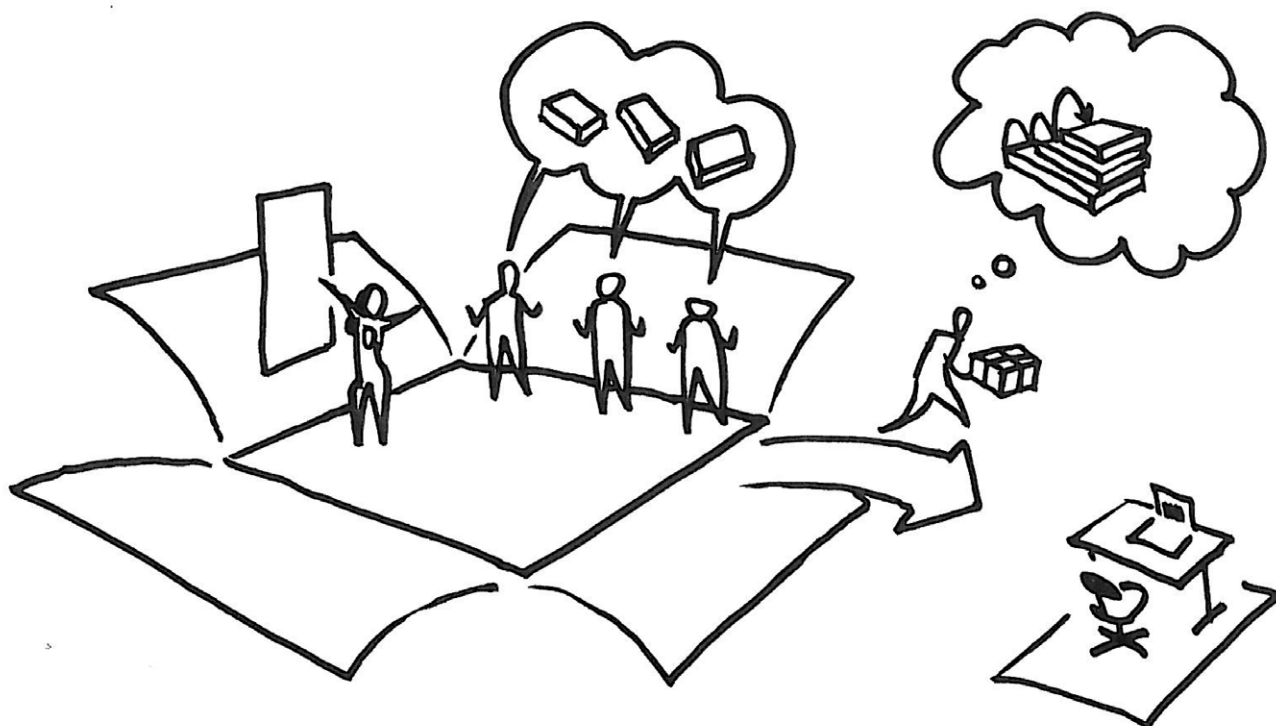


## HVERDAGSIMPLEMENTERING

Vejen til succesfuld implementering  
af forandringer



# Indhold

○ Indledning:	3
Grib implementering anderledes an	3
Implementering og kompetenceudvikling skal ske i hverdagen	4
Om artiklen	4
○ Hvorfor skal implementering foregå i hverdagen?	5
Hverdagen er kompleks	5
Viden skal transformeres til reelle kompetencer	5
○ Hvad ved vi?	6
Forandringer skabes af mennesker i yderste led i organisationen	6
Reel kompetenceudvikling er svær	6
Hverdagsimplementering skaber effekt	7
○ Hverdagsimplementering er et håndværk	8
Brug accelereret implementering	8
Ny forståelse af forandringsprocessen: Fire dogmer	9
○ Guide til implementering i hverdagen	10
Forståelse	11
Strategisk kobling	11
Planlægning	12
Forandring	12
Kultur	13
Opfølgning	13
○ Kompetenceudvikling mens forandringer sker	14
○ Hverdagsimplementering med læring i transformationsloops	14
Videnspåfyldning	15
Praksistræning og sparring	15
Transformation og anvendelse i egen hverdag	15
Refleksion og videndeling	15
○ Hverdagsimplementering i praksis – en beskrivelse af tre forskellige cases	16
Et ministerium	16
En kommune og tre private arbejdspladser	17
En region	19
○ Din tjekliste til hverdagsimplementering	20
○ Forfatterne	22
Om Andreas Lindemann	22
Om Just Bendix Justesen	22
Om Mikkel Flod Storgaard	22
○ Litteratur	23

# Indledning:

Hvis du vil forandre hverdagen – så arbejd med forandringerne i hverdagen. Det lyder logisk, men alligevel har alt for mange forandringsprojekter fokus på planer og visioner og langt mindre på hverdagen og de mennesker, der skal gøre noget andet end de plejer.

Det er vores erfaring, at gennemførelsen af udviklingstiltag i langt de fleste organisationer følger en proces bestående af fire faser: Idefase, analyse/planlægningsfase, gennemførelsesfase og til sidst en implementeringsfase.



Vores pointe i denne artikel er, at implementeringen skal tænkes ind parallelt med de andre faser fra dag et, for på den måde at integrere driftens hverdag i udviklingen af projektets leverancer. Og mindst ligeså vigtigt, at implementeringen ikke må løsrives fra praksis og blive en skrivebordsøvelse, hvor man bare "sætter strøm" til den nye procedure for dette eller hint. I stedet skal implementeringsindsatsen ske ude i hverdagen hos dem, der skal gøre noget anderledes. Måske kunne man endda som implementeringsleder erstatte eller kombinere involveringsworkshops med deltagelse i frontmedarbejdernes hverdag i stedet?



Langt størstedelen af alle de projekter, som offentlige og private organisationer ønsker at implementere i den daglige drift, forsøges implementeret med et kursus, kommunikation via intranet, plakater, brochurer og

roadshows. Effekten er desværre også derefter og langt størstedelen af projekterne eksisterer enten ikke efter 3-6 måneder eller også har de på ingen måde opnået den effekt, der var tilsigtet.

Implementering er det at integrere et [nyt] tiltag i daglig praksis. Dvs. 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 deres handlinger.

## Grib implementering anderledes an

Implementering er udførelsen af en ide, en plan eller en strategi i praksis. Og praksis er i driften hos medarbejderne, eksempelvis frontpersonalet. Så selv om vi, som projektfolk, elsker udvikling - og ofte selv er mest engageret i udviklingen af løsningen - så vil vi her i artiklen slå et slag for, at det faktisk er driften, der skal være mest fokus på, hvis et forandringsprojekt skal implementeres med effekt. Vi vil beskrive, hvordan vi mener, ledere og forandringsagenter bør arbejde med føre forandringsprojekter ud i livet blandt medarbejderne.

Det er ligeledes vores opfattelse, at realiseringen af rigtig mange forandringsprojekter mislykkes, fordi forandringerne kræver nye kompetencer hos medarbejderne og organisationerne ganske enkelt ikke lykkes med at udvikle de nødvendige kompetencer hos deres medarbejderne.

Som nævnt forsøger organisationer i forbindelse med implementering at uddanne personale på kurser og gennem uddannelsesprogrammer. Men problemet er, at disse kurser og uddannelser har en stor transferudfordring. Den lærte viden bliver ikke gjort aktiv og omdannet til reelle kompetencer, som kan anvendes på hverdagens udfordringer, fordi den nye viden ikke bliver trænet og omdannet til ny adfærd.

## Implementering og kompetenceudvikling skal ske i hverdagen

Vi vil i denne artikel argumentere for, at tilgangen til kompetenceudvikling i forbindelse med realisering af forandringsprojekter skal ændres. Vi mener, at kompetenceudvikling skal bringes tilbage til hverdagen og kobles langt tættere på for at føre projekterne ud i livet.

Samspillet mellem kompetenceudvikling i hverdagen og større fokus på implementering ude i driften hos medarbejderne kalder vi for ”hverdagsimplementering”.

Formålet med denne artikel er at give viden om, hvordan organisationer kan gå fra implementering med klassisk kompetenceudvikling til det vi kalder hverdagsimplementering - og herigennem opnå en succesfuld implementering af forandringsprojekter.

### Om artiklen

Artiklen er delt op i følgende områder: Kort oprids af den internationale litteratur inden for implementering, efterfulgt af en beskrivelse af begrebet hverdagsimplementering og hvordan det skal forstås som et håndværk - og ikke et område vi alene kan lære på et kursus. Herefter en beskrivelse af hvordan kompetenceudvikling bør skabes med afsæt i hverdagen og de igangværende forandringsprojekter. Dernæst vil vi igennem tre autentiske cases beskrive, hvad der skal til i praksis for at lykkes med hverdagsimplementering og kompetenceudvikling hos dig. Til sidst får du gode råd til at komme videre med næste skridt i forhold til at skabe implementering med vedvarende effekt i din organisation.

# Hvorfor skal implementering foregå i hverdagen?

Hverdagsimplementering handler om at skabe den nødvendige læring, udvikling eller forandring i hverdagen. Som vi ser det, er der to fundamentale årsager til at en effektiv implementering bør foregå i hverdagen:

## Hverdagen er kompleks

Kompleksiteten ift. viden, informationsteknologi og organisationsstrukturer stiger konstant og de fleste organisationer kæmper derfor med øget kompleksitet i hverdagen. Kompleksiteten gør, at der ikke længere findes facitbøger og færdigudviklede koncepter for god implementering. Det er ikke længere nok at afholde et par dages seminar, fremlægge strategien og alle de fine nye tanker og lave lidt proces på den fremtidige "best-practice". Forandringsagenterne, nærlederne og deres medarbejdere må sammen forsøge at løse de komplekse udfordringer forbundet med implementeringen.

## Viden skal transformeres til reelle kompetencer

Forandringer kræver oftest, at nogen skal gøre noget andet. Og det stiller typisk krav om nye kompetencer. Derfor er der næsten altid koblet et behov for kompetenceudvikling på de fleste forandringsprojekter. Historisk er dette blevet løst ved at gennemføre diverse uddannelsesprogrammer, hvor de ansatte er blevet undervist i den nødvendige viden. Men viden er én ting – og kompetencer noget andet. Kompetencer drejer sig ikke om, hvad vi ved, men om hvad vi kan.

Kompetencer handler om den enkeltes evne til at håndtere mange forskellige, men meget specifikke, hverdagssituationer. Derfor foregår kompetenceudviklingen i hverdagsimplementering ude i hverdagen og ikke i kursusrummet, som er løsrevet fra hverdagen.

## Roller i forandringsprojekter

- + **Implementeringsleder:** Den person, der er sat i spidsen for at implementere forandringen i organisationen – typisk en projektleder.
- + **Forandringsagenter:** De personer i organisationen, der skal hjælpe implementeringslederen med at motivere kollegerne og bære forandringen igennem.
- + **(Nær)leder:** Leder og nærledere med personaleansvar.
- + **Frontmedarbejder:** De personer, hvis hverdag bliver påvirket af forandringen – og som skal ændre adfærd eller erhverve nye kompetencer i et eller andet omfang.
- + **Konsulenter:** Den eksterne hjælp, organisationer ofte køber sig til i forbindelse med implementering og forandring – eksempelvis til undervisning eller rådgivning.

# Hvad ved vi?

Forskning har dokumenteret, at 70 % af alle forandrings- og implementeringsprojekter på arbejdspladsen fejler (Burnes and Jackson, 2011, Charles og Dawson, 2011). Dvs. at langt de fleste forandrings- og implementeringsprojekter har det med at gå 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). 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). Samtidig er forandringer en kulturel og kognitiv gruppeproces og ikke en rationel og analytisk proces (De Witt og van Muijen, 1999).

## Forandringer skabes af mennesker i yderste led i organisationen

Når man arbejder med forandringsledelse, kan man enten lede forandringen fra toppen af organisationen eller lade den udspringe fra bunden (medarbejderne) dvs. fra praksis. Det sidste kaldes en "emergent tilgang". En "emergent tilgang" er den mest egnede metode, når man beskæftiger sig med kulturelle forandringer. Den "emergente tilgang" er en måde at arbejde med forandringsledelse på. Et centralt element i denne tilgang er at forandringsledere arbejder sammen med organisationen i stedet for at lede forandringer fra toppen (Stacey, 1995). For at implementeringen skal lykkes, skal nærledere (ledere med personaleansvar) arbejde med sig selv, ændre deres egen adfærd og udfordre deres egne antagelser og værdier for at forstå, hvad de forventer af deres medarbejdere (Kotter, 1999 og Balogun, 2003). Nærlederne er samtidig den eneste gruppe af ledere, der på grund af deres nærhed til den daglige forretning og deres ansatte, kan eksekvere forandringer (Burnes 2009, Barton og Ambrosini 2013). Ydermere har nærlederne adgang til den øverste ledelse og kender samtidig de uformelle netværk, tilstande og følelsesmæssige behov hos deres medarbejdere bedre end de øverste ledere (Huy, 2001). Et forsøg på at ændre kulturen gennem top-down ledelse alene vil ikke gøre det (Stacey, 2010).

“  
People are more likely to hear and personalize messages resulting in changing attitudes and behaviors if they believe the messenger is similar to themselves and faces the same concerns and pressures

[Gartner and Riessman, 1999, p. 5-6].



### Reel kompetenceudvikling er svær

Kompetenceudvikling er et centralt element, når det kommer til en vellykket implementering af forandringer (Burnes, 2009 og Gareis, 2010). Desværre ved vi fra studier om efter- og videreuddannelse af voksne, at effekten af selve kompetenceforløbet er meget lille (15 % bruger den nye viden, 70 % prøver at bruge den nye viden, men vender hurtigt tilbage i gamle vaner og rutiner og 15 % kan ikke bruge kompetenceforløbet til noget (Robert O. Brinkerhoff og Timothy Mooney, 2008). For at få den fulde effekt af kompetenceudvikling skal organisationen udvikles. I arbejdet med udvikling af organisationen skal der arbejdes på alle niveauer. Dvs. både med frontmedarbejdere, nærledere og ledelsen. I arbejdet med frontmedarbejdere har studier dokumenteret, at udvælgelsen af forandringsagenter både på medarbejder- og lederniveau gør en forskel. Dvs. at udvælgelsen af forandringsagenter, hvor tillid, legitimitet og høj status blandt medarbejderne er tilstede, er afgørende for succes (Bandura 1997, Buchanan and Boddy 1992, Nicolaou 2007). Endvidere ved vi fra forskningen, at for at udvikle organisationen skal forandringsagenterne kompetenceudvikles hver 1/2 år for at sikre fremdrift (Justesen 2015).

### Hverdagsimplementering skaber effekt

Vedvarende processer, hvor organisationen løbende udvikles, kalder vi for hverdagsimplementering. Dvs. faste rutiner, med processer håndholdt af nærlederne og frontmedarbejdere, gør en forskel og sikrer succesfuld implementering med vedvarende effekt.

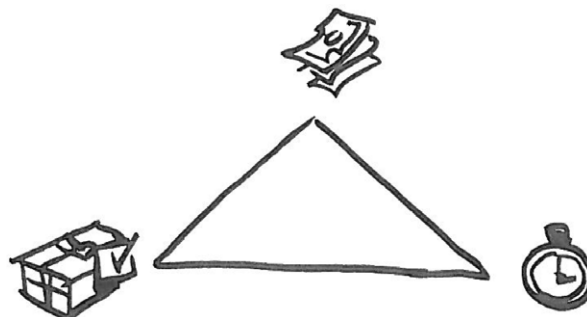
I vores egne undersøgelser har vi dokumenteret, at hverdagsimplementering kan øge effekten af kompetenceudvikling fra 15 % til 80 % (Justesen og Skovgaard, 2016), hvis vi løbende arbejder med organisationen.

I de følgende afsnit vil vi beskrive, hvad der ligger i arbejdet med hverdagsimplementering, samt hvordan vi har arbejdet med det i forskellige organisationer.

# Hverdagsimplementering er et håndværk

At skabe forandringer kræver tid til at omsætte store tanker til konkret handling i hverdagen. Tid er en stor udfordring i alle forandringsprojekter i dag hvor en gennemsnitlig nærleder med personaleansvar skal implementere ca. 60 forandringstiltag pr. år. Samtidig er driften ved at få "forandringsforstoppelse". Der kommer mange gode leverancer med høj kvalitet ud af forandringsprojekterne, men leverancerne kan ganske enkelt ikke absorberes i driften.

Vi mener derfor, at reel implementering i første omgang handler om at prioritere forandringstiltagene. Der bør være færre tiltag, og de skal implementeres grundigere dvs. at forandringstiltagene skal have mere tid og flere ressourcer.



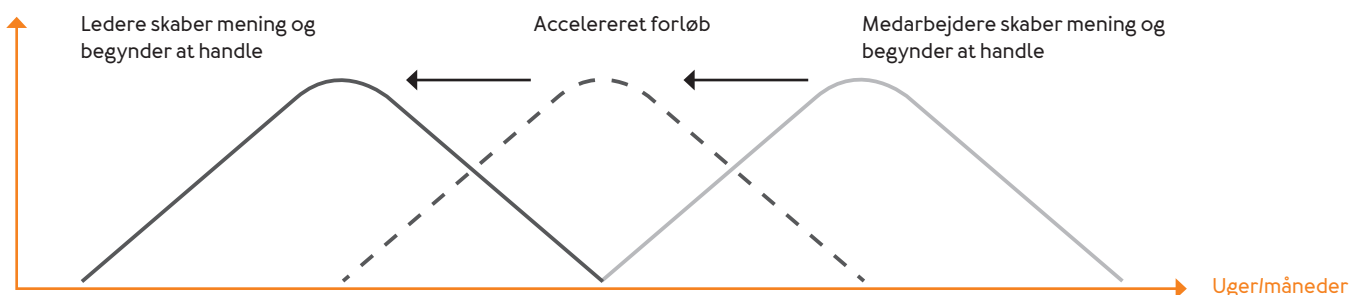
Dernæst mener vi, at man skal skabe accelereret implementering. Det giver nemlig både mere tid til at medarbejderne kan forholde sig til forandringen, og samtidig sker implementeringen hurtigere set fra organisationens synsvinkel.

## Brug accelereret implementering

Accelereret implementering vil sige, at medarbejderne skal involveres meget tidligt i forandringsprocessen, i stedet for den klassiske tilgang, hvor lederne i første omgang selv bruger tid på at skabe mening i forandringen og først bagefter involverer medarbejderne. Men det kræver mod at involvere medarbejderne tidligt. Lederne skal acceptere, at de ikke har gennemtænkt alt, før de melder ud. Og at de reelt skal bruge medarbejdernes input til processen. Samtidig skal medarbejderne acceptere, at der ikke er svar på alt på forhånd.

Princippet er illustreret her:

### Tid og energi brugt på forandring



Tid anvendt på implementering bør være 2-3 gange så lang tid, som man anvender på udvikling. Undersøgelser viser, at succesraten kan hæves til hele 80 % hvis dem, der skal gøre noget anderledes – nemlig frontmedarbejderne - kan se formålet og er blevet involveret i udviklingen af løsningen (McKinsey, 2010).



# Ny forståelse af forandringsprocessen: Fire dogmer

I vores arbejde med at hjælpe organisationer med at skabe forandringer i praksis arbejder vi derfor altid ud fra fire dogmer, som sætter rammen og en mental retning for, hvordan vi skal tilgå planlægningsarbejdet.

## Fire dogmer i arbejdet med hverdagsimplementering

- + Involver brugerne i udviklingen - de har en anden viden og erfaring end dig selv. Og den viden er værdifuld for at få implementeringen til at ske
- + Formuler formålet med forandringen helt skarpt - hvis ikke den enkelte kan se meningen, kommer det ikke til at ske
- + Vær helt tydelig på rammer og retning for forandringen - involver kun folk i det, de reelt har indflydelse på.
- + Brug 25 % af tiden på udvikling og 75% af tiden på implementering - implementering kræver vedvarende fokus i hverdagen fra både topledelse, nærledere og og medarbejdere.

Organisationens implementeringsparathed er lig med den enkeltes implementeringsparathed. Som professor Ralph Stacey siger, så består organisationer af mennesker – intet andet! Så man er først som sidst nødt til at fokusere på de konkrete mennesker, som implementeringen vedrører. Det betyder også, at før de mennesker kommer til at gøre noget anderledes, så skal de involveres i løsningen.

Vi arbejder altid ud fra de fire dogmer, men vi er ikke religiøse omkring, hvilke teorier, vi trækker på. Det er uden tvivl vigtigt at være funderet i mange forskellige teoretiske retninger. Men det er netop blandingen af

teorierne i praksis, som ofte giver det rette mik for at bringe situationen videre. Vores mantra er, at for at få andre resultater, må vi gøre noget andet, end det vi plejer. Derfor skal hver organisation have en tilpas forstyrrelse af andre måder at gøre tingene på for at udvikle sig.



Det betyder, at man skal kombinere et stærkt fokus på resultater og effekt af det, der laves, med et lige så stærkt fokus på at skabe den rette proces med fremdrift og meningsskabelse for dem, der skal forandre sig. Det er vigtigt at have fokus på læring og evaluering af, hvad der virker og ikke virker, tidligt i processen, så der løbende kan justeres.

Med andre ord skal implementeringen gennem den enkeltes "vigtighedsfilter". Dvs. at den enkelte skal have oplevelsen af, at det er vigtigt at gøre dette eller hint, ellers sker der ikke noget.

# Model til implementering i hverdagen

På baggrund af vores erfaringer og arbejde med hverdagsimplementering har vi udviklet denne overordnede ramme ift. hvordan vi anbefaler at tilgå implementering.

## Hverdagsimplementering

### 1. Forstå dem, der skal gøre noget anderledes

- + Hvor stor er forandringen for dem? Involver dem tidligt.
- + Hvad betyder noget for dem? Konkretiser!

### 2. Lav en tydelig kobling til strategien og skab retning ved at definere effekten

- + Definér både adfærsændringer og resultater for organisationen
- + Sørg for legitimitet og ledelsesopbakning

### 3. Planlæg – og vær åben

- + Sæt rammer og retning og involver i udvikling af løsninger
- + Skab anledninger til selvorganiserende lokale interaktioner – og LYT

### 4. Skab mulighed for forandring for den enkelte

- + Skab mening/forståelse, commitment og handlekraft

### 5. Påvirk kulturen via involvering

- + Involver så mange som muligt så meget som muligt. Særligt forandringsagenter og frontlinjemedarbejdere.
- + Vær til stede, konkretiser og sørg for vedvarende fokus på implementeringen – ellers dør det ud

### 6. Vær til stede og følg op på, om det virker

- + Hvis det ikke virker, så gør noget andet

Strategisk niveau:  
Design af forløb

Taktisk niveau:  
Den enkelte

Operationelt niveau:  
Øjeblikks  
facilitering

## Trin 1: Forståelse

Det første man skal gøre er at søge at forstå, før man selv søger at blive forstået. Eller som nogen siger: Have et udefra- og ind perspektiv. Det vil sige, at man skal sætte sig grundigt ind i, hvad det er for en dagligdag, dem, der skal gøre noget anderledes, er i. Og hvorfor det, de gør i dag, giver god mening for dem samt hvad det betyder noget for dem. Når man undersøger det, kan man i samme moment involvere dem i udviklingen af løsningen. Desuden er det centralt at finde ud af, hvor stor forandringen egentlig er for dem – er der tale om små ændringer, der skal til, eller er det for dem faktisk en stor forandring? Resultaterne skal bruges som fundamentet for implementeringsplanen. Den vender vi tilbage til om lidt.

## Trin 2: Strategisk kobling

Dernæst er det vigtigt at skabe en tydelig kobling til strategien og hvilke konkrete resultater forandringen vil skabe for organisationen – og for den enkelte. Det gøres ved dels at definere både adfærdsændringer og resultater for organisationen og dels ved at sørge for, at der er legitimitet omkring de beslutninger, der er taget og ligger fast. Bemærk, for at forandringen kommer til at ske, skal ledelsen være med.

## Trin 3: Planlægning og åbenhed

Desuden er det essentielt, at man udover at planlægge en masse gode tiltag, i lige så høj grad er åben over for, at der kommer til at ske en masse meningskabelse i processen, som gør, at der vil opstå nye og andre ting, end det, man har planlagt. Det vigtigste er her, at de rammer og den retning, der er for forandringen, er helt tydelig for alle, da rammerne og retningen ikke er til diskussion. Og samtidig er det lige så vigtigt at kommunikere, at de involverede til gengæld har stor indflydelse på udfyldelsen af rammerne. Ligeledes er det centralt at forstå, at den reelle meningskabelse sker - ikke som konsekvens af alle de tiltag man som implementeringsleder har planlagt - men i de små

hverdagssamtaler, som vi alle sammen har hele tiden med vores kolleger om forandringen. Det er her, meningen med forandringen bliver forhandlet på plads, så at sige. Det sker løbende, ved at vi snakker sammen om tingene og bliver klogere på hinanden. Og meningsdannelsen opstår uanset hvad. Så man kan lige så godt skabe anledningen til at den sker. Med professor Ralph Staceys ord skal vi fokusere på de selvorganiserende lokale interaktioner. Det betyder dog ikke, at vi ikke skal planlægge. Planlægningen skaber nemlig både en retning og hjælper med at dæmpe angst i organisationen.

## Trin 4: Forandring for den enkelte

Det næste, man skal gøre, er at sørge for at skabe muligheden for, at den enkelte medarbejder har viljen og evnerne til rent faktisk at flytte sig og gøre noget anderledes. Her begynder vi også at gå fra det mere strategiske niveau til det taktiske niveau. Ifølge litteraturen er der især tre ting, der har betydning for, om forandring og implementering lykkes i praksis (Holst-Mikkelsen & Poulfeldt, 2010).

### Mening

Det rationelle. Jeg skal opleve forandringen som rigtig, nødvendig og fornuftig.

### Engagement

Det følelsesmæssige. Jeg skal ønske forandringen og jeg skal have lyst til at bidrage til den – måske oven i købet brænde for den.

### Handlekraft

Evnen til at gøre det. Jeg skal føle mig i stand til at gøre det, der skal til for at realisere forandringen og jeg skal have reelle muligheder for at gøre det.

## Trin 5: Kultur

Det femte, man skal have fokus på, er at sikre, at implementeringen ikke dør ud efter 3-6 måneder. For at undgå at folk vender tilbage til den tidligere måde at gøre tingene på, er man nødt til at prøve at påvirke kulturen, så forankringen sker i praksis. Og det er her, det virkelig bliver svært. For hvordan gør man det? I praksis oplever vi, at det allervigtigste her er at være til stede i hverdagen. Involver så mange som muligt så tidligt som muligt, så de kan se mening og skabe mening i forandringen. Det er her, man kan konkretisere og tale sammen om sine erfaringer. Professor Ralph Stacey er stor fortaler for, at forandringsledelse bør

tage udgangspunkt i konkrete levede erfaringer frem for store forkromede planer, som alligevel aldrig holder. Så hans rigtig gode pointe er, at man skal tage sine erfaringer alvorligt. Og sammen med andre reflektere over dem, når forandringen skal forankres. Derfor bør den ansvarlige for implementeringen (implementeringslederen) altid sørge for at være til stede, hjælpe dem der skal forandre sig med at konkretisere, hvad forandringen indebærer og samtidig være den, der skaber anledninger til at holde vedvarende fokus på forandringen.

## Trin 6: Opfølgning

Det sidste man skal gøre er at sørge for hele tiden at følge op på, hvordan det går med forandringen – med udgangspunkt i den plan, man har lagt. Hvad der virker, og hvad der ikke virker. Og samtidig være åben over for, at planen kun er en plan. Man skal tage sine erfaringer alvorligt og gøre noget andet, hvis det man gør ikke virker. Desuden er det helt centralt, at man løbende skaber legitimitet i beslutningerne i forandringsprojektet, fx ved løbende at forklare hvorfor man gør, som man gør. Det gør man bedst i et dagligdags sprog, som kobler til den hverdag, som frontmedarbejderne er i - og ved at lytte til deres tilbagemeldinger og respondere på dem.

Hverdagsimplementering er ikke et quick fix, men en længere proces med konstant fokus på opfølgning samt tilpasning af og til hverdagen.

# Kompetenceudvikling mens forandringer sker

I vores arbejde med hverdagsimplementering har vi taget kompetenceudviklingsdelen og lagt den ned i hverdagen og koblet den direkte på den enkelte medarbejders hverdagsudfordringer. Dette skift i læringskontekst betyder, at vi har været nødt til at nytænke det didaktiske design.

Hvordan skaber man læring og kompetenceudvikling i en hverdagskontekst?

Kompetenceudviklingen i hverdagsimplementering bygger på følgende 4 læringsprincipper:

- 1 Flipped learning:**  
En pædagogisk og didaktisk tilgang til undervisning og læring, hvor den direkte instruktive kontakt flyttes fra konfrontationstiden (den tid, hvor konsulenten er sammen med deltagerne) til individuelle læringsrum. Med det resultat, at konfrontationstiden kan bruges mere dynamisk. Det giver mulighed for at konsulenten i højere grad guider medarbejderne, mens de arbejder med deres aktuelle opgaver.
- 2 Blended learning:**  
Handler om at kombinere de bedst egnede metoder i et læringsforløb, således at indlæringen optimeres. I hverdagsimplementering betyder det, at en del af den instruktive videnspåfyldning sker ved hjælp af en bred vifte af forskellige formidlingsformer. Blended learning skaber således mulighed for asynkron læring og er dermed med til at sikre en langt højere grad af undervisningsdifferentiering.
- 3 Action learning:**  
En læringsproces, hvor deltagerne afprøver og undersøger egne handlinger og erfaringer for at forbedre sine præstationer. Action learning står i kontrast til mere traditionelle læringsmetoder, som fokuserer på demonstration af viden og færdigheder. Metoden har fokus på afprøvning af kompetencer gennem refleksion og konkrete handlinger. Action learning flytter dermed fokus fra generel viden og over på deltageren og dennes udfordringer og individuelle kompetenceudvikling.
- 4 Mesterlære:**  
Traditionelt handler mesterlære om at lære et fag ved at "stå i lære" hos en mere erfaren "mester". Mesterlæreprincippet har to oplagte fordele i forhold til hverdagsimplementering, dels fokuserer læringen i mesterlære på de særlige kundskaber, der faktisk kan handles på i praksis og dels har mesterlæreprincippet et værdimæssigt og kulturelt opdragende element, der er vigtigt i relation til implementering af forandringer.

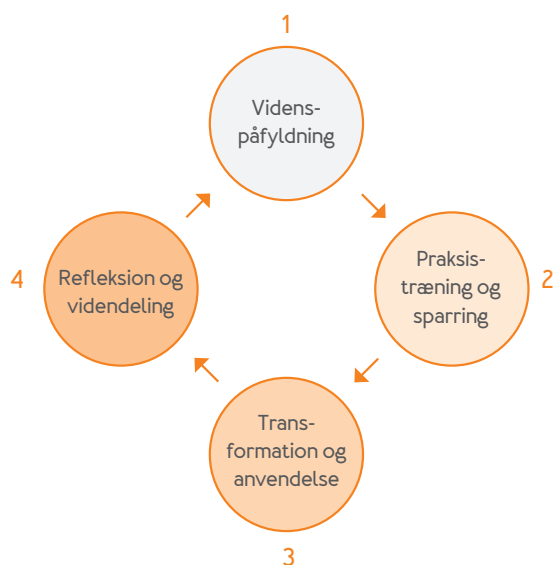
# Hverdagsimplementering med læring i transformationsloops

I hverdagsimplementering er ovennævnte læringsprincipper indarbejdet i det vi har valgt at kalde for et transformationsloop. Transformationsloopet beskriver den proces, den enkelte skal igennem før læringen bundfælder sig som reel kompetence hos den enkelte deltager.

**Et transformationsloop består af følgende elementer:**

- + Videnspåfyldning
- + Praksistræning og sparring
- + Transformation og anvendelse i egen hverdag
- + Refleksion og videndeling

Indholdet i et transformationsloop er illustreret i nedenstående model.



I det følgende vil vi uddybe hvert element i transformationsloopet:

## Videnspåfyldning

Vi tror på, at teori-, metode- og værktøjskendskab er et vigtigt fundament for udviklingen af kompetencer og dermed også afgørende for de fleste adfærdsændringer. Og vi tror ligeledes på, at størstedelen af den instruktive videnspåfyldning kan varetages uden traditionel undervisning.

I hverdagsimplementering sker videnspåfyldningen ved at konsulent følger deltagerne tæt og løbende ”fylder viden” på. Videnspåfyldningen sker i en vekslen mellem undervisning (én til én eller i mindre grupper).

Det kan også foregå ved hjælp af filmklip, links til relevante materialer på nettet, artikler og andet projektledelseslitteratur og opgaver.

## Praksistræning og sparring

Når deltagerne er klædt på rent teoretisk, kan konfrontationstiden i højere grad bruges på at sparre/ træne deltagerne i praktisk anvendelse af værktøjerne. Et vigtigt element i praksistræningen er at nuancere og relatere det teoretiske til organisationens/deltagerens komplekse hverdag. I hverdagsimplementering sker praksistræningen som en kontinuerlig proces, hvor konsulenten (for en periode) bliver en del af deltagerens hverdag og deltager i møder, løser opgaver sammen med deltageren og sparrer med deltageren i relation til dennes udfordringer/læringstemaer.

Som en del af praksistræningen fastsætter deltageren og konsulent i samarbejde mål for deltagerens ønskede kompetenceudvikling/adfærdsændringer.

## Transformation og anvendelse i egen hverdag

Videnspåfyldning og praksistræningen bidrager med inspiration, viden, værktøjer, metoder og teknikker til den ønskede kompetenceudvikling eller adfærdsændring. Selve transformationen fra viden til kompetencer sker ved at deltagerne afprøver, eksperimenterer og indarbejder det lærte i deres egen hverdag.

I hverdagsimplementering sker transformationen ligeledes i tæt dialog mellem deltageren og konsulenten.

## Refleksion og videndeling

Vi afslutter hvert transformationsloop med refleksion og videndeling i grupper på 3-4 deltagere. Refleksionen omhandler udfordringerne forbundet med implementering af adfærdsændringerne fra det aktuelle loop og samtalerne bliver styret af konsulenten. Målet med refleksion og videndeling er dels at få deltagerne til at reflektere over egne adfærdsændringer og hverdagsudfordringer og dels at sikre opfølgning på forandringsprojektets implementering - og få input til eventuelt tilpasnings-/ændringsbehov

# Hverdagsimplementering i praksis – en beskrivelse af tre forskellige cases

## Et ministerium

Vi er i gang med at hjælpe et ministerium med at blive endnu bedre til at implementere udviklings tiltag i deres egen organisation. På den måde er forløbet både et kompetenceudviklingsforløb og et forandringsprojekt, idet ministeriet selv skal ud i resten af organisationen og hjælpe med at implementere tiltag. Kompetenceudviklingsdelen er baseret på fire transformationsloops fordelt over tre måneder med **1) Videnspåfyldning** i form af artikler, videoer og forberedelsesopgaver **2) Praksistræning og sparring**, hvor vi er tilstede og sammen med deltagerne har gennemgået og arbejdet med det pågældende emne, **3) Transformation og anvendelse i egen hverdag**, hvor vi også var til stede og sparrede med deltagerne om den hjemmeopgave, de havde fået til sidst i praksistræningen og **4) Refleksion og videndeling**, som kontoret selv stod for, men hvor vi hjalp med de arbejdsspørgsmål, som de arbejdede med.

Indholdet af transformationsloopene har til formål at gøre kontoret endnu bedre til at implementere i egen organisation bl.a. også ved at implementere gennem andre. Derfor var indholdet baseret på de seks trin til implementering i hverdagen, som vi har beskrevet i denne artikel. Konkret havde de fire transformationsloops følgende overskrifter:

- 1) Forstå din målgruppe – udefra-og-ind
- 2) At kommunikere i øjenhøjde
- 3) At implementere gennem andre og
- 4) At drive og sikre fremdrift i en forandring.

Undervejs har vi arbejdet med medarbejdernes konkrete opgaver og projekter. Ligeledes har vi haft deres egne skabeloner og redskaber som omdrejningspunkt. Bemærkelsesværdigt har det vist sig undervejs, at vi også kom til at være en del af kontorets egen udviklingsrejse på redskabssiden, og at vi i tråd med professor Ralph Stacey har måttet være åbne for den mening, der blev skabt og tilpasse ift. det. Desuden

har vi afholdt en faciliteringsuddannelse for kontoret og for en række andre aktører i organisationen, så de alle sammen kunne blive endnu bedre til at involvere andre i udvikling af løsninger - og så sandsynligheden for implementering øges. Vi har oplevet, at der blev skabt værdi, da vi deltog på flere af de workshops, de skulle facilitere. Det gav os en rigtig stor forståelse for deres hverdag, så vi bedre kunne ”oversætte” vores teoretiske pointer til deres hverdag. Og det gav dem dels konkret feedback og forbedringsforslag på det, der faktisk skete (i stedet for at teoretisere over, hvad der kunne ske eller hvad man ville have gjort, hvis....). Og dels en ny forståelse for, hvad der i situationen sker og er på spil og hvilke handlemuligheder, man som implementeringsleder har.

### Resultater og effekter

Forløbet er i skrivende stund ikke afsluttet, så vi kan ikke på nuværende tidspunkt sige noget om, hvilke effekter, der er blevet skabt. Men deltagerne har foreløbig særligt taget med sig, at det er frontmedarbejderne, der skal forandre sig, når de skal implementere. Forløbet har givet deltagerne konkrete redskaber til dels at designe sådanne forløb og mindst ligeså vigtigt, redskaber og kompetencer til at gøre det i praksis fx gennem involverende workshops med stort ejerskab og energiniveau.



## En kommune og tre private arbejdspladser

I en jysk kommune arbejdede vi med projektledere og udviklingskonsulenter fra Sundheds- og Beskæftigelsesforvaltningen. Formålet var at hjælpe kommunen med at arbejde med ulighed i sundhed på kommunens private arbejdspladser. Dvs. at kommunen vil hjælpe kommunens private arbejdspladser med at forebygge ulighed i sundhed. Vi var med på de første tre private arbejdspladser i forhold til at implementere ulighed i sundhed, samtidig med at vi trænede projektledere og udviklingskonsulenter fra Sundheds- og Beskæftigelsesforvaltningen til at kunne arbejde videre med flere private virksomheder i kommunen - og på sigt arbejde med kommunens egne medarbejdere. De tre virksomheder havde ca. 100 ansatte på hver virksomhed.

### Hverdagsimplementering - modellen i praksis

**Trin 1** bestod af en kulturanalyse, hvor vi observerede arbejdsgangene og arbejdsfunktionerne på tre virksomheder samtidig med at vi interviewede medarbejdere og ledere i deres vante omgivelser – dvs. der hvor deres arbejdsfunktion er på arbejdspladsen. Som en del af kulturanalysen spurgte vi medarbejderne og lederne om mulige løsninger til at håndtere ulighed i sundhed og om forandringen giver mening for dem, herunder om forandringen er realistisk at gennemføre.

**Trin 2** bestod af to workshops med en måneds mellemrum sammen med ledelsen i virksomheden. På de to workshops deltog endvidere udvalgte forandringsagenter, som blev identificeret i kulturanalysen og efterfølgende udpeget til opgaven af deres nærmeste leder. På første workshop var formålet at blive meget konkrete på projekt ulighed i sundhed, herunder at koble projektet til virksomhedens strategiarbejde. I første workshop blev ledelsen også introduceret til fund fra kulturanalysen, herunder hvad der skulle til for at skabe mening og gennemføre projektet. I den følgende måned blev der gennemført sundhedsprofiler på virksomhederne. Dvs. at alle medarbejderne inklusiv ledelsen gennemførte fysisk test (sundhedstjek) og blev

spurgt ind til deres holdninger og vaner i forhold til træning og sundhed. På workshop 2 blev resultaterne fra sundhedsprofilen gennemgået sammen med ledelsen, og udvalgte forandringsagenter, ledelsen og udvalgte forandringsagenter definerede adfærdsændringer, resultater og effektmål for organisationen. For at sikre legitimitet omkring beslutningerne havde forandringsagenterne inden anden workshop involveret alle deres kollegaer i fund fra sundhedsprofilen og spurgt ind til mulige adfærdsændringer for dem. På workshop to arbejdede vi ydermere med mulige barrierer i forhold til at lykkedes med implementeringen.

**Trin 3:** Der blev udarbejdet en implementeringsplan for at arbejde med ulighed i sundhed i de tre virksomheder. I det arbejde blev alle interessenter, der havde en rolle på arbejdspladserne, involveret. Dvs. at alle instruktører, trænere og konsulenter deltog i arbejdet med implementeringsplanen for at sikre de rigtige rammer og den rigtige retning samt for at skabe mening for alle, der havde udførende funktioner i de tre virksomheder. Afgørende for denne proces var, at alle havde stor indflydelse på at udfylde rammerne i implementeringsplanen samt at sikre, at der blev skabt plads til de små hverdags samtaler.

**Trin 4:** I trin fire skulle de udvalgte forandringsagenter ud og arbejde med deres kollegaer for at sikre, at den enkelte medarbejder havde viljen og evnen til at flytte sig og ændre på sin sundhed. Rent praktisk fungerede det sådan, at forandringsagenterne havde samtaler af 3 – 5 minutters varighed med deres kollegaer ved deres arbejdsstation. Formålet med samtalerne var at få afdækket medarbejdernes motivation, engagement og handlekraft.

**Trin 5** fokuserede på at implementeringen ikke døde ud efter 3 – 6 måneder. Det var den absolut sværeste proces i implementeringsarbejdet, da denne proces handler om at påvirke og på sigt ændre kulturen. I praksis står hverdagsimplementering sin store prøve her. På de tre private arbejdspladser var det vigtigt, at

instruktører, trænere og konsulenter var til stede på arbejdspladsen og at forandringsagenterne konstant snakker med hinanden og med deres kollegaer om erfaringer. I trin 5 skete der en opkvalificering af forandringsagenterne.

**Trin 6:** Erfaringerne og børnesygdommene blev konkretiseret og løbende diskuteret i styregruppen for projektet for at sikre fremdrift. I denne proces var det afgørende at tilpasse, så indsætserne gav mening for medarbejderne. På de tre virksomheder bestod styregruppen af en repræsentant fra ledelsen, en nærløder, en forandringsagent og implementeringslederen (koordinator/ projektleder). Styregruppen holdt effektive møder på max 30 minutter en gang om måneden og det skal de blive ved med indtil kulturen er påvirket.

### Resultater og effekt

Projektleder og udviklingskonsulenter i kommunen føler sig rustet til at rulle projektet ud på andre virksomheder i kommunen. Der er blevet skabt mening og ejerskab blandt alle interessenter, der har arbejdet med indsætser og forløb på de tre arbejdspladser og arbejdet med sundhed er begyndt at påvirke kulturen i de virksomheder. Endvidere er sundheden blevet signifikant forbedret.

## En region

Vi har længe arbejdet med udvikling af projektledere. Og det er blevet meget tydeligt for os, at der ofte skal mere end fælles undervisning til for at skabe fx dygtige projektledere. Når vi har mødt projektledere, efter de har været på kursus, så har de udtalt: ”Det er ikke noget, man bare lige går ud og gør” og ”Det tager tid at lære at bruge redskaberne”. To dage om ugen i fem måneder hjalp vi projektlederne på de ti største og strategisk vigtigste projekter i en region med at skabe fremdrift i deres projekter samtidig med at vi udviklede deres kompetencer undervejs. Det var sparring på den faktiske implementering, mens det skete. Og det virkede.

Ved at være fysisk til stede i projektledernes hverdag kom vi helt tæt på deres konkrete udfordringer og kunne give målrettet sparring og lave kompetenceudvikling ud fra både aktuelt behov, strategisk sigte i organisationen og den kontekst, som projekterne og projektlederne var en del af. Opgaven var opdelt i tre faser. I fase 1 var der fokus på at få helt styr på planlægningen af de projekter, der var i gang. Og for os at finde ud af, hvor den enkelte projektleder havde brug for sparring. I fase 2 var omdrejningspunktet sparring til den enkelte projektledere på den faktiske gennemførelse af projektet. Og i fase tre inddrog vi såvel lederne som den resterende del af afdelingen i arbejdet. Lederne blev involveret, fordi de er projektejere. Vi gav dem sparring før og efter styregruppemøder, ligesom vi deltog på styregruppemødet. Og resten af organisationen blev involveret på et afdelingsseminar, hvor vi præsenterede de skræddersyede projektskabeloner, vi havde udarbejdet sammen med projektlederne.

### Resultater og effekt

Forløbet har givet bedre projekter i regionen, fordi vi er lykkedes med at ramme præcis de behov for ekspertrådgivning og sparring, som projektlederne havde. Desuden er projektlederne blevet dygtigere

- både videns- og kompetencemæssigt – fordi de har fået praksiserfaring med anvendelse af redskaber. Og undervejs i processen lærte vi, at det er vigtigt at sætte meget konkrete, individuelle mål op for projektlederne, der deltog i forløbet, for at skabe fokus og fremdrift for den enkelte.

# Din tjekliste til hverdagsimplementering



Herunder er en opsummering af de vigtigste pointer i denne artikel. Du bør stille dig selv disse spørgsmål, inden du går i gang med at arbejde med hverdagsimplementering i din organisation.

## Tjekliste:

- Har du styr på, hvad målet og leverancerne for implementeringen er?
- Har du husket at tænke udefra-og-ind dvs. taget udgangspunkt i dem, der skal gøre noget anderledes?
- Har du udvalgt forandringsagenter på medarbejder- og lederniveau?
- Er der lavet en implementeringsplan med mindst tre indsatsområder 1) meningskabelse 2) engagement og 3) handlekraft?
- Støtter hvert enkelt element/milepæl leverancerne?
- Støtter du som implementeringsleder de enkelte elementer og ikke mindst processerne bedst muligt?
- Har alle deltagere i de enkelte processer styr på, hvorfor og hvordan de bliver involveret?
- Er involverede medarbejdere klar til at modtage hverdagsimplementering?
- Har du som implementeringsleder taget ansvar for den samlede implementeringsindsats og koordineret dem med forandringsagenterne – også selv om det ikke nødvendigvis er dig, der udfører dem alle sammen?

Der vil altid være modstand mod implementering og forvent at 15 – 20 % af deltagerne er modstandere – brug ikke din energi på dem!

Husk, at hverdagsimplementering er en proces med løbende mod- og medgang og vores erfaring er at det tager 1-2 år at påvirke kulturen og dermed sikre, at kompetenceudvikling bliver til drift med vedvarende effekt.

Held og lykke med implementeringsarbejdet.

# Forfatterne

## Om Andreas Lindemann

Andreas har stor erfaring med at arbejde både praktisk og strategisk med projekter og forandringsledelse. Han har en baggrund fra Aarhus Universitet som cand.scient.pol. Han har 12 års erfaring med projektledelse, implementering af strategi, udvikling af nye ledelseskoncepter samt undervisning bl.a. fra det danske politi, fra SFI og som mangeårig rådgiver og ekstern konsulent. Han har efteruddannet sig inden for systemisk og narrativ ledelse og har en række certificeringer bl.a. Prince 2 og Whole Brain præferenceprofil.

Mail [al@promentum.dk](mailto:al@promentum.dk)

Mobil 20 70 97 56

## Om Just Bendix Justesen

Just har stor erfaring med at udvikle og drive store implementerings- og forskningsprojekter i både den offentlige og private sektor. Han har en baggrund fra Syddansk Universitet som cand.scient. samt en Ph.d. i implementering og forankring af strategisk sundhed på arbejdspladsen. Just er i gang med en IPMA certificering på niveau B. Ved siden af sin stilling som partner i Promentum er Just ansat som forsker på Syddansk Universitet og ekstern lektor på København Universitet.

Mail [jbj@promentum.dk](mailto:jbj@promentum.dk)

Mobil 23 41 32 32

## Om Mikkel Flod Storgaard

Mikkel har 15 års erfaring med at arbejde både praktisk og strategisk med læring og kompetenceudvikling i arbejdslivet. Han er uddannet cand.pæd.psyk., har en Master i voksenlæring og kompetenceudvikling og læser cand.pæd.fil. sideløbende med arbejdet som managementkonsulent. I hverdagen hjælper han, som ekstern konsulent, organisationer med at designe og gennemføre forskellige lærings- og kompetenceudviklingsforløb.

Mail [ms@promentum.dk](mailto:ms@promentum.dk)

Mobil 60 74 30 50

# Litteratur

- + Balogun, J. (2003) From Blaming the Middle to Harnessing its Potential: Creating Change Intermediaries. *British Journal of Management*, 14, 69–83.
- + Bandura, A. (1977), *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- + Brinkerhoff, R.O. and Mooney, T. (2008), *Courageous Training – Bold Actions for Business Results*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
- + Buchanan, D. and Boddy, D. (1992), *The Expertise of the Change Agent*, Prentice Hall, London, UK.
- + Burnes, B. (2009), *Managing Change* [5th ed.], Prentice Hall, Harlow.
- + Burnes, B. and Jackson, P. (2011) Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values. *Journal of Change Management*, 11, 133–162.
- + Charles, K. and Dawson, P. (2011) Dispersed Change Agency and the Improvisation of Strategies during Processes of Change. *Journal of Change Management*, 1, 329–351.
- + Conn, V.S., Hafdah, A.R., Cooper, P.S., Brown, L.M. and Lusk, S.L. (2009), “Meta-analysis of workplace physical activity interventions”, *American Journal of Preventive Medicine*, Vol. 37 No. 4, pp. 330-339.
- + De Witte, K. and van Muijen, J. J. (1999) Organizational culture: critical questions for researchers and practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 583–595.
- + Eskerod, P. and Jepsen, A.L. (2013), *Project Stakeholder Management*, Gower, Aldershot, United Kingdom.
- + Gareis, R. (2010), “Changes of organizations by projects”, *International Journal of Project Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 317-327.
- + Gartner, A. and Riessman, F. (1999), “The Future of the Peer Movement”, *Social Policy*, Vol. 30 No. 1, pp. 5-6.
- + Holst-Mikkelsen & Poulsen (2010), *Strategi med mening*, LR Business
- + Huy, Q. N. (2001) In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79, 72–79.
- + Justesen, J.B (2015): *Workplace Health Promotion: Implementing physical activity at the workplace – a change project*, <http://promentum.dk/wp-content/uploads/Afhandling-final.pdf>
- + Kanter, R.M. (2008), “Transforming Giants”, *Harvard Business Review*, Vol. 86, pp. 43-52.
- + Kossek, E. E., Kalliath T. and Kalliath P. (2012) Achieving employee wellbeing in a changing work environment An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*, 33, 738–753.
- + Kotter, J. P. (1999) What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 77, 145–159.
- + McKinsey Global Survey Results (2010). *What Successful Transformations Share*.
- + Nikolaou, I., Gouras, A., Vakola, M. and Bourantas, D. (2007), “Selecting Change Agents: Exploring Traits and Skills in a Simulated Environment”, *Journal of Change Management*, Vol. 7 No. 3-4, pp. 291-313.
- + Stacey, R. D. (1995) The Science of Complexity – an Alternative Perspective for Strategic Change Processes. *Strategic Management Journal*, 16, 477–495.
- + Stacey, R. D. (2010) *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity* [6th Edition]. Pearson Education Limited, London.
- + Walker, S.A. and Avis, M. (1999), “Common reasons why peer education fails”, *Journal of Adolescence*, Vol. 22, pp. 573-577.
- + Justesen, JB og Skovgaard (2016) *Hvad er Strategisk sundhed? Tidsskrift om Implementering*, artikel 2, bind 1.

promentum

Promentum als  
Dageløkkevej 45  
3050 Humlebæk

[promentum@promentum.dk](mailto:promentum@promentum.dk)  
[+45] 6074 3050