

# Fra idé til praksis – fokus på ledelse af implementering

Af Torsten Conrad og Rasmus Bay

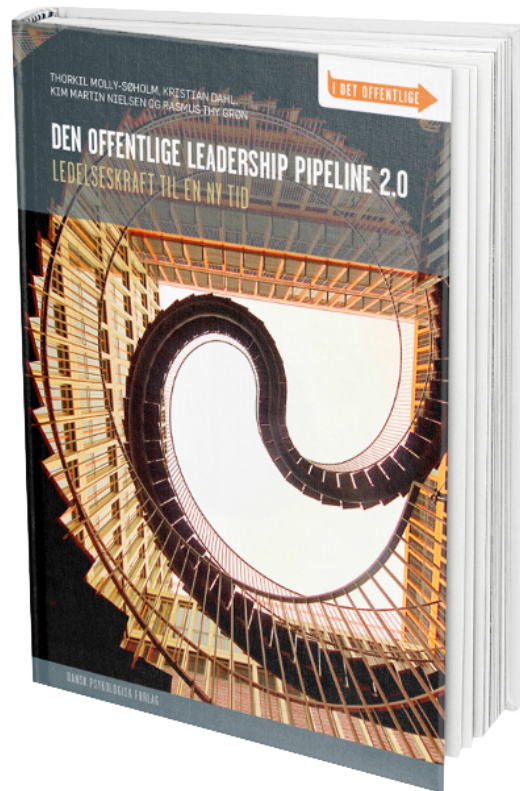
*Du har prøvet det før. Nye tiltag eller forandringer i din institution eller organisation skal gennemføres, og det er dit ansvar, at det lykkes. Hvad er kriterierne for dit valg af tilgange? Er du overhovedet klar over, at der er flere tilgange at vælge imellem – eller hiver du altid samme tilgang og greb op ad værktøjskassen, når du skal implementere?*

*I nærværende kapitel argumenteres for nødvendigheden af et ledelsesmæssigt fokus på implementering, og vi præsenterer vores fire tilgange til implementering. Læs kapitlet i Leadership Pipeline bogen 2.0 mere om de greb, der kan anvendes ved de forskellige tilgange.*

## Hvorfor er implementering så vigtig i den offentlige sektor i dag?

Rammevilkårene for den offentlige sektor ændrer sig konstant – og omstillingen og implementeringen af nye reformer og tiltag er en større del af ledelsesopgaven. Rigtigt mange beslutninger og tiltag fører ofte ikke de ønskede ændringer med sig – det gør implementering til en væsentlig del af den daglige ledelsesopgave. Omskifteligheden globalt, politisk og teknologisk øger kravet til organisatorisk agilitet samtidig med, at forventningerne til produktivitet og kvalitet i kerneydelserne fortsat er høje. Mantraet lyder, at vi skal producere ”mere for mindre”. I takt med at den offentlige sektor skaber svarene på, hvad der skal til for at lykkes med at producere velfærd i en tid med færre ressourcer, er der tilsvarende behov for at styrke den organisatoriske forandringskapabilitet og kvalificere implementeringsindsatserne.

Center for Offentlig Kompetenceudviklings (COK) undersøgelse af 1.264 kommunale ledere i Danmark viser, at 62 pct. af lederne vurderer, at en af de største udfordringer er at kunne understøtte implementering af forandringer, mens nye krav og tiltag hele tiden kommer til. Mange offentlige ledere kan simpelthen ikke nå at implementere igangværende tiltag i bund, før de skal implementere nye tiltag (COK, 2015; Ahrens, 2016). Hvis de mange forandringer skal føres ud i livet, skal der arbejdes meget mere fokuseret og professionelt med implementering. Det skal sikre, at de ønskede forandrings- eller udviklingstiltag rent faktisk skaber



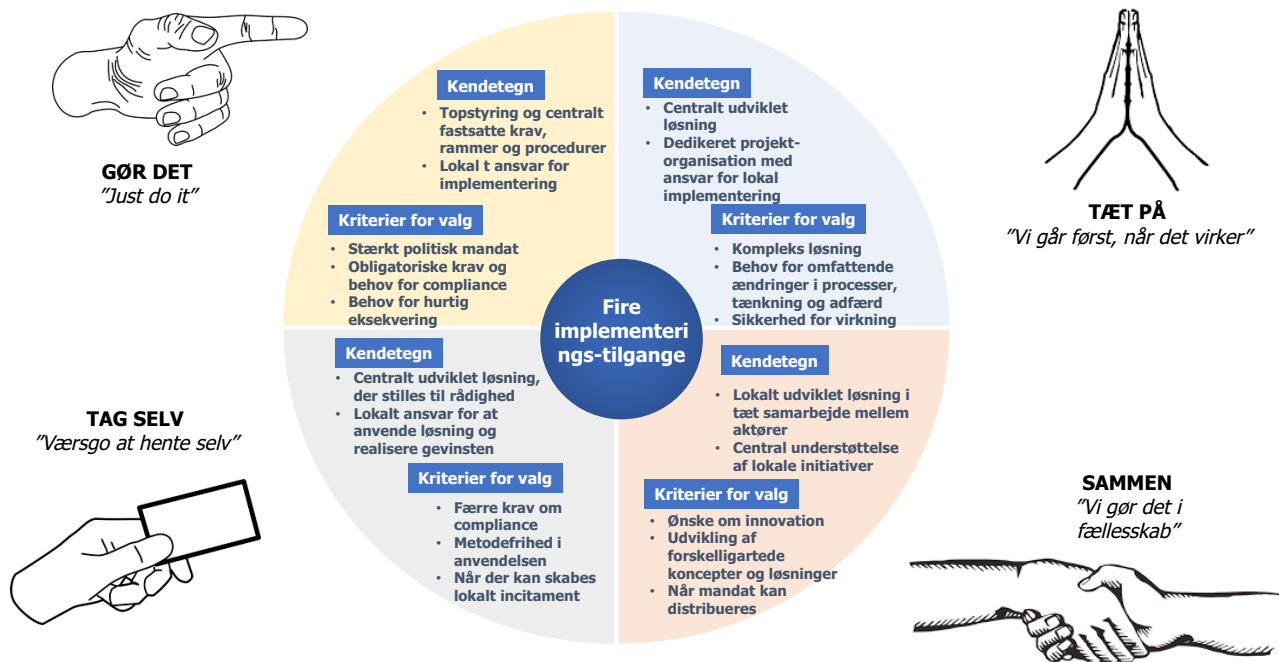
holdbare løsninger på den offentlige sektors udfordringer, for der ikke er råd til at iværksætte projekter og tiltag, der strander på grund af manglende implementering.

## Implementering som komplekse læreprocesser

implementering udgør ret beset en proces, der tilsiger oversættelse af den strategiske intention til konkret handling i den daglige praksis, som understøtter de ønskede mål. Det, der skal implementeres er baseret på beslutninger, som tages langt væk fra de udførende, hvilket også betyder, at topledelsen ikke altid får viden om, hvad de udførende ikke vil, og hvorfor de ikke vil det. Dette gør opgaven yderst udfordrende at løfte. At reorganisere sig omkring de daglige opgaver er en løbende proces, som er påvirket af en lang række kontekstuelle forhold – både eksterne, organisatoriske, sociale, individuelle, processuelle og kommunikative (Conrad, 2014). Implementering kan derfor heller ikke

reduceres til en formidlingsopgave, hvor ledere formidler forandringerne og de nye mål til medarbejderne eller lederne på næste ledelsesniveau, men er mere korrekt forstået som komplekse læreprocesser, der indebærer både meningsskabelse og handlingskoordination. Forståelse for den besluttede strategi kan ikke overføres direkte, men må mobiliseres gennem implementeringsprocessen i mødet mellem nuværende og fremtidige praksisser – og gennem en stadig refleksion omkring, hvad der virker, og hvad der skal justeres for at lykkes med den strategiske intention.

Vi vil her præsentere fire forskellige tilgange til implementering, som vi har udviklet i samspil med kunder i offentlige organisationer, og som har til formål at gøre det mere overkommeligt at imødekomme de komplekse udfordringer, der opstår ved implementering:



**1. Gør det!-tilgangen** er den tilgang, som de fleste af os kender og forbinder med implementering. Tilgangen er kendetegnet ved en høj grad af centralisering, hvor beslutningen omkring en given forandring træffes "i toppen" – ofte på politisk eller direktionsniveau med involvering af få udvalgte aktører. Beslutningerne skal efterfølgende "udmøntes i praksis" hvilket indebærer nye roller, nye metoder, nye samarbejdsrelationer og ny praksis. Det kan f.eks. være udflytning af statslige arbejdspladser, en ny folkeskolereform eller nye kvalitets- og dokumentationskrav.

**2. Tag selv-tilgangen** er ligesom Gør det!-tilgangen centralistisk i sin form, i og med at den indebærer implementering af tiltag som er besluttet centralt. Men hvor Gør det!-tilgangen indebærer stærk central styring af implementeringsprocessen og krav til implementering, så er Tag-selv tilgangen kendetegnet ved, at en løsning stilles til rådighed

for de lokale enheder, der selv er ansvarlige for anvendelse og realisering af udbyttet. Det kunne f.eks. være en vejledning i udvikling af teams, inkluderende læringsmiljøer, opbygning af nye funktioner, benchmarkdatabaser, regneprogrammer eller pædagogiske analyseværktøjer.

**3. Tæt på-tilgangen** - Hvor Tag selv-tilgangen i høj grad er afhængig af lokale implementeringskompetencer, indebærer tæt på-tilgangen dedikeret support gennem hele implementeringsprocessen. Det kan f.eks. være i forbindelse med et nyt it-system, der skal implementeres, eller en vigtig del af kerneprocessen, der skal ændres. Tilgangen er dermed kendetegnet ved at involvere en projektorganisation (typisk bestående af en styregruppe og en eller flere projektgrupper), der tager et stort ansvar for, at implementeringsprocessen lykkes og de ønskede gevinster høstes.

**4. Vi gør det sammen-tilgangen** ligger i den decentrale ende af skalaen. I arbejdsform og rollefordeling ligger denne tilgang til implementering tæt op af samskabelse, som vi har beskrevet i kapitel 5. Dog med den forskel at "vi gør det sammen" oftest kun involverer interne medlemmer i organisationen, om end der principielt også kan involveres borgere/brugere. "Vi gør det sammen"-tilgangen er i en implementeringsoptik kendetegnet ved, at konkrete praksisændringer og løsninger udvikles i tæt og ligeværdigt samarbejde med en høj grad af inddragelse af aktører, der både er placeret centralt (i en projektorganisation) og decentralt (ledere og medarbejdere i enheder/afdelinger/institutioner).

**Hvad er den "rigtige" rigtige tilgang:** Pointen er, at der ikke er ét endegyldigt valg af implementeringstilgang – den rigtige tilgang er at skræddersy ud fra de 4 tilgange, alt efter typen af implementering og alt efter kulturelle, ledelsesmæssige og organisatoriske styrker og udfordringer. Det er en væsentlig faldgrube, når valget af implementeringstilgang bestemmes af organisationens eller den enkelte leders præferencer og erfaringer, og ikke på baggrund af viden om både opgaven, målet og konteksten opnået gennem analyser i de første faser af implementeringsprocesserne. Det vigtigste er, at baggrunden for valg og beslutninger er transparente, og arbejdet er systematisk. For det betyder, at der kan følges op på tilgangene og fortløbende evalueres til gavn for både den indeværende og fremtidige implementeringsproces.

*Dette er et udsnit af kapitel 8 i Den Offentlig Leadership Pipeline 2.0. Læs mere, når bogen udkommer i marts 2018 og forudbestil allerede nu hos Julie Lykke Andersen på [jla@lead.eu](mailto:jla@lead.eu).*

