

BEDRE IMPLEMENTERING AF ARBEJDSMILJØTILTAG

Opsamling af viden på tværs af tidligere forskning

Interviewer: *Hvor længe har I haft de toiletter stående?
(...)*

Medarbejder: *Vi har haft dem lææænge ja, tre, to, tre
månedes, fire måneder*

Interviewer: *Men hvorfor er de ikke taget i brug?*

Medarbejdere, Veltek, Plejecenter E

Interviewer: *Hvor længe har I haft de toiletter stående?
(...)*

Medarbejder: *Vi har haft dem lææænge ja, tre, to, tre
månedes, fire måneder*

Interviewer: *Men hvorfor er de ikke taget i brug?*

Medarbejder: *Fordi der ikke er nogen, der er introduceret i
dem.*

Medarbejdere, Veltek, Plejecenter E

Om et hjælpemiddel til affaldshåndtering:

...så så jeg denne her i et blad for nogle år siden, og vi fik den indkøbt til hvert hus. Men noget af det sværeste er at få det implementeret. Det må man sige. Jeg ved ikke, hvad jeg skal gøre...mere end det, jeg har gjort. (...) det er rigtig, rigtig svært.

Leder, Veltek, Plejecenter A

Lektørbedømt rapport udkommet 2022

Medforfattere:

- Sofie Kauffeldt Hammelsvang
- Mikkel Brandt Petersen
- Lars L. Andersen og
- Jeppe Z. N. Ajslev

Baseret på litteraturgennemgang og med eksempler fra tidligere NFA-forskningsprojekter



Hvorfor implementeringsledelse?

Mange implementeringsprocesser synes at fejle

- Indledende snakke bliver ikke til konkret handling
- Tiltag opnår ikke den ønskede effekt
- Travlhed eller andre forandringer udfordrer hverdagen, og tiltaget går ”i glemmebogen”

Dårlig implementering af arbejdsmiljøtiltag bidrager til at problemer varer ved – eller kommer igen – hvilket går ud over trivslen og sundheden

Efter mange års ”procesevaluering”: stor viden om, hvad der kan gå galt

- ...men mindre viden om, hvordan vi undgår, at det går galt

Problemformulering

1. Hvordan kan man forstå implementeringsledelse som praksis?
2. Hvilke fremgangsmåder foreslås i litteraturen i forhold til at skabe bedre implementeringsprocesser og hvilke omstændigheder synes generelt at spille en afgørende rolle i implementeringsprocessen?
3. Hvordan kan de i litteraturen nævnte tilgange og omstændigheder ses i konkrete implementeringsprocesser på SOSU-området?
4. Hvilke samlede anbefalinger kan der gives i forhold til at styrke implementeringsledelse i praksis?

Hvad er implementeringsledelse?

- Vores definition – implementeringsledelse er en delt social praksis: **de handlinger, som udføres af de ansvarlige for implementeringen af et arbejdsmiljøtiltag for at bidrage til tiltagets udbredelse, effektivitet og – hvis relevant - fastholdelse.**
- Implementeringsledelse bør ikke kun udføres af lederen – **men af en gruppe ”nøglepersoner” i samarbejde** (fx arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentanter, interne eller eksterne konsulenter, ergo- eller fysioterapeuter)
- Relateret til projektledelse – men med særligt fokus på det **arbejdsmiljømæssige udbytte og tiltagenes bæredygtighed**

Proces

Top 5:

1. Systematisk og vedholdende fremgangsmåde (fx klar opgavefordeling og opfølgning)
2. Passende kommunikation
3. Inddragelse af medarbejderne i at udvikle tiltaget eller planlægge implementeringen
4. Opbygning af fællesskab/kultur om tiltaget
5. Fokus på bæredygtighed i implementeringen (fx integration med eksisterende politikker)

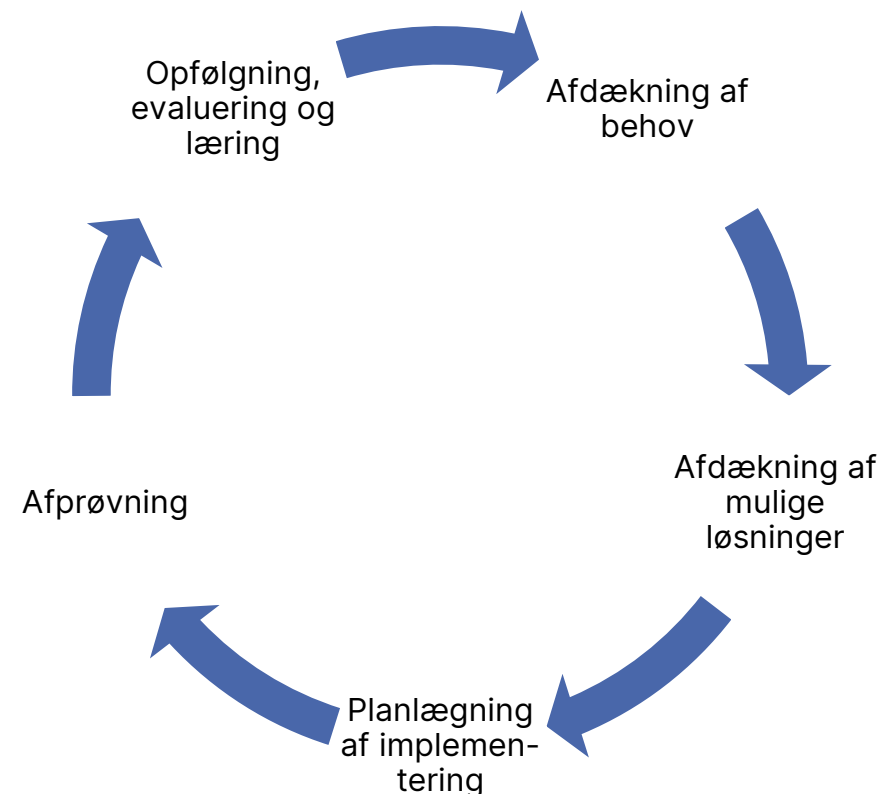
Det der skylle-tørre toilet, det var også tilfældigt, at jeg bare lige talte med (fysioterapeuten) om den stilling der (som sagde) 'ååå, men der findes noget, der hedder skylle-tørre toilet'. Altså, men det kræver så, at man er god til at kommunikere ud, hvis der er et problem.

Medarbejder, Veltek, plejecenter A

Proces

Top 5:

1. Systematisk og vedholdende fremgangsmåde (fx klar opgavefordeling og opfølgning)
2. Passende kommunikation
3. Inddragelse af medarbejderne i at udvikle tiltaget eller planlægge implementeringen
4. Opbygning af fællesskab/kultur om tiltaget
5. Fokus på bæredygtighed i implementeringen (fx integration med eksisterende politikker)



Roller

Det er måske noget, man skal tænke på næste gang, det skal laves, at man spørger ledelsen: "hvad forventer I?" Fordi så vidt jeg ved, har de forventet noget helt andet end det, vi kunne levere, og jeg tror, det er der, vi er gået galt. Altså, jeg tror bare de har tænkt: "nu kan den gruppe lige sidde og lave superduper arbejde inden for de her rammer, det er rosenrødt, uden at det skal røre ved noget som helst heroppe,"

Sikkerhedsrepræsentant, AMSK,
Plejecenter B

Top 5:

1. Støtte fra linjeledere
2. Støtte fra topledelsen
3. Velfungerende samarbejde blandt nøglepersoner
4. Tilgængelighed og rammer for nøglepersoner og specialister
5. Nøglepersonernes evner og personlige egenskaber (herunder træning)

Omstændigheder – Nogle "greatest hits"

Organisationen

- Tilgængelige ressourcer (tid, penge, udstyr)
- Tiltagets forenelighed med arbejdet
(fx dag-/aftenhold, tid til at bruge hjælpemidler)

Særlige begivenheder

- Tiltagets kompatibilitet med andre tiltag eller udviklinger på strukturelt niveau
- Forbigående produktions-/opgavepres

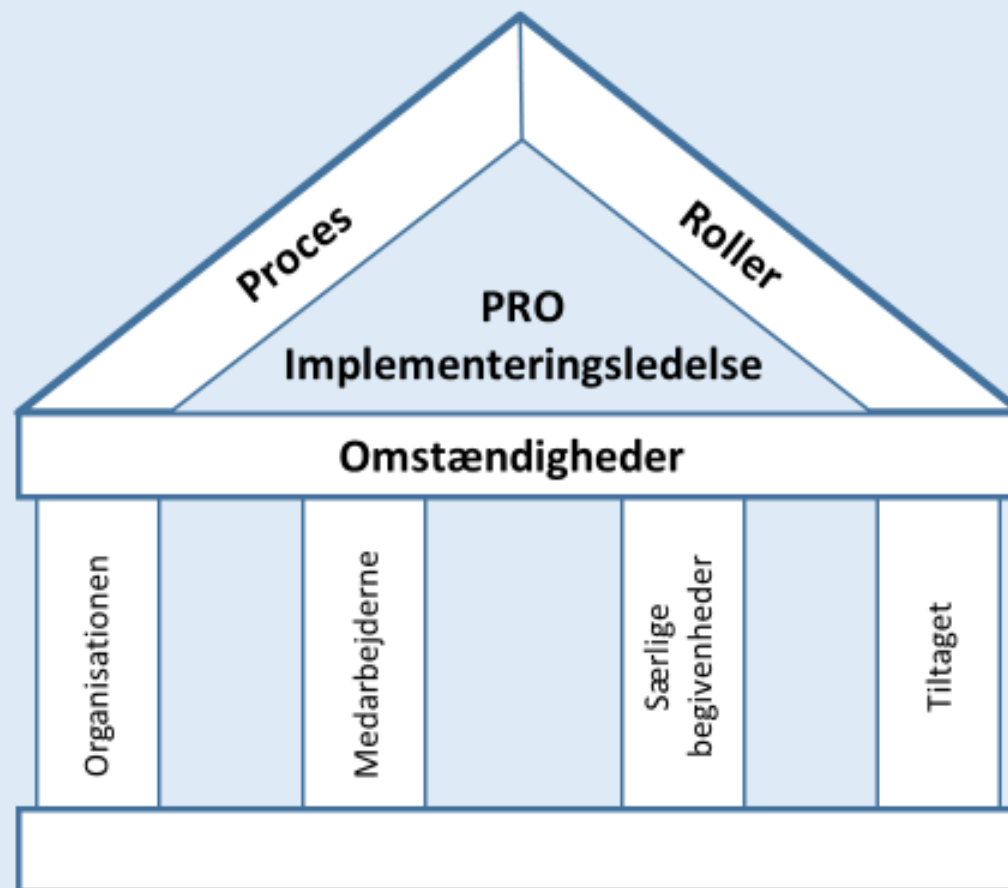
Medarbejdere/brugere

- Passende viden og træning hos medarbejderne i forhold til tiltaget/problemet
- Medarbejdere og lederes opfattelse af, at der er et problem/behov

Tiltaget

- Medarbejdere/brugeres incitamenter til at benytte tiltaget
- Tiltagets fleksibilitet - kan det tilpasses den lokale kontekst?

PRO-modellen



Take-aways ift. arbejdsmiljøfeltet

Arbejdspladser bør forholde sig til mulighederne for at skabe god implementering både før, under og efter implementeringen (væk fra "at gøre noget")

- Proces (hvad gør vi hvornår?)
- Roller (hvem gør hvad?)
- Omstændigheder (hvordan navigerer vi i de omstændigheder, der gælder for implementeringen?)

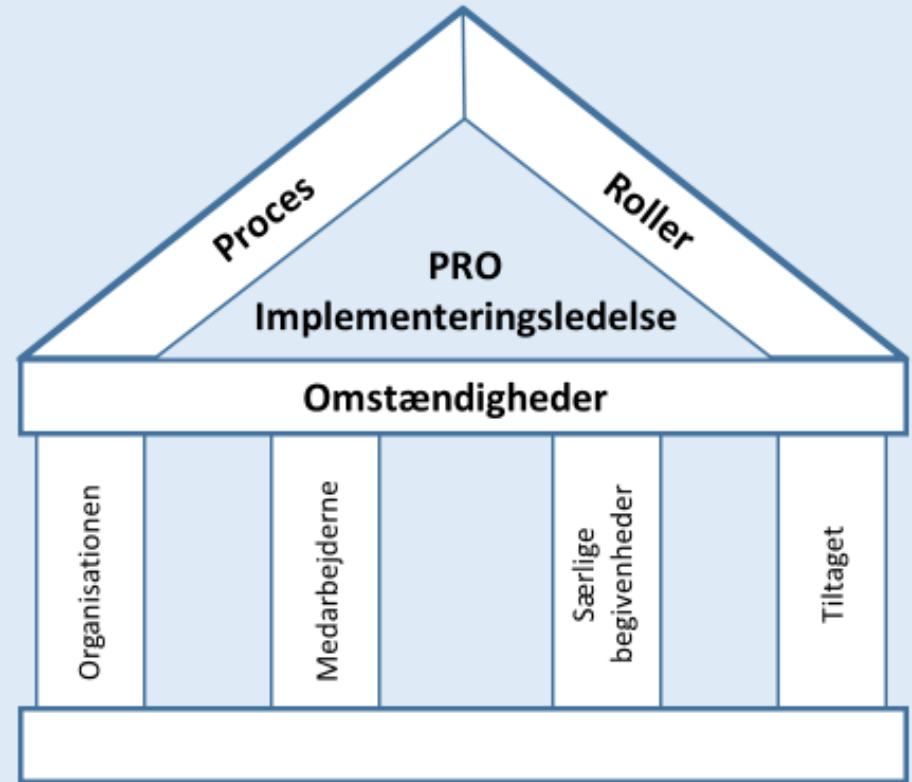
Der findes allerede en mængde litteratur om implementering
– lad os bruge den (rapporten kan forhåbentlig give et overblik)

Behov for uddannelse/træning møntet mod nøglepersoner

Rapport: gå til www.nfa.dk
og søg på "Implementeringsledelse"



KOMMENTARER OG SPØRGSMÅL



TAK FOR JERES TID

cdw.ioa@cbs.dk



EKSTRA SLIDES

Metode

Literature synthesis: både inspiration fra arbejdsmiljølitteraturen og litteratur om implementering i andre felter

Vores rapport tager udgangspunkt i 140+ referencer, herunder ca. 20 reviews om implementering

Omfattende brug af "snowballing"

- Backward snowballing: identificere **tidligere** udgivne studier gennem referencelister
- Forward snowballing: identificere **senere** udgivne studier gennem citationer

Ift. Greenhalgh et al.s store review om spredning og fastholdelse af innovation i sundhedsvæsnet:

- Ca. 30 % af inddragede studier fundet via systematisk søgning
- >50 % af inddragede studier fundet via snowballing

Greenhalgh, T., & Peacock, R. (2005). Effectiveness and efficiency of search methods in systematic reviews of complex evidence: Audit of primary sources. *BMJ*, 331(7524), 1064–1065. <https://doi.org/10.1136/bmj.38636.593461.68>

Hyppige implementeringsudfordringer ved arbejdsmiljøtiltag - Et kritisk blik i spejlet

Arbejdsmiljøtiltag
Manglende bevidsthed om tiltaget blandt ledere og medarbejdere
Manglende synlig effekt af tiltaget
Behov for "lavthængende frugter" – at kunne implementere enkeltdele hurtigt/med lav risiko
Forbigående produktions-/opgavepres
Personaleomsætning (inkl. ledere og nøglepersoner)



Implementeringsudfordringer ved arbejdsmiljøtiltag versus øvrige tiltag

Et kritisk blik i spejlet

Øvrige tiltag (fx kvalitetstiltag)

Nøglepersonernes evner og personlige egenskaber (herunder træning)

Tiltagets kompatibilitet med andre tiltag eller udviklinger på strukturelt niveau

Hvorvidt øvrige (fx administrative) arbejdsgange understøtter tiltaget

Generel organisatorisk åbenhed og modenhed i forhold til forandringer

Tiltagets fleksibilitet - kan det tilpasses den lokale kontekst?

