

Succesfuld implementering kræver ledelse! – fire tilgange og 'greb' til implementering

Strategiimplementering er langt fra en let opgave. For hvordan sikrer man, at beslutninger forankres i hele organisationen og ikke blot strander som gode intentioner? Hvordan lykkes man med at omsætte en strategi til handling og organisatoriske resultater? I denne artikel stiller vi skarpt på god implementeringsledelse, og hvilke overvejelser omkring tilgange og 'greb' i implementeringsprocessen det er nyttigt at gøre sig for at komme godt i mål¹.

Torsten Conrad, chefkonsulent i LEAD – enter next level, MA i ledelse og teologi og Michala Schnoor, organisationskonsulent i eget firma, cand.psych. aut.

Skab gode betingelser for forandring og udvikling

Én ting ved vi med sikkerhed om succesfuld implementering: Det er en proces, der kræver ledelse (Conrad, 2014, Aarons et al., 2015). Men hvilken form for ledelse? Overordnet handler implementeringsledelse om at sætte en tydelig retning og skabe gode betingelser for udvikling og forandring i organisationen. Dette kræver forståelse for og løbende udforskning af de særlige forhold, der gør sig gældende i organisationen, og som har indflydelse på, hvordan en strategi kan omsættes til handling og organisatoriske resultater. Det gælder de økonomiske, strukturelle, processuelle, kulturelle og sociale forhold. Allerede når strategien forfattes, må de unikke organisatoriske forhold medtænkes. Hvis ikke man som ledelse tager afsæt i viden om, hvor organisationen er, så bliver strategien let afkoblet fra implementeringen fra starten. Beslutningen om "hvad vi skal" må ikke løsrives fra "hvordan vi gør det" – og handling må tage afsæt i "hvor vi er nu". God implementeringsledelse er altså ikke kun noget, der udøves, *efter* strategien er besluttet – det er en integreret del af strategiarbejdet fra start til slut. Det er ikke en isoleret opgave, der kan "tjekkes af" på "to do"-listen. Nøglen er: Løbende ledelsesmæssigt fokus og understøttelse på alle niveauer i organisationen igennem hele processen.

Implementering som en læreproces

Denne forståelse af ledelsesopgaven indebærer en bestemt forståelse af, hvad implementering er: At det er iterative læreprocesser, der indebærer handlinger rettet mod realisering af bestemte mål. Det er en afgørende ledelseskompetence at skabe rum for refleksion og bevidst selektion i forhold til valg af implementeringstilgange, og hvilke 'greb' der er virksomme i den konkrete kontekst (Conrad, Schnoor & Pedersen, 2017). Som ledelse har man derfor også brug for et repertoire af forskellige implementeringstilgange. Hvis man kun opererer med én tilgang til implementering, taber man gevinsten ved at kunne tilpasse processen med udgangspunkt, i hvad, hvor og hvornår der skal implementeres.

Fire tilgange til implementering

Her vil vi præsentere fire arketyper tilgange, som vi har udviklet i samspil med organisationer, der har arbejdet med at kvalificere sine implementeringsprocesser. Tilgangene er hver især forbundet med særlige kendetegn, formål, styrker og faldgruber, der inviterer til forskellige måder at gribe strategiimplementering an på (jf. model side 24).

1) Artiklen er inspireret af "Implementeringsledelse", Conrad, Schnoor & Pedersen, 2017 (In Press).

1

”Gør det!” – ”Just do it!”:

En topstyret tilgang, hvor rammer og krav fastlægges centralt – fx tidsplaner, personale og økonomi. Implementeringsstrategien handler om at opstille mål, handleplaner, fælles retningslinjer og procedurer. Styrken ved tilgangen er hurtig eksekvering og kortsigtede, synlige resultater: *”Det er dette, vi skal! Her er, hvordan I skal gøre det! Værsgo at gå i gang!”* En typisk faldgrube er, at man som ledelse ikke får skabt tilstrækkelig legitimitet omkring det lokale oversættelsesarbejde, der er afgørende for at kunne skabe de nødvendige ændringer i handling og adfærd i det daglige arbejde.

2

”Tag-selv!” – ”Værsgo at hente selv!”:

En tilgang, hvor løsninger skabes centralt og stilles til rådighed for lokale enheder, der selv er ansvarlige for anvendelse og realisering af udbyttet. Det grundlæggende implementeringsprincip er at skabe incitament for at bruge løsningen gennem inspiration, brugervenlighed og målrettet kommunikation. Styrken ved tilgangen er, at de lokale enheder, der ”køber ind” på løsningen, ofte vil opleve stort ejerskab og engagement i at skabe de fornødne ændringer i arbejdsgange, tænkning og adfærd. Omvendt er faldgruben ved det store lokale råderum, at de gode løsninger ender med at samle støv på hyl-den centralt, fordi de lokale enheder ikke gør brug af dem.

3

”Tæt på” – ”Vi går først, når det virker!”:

En tilgang, der indebærer dedikeret projekt- og konsulent-support lokalt, der driver processen og sikrer, at de ønskede gevinster høstes. Fx i form af pilotprojekter, der, med lån fra Peter i Leasy-reklamerne, er drevet af sloganet: *”Vi går først, når det virker!”*. Styrken ved tilgangen er den stærke lokale forankring, hvor ”børnesygdomme” og problemer fanges tidligt og håndteres effektivt undervejs. Faldgruben ved tilgangen er, at ressourceforbruget let kan løbe løbsk, og at det ikke lykkes at opbygge de nødvendige lokale kompetencer, der skal til, for at projektorganisationen kan trække sig ud igen.

4

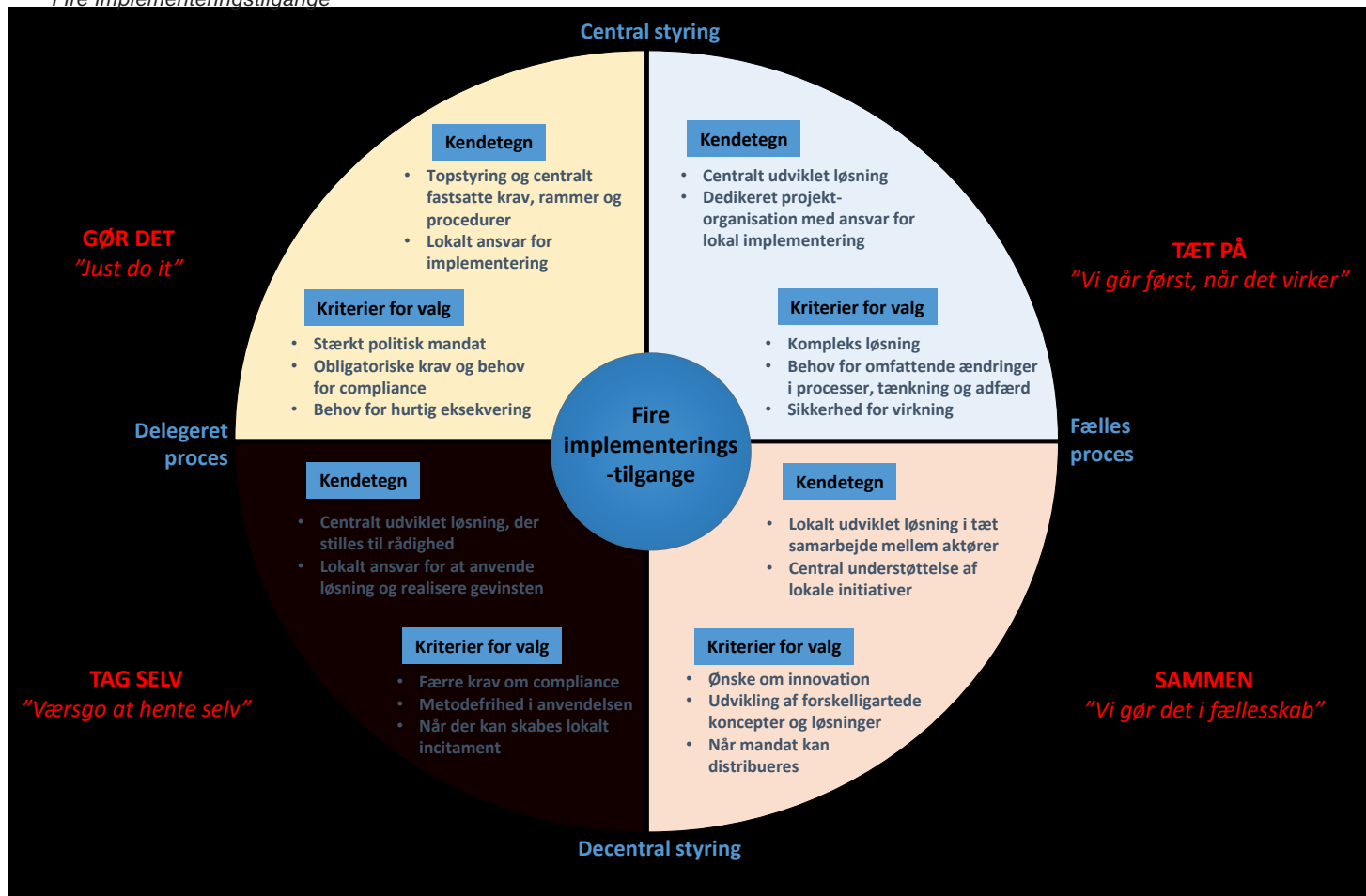
”Sammen” – ”Vi gør det i fællesskab!”:

En decentral tilgang, hvor løsninger udvikles i tæt samarbejde mellem aktører i og udenfor den formelle organisation. Implementeringsstrategien er kendetegnet ved et stærkt fokus på at skabe frugtbare samspil mellem ligeværdige aktører omkring fælles mål. Styrken ved den store grad af indflydelse er, at man skaber gode betingelser for ejerskab omkring forankringen af løsningen. Samtidig kan tilgangen have den faldgrube, at processen bliver ekstremt tidskrævende, hvis beslutningsmandatet ikke er klart, og projekterne bliver for store. Det kan gøre det svært at træffe beslutninger og sikre fremdrift. ➔

4 Råd til LEDELSE i implementerings processer

1. **Sæt tydelig retning og fasthold fokus over tid.**
2. **Understøt nødvendig kompetenceudvikling hos både ledere og medarbejdere.**
3. **Skab motivation og vilje til implementering gennem involvering og dialog.**
4. **Skab systematiske læringsdesign – opsaml læring løbende, og brug den til at kvalificere de næste skridt i implementeringen.**

Fire implementeringstilgange



➔ Praktiske implementeringsgreb

Hver af de fire tilgange inviterer til forskellige metoder eller 'greb' i praksis. Nedenstående er en række eksempler fra praksis, som understøttes af forskningen på området². Valg af både implementeringstilgang og -greb bør altid træffes ud fra en grundig analyse af, hvilken opgave der skal løses: Hvordan opnår vi bedst de ønskede resultater i forhold til fx tid, økonomi og involverede aktører?

1 Hvis I vælger "Gør det!"-tilgangen, så kan et virksomt implementeringsgreb være "kædetræk-*ket*". Det handler om at skabe et stærk vertikalt ledelsessystem med tæt samarbejde og feedback "op og ned" i organisationen. Øverste ledelse mobiliserer og understøtter ledelsen på næste niveau osv., og samtidig sikres det, at vigtig viden omkring processen løbende bæres opad. Grebet er virksomt i forhold til at skabe øget sammenhængskraft i organisationen og som en integreret del af processen opbygge forandringskapabilitet og -kompetence.

2 Hvis I vælger "Tag-selv!"-tilgangen, så kan et virksomt greb være "ringe i vandet", der *indebærer struktureret* vidensopsamling og kommunikation omkring løsninger på tværs af aktører i organisationen. Leder-til-leder eller medarbejder-til-medarbejder. Eksempelvis i form af læringsgrupper, der kan synliggøre tilgængelige redskaber og metoder og de gevinster og udfordringer, som andre har erfaret. Grebet kan dermed skabe incitament for brugen af løsninger i andre dele af organisationen. Opgaven er at respondere hurtigt på lokale initiativer og understøtte implementeringen på områder, hvor der bliver vist interesse og engagement i at hente og bruge løsningerne.

²⁾ De konkrete implementeringsgreb er skabt gennem praktisk erfaring i samspil med vores kunder og på en aktionsforskningsworkshop på Dansk Implementeringsnetværks Årskonference i 2016, hvor erfarne praktikere delte deres bedste erfaringer med virksomme implementeringsgreb.

3 Hvis I vælger "Tæt på!"-tilgangen, så kan et virksomt greb være "lærende partnerskaber", hvor gensidig læring og kompetenceudvikling er en integreret del af implementeringsprocessen. Projektteamet leverer ikke blot "en løsning". De hjælper ledelsen lokalt med at understøtte de ændringer i arbejdsgange, adfærd og tænkning, som forandringen kræver. Ud over projektstyringsdelen har projektteamet således også en "train the trainer"-rolle i forhold til at understøtte den lokale ledelses rolle som forandringsleder og medarbejdernes rolle som forandringsagenter, som er med til at forme de nye arbejdspraksisser og få tingene til at virke.

4 Et virksomt greb i "Sammen"-tilgangen er at betragte implementering som en serie "aktionslæringsprojekter". Det vil sige en proces, der samtænker resultatorienterede forandringsprojekter og organisatorisk læring. I sin enkleste form bliver processen struktureret i tre trin: Fælles formulering af den strategiske intention med projekterne lokalt: Hvilke formål og mål stræber vi efter? Konkretisering af den strategiske intention i lokale skræddersyede tiltag og projekter, som gennemføres parallelt i en første bølge af implementering. Beslutning om ny bølge af tiltag baseret på evaluering og læring fra første bølge. 🕒

Michala Schnoor
Organisationskonsulent i eget firma
cand.psych. aut.



Torsten Conrad
chefkonsulent i LEAD – enter next level
MA i ledelse og teologi



Litteratur

- Aarons, G., Ehrhart, M., Farahnak, L. & Hurlburt, M. (2015): Leadership and organizational change for implementation (LOCI): A randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. I: *Implementation science*. January, Vol. 10.
- Conrad, T. (2014): Ledelse der giver mening. I: *Skolen i morgen*. Nr. 17 (6).
- Conrad, Schnoor & Pedersen (2017, in press): Implementeringsledelse. I: *Leadership Pipeline 2.0*. Dansk Psykologisk Forlag.