

Årskonference 2017

Implementeringskapacitet og kapacitesopbygning

- vigtige dimensioner i effektiv implementering

Torsdag den 18. maj på Scandic Jacob Gade, Vejle



Implementeringskapacitet og kapacitetsopbygning

- vigtige dimensioner i effektiv implementering

Årets konference handler om, hvordan du afklarer og opbygger de individuelle og organisatoriske kvalifikationer og kompetencer, som skal til for at gennemføre en implementeringsproces, så den bliver en succes.

På velfærdsområderne har der de senere år været en stigende erkendelse af, at passiv spredning af viden, procedurer og lovgivning ikke er nok til at sikre en succesfuld implementering af evidensbaserede programmer, lovende metoder eller politiske initiativer. For at sikre en effektiv implementering er der derfor behov for en mere aktiv og systematisk tilgang, der understøtter de praksisændringer, der skal til for at opnå de ønskede resultater.

I den forbindelse er det vigtigt at have blik for de involverede individers og organisationers implementeringskapacitet: Er medarbejderne og lederne motiverede og klædt på til at ændre adfærd? Tilbyder de omkringliggende strukturer tilstrækkelig støtte og ressourcer til at gennemføre og fastholde forandringen?

Disse spørgsmål afspejler to gængse tilgange til kapacitetsopbygning: Individuel og organisatorisk. Mens den individuelle tilgang lægger vægt på læring og kompetenceudvikling har den organisatoriske tilgang fokus på, hvordan systemer og institutioner kan understøtte en mere effektiv og bæredygtig implementering, fx gennem implementeringsteams, lokale netværk og systematisk feedback fra praksis til beslutningstagerne.

En vej til en mere struktureret tilgang til implementeringsindsatsen er, at der fra starten opnås en forståelse for den individuelle og organisatoriske implementeringskapacitet, og at der med udgangspunkt i den konkrete indsats, der skal implementeres, udarbejdes en fælles strategi for kapacitetsopbygning.

Om formiddagen har vi har den store fornøjelse at præsentere to spændende internationale oplægsholdere:

Professor Abraham H. Wandersman, University of South Carolina, Department of Psychology
& Assistant professor, Ph.D. Aaron R. Lyon, University of Washington, Department of Psychiatry and Behavioral Science

Professor Abraham H. Wandersman vil holde oplæg om organisatorisk implementeringskapacitet, implementeringsparathed og motivation, herunder hvordan man kan understøtte lokal kapacitetsopbygning via kompetenceudvikling, teknisk assistance og kvalitetsudvikling. Han vil blandt andet inddrage eksempler fra projekter om hjemløshed og sundhedscentre.

Assistant professor, Ph.D. Aaron R. Lyon sætter fokus på kapacitetsopbygning hos praktikere, der anvender evidensbaserede sundhedsindsatser på skoleområdet. Han vil bl.a. diskutere kompetenceudvikling, design af indsatser der er afstemt med praktikernes behov samt brugen af IT til at understøtte kompetenceudvikling og implementering.

Om eftermiddagen skal det handle om aktuelle og konkrete danske cases og erfaringer med individuel og organisatorisk implementeringskapacitet og kapacitetsopbygning.

Du kan løbende følge optakten til konferencen på vores hjemmeside, hvor der bl.a. kommer til at ligge artikler mm. fra de to keynote speakers og de andre oplægsholdere. Du kan også følge os på LinkedIn og via vores nyhedsbrev.

Program overblik

9.30	Registrering	
10.00	Velkomst v/ Dansk ImplementeringsNetværk	Rum 1
10.15	Organizational readiness as capacity building v/ Abraham Wandersman	Rum 1
11.15	Kaffe pause	
11.30	Enhancing implementation capacity through individual- and intervention-level strategies v/ Aaron Lyon	Rum 1
12.30	Frokost	
13.30	Workshop 1: Ledelse af kapacitetsopbygning v/ Henrik Bendix & Henning Vestergaard Workshop 2: Ledelse af implementering v/ Torsten Conrad Oplæg 1: Implementering af samtalemotoden Motivational Interviewing (MI) i Odense kommune v/ Peter Brolund Oplæg 2: Implementeringskapacitet og kapacitetsopbygning i skolen v/ Jens H. Lund Oplæg 3: Implementering af velfærdsteknologi i dansk kommunal praksis v/ Dorte Malig Rasmussen	Rum 1-5
14.20	Kaffe pause	
14.50	Workshop 1: Ledelse af kapacitetsopbygning v/ Henrik Bendix & Henning Vestergaard (fortsat) Workshop 2: Ledelse af implementering v/ Torsten Conrad (fortsat) Oplæg 4: Hvordan kan organisatorisk kapacitet understøtte vedvarende og innovative praksisændringer? v/ Ian Kirkedal Nielsen og Hanne Nielsen, Rambøll Oplæg 5: Vidensudveksling mellem forskning og praksis v/ Jonas Vestergaard Nielsen Oplæg 6: Kapacitetsopbygning af en forbedringskultur i Region Midtjylland v/ Tina Willemann	Rum 1-5
15.40	Opsamling v/ Dansk ImplementeringsNetværk	Rum 1
16.00	Generalforsamling 2017	Rum 1

Keynote speakers



10.15

Organizational readiness as capacity building v/ Abraham Wandersman

Organizational readiness to implement a program, policy or practice that is new to a setting (an innovation), can influence success or failure. In his presentation, Dr. Wandersman will discuss the framework of organizational readiness. The framework is known as R=MC2 and proposes that organizational readiness involves (a) the motivation to implement an innovation, (b) the general capacities of an organization, and (c) the innovation-specific capacities needed for a particular innovation. In the discussion Dr. Wandersman will describe: a) how we measure organizational readiness (several tools) b) how readiness is dynamic—we measure it over time and find that readiness can go down (as well as up), and c) explorations of how to build organizational readiness. Dr. Wandersman will further describe where readiness fits in the planning, implementation and evaluation life cycle of an initiative. Finally Dr. Wandersman will describe how the provision of support to local programs via tools, training, technical assistance and quality assurance/quality improvement, can work with strengths and barriers to organizational readiness. In his presentation Dr. Wandersman will draw on examples from projects, where the R=MC2 framework has been used. For example projects of housing homeless people and projects of health care centers that work with underserved (i.e. poor) populations to explore their readiness to integrate behavioral health and primary health care.

Abraham Wandersman: Professor in psychology at the University of South Carolina, Columbia, Department of Psychology. With more than 40 years of research, Dr. Wandersman has a long list of publications on themes linked to environmental psychology and how humans behave in different environments, successful implementation in different organizational environments, evaluation for implementation processes and resource/system support. Using his knowledge in environmental psychology, he has specialized in the areas of citizen participation in community development and mental health; program evaluation and accountability; prevention and health promotion; assessing and evaluating environments; person- situation interaction; sense of community and neighboring; prevention and the physical environment; community and individual dynamics in coping with toxic contaminants. Part of Dr. Wandersman 's research focuses on how an organization, when implementing a new policy or program, can improve its readiness for the innovation.



11.30

Enhancing implementation capacity through individual- and intervention-level strategies v/ Aaron R. Lyon

Dr. Lyon will present a series of projects focused on improving the capacity of individual professionals to use EBP. First, he will discuss the development of a pre-training motivation and engagement enhancement intervention. Informed by the Theory of Planned Behavior, this intervention is designed to improve professionals' behavioral intentions for implementation by increasing self-efficacy, perceived behavioral control, and social norms surrounding EBP. Second, Dr. Lyon will describe efforts to improve the design of EBP themselves to ensure compatibility with practitioner needs and expectations. This project draws heavily from the contemporary field of user-centered design with the goal of enhancing usability and facilitating EBP adoption and sustainment.

Finally, Dr. Lyon will discuss projects using digital technologies to support training and implementation objectives. In particular, he will focus on the design and application of measurement-feedback systems to improve mental health clinicians' application of measurement-based care / routine outcome monitoring in their practice.

Aaron R. Lyon, Ph.D., is Assistant Professor at the University of Washington (UW) School of Medicine in the Department of Psychiatry and Behavioral Sciences. He is also Director of the School Mental Health Assessment, Research, and Training (SMART) Center, housed in UW's School of Medicine and College of Education. The Center facilitates more effective and integrated approaches to research and technical assistance surrounding the implementation of evidence-based and contextually appropriate interventions for social, emotional, and behavioral problems in schools. Dr. Lyon's research focuses primarily on promoting front-line practitioner (e.g., mental health clinicians, teachers) behavior change and the uptake of evidence-based practices (EBP) in schools and community settings by assessing and addressing multilevel predictors of implementation success.

Workshops - 13.30 & 14.50



Workshop 1

Ledelse af kapacitetsopbygning v/ Henrik Bendix & Henning Vestergaard

En virksomheds kapacitet til implementering af nye, gode løsninger er en dynamisk størrelse. Ikke mindst ledelsen har mulighed for at udvide kapaciteten. Vestergaard og Bendix har udforsket praksis på området igennem en årrække og har selv praktiseret, hvilket de bl.a. har dokumenteret i bogen 'Ledelse af spredning' (Bendix og Vestergaard, Ledelse af spredning, Gyldendal Public, København 2016).



Vestergaard og Bendixs workshop giver indblik i deres iagttagelser om, hvilke elementer der kan bidrage til implementeringskapacitet med afsæt i en generisk model. Til workshoppen drøftes sammen med deltagerne kritiske elementer i kapaciteten, og hvordan den kan udvikles. Til workshoppen vil deltagerne have mulighed for at dele erfaringer i en proces faciliteret af Vestergaard og Bendix med reference til deres model og pointer fra bl.a. deres bog.

Henning Vestergaard cand.merc. Har indgående kendskab til samspillet mellem politikere og embedsmænd og til ledelse af politisk styrede organisationer. Han har erfaring som leder af en statslig institution, har forvaltningserfaring som leder i en amtslig forvaltning og topledereerfaring som hospitalsdirektør på tre forskellige hospitalsenheder. Senest fra Hospitalsenheden Vest i Region Midtjylland, hvorfra han for godt et års tid siden valgte at gå på pension. Henning har sideløbende med toplederjobs undervist på forskellige lederuddannelser inden for bl.a. strategi og styring.

Henrik Bendix, Ph.d. i organisation og cand.scient.pol., Kvalitetschef på Hospitalsenheden Midt (Viborg, Silkeborg, Skive og Hammel). Har det meste af sit professionelle liv beskæftiget sig med udvikling og implementering, enten fra en ledelsesposition eller som rådgiver. Har skrevet en række bøger om innovation, ledelse og organisation samt en lang række artikler i fag-populære tidsskrifter om emnerne. Er for tiden specielt optaget af ledelse af og spredning af gode velfærds løsninger.



Workshop 2:

Ledelse af implementering v/ Torsten Conrad

God implementeringsledelse er afhængig af den implementeringstilgang, der arbejdes ud fra, og af hvilket niveau du er leder på. Der er brug for en forståelse af at implementering ikke blot sker gennem én tilgang. Oplægget giver en introduktion til fire forskellige implementeringstilgange, som vi har udviklet i samarbejde med offentlige organisationer: Gør det – "Just do it!"; Tag selv – "Værgso at tage selv!"; Tæt på – "Vi går først, når det virker!"; og Sammen – "Vi gør det sammen!".

Tilgangene placerer sig i et spektrum mellem centraliserede og decentraliserede tilgange og er hver især forbundet med særlige kendetegn, formål, styrker og faldgruber, der inviterer til forskellige greb i implementeringsprocessen. De fire tilgange skal ses som arketyper, der sjældent praktiseres i ren form, men som typisk træder frem som mere eller mindre styrende i en implementeringsproces.

I oplægget gives der konkrete tips og greb, der særligt understøtter de forskellige implementeringstilgange.

Torsten Conrad, Chefkonsulent LEAD-enter next level, MA in Leadership & MA in Theol., Forsker i Implementering & ledelse, Ekstern Lektor AAU, Bestyrelsesmedlem DIN, leder af Dansk ImplementeringsNetværk for forskere (DIN-F). Torsten er både forsker og praktiker med stor interesse i bl.a. diverse aktørers roller i implementeringsprocesser. Torsten arbejder til dagligt med praktiske implementeringsopgaver i både det offentlige og private erhvervsliv.

Oplæg - 13.30 & 14.50



Oplæg 1

Implementering af samtalemetoden Motivational Interviewing (MI) i Odense kommune

v/Peter Brolund

Vi taler hele tiden om, at vi i kommuner, regioner og private institutioner skal benytte os af evidensbaserede metoder. Men hvordan sikrer vi os, at medarbejderne lærer de evidensbaserede metoder, så de reelt kommer borgeren til gode?

Fra 2014 til 2016 har Peter Brolund ledet det team af undervisere, som har gennemført kompetenceudvikling i MI for 3.000 medarbejdere fra Ældre- og handicapforvaltningen i Odense kommune – det største uddannelsesforløb i MI i verden til dato.

Oplægget vil tage udgangspunkt i de erfaringer, der var forbundet med implementeringen af MI i Odense kommune - samt den viden som i dag danner rammen for strategisk kompetenceudvikling af medarbejdere i MI.

Peter Brolund er underviser og supervisor i MI, og medlem af det internationale netværk af MI undervisere (MINT). Til daglig er Peter Brolund ansat som faglig leder i Beskæftigelses- og socialforvaltningen i Odense kommune, hvor han leder strategisk kompetenceudvikling i MI for de medarbejdere, der arbejder forandringsorienteret med borgere. Sideløbende er Peter tilknyttet MI- kodningsteamet i enheden for klinisk alkoholforskning på Syddansk universitet.



Oplæg 2

Implementeringskapacitet og kapacitetsopbygning i skolen

Med afsæt i to cases: Implementering af Reform 2014 og en IT-læringsplatform

v/ Jens H. Lund

Oplægget introducerer til forskningsprojektet "Grundfagligheder i spil", hvor der gennem flere år har været arbejdet med at udvikle implementeringsfaglighed på suborganisatorisk niveau i skolen og på individniveau.

Projektet har blandt andet udviklet en tænketeknologi, der tager sigte på at vidensbasere skolers implementeringsarbejde i et multifacetteret vidensperspektiv i opgaven med at implementere skolereformen fra 2014. Der arbejdes med tre videnstyper: Global evidens, lokal 'evidens' samt lærerprofessionens teoretisk/filosofisk funderede grundfagligheder. Aktuelt gennemføres der følgeforskning på implementering af en IT-læringsplatform på skolerne i Aarhus Kommune. Her anvendes og videreudvikles tænketeknologien og der udvikles redskaber til identificering af kapacitetsopbygningsbehov på den enkelte skole.

Jens H. Lund er koordinator af forskningsprogrammet 'Evaluering, dokumentation og evidens' i Professionshøjskolen VIA. Med afsæt i hans ph.d. afhandling om 'Nye styringsformer i skolen' har han gennem flere år forsket i skolars arbejde med at håndtere, omsætte og implementere eksterne krav.

Jens H. Lund er oprindeligt uddannet lærer og har været lærer i folkeskolen gennem mange år. Er endvidere uddannet cand. pæd. pæd. og ph.d. og har været tilknyttet DPU og læreruddannelsen gennem de seneste 22 år. Arbejder blandt andet med udvikling af et begreb om implementeringsfaglighed. Se: Lund, m.fl. (2016). Implementeringsfaglighed. I antologien "Veje til Professionel udvikling - i læreruddannelse og lærerarbejde", Hedegaard, K. M. og Frederiksen, L. L. (red.), Klim, s. 141-156



Oplæg 3

Implementering af velfærdsteknologi i dansk kommunalpraksis v/Dorte Malig Rasmussen

I disse år er der stor fokus på implementering af velfærdsteknologiske løsninger i mange danske kommuner, fordi der stilles politiske krav om effektivisering og et øget service- og kvalitetsniveau. En middel stor kommune har gennemført et etårigt projekt med implementering af et nyt paradigme og med et mål om, at udvælge og bruge velfærdsteknologiske løsninger ud fra borgernes ønsker. Implementeringsprocessen er efterfølgende evalueret og i oplægget præsenteres analyseresultaterne fra to fokusgrupper med ledere og frontmedarbejdere fra projektet. Ud fra et implementeringsteoretisk perspektiv, sættes der særligt fokus på den organisatoriske og individuelle implementeringskapacitet, som medarbejderne og organisationen har haft.

Analysen viser, at lederne har anvendt en eksperimenterende og legende tilgang i processen og forventet at dette kunne støtte medarbejderne i at finde nye velfærdsteknologiske løsninger sammen med borgerne. Frontpersonalet er derimod blevet fastholdt af faglige- og organisatoriske strukturer og procedurer, hvilket har forhindret dem i at lære de nye teknologier at kende og dermed hjælpe borgerne. Målet med implementeringen af det nye paradigme blev ikke nået. For at lykkes med at implementere velfærdsteknologi i kommuner, er det nødvendigt at have en strategi og en implementeringsplan, der tager afsæt i en analyse af de individuelle faglige- og organisatoriske implementeringskapaciteter.

Dorte Malig Rasmussen, Ph.D., cand.scient. san., RN,

Ansæt som Docent og leder af forskningsprogrammet Velfærdsteknologi, University College Lillebælt, (Området for tværgående uddannelsesudvikling).

I programmet er vi interesseret i de menneskelige, fagprofessionelle og samfundsmæssige forudsætninger for og konsekvenser af anvendelse af velfærdsteknologi både inden for det pædagogiske, samfundsfaglige og sundhedsfaglige område. Min egen forskning er kvalitativt funderet og retter sig specifikt mod de betydninger, udfordringer og muligheder, der skabes og genskabes ved udvikling, implementeringen og anvendelse af velfærdsteknologi for borgere, pårørende og personale. Programmet har som mål at generere anvendelsesorienteret forskning, der kan bidrage til professionernes teknologidannelse.



Oplæg 4

Hvordan kan organisatorisk kapacitet understøtte vedvarende og innovative praksisændringer? v/ Ian Kirkedal Nielsen, Hanne Nielsen, Rambøll



Afsættet for dette oplæg er, at opbygning af organisatorisk kapacitet er tæt forbundet med at styrke læring og faglig refleksion på baggrund af systematisk viden om den sociale indsats overfor borgeren. Kapaciteten til at arbejde sammen samt at lære af og med hinanden bliver dermed et centralt fokus - både på institutions- og på systemniveau. Med udgangspunkt i teori og konkrete cases fra igangværende sociale indsatser overfor udsatte børn og voksne vil vi præsentere perspektiver på og erfaringer med at understøtte udvikling af professionelle læringsfællesskaber, hvor der arbejdes data-drevet med udvikling af egen praksis. Vi vil se nærmere på barrierer og drivkræfter for at etablere en praksis hvor der arbejdes systematisk med at indsamle og følge op på lokale data om den iværksatte indsats og praksis bredt set. I den forbindelse også diskutere, hvordan data kan føde ind i iterative læringscirkler og understøtte ledere og praktikere i selv at integrere forandringsprocesser i tæt samspil med daglig praksis.

Ian Kirkedal Nielsen er uddannet cand.scient.pol. og arbejder som manager hos Rambøll Management. Her arbejder han med større effektevalueringer, opbygning af organisatorisk-, dokumentations- og implementeringskapacitet samt metodeudviklingsprojekter. Dette særligt på området for udsatte borgere kognitive funktionsnedsætter, psykiske problemer og problemer med misbrug. Tidligere har Ian været ansat i Aarhus Kommunes Socialforvaltning, og har herfra stor erfaring med den kommunale organisering og indblik i kommunale implementeringsprocesser samt drivkræfter og barrierer i opbygning af kapacitet i kommunale organisationer.

Hanne Nielsen, manager hos Rambøll Management har gennem en lang årrække arbejdet som rådgiver, evaluator og projektleder på børne- og ungeområdet for kommuner, styrelser og ministerier. Hanne har arbejdet med evalueringer, indsatsudvikling og implementerings- og forandringsprocesser i tæt samarbejde med praktikere og ledere. Dette indebærer også processer omkring opbygning af en datainformeret praksis for at understøtte løbende justering og læring i professionelles egen praksis.



Oplæg 5

Vidensudveksling mellem forskning og praksis v/ Jonas Vestergaard Nielsen

Der er begrænset viden om, hvordan indsatser målrettet fysisk aktivitet implementeres i den danske folkeskole. En god implementering kan være med til at sikre langtidsholdbare effekter, men implementering af nye tiltag i praksis indbefatter en lang og kompleks proces. Fejl i implementeringsprocessen har betydning for effekten af indsatsen. De udeblivende effekter kan ofte skyldes fejl i implementering frem for ineffektive indsatser. Derfor er der et betydeligt behov for konkrete erfaringer fra praksis. Her kan procesevalueringer bruges som værktøj til at undersøge fremmende og hæmmende elementer i implementeringsprocessen.

I sit oplæg vil Jonas tage udgangspunkt i sit phd projekt omhandlende implementeringen af mere idræt i folkeskolen. I oplægget vil Jonas fremlægge de udfordringer, som han har mødt i arbejdet med implementeringsforskning, samt foreløbige resultater og erfaringer fra praksis.

Jonas Vestergaard Nielsen er kandidat i folkesundhedsvidenskab (Cand. Scient. San. Publ.) fra Aalborg Universitet og er på nuværende tidspunkt indskrevet som Ph.d.-studerende ved Syddansk Universitet ved Institut for Idræt og Biomekanik. I sin Ph.d. fokuserer Jonas på implementeringen af mere idræt i skolen med en særlig interesse inden for de konkrete erfaringer og metoder praksis anvender under implementeringsprocessen. Projektet forsøger hermed bidrage med viden om de mekanismer, der kan lede til en succesfuld forankring i praksis. Ph.d. projektet afleveres i april 2018.



Oplæg 6

Kapacitetsopbygning af en forbedringskultur i Region Midtjylland v/ Tina Willemann

I de senere år har forbedringstankegangen vundet indpas i det danske sundhedsvæsen. Arbejdet med konkrete forbedringsprojekter har givet anledning til nye måder at tænke, måle og arbejde med forandringer på. Med det nye Nationale Kvalitetsprogram for Sundhedsområdet lægges op til en ny tilgang til kvalitetsstyring gennem udvikling af en forbedringskultur. I Region Midtjylland er det besluttet, at regionen vil lade sig inspirere af Institute for Healthcare Improvement's (IHI) tilgang til forbedringsarbejde.

Region Midtjylland er godt i gang med implementeringen af den nye kvalitetsdagsorden og har igangsat en række initiativer, som skal sikre den fornødne kapacitetsopbygning, så der over tid uddannes de medarbejdere, der er nødvendige for at skabe en forbedringskultur. Oplægget tager udgangspunkt i regionens kapacitetsopbygning som case og vil sætte fokus på fordele, udfordringer og faldgruber ved implementering af en ny kvalitetsdagsorden, hvor man vil skifte spor fra bureaukratiske proceskrav til fokus på konkrete mål og resultater, der giver mening for patienter og personale.

Tina Willemann er kandidat i politik og administration (cand.scient.adm) fra Aalborg universitet og ansat i DEFACTUM som specialkonsulent og faglig leder. Tina Willemann har lang erfaring med udvikling og implementering af konceptbaserede kvalitetstiltag i regioner og kommuner.