

HÅNDBOG FOR IMPLEMENTERING

Tilgang og redskaber til implementering
af forandringstiltag i Børn og Kultur



Esbjerg
Kommune

INDHOLD

Forord	3
Implementering – det lange seje træk	4
Medarbejderinddragelse – Skab gode betingelser for processen	6
Princip for inddragelse af medarbejdere	6
Implementering – make it happen!	8
Kompetencer	9
Organisatorisk understøttelse	9
Ledelse	9
Ledelsesroller i implementeringsprocessen	10
Chef	11
Leder af leder	11
Leder af medarbejder	12
Medarbejdere	13
Implementeringsstøtte	13
Tjekliste til implementeringsarbejdet	14
Fase 1: Forberedelse og forudsætninger for implementeringen	15
Fase 2: Udvikling af implementeringsplan	16
Kompetencer	16
Organisatorisk understøttelse	16
Ledelse	17
Fase 3: Læring, evaluering og opfølgning	18
Fase 4: Forankring og drift	19

FORORD

Når nye udviklings- og forandringstiltag udformes, lægges meget energi i selve udviklingsprocessen, mens implementeringen forventes at ske mere eller mindre ad sig selv. Ofte introduceres forandringen i organisationen, når man er klar til at gå i gang. Det kan være via kurser eller seminarer, hvis det er en omfattende forandring med fx nye opgavetyper, der kræver nye kompetencer. Det kan også være på personale- eller afdelingsmøder, eller via mail eller opslag de steder, hvor det er relevant.

Det er veldokumenteret, at denne form for introduktion langt fra er tilstrækkelig til, at en forandring bundfælder sig. Ofte falder man hurtigt tilbage i vante rutiner, eller der opstår en række varianter af forandringstiltaget, som er afstemt efter medarbejdere eller afdelingers kulturer og temperamenter.

For at lykkes med udviklings- og forandringstiltag i den form, de er tiltænkt, er det nødvendigt at arbejde lige så målrettet med implementering, som man har gjort med selve udviklingen af forandringen.

For at understøtte implementeringen af forandringstiltag har vi i Børn & Kultur udarbejdet denne håndbog, som indeholder en guide samt en tjekliste til brug i implementeringsprocesser. Guiden skaber et stabilt fundament for implementeringen, idet den udstikker en fælles tilgang i processen og tilbyder nogle konkrete redskaber til udviklingen af en strategi for implementeringen, som spiller på flere tangenter. Og med tjeklisten i hånden, er det nemmere at planlægge og overskue arbejdet før og under processen.



Jørn Henriksen
Direktør for Børn & Kultur
Esbjerg, August 2014

IMPLEMENTERING – DET LANGE SEJE TRÆK

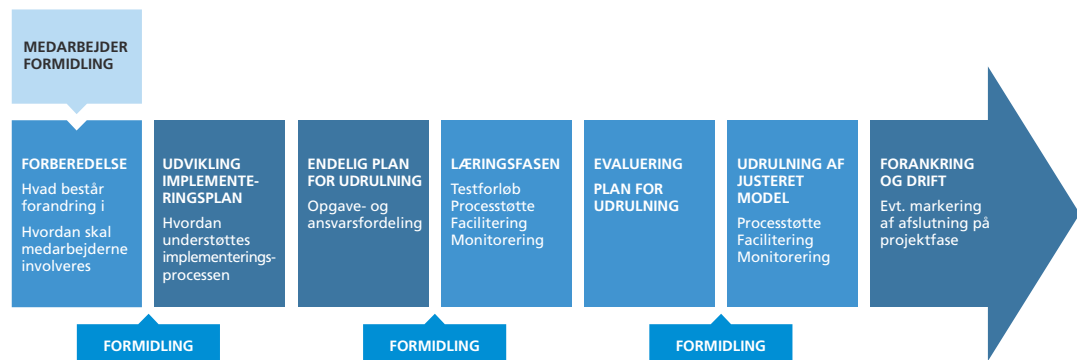
Det er umuligt at lave det perfekte forandringstiltag, hvor der er taget højde for alt. Der vil i implementeringen altid vise sig knaster og udfordringer, og implementering må derfor tænkes som en proces, der starter allerede i udviklingen af forandringstiltaget og først slutter, når forandringen er justeret og sidder på ryggraden af de medarbejdere, der er impliceret.

Forandringsprocesser sker ikke over en nat. Faktisk viser forskningen, at større forandringstiltag tager mellem 2 og 4 år at implementere. Implementering sker altså i et langt sejt træk og kræver vedvarende fokus og opmærksomhed langt ud over den første introduktion af forandringen. Processtøtte, opfølgning, evaluering og justering er således vigtige kerneord i implementeringsprocesser.

Det er vanskeligt, at implementere og kvalitetssikre alting på én gang. Der kan være nødvendigt at prioritere delelementer i forandringstiltag og implementere dem trinvis. Det skal samtidig stå klart for både medarbejdere og ledelse under processen, hvad målet er, og hvilke områder der er i fokus lige nu.

En implementeringsproces kan inddeles i fire overordnede faser med fokus på henholdsvis forberedelse, udvikling, læring og forankring (jf. figur 1). For at styrke ejerskab og motivation i forhold til forandringen sætter man allerede fra den første fase fokus på medarbejdernes rolle i implementeringen, ligesom man løbende i processen har fokus på formidling og tilbagemeldinger fra medarbejderne.

Figur 1: Proces for implementering



I 'tjeklisten' sidst i håndbogen udfoldes det mere konkret, hvordan der arbejdes i de forskellige faser, men gennemgående i processen er der fokus på læring, opfølgning og justering i forhold til den konkrete kontekst og i samspil med de implicerede medarbejdere og modtagere/brugere.

Implementering er altså en proces, der bølger frem og tilbage i de enkelte faser, hvor man gentagne gange vender tilbage og finpudser de enkelte elementer i forandringstiltaget og sikrer implementering i alle relevante kontekster, indtil alle dele af forandringstiltaget til sidst indgår som en naturlig del af driften.



MEDARBEJDERINDDRAGELSE – SKAB GODE BETINGELSER FOR PROCESSEN

Forskning fremhæver vigtigheden af, at implementering sker i en *Fair proces*. Det indebærer bl.a., at der er høj social kapital og motivation blandt de involverede¹. Social kapital handler om tillid, tryghed og en stærk fællesskabsfølelse i organisationen, og motivation handler om at kunne se mening med det, man laver, og opleve at man har forudsætningerne til at klare opgaven. Fair proces handler med andre ord om at skabe solid grobund i organisationen for implementeringsprocessen, så forandringerne kan sætte rødder og begynde at gro.

Man kan med fordel allerede i udviklingen af forandringstiltag begynde at forholde sig til, hvordan man skaber de bedste vækstbetingelser for forandringsprocessen.

I boxen nedenfor findes tre overordnede principper, der er relevante at holde sig for øje i den forbindelse.

PRINCIP FOR MEDARBEJDERINDDRAGELSE

Ideen med at inddrage medarbejderne er at få deres perspektiver på banen for at forstå og tage højde for den kontekst, hvor forandringstiltaget skal gennemføres. Inddragelse er endvidere en vej til at skabe fælles sprog og holdninger samt sikre, at nye retningslinjer, metoder mv. faktisk udføres i de yderste udførende led.

Der er vigtigt, at inddragelse sker med et formål og er målrettet. En klassisk fejl er at inddrage medarbejdere uden at klargøre rammerne for, hvad man kan have indflydelse på, forventet ressourceforbrug og prioritering mm.

¹ Se fx Bo Vestergaard, 2012, Leading Unpopular Changes With Fair Proces: Towards a Strategic Process Design.

Involvering

- Skab ejerskab og begejstring via inddragelse
- Det gøder processen og holder liv i forandringen
- Gør alle ressourcer aktive
- Det kvalificerer indsatsen og gør den brugbar i praksis
- Lav tydelig ansvars- og rollefordeling
- Det skaber tryghed og effektivitet, at man ved hvem, der har teten

Forståelse

- Tag et virkelighedstjek
- Hvor klar er organisationen til forandringen?
- Skab fælles forståelse og mål
- Det skaber mening med forandringen og sikrer fokus
- Skab bevidsthed om at forandring sker i en proces
- Vær tålmodig, implementering tager TID!

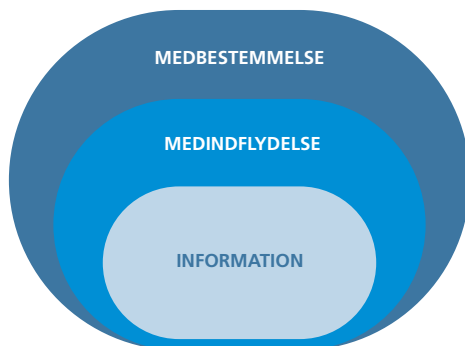
Åbenhed og tydelighed

- Vær nysgerrig på at finde den bedste løsning
- Det styrker motivation og kvalificerer indsatsen
- Forventningsafstem med de involverede
- Det skaber forståelse for konsekvenser af forandringen
- Vær tydelig i kommunikationen
- Klarlæg rammer og kontekst og forklar kriterier og bevæggrunde for beslutninger

Et redskab til at skabe klare rammer for inddragelse er involveringscirklen (figur 2) udviklet af Camilla Raymond². Involveringscirklen skaber tre niveauer for graden af involvering, og overordnet kan man sige, at jo højere involveringsgrad, jo større er sandsynligheden for, at medarbejderne tager del i implementeringen. Det kan dog have modsat effekt, hvis man involverer medarbejderne dybt i processen, men træffer en beslutning, der går i en helt anden retning, end de peger på.

På informationsniveau gøres det klart, at medarbejderne ingen indflydelse har. Her bør der højst lægges op til afklarende spørgsmål. Ved andre spørgsmål lyttes der, men der holdes fast i, at medarbejderne ikke inviteres til at deltage i udviklingsprocessen.

Figur 2: Involveringscirklen
Kilde: C Raymond



Informationsgraden er velegnet, hvis medarbejderne

- ikke er kvalificerede til at levere input
- ikke har udbredt interesse i sagen
- ikke skal pålægges et medansvar

På medindflydelsesniveau orienteres medarbejderne om, at der skal træffes en beslutning vedrørende et forandringstiltag, og de inviteres til at kvalificere beslutningen med input, kommentarer eller spørgsmål, typisk på baggrund af et oplæg fra ledelsen.

Medindflydelsesgraden er velegnet, hvis

- medarbejderne har viden og perspektiver, man ikke selv har
- man har en flad ledelsesstruktur med tradition for medindflydelse

På medbestemmelsesniveauet inddrages medarbejderne ikke alene i forhold til at kvalificere udviklingen af forandringstiltaget, men også i forhold til at træffe den endelige beslutning.

Medbestemmelsesgraden er velegnet, hvis

- der er formelle krav om, at medarbejderne inddrages i beslutningen
- implementeringen afhænger af medarbejdernes ejerskab til forandringerne

² Camilla Raymond: Arbejdsrelationer & relationsarbejde – 6 værktøjer til dig der leder mennesker i processer. © Dansk Psykologisk Forlag, 2012

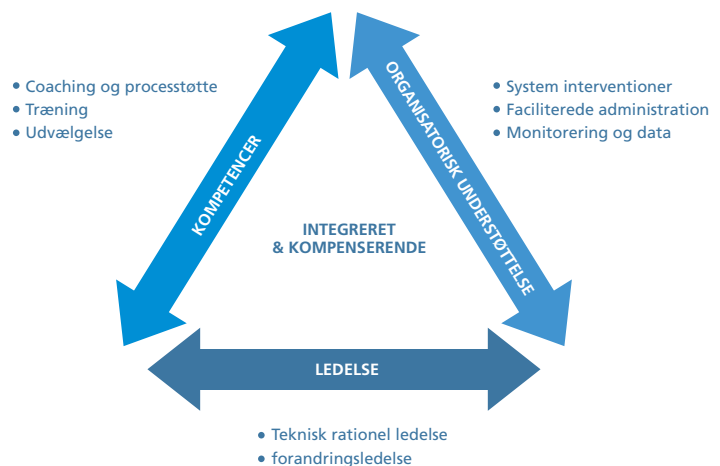
IMPLEMENTERING – MAKE IT HAPPEN!

Implementering af større forandringstiltag lykkes som sagt ikke, hvis man beror sig på, 'at det sker ad sig selv, når man har introduceret forandringen', og det er heller ikke nok at 'hjælpe processen lidt på vej' med fx et kursus og et opfølgingsmøde. En vellykket implementeringsproces kræver en målrettet og aktiv understøttelse af processen.

Til planlægningen af implementeringsprocesser er nedenstående trekant, der er udviklet af Dean Fixen (Fixen et al 2005), et godt redskab. I implementeringstrekanten arbejdes med tre overordnede drivkræfter i processen. Derved sikres, at man kommer hele vejen rundt i den understøttende proces og tager aktivt stilling til, hvilke tiltag man sætter i gang for at understøtte implementeringen og hvorfor.

I arbejdet med implementeringstrekanten er udgangspunktet, at de tre sider af trekanten er gensidigt afhængige og skal understøtte hinanden. Al erfaring viser nemlig, at implementering mislykkes, hvis man kun sætter fokus på ét eller to elementer. Dog kan drivkræfterne til en vis grad anvendes kompensatorisk. Dvs. at hvis mulighederne for kompetenceudvikling fx er begrænsede, så kan man kompensere ved at sætte ekstra fokus på den organisatoriske understøttelse. Pointen er, at man arbejder bevidst og sammenhængende med en implementeringsplan, der så vidt muligt tager højde for alle udfordringer og indtænker alle muligheder.

Figur 3: Implementeringstrekanten.
Kilde: D. Fixen et al (2005)



KOMPETENCER

Den første drivkraft handler om at sikre de relevante kompetencer i arbejdet med det nye. Hvem der skal have hvilke kompetencer, hvordan og hvornår i processen.

Samtidig kan det i forbindelse med tilegnelsen af nye kompetencer være vigtigt at sætte fokus på løbende opfølgning og støtte under processen. Hvordan tilrettelægges støtten, og hvem skal være ansvarlig.

ORGANISATORISK UNDERSTØTTELSE

Den organisatoriske understøttelse handler om at sikre en koordinering, der 'holder hånden under' implementeringen, så det i praksis er muligt at iværksætte forandringen.

Dels handler det om at indtænke forandringstiltaget i den konkrete (og politiske) kontekst, det skal implementeres i. Er der fx politisk bevågenhed om et særligt emne, kan man forsøge at lægge sig op ad det eller som minimum undgå at komme i konflikt med det.

Dernæst handler det om at tilpasse organisationen, så forandringsprocessen glider lettere. Fokusområder kan fx være koordinering i forhold til samarbejdspartnere, kulturelle barrierer og ejerskab samt praktiske foranstaltninger som prioritering af opgaver og indkøb af særligt udstyr.

Endelig kan løbende monitorering af indsætter og resultater medvirke til at understøtte implementeringsprocessen gennem synliggørelse af såvel succeser og justeringsbehov.

LEDELSE

Den sidste - og afgørende - drivkraft i implementering er ledelse. Ledelsen understøtter de to øvrige sider af trekanten med ansvar for at sikre de nødvendige kompetencer og organisatoriske tiltag, der muliggør forandringen og får implementeringsprocessen til at glide.

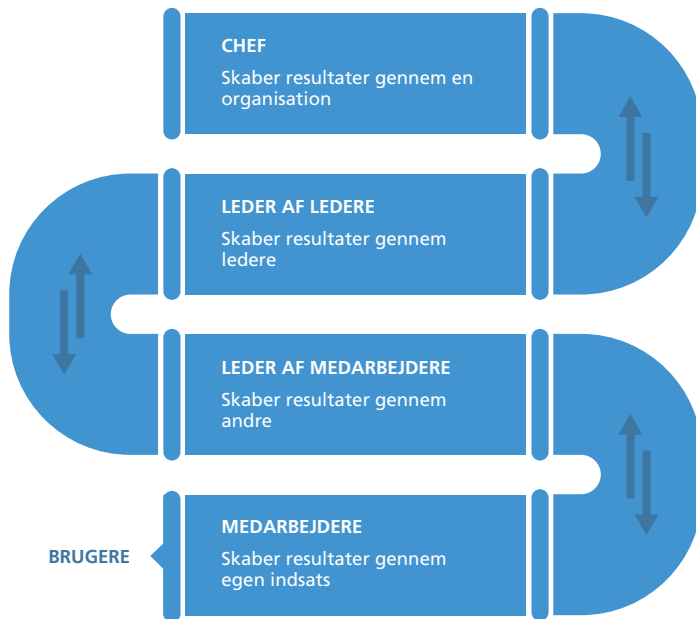
Dels er der den tekniske ledelse, der handler om at tildele ressourcer, fordele ansvaret for opgaver mv. Dertil kommer den mere komplekse del af lederskabet - forandringsledelse - der handler om at forudse og håndtere de knaster og udfordringer, der opstår i forandringsprocessen, sikre en god timing i de forskellige faser af implementeringsprocessen og skabe tryghed og tillid i forandringsprocessen.

Det er også her vurderingen af graden af medarbejderinvolvering og kommunikationsstrategier i forskellige faser i processen fastlægges med henblik på at skabe en fair proces, der styrker motivation og ejerskab til forandringstiltaget.

LEDELSESROLLER I IMPLEMENTERINGSPROCESSEN

Ledelse er ovenfor defineret som en afgørende faktor i implementering, men ledelse strækker sig bredt fra den øverste chef i en afdeling til ledelse af medarbejdere 'på gulvet'. Det er i planlægning af implementeringsprocesser derfor relevant at beskrive og tydeliggøre, hvilke opgaver og ansvarsområder, der ligger på hvilket niveau. Modellen for *Leadership pipeline*³ er et godt redskab til dette.

Figur 4: Ledelsespositioner



Leadership Pipeline er et rørsystem, hvorigennem der flyder ledelse. Formålet er at sikre, at ledelsesopgaver løses på de rette niveauer. Grundidéen er, at god ledelse afhænger af, hvad der skal ledes, og at lederens rolle og opgaver afhænger af, hvor i organisationen, man er placeret.

Ledelsespræstationer kategoriseres i forhold til tre aspekter: Færdigheder, prioriteter og arbejdsværdier, og med dette afsæt er fokus rettet mod hvilke ledelsesopgaver, der skal løses på hvilket ledelsesniveau, og hvilke kompetencer, der er nødvendige hertil.

Opgaverne i implementeringsprocesser kræver bidrag og samarbejde fra forskellige ledere på forskellige niveauer, og med afsæt i principperne fra Leadership pipeline fordeler opgaverne sig på følgende måde:

³ For uddybning se også Molly-Søholm og Dahl i 2012, der har oversat teorien om Leadership Pipeline til den danske offentlige sektor, og pjeces om ledelsesroller i implementering udarbejdet af Center for Socialfaglig Udvikling, Aarhus Kommune.

CHEF

- **Udvikle strategier for implementeringen**
 - Uddelegere ansvar til underordnede ledere
 - Samarbejde og videndele med andre chefer
 - Prioritere strategiske spørgsmål med afsæt i politiske krav og tendenser
- **Kommunikere processen**
 - Stå på mål for implementeringen opad og udadtil
 - Tegne den røde tråd og skabe sammenhæng og kontinuitet i processen
 - Give status og betydning
- **Styre og facilitere den overordnede proces**
 - Lede på tværs og sikre samarbejde og fælles mål
 - Udfolde og kommunikere visionen
 - Sikre det strategiske fokus i processen
 - Håndtere eventuelle modsætninger mellem politiske og faglige rationaler
 - Holde overordnet og langsigtet overblik ift. målet

LEDER AF LEDER

- **Geare organisationen til forandringen**
 - Udvælge og prioritere fokusområder
 - Tilpasse det nye til organisationen og organisationen til det nye
 - Formulere mål og forventninger til organisationen
- **Skabe et stærkt lederteam gearet til forandringen**
 - Formulere forventninger til lederne
 - Skabe fælles forståelse og mål
 - Gøre ledergruppen klar til at lede forandringen
 - Gøre det nye meningsfuldt for lederne
 - Kommunikere mening og betydning ved at klarlægge rammer og kriterier
 - Være rollemodel ved at efterleve værdier i det nye
 - Oversætte beslutningstageres intention til organisatorisk hverdag





- **Styre og facilitere processen**

- Koordinere lokale implementeringsplaner ift. overordnede mål og strategier
- Koordinere processen og sikre integration ift. andre dele af organisationen
- Sikre optimal brug af ressourcer og uddelegere ledelsesopgaver
- Lave status og følge op på ledernes arbejde

- **Lede lederne i processen**

- Balancere i krydsfelt mellem proces og resultater
- Understøtte lederne i at omsætte mål og indsatser i de lokale kontekster
- Støtte, motivere og udvikle lederne i deres ledelse



LEDER AF MEDARBEJDER

- **Styre processen med fokus på proces og resultater**

- Udvikle lokal implementeringsplan
- Sætte fælles mål for afdelingen og delmål for teams/medarbejdere
- Holde overblikket på kort og lang sigt
- Afstemme forventninger og prioritere tid for medarbejderne
- Følge op og give feedback til medarbejderne
- Anerkende og fejre milepæle og succeser

- **Sikre ressourcer og kompetencer**

- Afklare nye roller og kompetencekrav
- Uddelegere opgaver og rekruttere
- Gøre medarbejderne klar til forandringen
- Udvikle og understøtte medarbejdernes faglighed
- Gøre det nye meningsfuldt for medarbejderne
- Klarlægge rammer og tydeliggøre kriterier
- Være loyal rollemodel for det nye
- 'Oversætte' mellem det nye og den lokale kontekst

- **Facilitere implementering i hverdagens praksis**

- Sikre relevante procedurer mv.
- Understøtte ændring af rutiner og sprogbrug
- Informere opad og til medarbejderne
- Involvere og orientere samarbejdsparter

MEDARBEJDERE

- **Bidrage i tilpasningen af organisationen**

- Bidrage med relevant viden og kompetencer
- Se og skabe mening med det nye
- Omlægge rutiner og praksis ift. med det nye

- **Tilegne sig nødvendige kompetencer**

- Deltage i introduktioner, uddannelse mv.
- Være opsøgende ift. afklaring af tvivlsspørgsmål

IMPLEMENTERINGSSTØTTE

I større implementeringsopgaver kan det være relevant at understøtte implementeringsprocessen med en konsulent eller et implementeringsteam. Disse kan inddrages efter behov til en række opgaver, dog altid relateret til implementeringsprocessen. Dvs. at opgaver relateret til indhold i forandringstiltaget eller drift ikke ligger hos konsulenten/implementeringsteamet.

Fokus er på facilitering og koordinering ift.

- **Arbejdet med implementeringsplaner, herunder fx**

- Strukturere processer og bidrage til planlægning
- Sparring ift. teori, faldgruber, perspektiver mv.
- Stille spørgsmål – agere djævelens advokat

- **Strukturering af processen, ex via**

- Fokus på systematik, mønstre og sammenhænge
- Opstilling af operationelle delmål for processen
- Opstilling af - og opfølgning på – tidsplaner

- **At drive processen fremad, ex via**

- Facilitering af opstartsdage, temadage ol.
- Udarbejdelse af notater, procedurer mv.
- Mødeindkaldelser, referater mv.
- Opfølgning under processen via monitoring og evaluering



TJEKLISTE TIL IMPLEMENTERINGSARBEJDET

Tjeklisten er tænkt som et redskab, der skal understøtte arbejdet med at lave en strategi for implementering af et konkret forandringstiltag. Omfang og fokus i forandringstiltag varierer, og udfordringerne vil være meget forskellige, og man kan derfor ikke lave én fast skabelon, der kan bruges til alle implementeringsprocesser.

I tjeklisten er opstillet en række perspektiver, som i højere eller mindre grad kan være relevante at overveje eller medtænke, når man skal tilrettelægge en implementeringsproces. Tjeklisten skal således anvendes selektivt som et inspirationskatalog, hvor man forholder sig til de punkter, der er relevante i forhold til netop det forandringstiltag, man konkret arbejder med.



FASE 1: FORBEREDELSE OG FORUDSÆTNINGER FOR IMPLEMENTERINGEN

Baggrund for forandringstiltaget

- **Hvad er baggrunden/begrundelsen for forandringstiltaget – hvorfor er der et behov?**

Forandringstiltagets indhold og konsekvenser

- **Hvad er målet med forandringstiltaget?**
- **Hvad består forandringstiltaget overordnet af?**
- **Hvad indebærer forandringen i de kontekster, hvor den skal implementeres?**

Forudsætninger for implementeringen

- **Hvilke konkrete udfordringer skal der tages hånd om for at kunne implementere forandringstiltaget?**
 - Organisatoriske udfordringer – fx ift. arbejdsgange og ressourcer
 - Udfordringer ift. samarbejde og koordinering – fx på tværs af afdelinger
 - Praktiske udfordringer – fx ift. tidsplaner, lokaler, økonomi

Parathed og motivation

- **Hvor parate er medarbejderne til at arbejde med forandringerne – kan de se meningen med forandringstiltaget?**

- **Forventes der modstand mod implementeringen?**

- På hvilket niveau – ledelse, medarbejdere, afdelinger?
- Hvad består modstanden i?

- **Hvordan kan der arbejdes med modstanden?**

- Hvordan kan principperne for inddragelse bruges?
- Hvilke kommunikationsformer kan anvendes?
- Hvilken rolle skal ledelsen spille – hvilke ledelsesniveauer skal inddrages?
- Kan man udpege 'ambassadører', som kan gå foran i processen – hvordan skal de i så fald klædes på – hvilke udfordringerne skal de imødekomme?

Formidling

- **Hvordan tilrettelægges formidlingen?**

- Brug principperne for inddragelse
- Hvordan sikrer man bedst motivation og løser evt. udfordringer

- **Hvem skal inddrages i formidlingen og hvordan?**

- Brug involveringscirklen
- Hvem skal høres i denne del af processen, og på hvilket niveau skal de inddrages?
- Hvilken viden kan forskellige målgrupper evt. bringe ind i udviklingen af implementeringsplanen?

FASE 2: UDVIKLING AF IMPLEMENTERINGSPLAN

Udvikling af implementeringsplan med udgangspunkt i implementeringstrekanter:

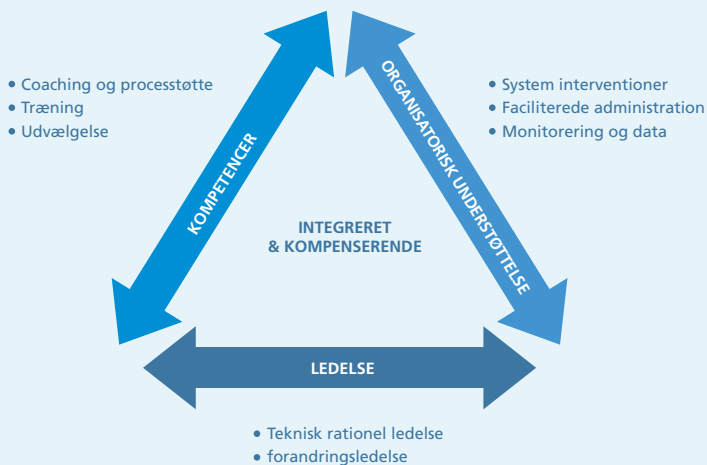
KOMPETENCER

Træning/viden/øvelse – introduktion og oplæring

- **Hvilke tiltag er relevante?**
 - Mundtlig/skriftlig information, opstartsseminar, kursus, sidemandsoplæring mv.
- **Hvem skal forestå træningen?**
- **Hvor, hvornår, hvor ofte, hvordan skal oplæringen/introduktionen foregå?**

For optimal kompetenceudvikling ved nye arbejdsmetoder gælder følgende:

- Motiver – hvorfor er det vigtigt?
- Gennemgå – gerne med konkrete eksempler
- Øv – vha. didaktiske metoder
- Relater til medarbejdernes egen kontekst
- Følg op på læringen efter en tid



Coaching og processtøtte

- **Hvordan følges der op under og efter processen**
 - Hvilke metoder? På faste møder, individuelt efter behov, i refleksionsrum, via sparring mv.
- **Hvordan understøttes det dynamiske procesfokus?**
 - Motivationen og fokus under 'det lange seje træk'
- **Hvem er ansvarlig for opfølgningen?**
 - Fx superbruger, afdelingsleder, fagkoordinator mv.

Udvælgelse

- **Hvem skal være deltagere?**
 - Alle, kun udvalgte, alle men i flere faser?
- **Hvis ikke alle introduceres direkte, hvordan involveres/motiveres de øvrige medarbejdere?**
 - Hvordan spredes praksis organisationen?

ORGANISATORISK UNDERSTØTTELSE

Systeminterventioner/tilpasning i konteksten

- **Hvordan står forandringstiltaget i forhold til konteksten – kulturelt, politisk, økonomisk?**

- Er der nogle strømninger – et 'momentum' – man kan udnytte i implementeringen?
- Er der modsætninger, der skal tages forbehold for?
- **Kan forandringen rummes inden for en realistisk ramme – ressourcemæssigt, økonomisk, politisk, kulturelt?**
- Hvis ikke, hvordan kan forandringen justeres, så det er realistisk indenfor rammen?

Faciliterende administration

- **Hvilke faciliterende tiltag er relevante for at imødekomme forventede udfordringer.**
- fx introduktion af nye medarbejdere, opfølgning på omplaceringer, koordinering af samarbejdsrelationer mv.
- Hvordan fordeles og organiseres ressourcer – lokaler, økonomi, personale mv.
- **Hvordan skal implementeringen 'times'?**
- Trinvist, i faser, eller på én gang.
- Hvordan lægges tidsplanen ift. andre opgaver i organisationen, ferietid, nyansættelser, kurser mv.?
- **Hvilke formidlingstiltag er relevante?**
- internt til medarbejdere og eksternt til offentlighed og samarbejdsparter.

Monitorering og data

- **Hvordan sikres et anvendeligt billede af udviklingen?**
- Hvilke parametre skal opstilles for monitoreringen?
- **Hvordan skal monitoreringen organiseres?**
- Hvordan sikres enkel og håndterbar monitorering?
- Hvilke metoder og hvilke data? – opfølgningsmøder, Kaizentavler, DUBU osv.
- Hvor ofte/tæt skal der følges op? – løbende eller i nedslag

- **Hvordan sikres fokus på læring og udvikling frem for kontrol af arbejdsindsats, så monitoreringen også bidrager til at motivere og drive processen?**
- **Hvem er ansvarlig for monitoreringen?**

LEDELSE

Teknisk rationel ledelse

- **Hvordan understøttes organiseringen og implementeringen bedst muligt**
- Tildeling af ressourcer, støtte fra specialister, bevilling af indkøb mv.

Forandringsledelse

Med udgangspunkt i Fair proces afklares det gennemgående i nedenstående punkter, hvilke ledelsesniveauer der skal inddrages i implementeringsprocessen – Hvem er ansvarlig, hvorvidt og hvordan kan der arbejdes på tværs?

- **Hvordan understøttes motivation og ejerskab til implementeringen hos medarbejderne?**
- Hvordan kan der arbejdes med at skabe fælles forståelse og retning?
- Hvordan sikres der tålmodighed i processen?
- **Hvordan skal der arbejdes med kulturen?**
- **Hvordan inddrages medarbejderne i processen?**
- Brug involveringscirklen
- **Hvordan sikres tydelighed i processen?**
- Hvordan præsenteres de forskellige medarbejdergrupper for tiltaget og processen?
- Hvordan informeres de løbende om processen – beslutninger, resultater mv.?

FASE 3: LÆRING, EVALUERING OG OPFØLGNING

Udvikling og kvalitetssikring

- **Hvilke delmål/milestones kan sættes for implementeringsprocessen?**
 - Hvordan kan monitoreringen anvendes til dette formål?
 - Hvordan formidles resultaterne til medarbejderne – hvordan kan de anvendes til at styrke motivation og ejerskab?
- **Hvordan følges der op lokalt (i de enkelte afdelinger) på implementeringen?**
 - Hvilke metoder kan anvendes?
 - Hvordan bruges tilbagemeldingerne/resultaterne konstruktivt i den fremadrettede proces?
 - Hvem er ansvarlig for opfølgningen?
- **Hvordan sparrer man på tværs om udfordringer og erfaringer?**
 - Hvilke metoder kan anvendes?
 - Hvordan kan sparringen anvendes konstruktivt i den fremadrettede proces?
 - Hvem er ansvarlig for den tværgående sparring?

Formidling

- **Hvad skal formidles ud til medarbejderne under lærings- og evalueringsfasen?**
 - Brug principperne for medarbejderinddragelse
 - Hvordan sikrer man bedst motivation og løser evt. udfordringer
- **Hvem skal inddrages i formidlingen?**
 - Brug involveringscirklen
 - Hvem skal høres i forhold til de enkelte dele af processen, og på hvilket niveau skal de forskellige medarbejdergrupper inddrages?
 - Hvilken viden og hvilke perspektiver og erfaringer kan forskellige målgrupper evt. bringe ind i forhold til justeringen af forandringstiltaget?



FASE 4: FORANKRING OG DRIFT

- **Hvordan sikres, at der på sigt holdes liv i forandringen?**
 - Hvordan følges der op?
 - Hvordan sikres, at forandringen implementeres hos nye medarbejdere – at det bliver praksisfunderet frem for praktikerfunderet? Hvilke tiltag skal evt. iværksættes for at sikre forankringen?
- **Er det relevant at markere afslutningen på implementeringsprocessen?**
 - Bevidstheden om at "vi er i mål" kan skabe motivation og mod på nye forandringstiltag



Udarbejdet september 2014

For yderligere information om implementering

Kontakt Staben Familie & Forebyggelse

Torvegade 74, 6720 Esbjerg

familie-staben@esbjergkommune.dk



EnergiMetropol
ESBJERG



Esbjerg
Kommune