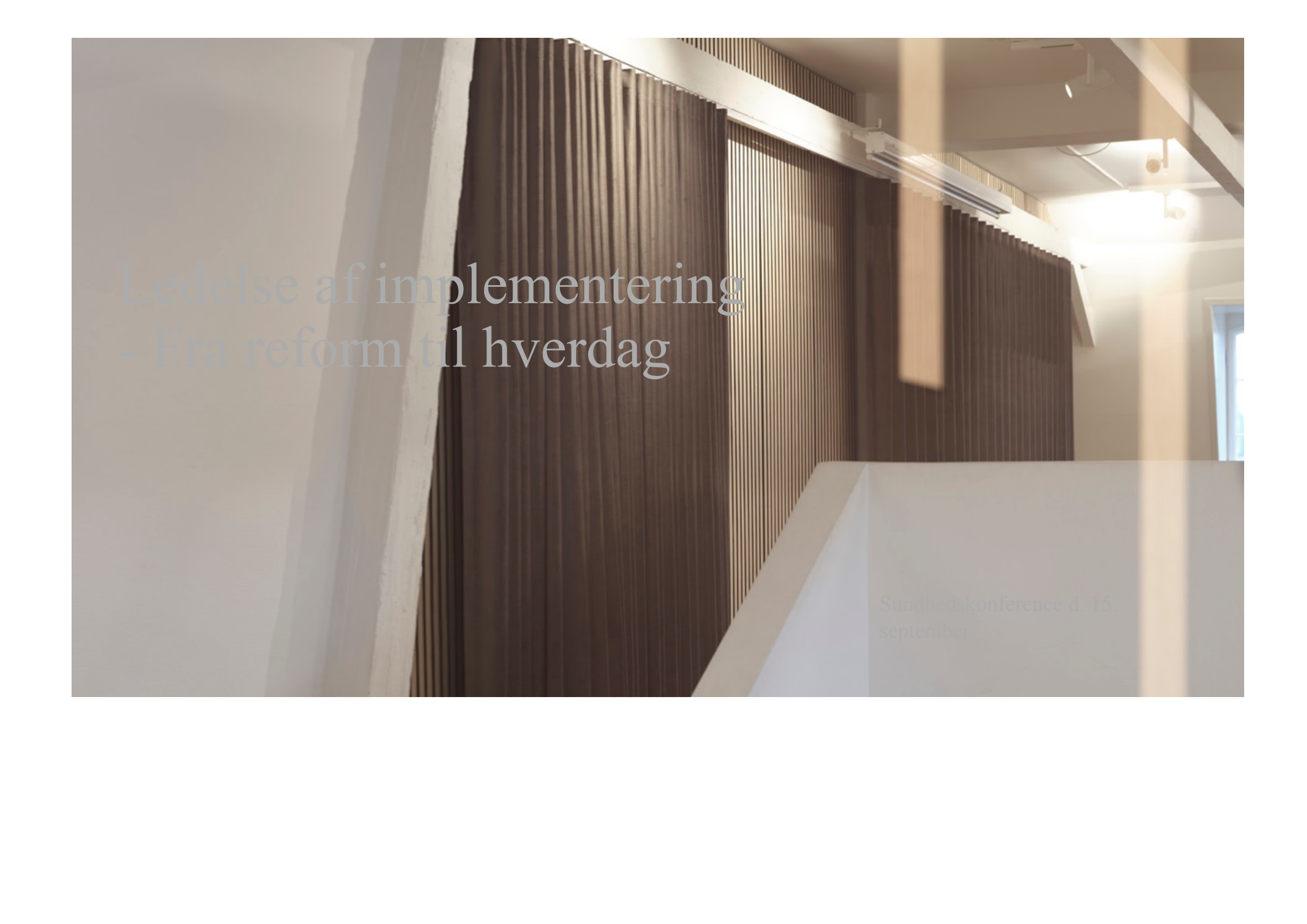
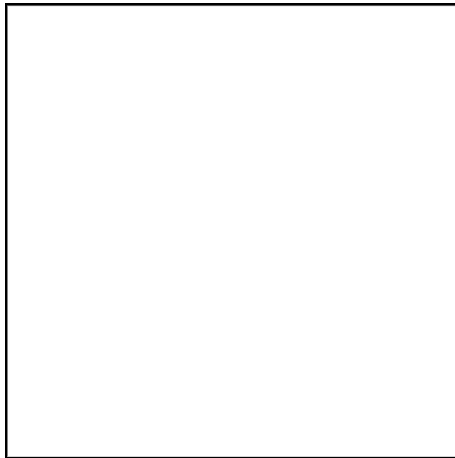




Ledelse af implementering - Fra reform til hverdag

Sundhedskonference d. 15.
september



1. Hvad siger forskningen om implementering (litteraturstudie og fund fra mine studier)?

2. Succesfuld implementering af reformer og strategier

3. Implementering i hverdagen.

Er implementering bare et nyt **buzzord**?

3



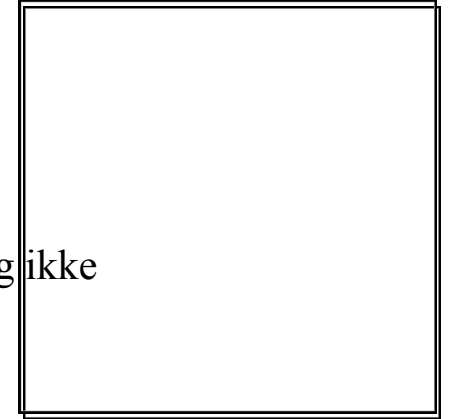
Metode

- Litteraturstudie af eksisterende forskning.
- 125 interviews med konsulenter, ledere, chefer, direktører og politikere, som arbejder med implementering i den offentlige sektor.
- Følgeforskning fra fem store implementeringsforløb i en kommune, hospital, ministerie, styrelse og en UC, som jeg har gennemført fra 2020 – 2025.



- Ungt forskningsfelt (20 år).
- Eksisterende forskning i implementering har fokuseret på individ- og gruppeniveau og ikke organisationsniveau.
- Forskning dokumenterer, at organisationer mislykkes med mellem 85% og 95% af alle strategier og forandrings- eller implementeringsforløb, hvor formålet er at ændre måden, en afdeling arbejder på – og dermed også med at forandre selve kulturen.
- Dvs. at langt de fleste forandrings- og implementeringsforløb går i sig selv efter 3 – 6 måneder.

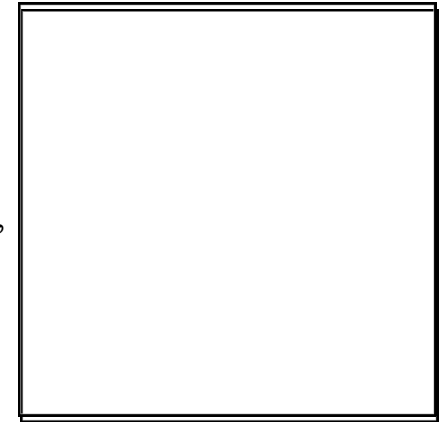
(Nilsen & Birken, 2020, Burnes & Jackson, 2011, og Charles & Dawson, 2011)



Hvad siger eksisterende forskning om implementering?

6

- 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 (*Kosseck et al., 2012, Schein, 2017*).
- 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, & Bakka og Fivelsdal, 2019*).
- Jo større organisation, desto længere beslutningsveje og sværere at lykkedes med implementeringen (*Justesen, 2017, 2025*).



Hvad siger forskningen om succesfuld implementering?

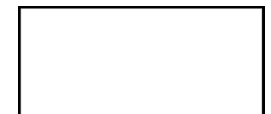
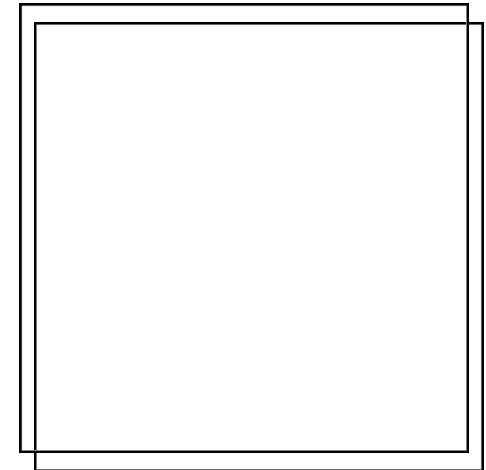
7



Kilde: Selepe M. 2023, Tezera 2019, Hudson B. Hunter D. 2019, og Justesen 2025

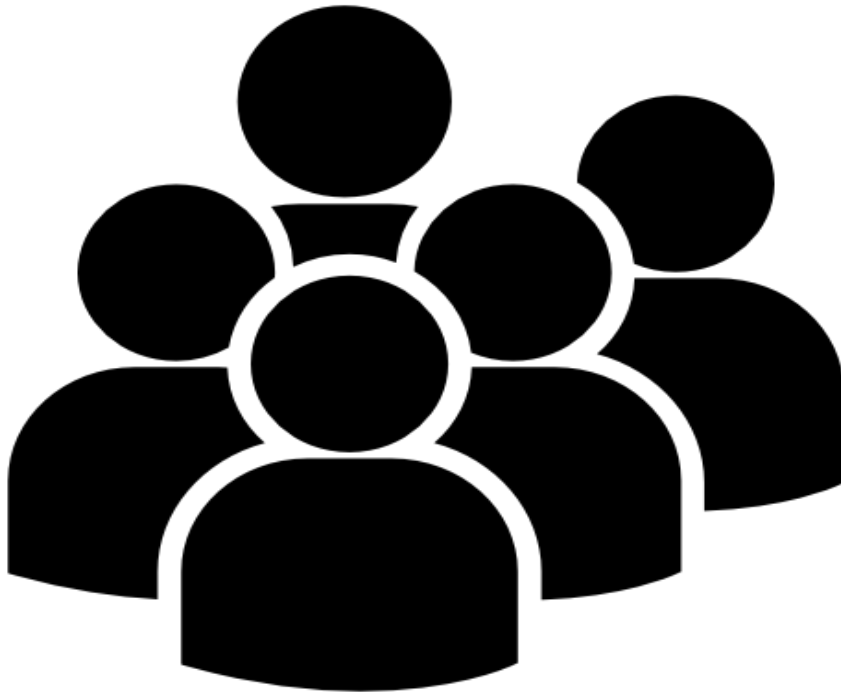


- Det er nødvendigt med implementeringsansvarlige i opbygningen af en implementeringskultur.
- Prioritering for at opnå effekt og succes (implementeringsforstoppelse).
- Kompetenceudvikling på tværs af ledelsesniveauer, og udvalgte konsulenter. Men hverdagsimplementering i stedet for klassisk kompetenceudvikling!
- Implementeringsledelse er *25% udvikling* og *75% driftsledelse*.
- Succesfuld implementering kræver mere end klassiske teorier, modeller og værktøjer indenfor projekt-, proces-, og forandringsledelse mfl.



Kilde: Justesen 2025

Fremtidens offentlige organisationer har implementeringsdirektører ansat som en del af ledelsen



- Ledelse er afgørende for succesfuld implementering
 - Multidisciplinært og multiprofessionelt fag
- Implementeringsafdeling
- Implementeringsrejsehold.

Kilde: Justesen 2025



Implementeringstrappen

10

Prioritering og effekt



Lancering

20 – 30% deltagelse



Kompetenceudvikling og
efter- videreuddannelse

30 – 40% deltagelse



Transformation

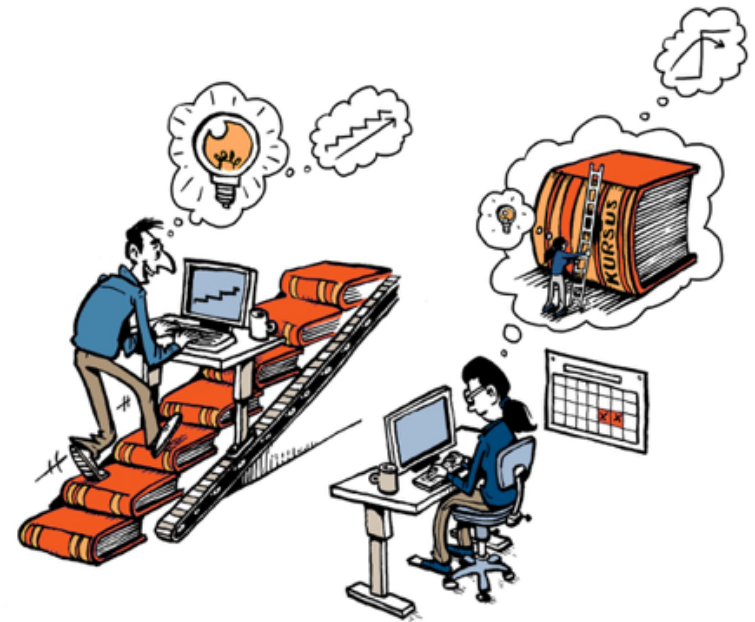
80% deltagelse

Kilde: Justesen, 2021

Hverdagsimplementering i stedet for klassisk kompetenceudvikling

11

- Transfer udfordringen (40-20-40).
- Organisatorisk implementering er kompetenceudvikling samtidig med at ny viden og værktøjer bliver implementeret i praksis (kapacitetsopbygning).



Implementeringsledelse er 25% udvikling og 75% driftsledelse

- Det er i overgangen fra projekter til drift det går galt!
- Det er erfarne konsulenter og gerne tidligere ledere der bør drive implementeringsforløbene i det daglige.
- I de komplekse implementeringsforløb bør ledere side for bordenden og deltage i udviklingen og implementeringen.



Tænk implementering fra start af!

13



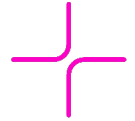
Hvis vi kigger på de sidste 25 års offentlige reformer i Danmark, er der særligt én reform, der lyser op, og som stadig er en succes den dag i dag – kræftpakkerne fra 2007.

- Reformen gjorde kræft til en akut sygdom.
- Sundhedsfaglige medarbejdere blev involveret i både udvikling og implementering af kræftpakkerne.
- Der blev bygget ovenpå allerede kendte sundhedsfaglige metoder.
- Grundig interessenthåndtering og tid til at blive enige om proces og resultat.
- Der var desuden et tydeligt lederskab i og på tværs af hospitaler, praktiserende læger og kommuner, og med implementeringsstrategien.
- Ressourcer: Der var afsat nok ressourcer til et langt, sejt træk over flere år.

Det nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd, dokumenterede at kræftpakkerne havde effekt for både patienterne og samfund, gjorde det sjovere at gå på arbejde og bekræftede samt at der var tale om en demokratisk proces styret af klart lederskab.



REFORM- OG STRATEGIIMPLEMENTERINGSMODEL



Komplekse reformer/strategier

Besværlige problemer

- Vi har ikke gjort det før
- Involverende
- prøvehandling
- Implementeringsledelse
- Niveau 2 og 3 på
- implementeringstrappen

Vilde problemer

- Innovation
- På tværs af offentlige bundlinjer
- Niveau 4 på implementeringstrappen
- Implementeringsledelse
- Følgeforskning

Forskning har dokumenteret, at der er fire determinanter, som skal være plads for at sikre en succesfuld implementering af politik (Selepe, 2023, Tezera 2019, Hudson 2019). Disse fire determinanter er:

1. Design af politik
2. Interessenter og involvering af interessenterne
3. Institutioner og deres kontekst
4. Implementeringsstrategi.

Håndterbare problemer

- Vi har gjort det før
- Et område
- Nærledelse
- Tilføre økonomi
- Niveau 1 på
- implementeringstrappe

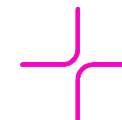
Lokale problemer

- Samarbejde på tværs af fagområder
- Implementeringsledelse
- Lokal kontekst
- Analyser og involvering
- Niveau 2 og 3 på implementeringstrappen

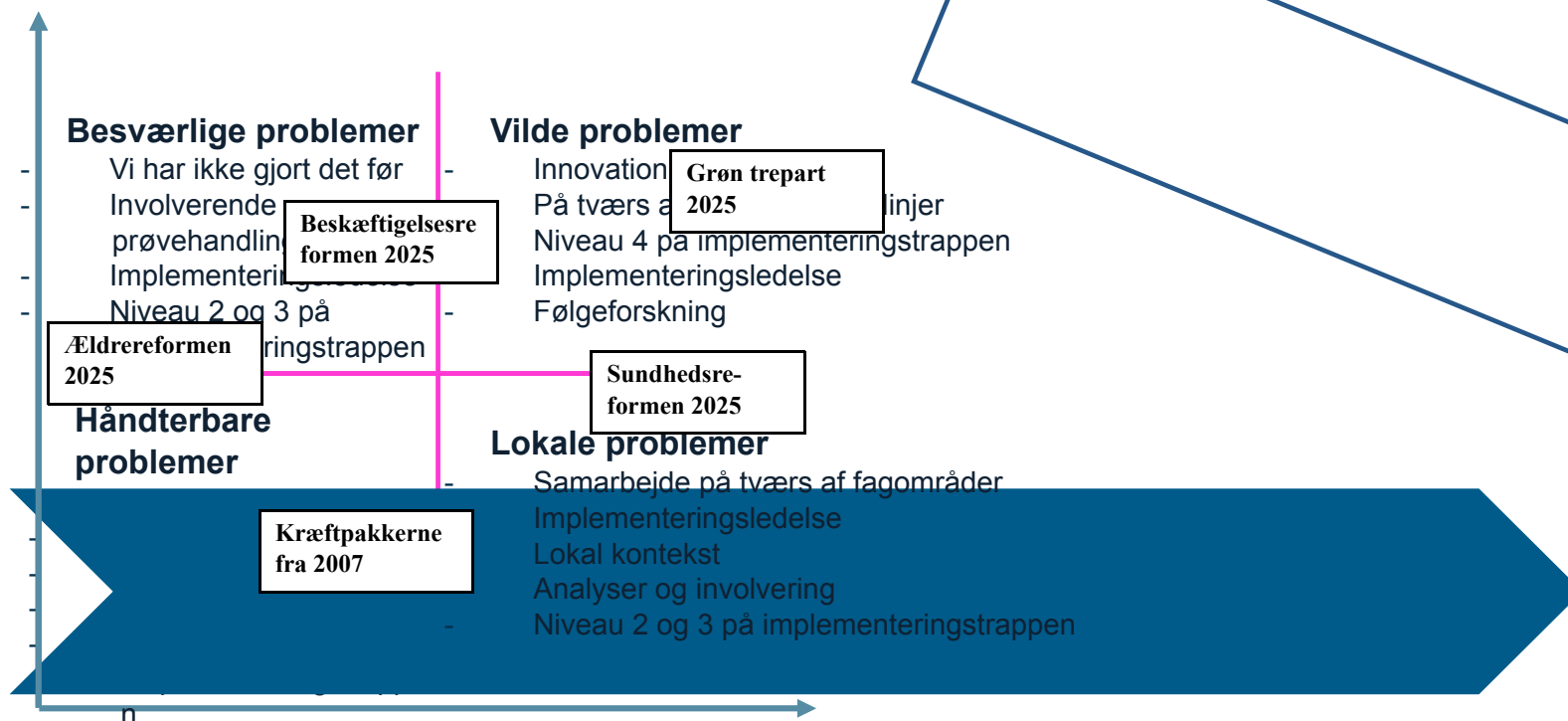
Simple reformer/strategier

Reformer/strategier på tværs af fagområder/
Sektorer/myndigheder

REFORM- OG STRATEGI IMPLEMENTERINGSMODEL



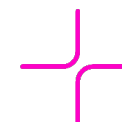
Komplekse reformer



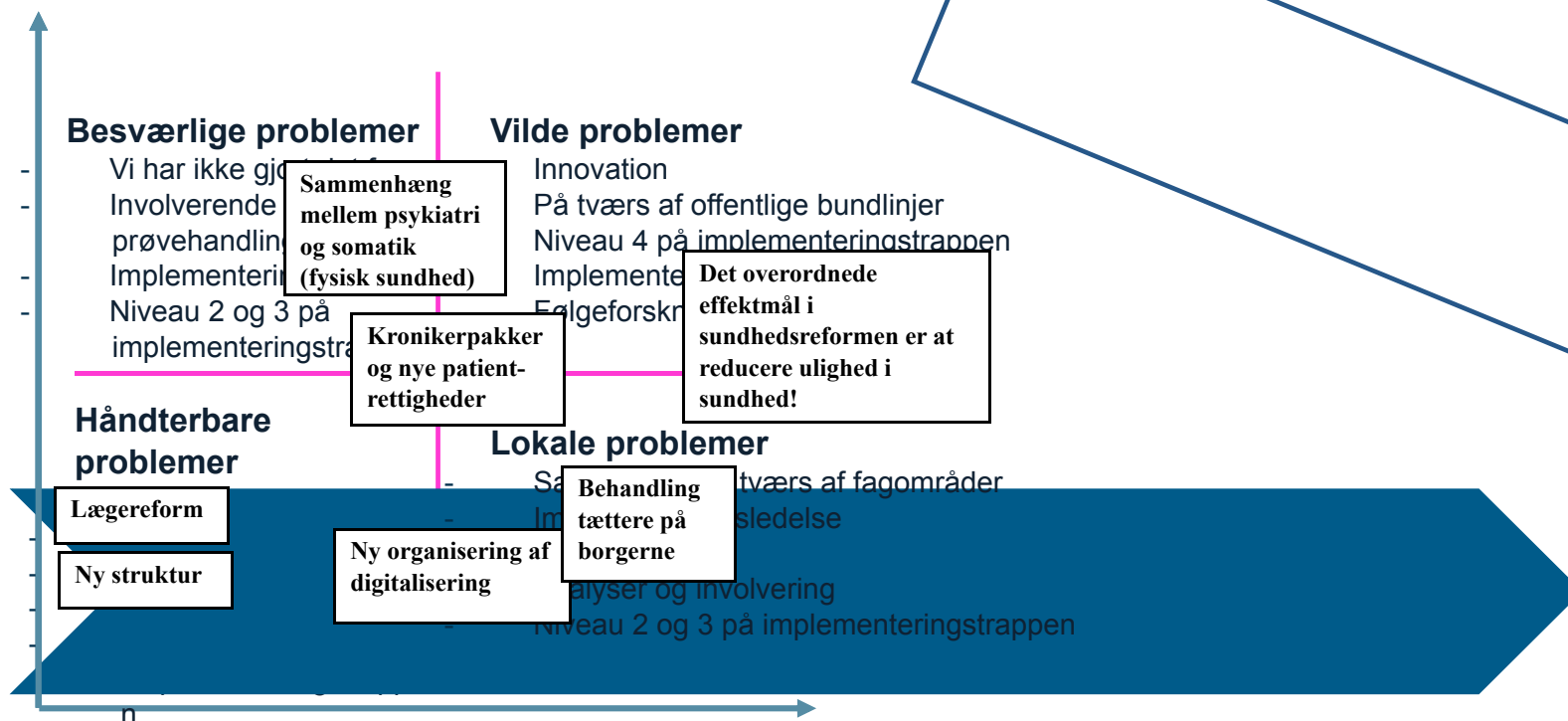
Simple reformer

Reformer på tværs af fagområder/
Sektorer/myndigheder

REFORMIMPLEMENTERINGSMODEL - SUNDHEDSREFORMEN



Komplekse reformer



Simple reformer

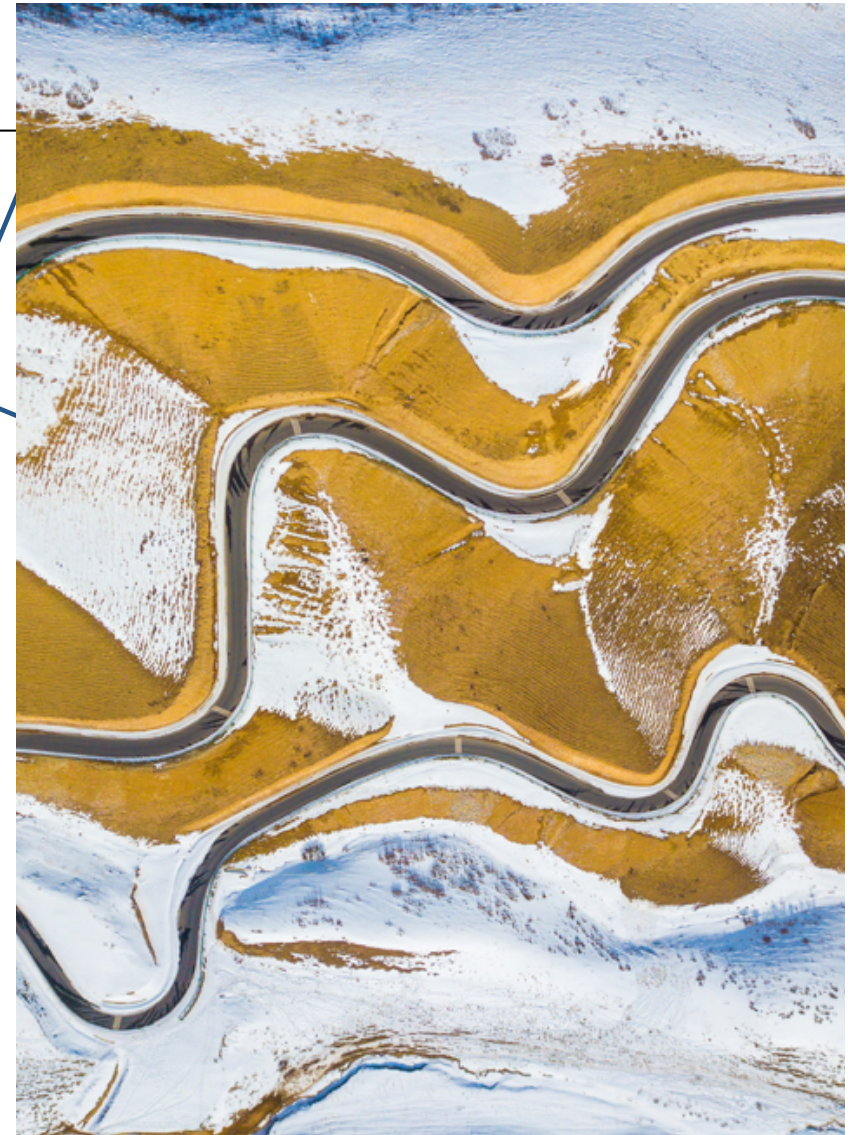
Reformer på tværs af fagområder/
Sektorer/myndigheder



Implementeringsmodeller

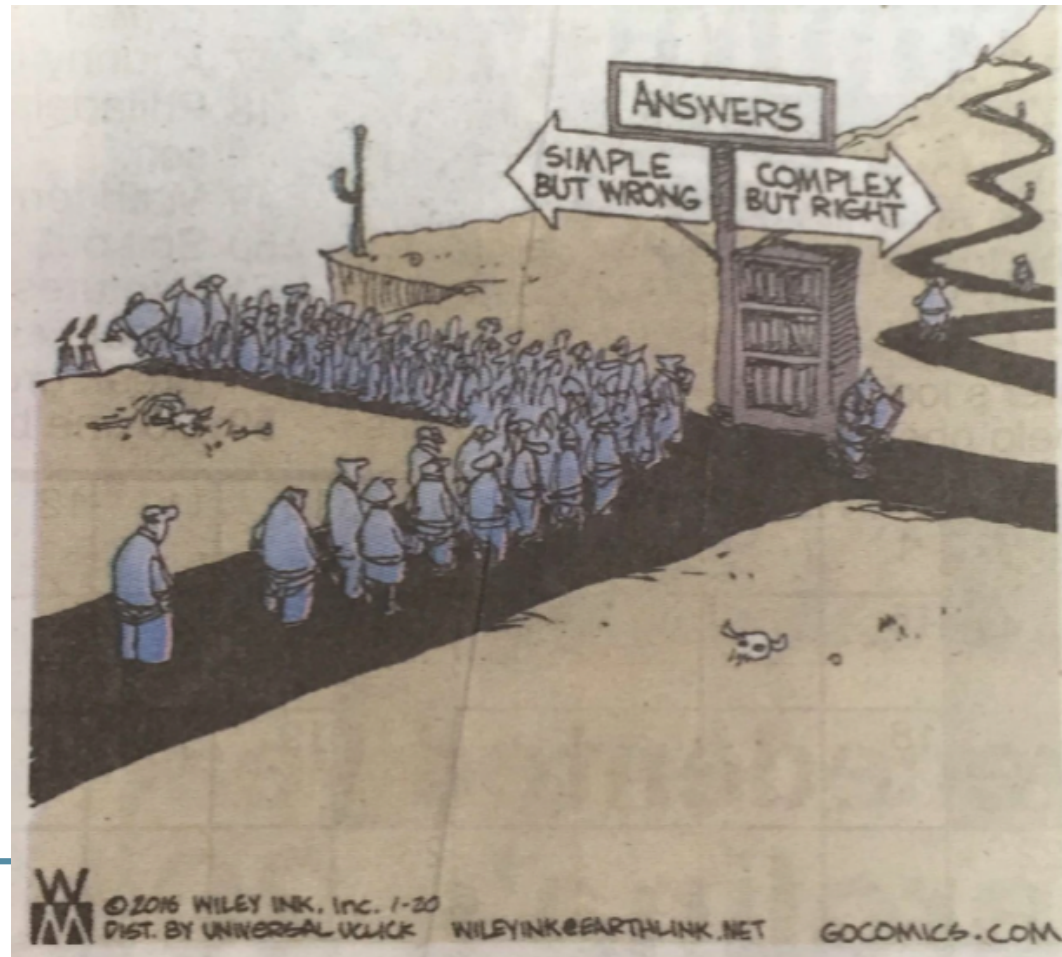
- Kurt Lewins forandringsmodel, 1935
 - Unfreeze, Change og Refreeze
- John P. Kotters 8 trin til succesfuld Implementering, 1996
- Rosabeth M. Kanter's Transforming Giants, 2008
- The Quality Implementation Framework, Meyers, Durlak and Wandersman, 2012
- Roger L. Martins Playing to Win, 2013
- Edgar Schein (kultur), 2017
- Der findes ikke én model, der sikrer succesfuld implementering: Kunsten og håndværket er, at have dybt kendskab til implementeringsmodeller, herunder teorier og værktøjer, og tilpasse dem lokalt!

Kilde: Selepe M. 2023, og Justesen B. 2025



Vi er bare mennesker!

20



Hvordan opnår vi succes med vores implementeringsforløb?

21

Evidensbaseret implementeringsrammeverktøj

Brug for alle ledere

- Opstartsmøde med ledelsen (formål og effektmål)
- Strategier
- Medarbejderinvolvering: Fx observationer, survey's og korte interviews med ledere og medarbejdere
- Parathed og motivation til at implementere
- Ledelse og kultur er to sider af samme mønt

1

Kultur- og
barriereanalyse

2

Implementering-
organisering

Brug for alle ledere

- Implementeringsorganisering
- Implementeringsafdeling
- Implementering igennem ledere
- Implementeringskapacitet og kapacitetsopbygning

Brug for alle ledere

- Ledelsesstrengen
- Nye arbejdsgange og evt. nye roller og ansvarsområder til ledere og medarbejdere
- Porteføljeledelse og gevinstrealisering
- Risikoledelse og forankrings- og effekttjekket

4

Fastholdelse

3

Hverdags-
implementering

Implementeringskonsulenter/projektledere/udviklingskonsulenter

- Implementeringsplaner
- Hverdagsimplementeringsprincipper
- Prøvehandlinger
- Effektkæder
- Adfærds- og holdningsdesign
- Uddannelse og træning af medarbejder og ledere



Kilde: Justesen J.B. 2025

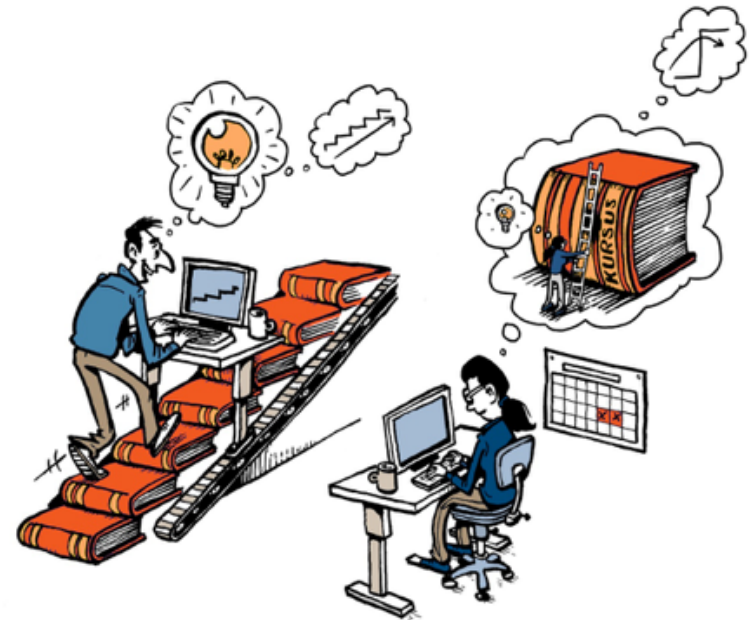
Implementering i hverdagen

- Kapabilitet = det at være i stand til noget (udføre og præstere).
- Kapacitet = den maksimale ydeevne (evne og mængde) en person/organisation kan håndtere inden for en given tidsramme.
- Vi skal sørge for at ledere og medarbejdere har nok ressourcer til reform- og strategiimplementering – *noget af det værste for mennesker på arbejde er, hvis de har ansvar for noget de ikke har magt til at få til at ske!*



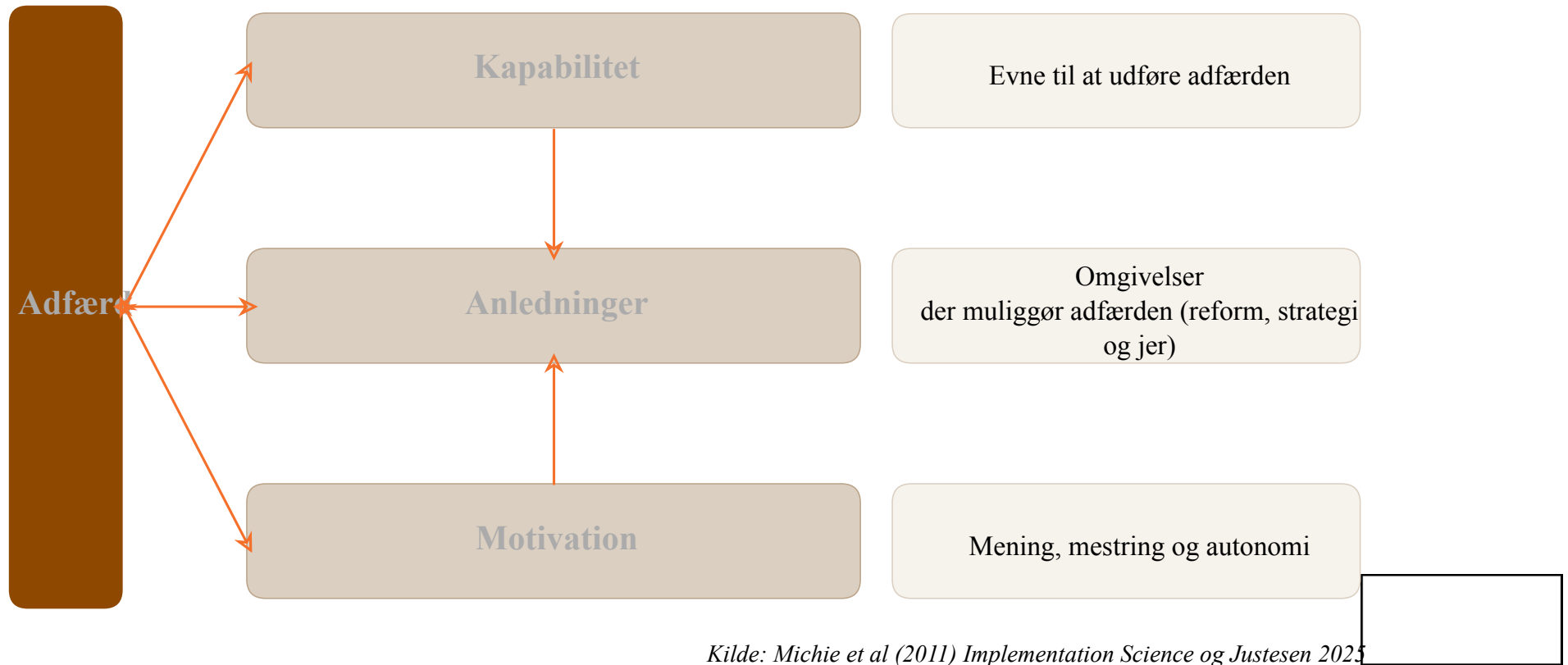
Hverdagsimplementering som metode til kapacitetsopbygning 23

- Hverdagsimplementering er en metode, der arbejder med kompetenceudvikling og kapacitetsopbygning samtidig. Dvs. at ledere og medarbejdere implementere i praksis samtidig med at de bygger ny viden på
- Den maksimale ydeevne, evne og mængde en person/organisation kan håndtere inden for en given tidsramme!



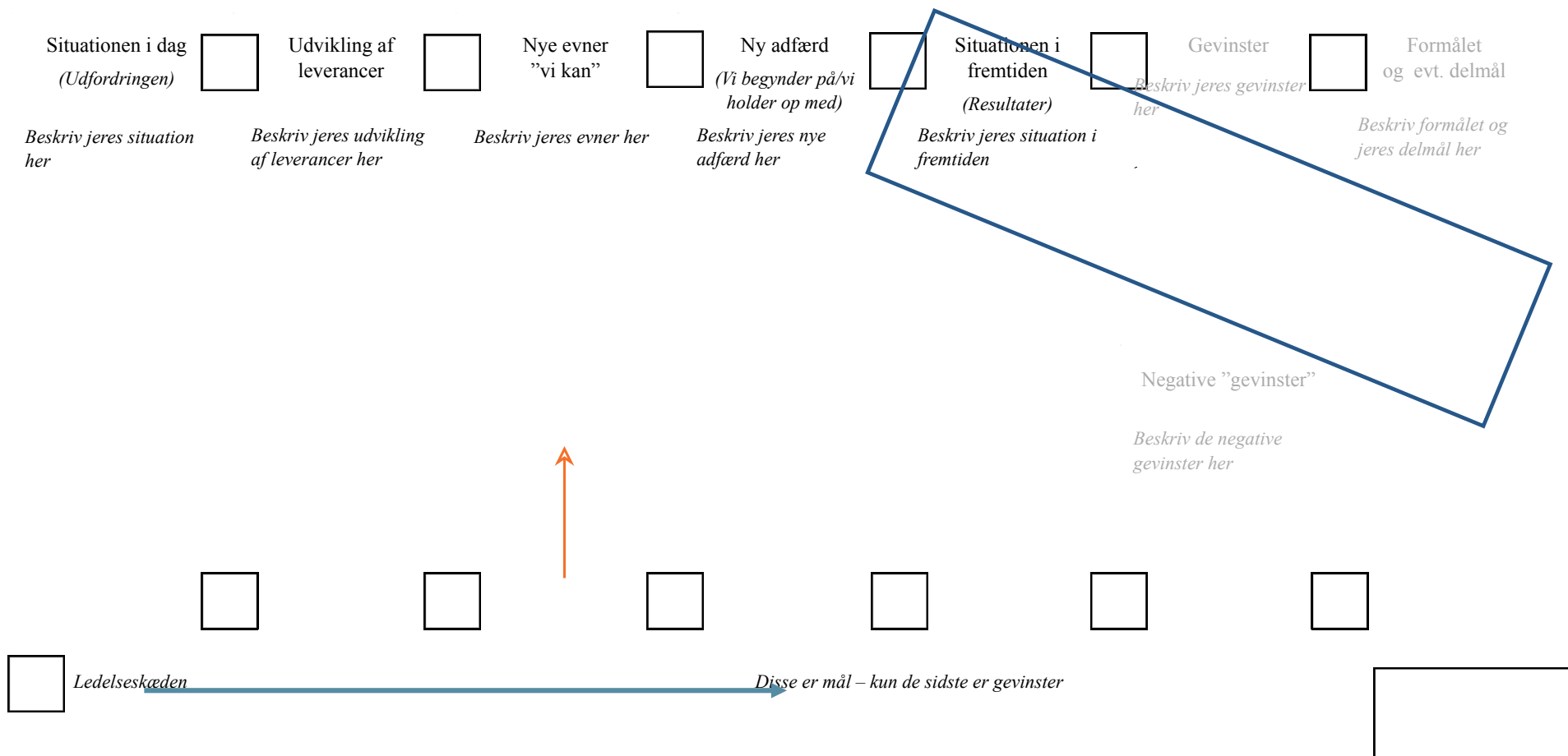
KAM-A systemet: Adfærd sker som et resultat af interaktionen mellem tre grundlæggende forhold

24



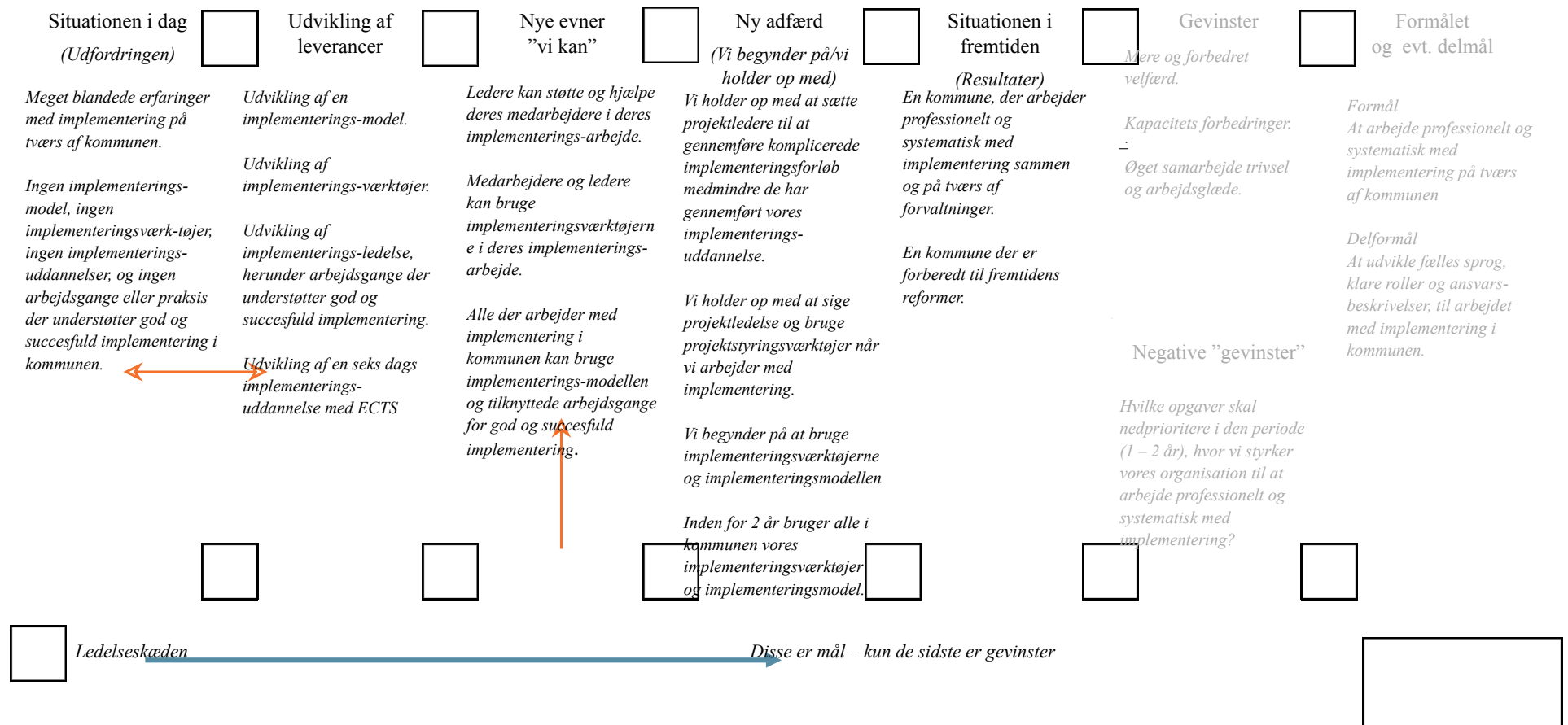
Effektkæden: Implementering i hverdagen

25



Effektkæden: Eksempel fra en kommune

26



Implementering af sundhedsreformen – jeg er ikke optimistisk!

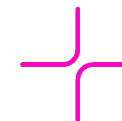
27

- Særsomt kapitel om implementering i sundhedsreformen
 - Facilitering af videns netværk mellem ledere og medarbejdere på tværs af myndigheder
 - Webinarer
 - Konferencer
 - Implementeringsstøtte og vidensdeling på tværs af landet i forbindelse med opgaveomlægning, opstart af nye sundhedsråd og implementering af kronikerpakker.

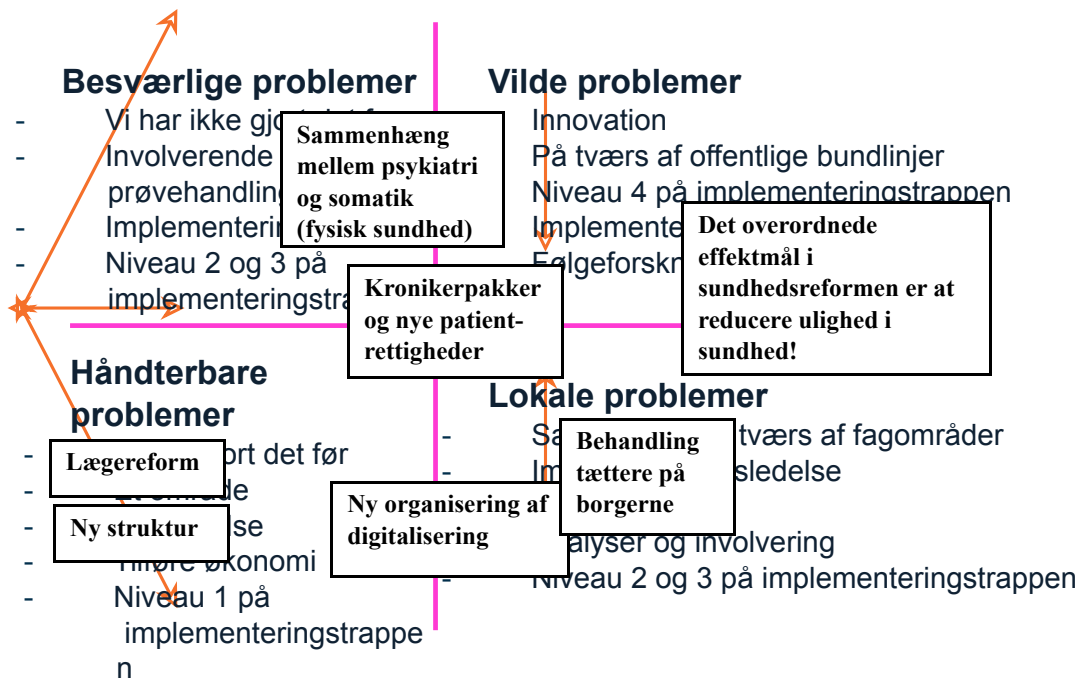
Lyder de indsatser bekendt?



REFORMIMPLEMENTERINGSMODEL - SUNDHEDSREFORMEN



Komplekse reformer



Simple reformer

Reformer på tværs af fagområder/ Sektorer/myndigheder

Anbefalinger til det videre arbejde med reformimplementeringen

- Positivt med reformen (2025 – 2030): Det er store ambitioner og vigtigt at komme godt for start.
- Prioritering for at opnå effekt og succes (implementeringstrappen).
- Massiv efter- videreuddannelse (hverdagsimplementering som metode).
- Igangsæt prøvehandlinger og følgeforskning på de komplekse implementeringsforløb.
- Bliv enige om hvad implementering er for jer, herunder roller og ansvar
 - Ledelsesniveauer og implementeringskonsulenter/udviklingskonsulenter
 - Udarbejde en fælles implementeringsmodel med en implementeringsværktøjskasse med roller og ansvar på tværs af ledelsesniveauer og udvalgte erfarne implementeringskonsulenter.
- Vores Sundhedsvæsen er et toptunet behandlingssystem der ikke levner meget plads til implementering af komplekse reformer!

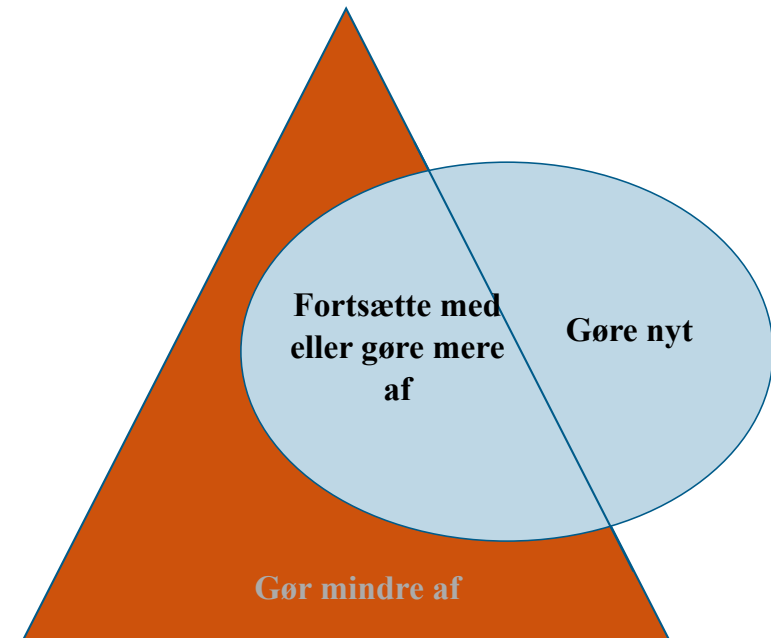


Hvad kalder reformimplementeringen, I har foran jer på, at I gør...

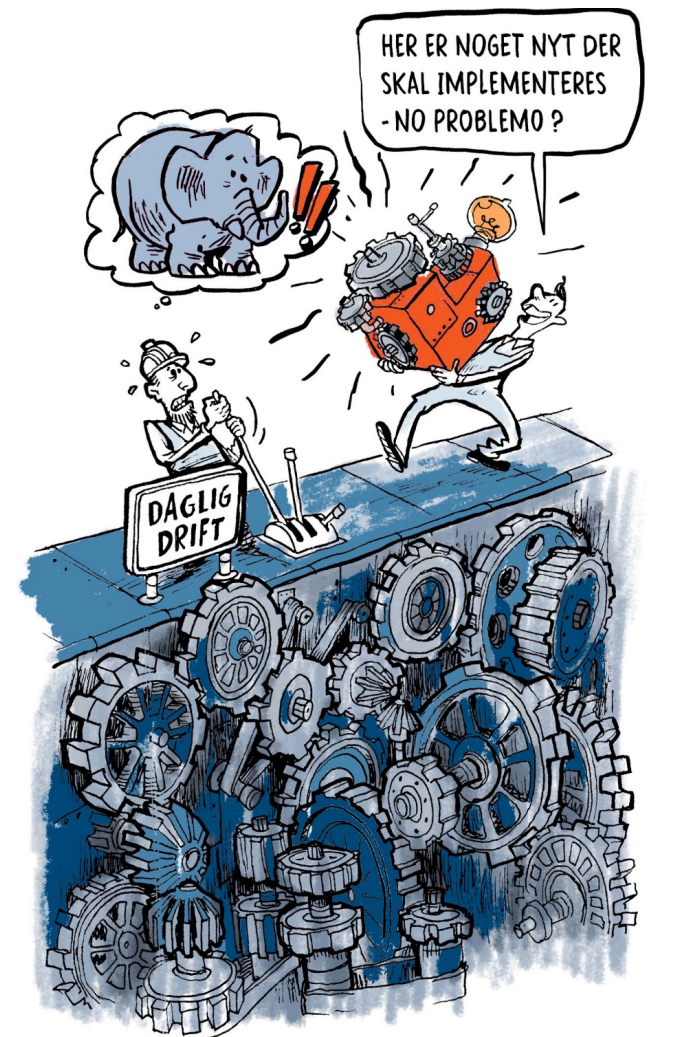
- Mindre af?
- Fortsætter med eller gør mere af?
- Gør helt nyt?

... som ledere og som medarbejdere?

På den korte og den lange bane?



Spørgsmål?



HVERDAGSIMPLENTERINGSPRINCIPPERNE

Tak for i dag!



Just Bendix Justesen

PARTNER OG BESTYRELSESMEDELM I LEAD+,
OG FORSKER OG RÅDGIVER PÅ SDU
CAND.SCIENT. OG PH.D.

Mail: jbj@lead.eu
Mobil: 23 41 32 32

