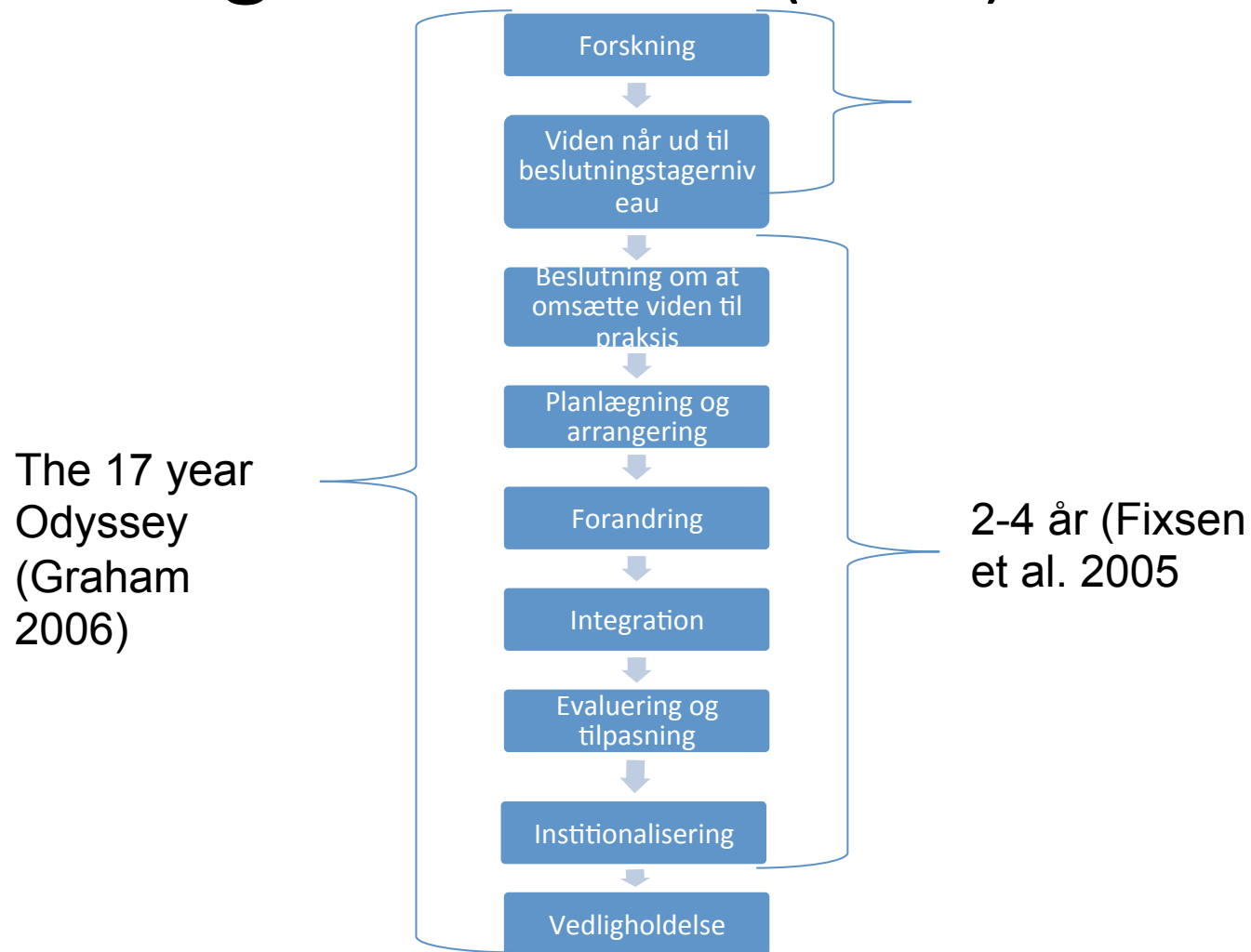
Hvilke erfaringer og oplevelser har du med implementeringsprocesser?

Nævn én "god" og en "dårlig"

Hvor er vi? Og hvem er vi?



Knowledge to Action (KTO)



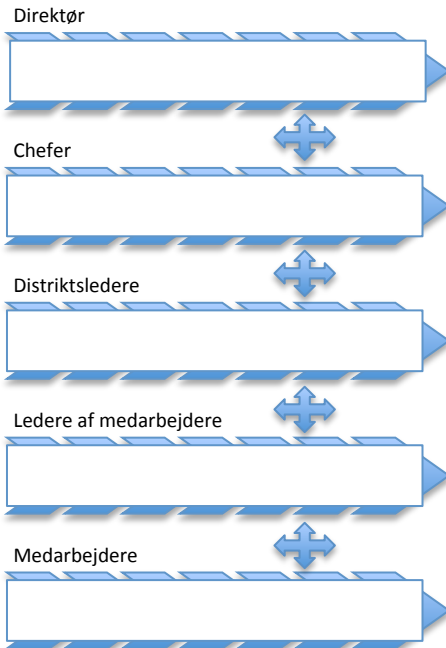
Forhold der hæmmer og fremmer implementeringen på alle niveauer

Eksterne	Organisatoriske	Individuelle & Relationelle	Procesuelle	Kommunikation
Politiske	Administration & Struktur	Motiverende forhold	Tid & Timing	Formidling af mål, strategier og handleplaner
Økonomiske	Kultur	Viden og kompetence (uddannelse & træning)	Opfølgning og evaluering af programmer og aktører	Dialog
Socio-økonomiske vilkår	Ressourcer (menneskelige & økonomiske)	Relationelle forhold	Tilpasning vs. Nøjagtighed	Feedback (på baggrund af evalueringer)

Ledelse der målrettet understøtter ovenstående forhold

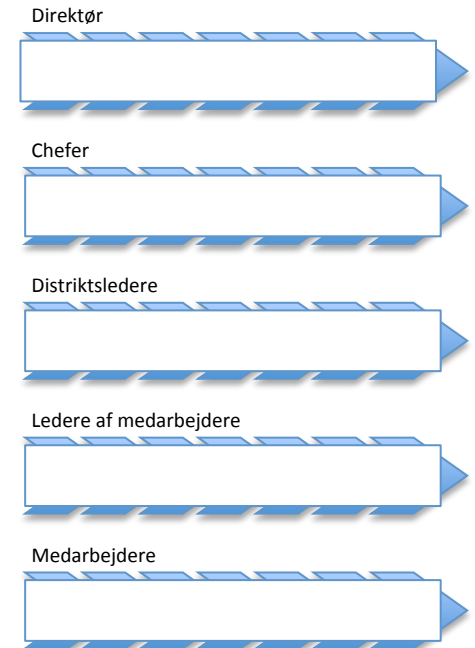
Præ-forløb: Implementeringsanalyse & strategi

Roller og ansvar



Forhold der hæmmer og fremmer impl.

Handlinger



Implementeringsmål og handling på alle niveauer på baggrund af analyse

Mål der kan evalueres

Direktør

Chefer

Distriktsledere

Ledere af medarbejdere

Medarbejdere

Forhold der hæmmer og fremmer impl.

Handlinger

Direktør

Chefer

Distriktsledere

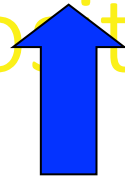
Ledere af medarbejdere

Medarbejdere

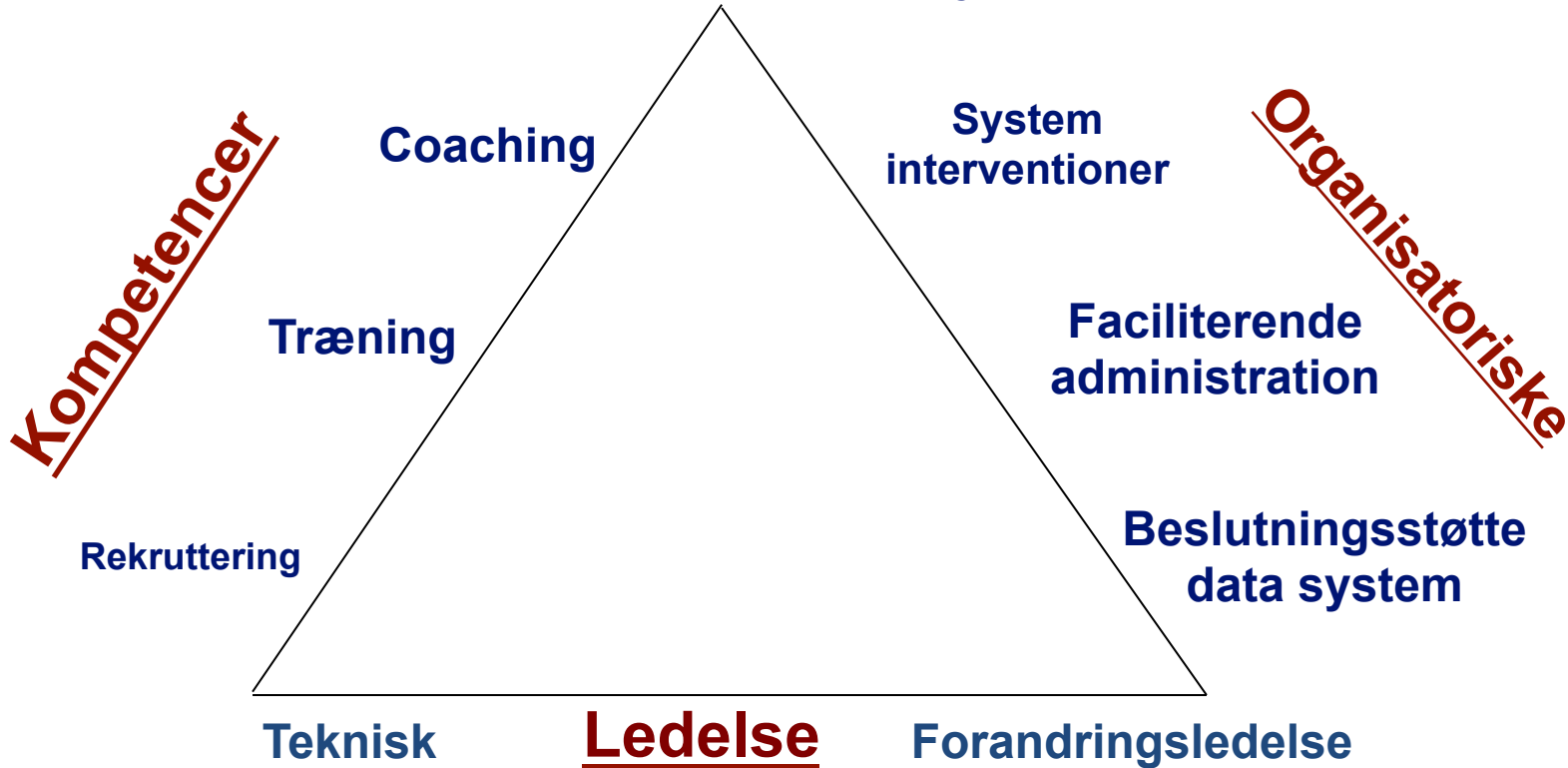
Generiske tilgange til implementering

	RATIONEL	HUMANISTISK	BEHAVIORISTISK	POLITISK	EKSPLORATIV
Fokus	Fokus på kontrol, planlægning og effektivitet	Fokus på læring og kompetenceudvikling	Fokus på belønnings- og kontrolsystemer	Fokus på magtspil og forhandling af politiske løsninger	Fokus på kreativitet, kaos, muligheder
Implementeringsforståelse	Mennesker er rationelle og vil forandre sig, hvis mål og planer er logiske	Mennesker er grundlæggende indre motiveret mod læring og udvikling	Mennesker motiveres af ydre belønning og straf	Mennesker kan bringes til at underkaste sig idéer, de oprindeligt var imod	Mennesker ændrer sig, når tiden er moden – forandring er en kompleks ikke-kontrollérbar proces
Implementeringsstrategi	Top-down-styring af mål og handleplaner	Skab kollektive involverende læreprocesser – understøt den indre udviklingstrang	Top-down og bottom-up, skab incitamenter og kontrolsystemer, der stimulerer den ønskede adfærd	Mobiliserer interessenter, skab koalitioner, forhandling	Bottom-up, fjern barrierer, skabe mening, sæt kreativiteten fri
Fastholdelse af forandring	Evidensbaserede manualer, certificeringer, tjeklister, regler og procedurer	Implementering af den lærende organisation	HRM-systemer, resultatkontrakter, præstationsmåling, bonusordninger	Etablerer nye magtbalancer – skriv ind i juridisk bindende "policy dokumenter"	Skabe rum for spontan selvorganisering og selvledelse
Ideal	Alt er kontrollérbart og kan nås gennem rationel planlægning	Alle lærer og finder nye løsninger på problemer	Optimalt "fit" mellem de ansatte og organisationens mål	Forskellige interesser kan nå fælles grund – demokratisk ideal	Spontan evolution – konflikter rummer udviklingsmuligheder
Faldgrube	En dampromle hen over menneskers følelser, modstand og vrede motivation	Blind for magt og har svært ved at håndtere, at ikke alle er villige/i stand til at lære	Incitamentbaseret tilgang skaber ydre-reguleret motivation	Destruktive magtkampe eller falsk konsensus, glemmer opgaven	Idealisering af kaos, som forsvar mod at gøre noget som helst

Positivt outcome



Evaluering af
"performance" (Fidelity)



© Fixsen & Blase, 2008

Forhold der hæmmer og fremmer implementeringen på alle niveauer

Eksterne	Organisatoriske	Individuelle & Relationelle	Procesuelle	Kommunikation
Politiske	Administration & Struktur	Motiverende forhold	Tid & Timing	Formidling af mål, strategier og handleplaner
Økonomiske	Kultur	Viden og kompetence (uddannelse & træning)	Opfølgning og evaluering af programmer og aktører	Dialog
Socio-økonomiske vilkår	Ressourcer (menneskelige & økonomiske)	Relationelle forhold	Tilpasning vs. Nøjagtighed	Feedback (på baggrund af evalueringer)

Ledelse der målrettet understøtter ovenstående forhold

Hvad motiverer...

- *At de relative fordele er tydelige.* Det vil sige, at de fagpersoner, der arbejder med indsatsen, umiddelbart oplever, at den nye indsats er bedre end den gamle.
- *Passer indsatsen til den organisation, herunder også organisationskulturen, som den skal implementeres i?* I hvor stor grad medfører implementering af en ny indsats, at medarbejderne skal arbejde eller tænke på en helt anden måde, end de plejer.

Forhold der hæmmer og fremmer implementeringen på alle niveauer

Eksterne	Organisatoriske	Individuelle & Relationelle	Procesuelle	Kommunikation
Politiske	Administration & Struktur	Motiverende forhold	Tid & Timing	Formidling af mål, strategier og handleplaner
Økonomiske	Kultur	Viden og kompetence (uddannelse & træning)	Opfølgning og evaluering af programmer og aktører	Dialog
Socio-økonomiske vilkår	Ressourcer (menneskelige & økonomiske)	Relationelle forhold	Tilpasning vs. Nøjagtighed	Feedback (på baggrund af evalueringer)

Ledelse der målrettet understøtter ovenstående forhold

Vi ved at...

- mobilitetshjælpemidler har en dokumenteret positiv effekt på borgernes aktivitet og deltagelse i samfundet. Men effekten kan være større eller mindre eller helt udeblive, hvis mobilitetshjælpemidlet ikke passer til den enkelte borger og hans/hendes behov. Det samme kan gælde, hvis borgeren ikke involveres eller ikke har lært at bruge hjælpemidlet.

Vi ved at...

- *Det kræver viden at kunne tilpasse siddestillinger til borgere i kørestole korrekt*
- *Praksis skal bygge på:* Erfaringer, praktiske teknikker, færdigheder, teknologi, ressourcer, selvstændig læring, opfølgning og en relation til borgeren.

- Italienske forskere undersøgte 150 kørestolsbrugere med fokus på, om kørestolen passede til deres behov. 68 pct. Passede ikke.
- Forskerne pegede blandt andet på, at ved at tilpasse kørestolens forskellige dele, kunne man forebygge tryksår, skulderskader, skader på rygsøjlen og kroniske smerter.
- 95 pct. af de fejl, som de italienske forskere fandt, var i forbindelse med kørestole bevilget af personale, som ikke havde særlig viden om området.

Cherubini, M. and Melchiorri, G. (2012):

Kompetenceudvikling

Resultater (Joyce & Showers, 2002)

	Resultat	Resultat	Resultat
Komponenter	Kundskab	Færdigheder	Overføring til praksis
Teori/ kundskab	10	5	0
Demonstration	30	20	0
Praksis (øvelse)	60	60	5
Tilbage melding og coaching/ sparring	90	95	95

Fokus på værdiskabelse

- Training in itself has no intrinsic value. It is not a good or bad thing. Its value lies in the extent to which trainees are able to acquire, apply (transfer) and retain enhanced or new knowledge, skills and attitudes in the workplace (Griffin, 2011 p. 393).
- The best results that training can ever accomplish is an increase in capability – the ability to perform. The value from this training comes when capability is transformed into improved job performance. Training that is well learned, but never used, or poorly used, produces no value for the business that invested in the training (Brinkerhoff, 2006, p. 303).

Succes-case evalueringsmetoden

- **Metode:** 3-6 måneder efter træning administreres en kort survey til alle deltagere i træningsaktiviteten. De deltagere der har været mest og mindst succesfulde med at anvende det lærte fra kurset i praksis udvælges for yderligere kvalitativ interview undersøgelse.
- **Mål:** skabe viden om hvad der hæmmer/fremmer transfer og igangsætte organisatorisk læring

Brinkerhoff, 2006

Øvelse – variation af succes-case metoden

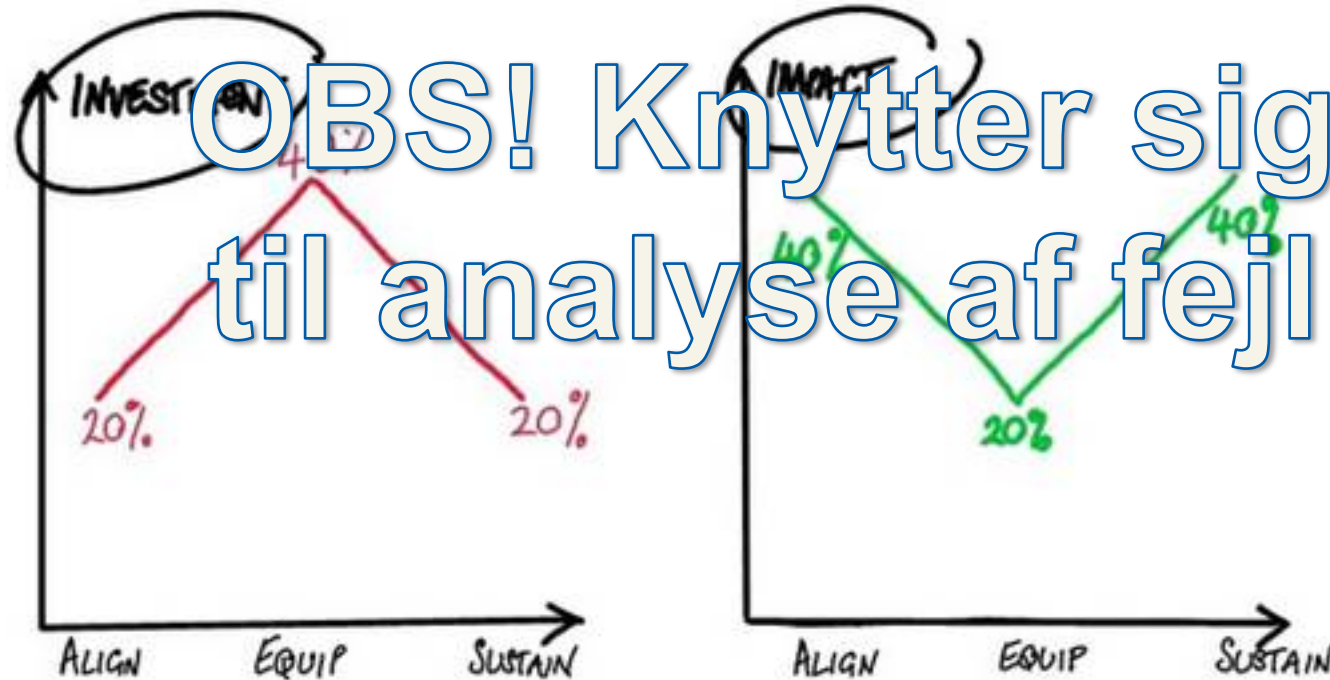
- Identificer en case hvor du var succesfuld med at overføre viden og kompetencer lært på kursus/uddannelse til anvendelse i praksis (5 min)
- Interviewspørgsmål til en fra andet bord:
 - Hvad fremmede transfer af viden og kompetencer i denne situation
 - Hvilken værdi skabte det for din hverdag/organisation?

Return of investment (ROI)

- Only 15 out of 100 people that receive new training eventually use it in ways that produce valuable performance results (Brinkerhoff, 2006, p. 303).
- Best estimates are that 80 percent or more of the eventual impact of training is determined by performance system factors, while the remaining 20 percent or so is driven by variations in the quality of the training intervention itself and the characteristics of the learner, such as inherent ability and motivational values (Brinkerhoff, 2006, p. 304).
- The typical rate of impact from training is usually less than 15 percent (Brinkerhoff, 2006. p. 304).

High impact learning

Tommelfingerregel 40-20-40



Alignment af det samlede læringsystem...

- Husk: Læring er et resultat af deltagernes læringsfokuserede aktiviteter samt uintenderede medlæring af deltagelse i den organisatoriske praksis

Før træning: Aktiver den lærende, intention mapping, skab organisatorisk forankring, design

Efter træning: Sikre 'transfer' og forankring af det lærte, skab træningsbaner, fokus på at bryde eksisterende rutiner og vaner og etablere nye

Træningsaktivitet: Bryd læringsmål op og design aktiviteten med fokus på alignment af den didaktiske sekstant

Aflæring og tillæring

- Typisk skal fagpersonerne have lige så meget fokus på at aflære gamle rutiner og vaner som på at tillære den nye praksis

Forhold der hæmmer og fremmer implementeringen på alle niveauer

Eksterne	Organisatoriske	Individuelle & Relationelle	Procesuelle	Kommunikation
Politiske	Administration & Struktur	Motiverende forhold	Tid & Timing	Formidling af mål, strategier og handleplaner
Økonomiske	Kultur	Viden og kompetence (uddannelse & træning)	Opfølgning og evaluering af programmer og aktører	Dialog
Socio-økonomiske vilkår	Ressourcer (menneskelige & økonomiske)	Relationelle forhold	Tilpasning vs. Nøjagtighed	Feedback (på baggrund af evalueringer)

Ledelse der målrettet understøtter ovenstående forhold

Fokus på selve interventionen...

- 1) Tydeligheden
- 2) Komplexiteten
- 3) Sværhedsgraden

(Fullan, 2007)

Tilpasning & Fidelitet

(Durlak & DuPre, 2008; Berry, 2008; Dusenbery 2003; Fixsen, 2005)

Balancen mellem nøjagtighed og tilpasning

- *Manglende tilpasning kan give mindre effekt*
En amerikansk undersøgelse af effekten af stokke til ældre mennesker viste, at selv enkle mobilitetshjælpemidler risikerer at få mindre effekt, hvis de ikke er tilpasset den enkelte borger.
- Ældre faldt selv om de havde fået en stok.
Forskerne konkluderede, at dette blandt andet skyldtes, at stokkene havde en forkert højde eller blev anvendt i den forkerte hånd.

Balancen mellem nøjagtighed og tilpasning

- *Individuel tilpasning kan forebygge skader*
En canadisk undersøgelse konkluderer, at der er behov for at tilpasse kørestole individuelt.
- Brugeren får bedre komfort, bedre siddestilling og mobilitet og undgår tryksår, hvis de har kørestole, der passer til deres individuelle behov.

Balancen mellem nøjagtighed og tilpasning

- OBS! Tilpasning kan gøre at effekten af interventionen eller tiltaget mistes

Forhold der hæmmer og fremmer implementeringen på alle niveauer

Eksterne	Organisatoriske	Individuelle & Relationelle	Procesuelle	Kommunikation
Politiske	Administration & Struktur	Motiverende forhold	Tid & Timing	Formidling af mål, strategier og handleplaner
Økonomiske	Kultur	Viden og kompetence (uddannelse & træning)	Opfølgning og evaluering af programmer og aktører	Dialog
Socio-økonomiske vilkår	Ressourcer (menneskelige & økonomiske)	Relationelle forhold	Tilpasning vs. Nøjagtighed	Feedback (på baggrund af evalueringer)

Ledelse der målrettet understøtter ovenstående forhold

Implementeringsledelse der virker (bedre end andet)

Stærk korrelation mellem ledelsesstilen og læreres brug af forandringstiltag med fidelitet (0,74) ved "den initierende stil" (proaktiv, fokus på faglig udførelse)

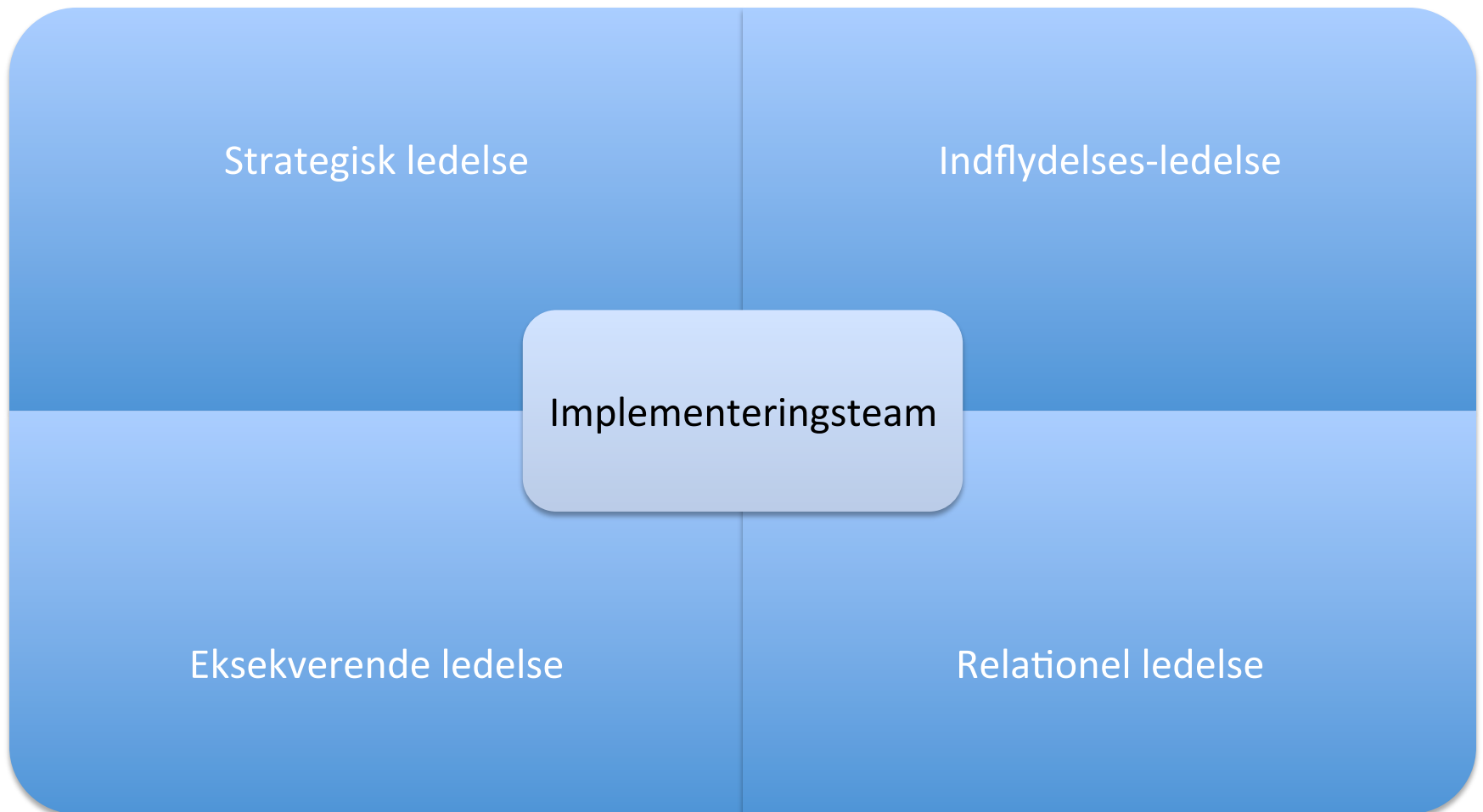
Mindst effektive ledelsesform var den "responderende leder" (uengageret i det fagfaglige, reaktiv)

(Hall & Ford, 1987; 2011)

Implementeringsledelse der virker bedre end andet

- Strategisk ledelse i sær på de øverst niveauer i organisationen (Jooste & Fourie, 2009)
- Instruerende ledelse (Robinson)
- Transaktionel vs. Transformativ (Arons, 2011)

Implementeringsteams



Implementeringsteam skal have

- Central viden om implementeringsprocesser (teori og praksis)
- Viden om forandringsledelse – tilgang til modstand
- Projekt- og procesledelse
- Special viden om det som skal implementeres
- Viden om og erfaring fra den implementerende org.
- Klare definerede roller – kende ansvar – handlerum
- Medlemmer fra de forskellige organisatoriske niveauer

Fixsen et al., 2005; Conrad,
2015)

Traditional approaches to intervention design



**ISLAGIATT
principle**



**'It Seemed
Like A Good
Idea At The
Time'**



Martin Eccles, implementation researcher, UK

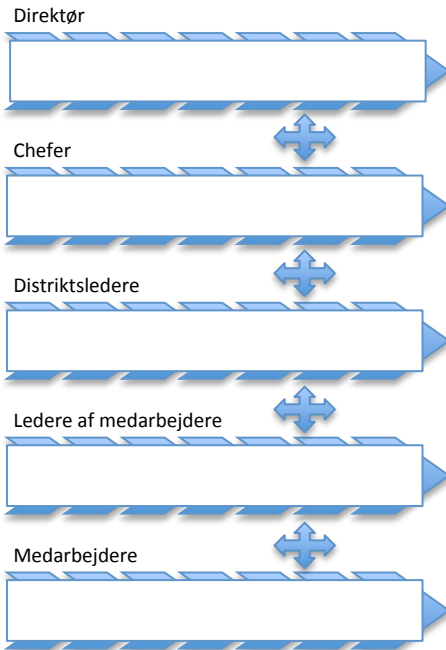


En systematisk tilgang til at lave implementeringsdesign

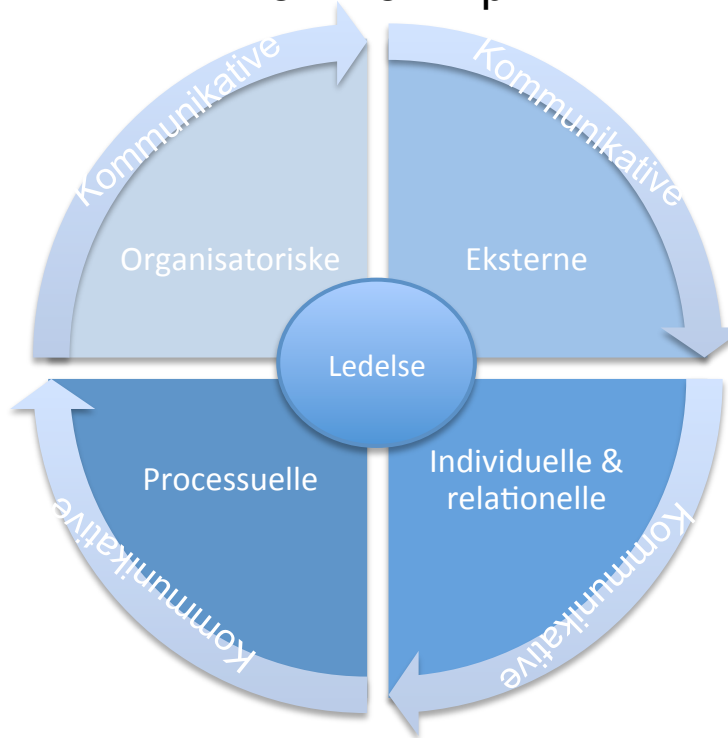
- Forstå den adfærd der skal ændres
- Brug en forskningsbaseret struktur der kan sandsynliggøre at implementeringen bliver en succes
- Overvej alle mulige veje at gå
- Brug systematiske og transparente tilgange mod at ændre den adfærd, der skal ændres

Præ-forløb: Implementeringsanalyse & strategi

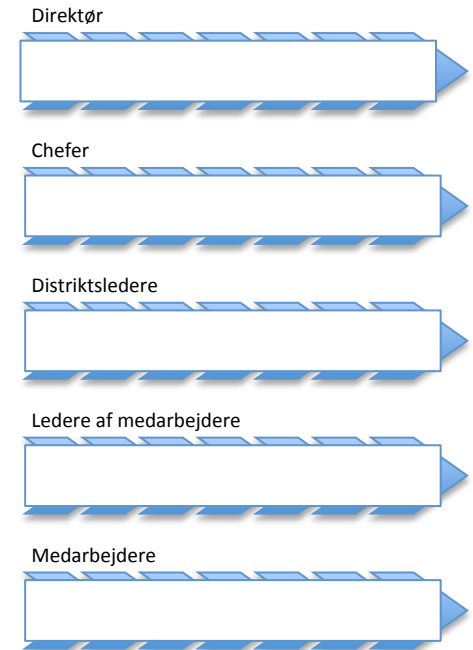
Roller og ansvar



Forhold der hæmmer og fremmer impl.

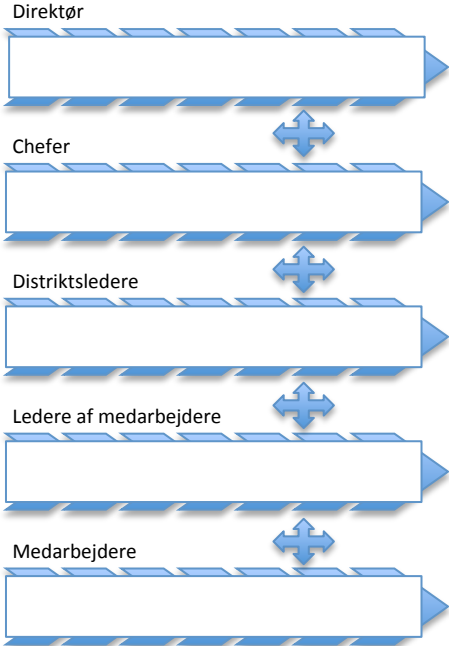


Handlinger



Implementeringsmål og handling på alle niveauer på baggrund af analyse

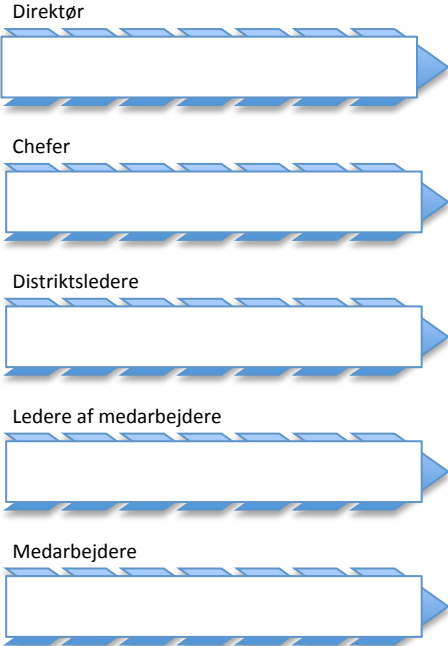
Mål der kan evalueres



Forhold der hæmmer og fremmer impl.



Handlinger



Key steps in intervention design...

(Michie, 2013)

1. Identificere hvilken adfærdsændring der ønskes (vær præcis)
(Hvem skal gøre hvad, hvornår, hvor og hvordan)
2. Husk at adfærden altid er en del af et system
 - Påvirket af anden adfærd og mennesker i mellem
3. Lav en “adfærdsdiagnose”
 - En god adfærdsdiagnose forstærker resultaterne af interventionerne
4. Der kan sigtes efter effektive intervention på mange niveauer samtidig



Spørgsmål til refleksion

- Hvilke tre ting vil du tage med fra i dag?
- Er der noget, du vil gøre anderledes fremadrettet? Gør det konkret og specifikt
- Del det med din sidemand

Oplæg slut

