promentum

Hverdagsimplementering

”Strategien er lagt – men hvor har nogen lagt den...?!”

Andreas Lindemann - Partner, Promentum - al@promentum.dk - 20 70 97 56

”Nu er vi ved at være færdige. Nu skal det bareimplementeres….”

”Vi har tænkt det hele igennem. Kan de ikke bare gøre, som vi siger…..”

”Hvis vi sidder helt stille, går det nok over”

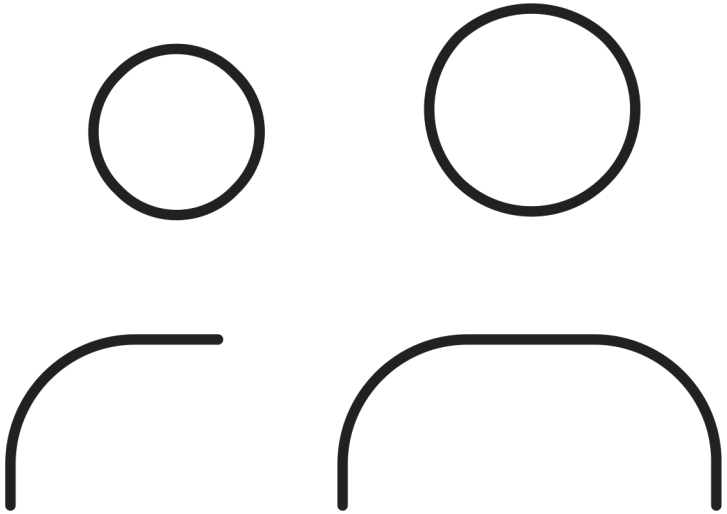
Årsager til udfordringer med implementering i praksis - bottom up

- Forandringsforstoppelse i driften
- For meget fokus på mål og planer
- Manglende tid og vigtighed: Ledelsesopbakning
- Ingen kortsigtede resultater
- Vi ser ikke implementering som et socialt system: Ejerskab – langsigtet forankring
- Manglende kommunikation

Top-Down: Hviskeleg: Mange beslutningspunkter, mange små afvigelser medfører store problemer

Spørg din sideperson

Hvad er de to største udfordringer med implementering i dit arbejde?



Implementering handler om mennesker

En definition…

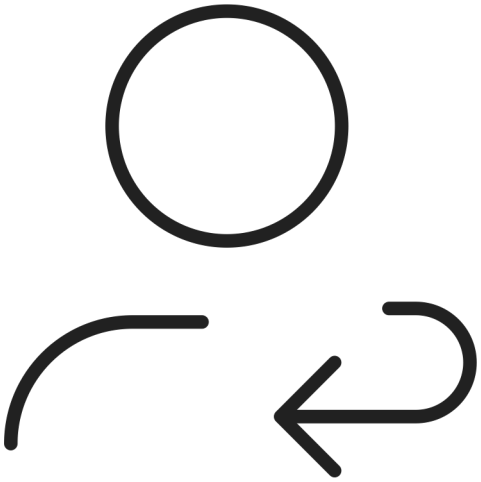
“Implementering er det at integrere et (nyt) tiltag i daglig praksis.

……Planer og strategier er ikke andet end papir, før nogle personer har gjort dem levende ved at realisere dem gennem deres handlinger.”

Med andre ord: Forandringer skabes af mennesker i ”yderste led” i organisationen gennem deres adfærd.

Pointe # 1
Involver dem, der skal anvende ved at spørge….

- Har vi nok fokus på, hvordan de kan og vil anvende leverancerne i dagligdagen? Deres vaner?
- Bliver de inddraget tidligt nok?
- Er vi agile nok i vores tilgang?



Pointe #2
Brug 75 % af tiden på implementering. Det er ikke en begivenhed– og bør starte på dag 1

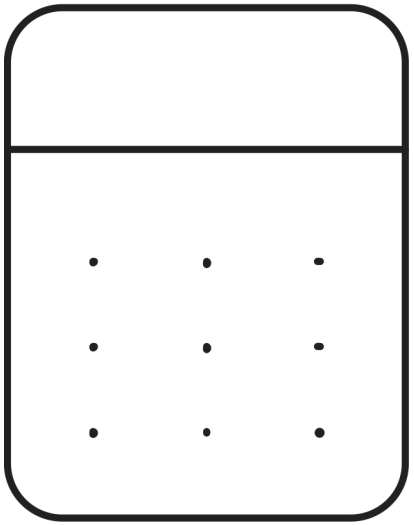
Kilde: William Bridges (2016): ”Managing Transitions” – og en hulens masse andre bøger om forandringer

Hvor mange dyr af hver slags havde Moses med på Arken?

Et bat og en bold koster 110 kroner til sammen.

Battet koster 100 kroner mere end bolden.

Hvor meget koster bolden?



Pointe #3

Tænk stort, start småt. Planlæg mere efter system 1 end system 2

SYSTEM 1

- Intuitivt og genvejsbaseret
- Hurtig belønning
- Kigger efter associationer til noget, vi allerede kender
- Billeder, følelser og fortællinger

ERFARING, SMERTE OG NYDELSE

Hurtigt og kraftfuldt!
Men ofrer nuancer

SYSTEM 2

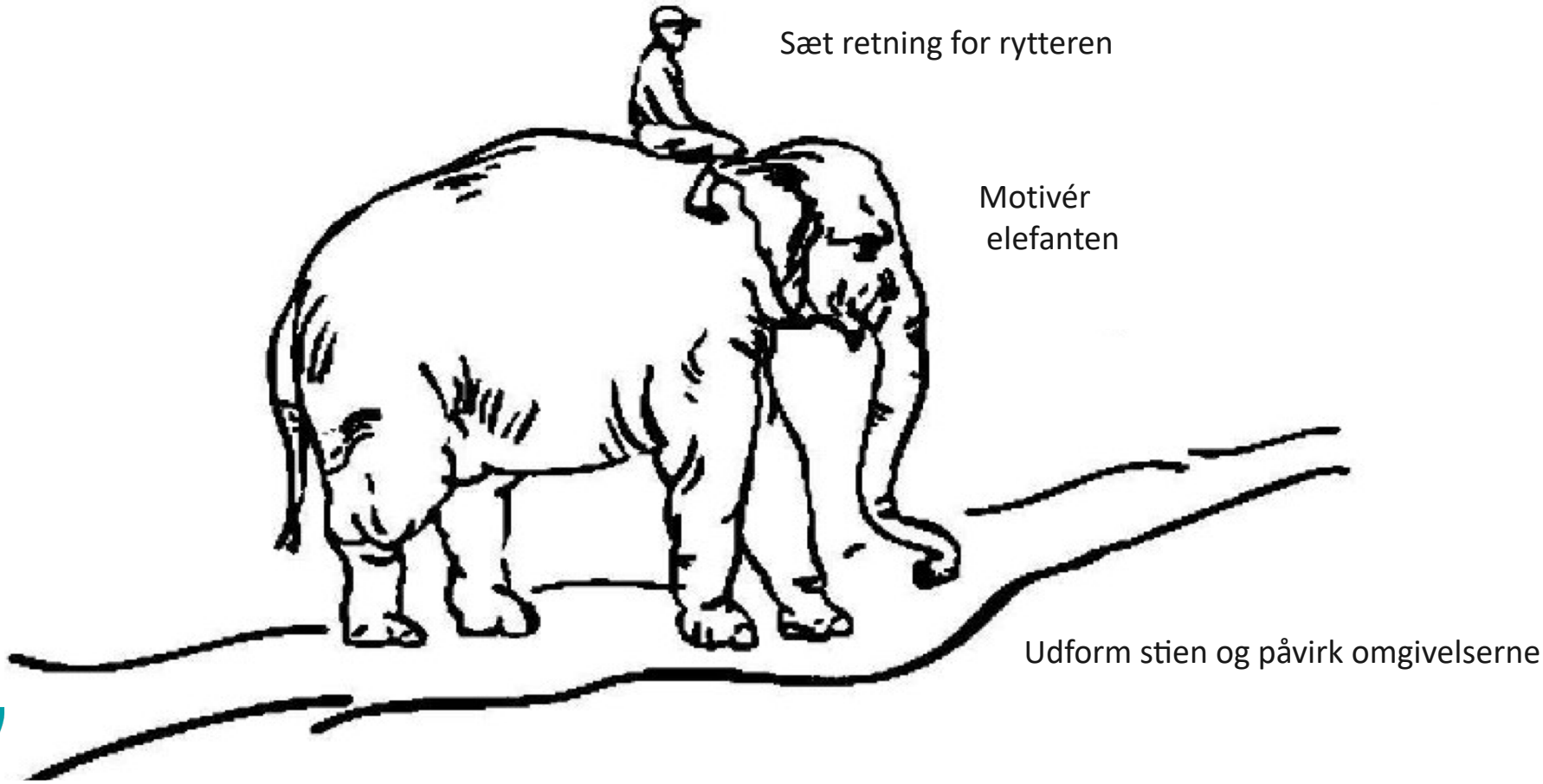
- Analyserer
- Langsigtet belønning
- Tænker langsigtet og i detaljer
- Danner overblik over data
- Finder fejl

LOGIK, RATIONALITET

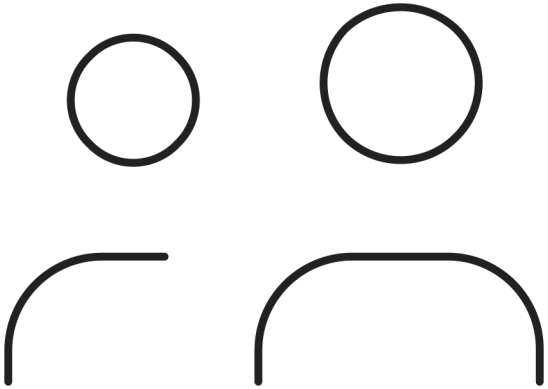
Arbejder langsomt og
er energikrævende

Kilde: Daniel Kahnemann: ”At tænke hurtigt og langsomt”

Pointe #4
Sæt rammer og retning – og formuler formålet for at motivere elefanten



Spørg din sideperson



Det du skal implementere –
hvorfor sættes det i gang?

Hvilken ændring i adfærd jagter I?

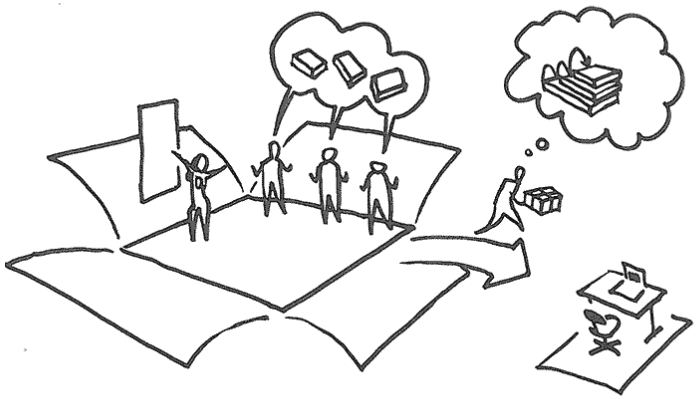
Mere af/mindre af?

Pointe #5
Følg op - og husk: mennesker stoler mere på nære relationer end på eksperter (socialpsykologien)

Forandringsagenter

- Tillid/lyttet til
- Engagerede og tale projektets sag
- Tage temperaturen og dialoger

Subsidartetsprincippet



TED
FEB20
Så lad os se en bevægelse, fra
start til slut, på under tre minutter
ORNIA

Konklusionen igen…

5 vigtige pointer

1. **Involver dem, der skal anvende** i udviklingen - de har en anden viden og erfaring end dig.

2. Brug 25 % af tiden på udvikling og **75% af tiden på implementering**

3. Tænkt stort, men start småt: Planlæg efter **system 1 (følelser)** og ikke system 2 (rationalitet)

4. Formuler **formålet med forandringen** og vær tydelig på **rammer og retning**

5. **Følg op** i hverdagens levede liv. Brug **subsidaritetsprincippet** og evt. **forandringsagenter**

Kom selv i gang

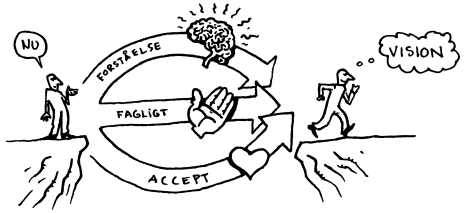
- 6 trin, der sikrer en god start – så kan du improvisere klogt derfra

1. Forstå dem, der skal gøre noget anderledes

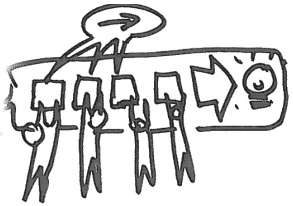
2. Sæt retning og definer effekten

3. Planlæg – og vær åben

4. Skab mulighed for forandring for den enkelte

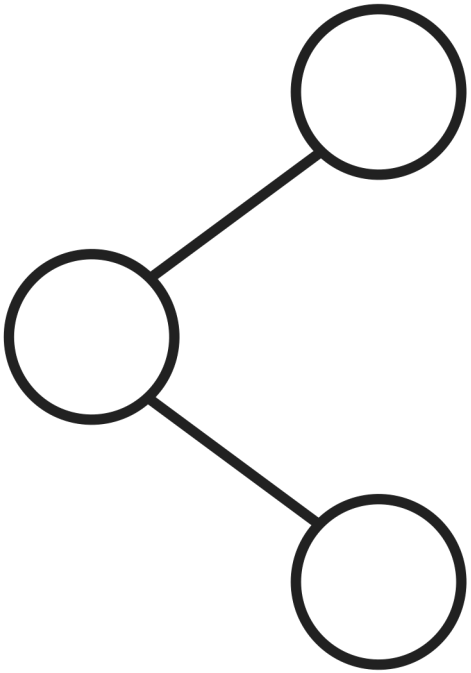


5. Påvirk kulturen via involvering



6. Vær til stede og følg op

Viden er noget, vi deler



- Connect gerne på LinkedIn
- Artiklen ”Hverdagsimplementering” kan frit hentes på Promentum.dk
- Blog på Promentum.dk under ”Viden”