

Implementering i midten?

af professor Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

På et vist plan er det de samme spørgsmål og de samme problemstillinger, der dukker op igen og igen. Både i den enkelte virksomhed og fra virksomhed til virksomhed. Ikke kun fordi alting har med salg, produktion eller udvikling at gøre, og det derfor er disse emner, der fylder hovedparten af dagsordenen. Snarere fordi virksomheder er mere ens, end man umiddelbart tror. Også selvom de fungerer i ganske forskellige brancher – og hvad enten det er offentlige eller private virksomheder.

De to udfordringer: Implementering og forankring

Der er to spørgsmål, som jeg i forskellige versioner hører rigtig mange gange. Det første drejer sig om, hvordan man sikrer, at organisationen tager imod de systemer, rutiner og arbejdsmetoder, der udvikles af økonomiafdelingen; altså at forandringerne kan gennemføres uden al for meget modstand – lad os døbe dette *implementeringsproblemet*. Det andet drejer sig om, hvordan man sikrer sig, at den forretningsmæssige ledelse, dvs. både direktion, afdelings- og divisionsledere mv., bevarer opmærksomheden, forstår de projekter, som er i gang, og reelt set deltager i de strategiske valg, som skal træffes undervejs i projektet – dette kan vi så kalde *forankringsproblemet*.

Det er problemstillinger, som dukker op i forbindelse med mange forskellige ændringer af systemer og rutiner i enhver organisation. Mest markant er det nok, når nye strategisk orienterede ledelses-, rapporterings- eller styringssystemer skal indføres. Det kan typisk være et Balanced Scorecard, hvor det ofte vil være økonomichefen og/eller en controller, der har det praktiske projektlederansvar. Her vil det dukke op, når de første strategikort er optegnet, og der "bare"

mangler at blive udviklet det tilstrækkelige datagrundlag og typisk også at få mere fokus på de årsags-effektsammenhænge, som i litteraturen beskrives som centrale (altså faktisk de væsentlige dele af projekter, der udestår). Symptomerne er, at projektet taber momentum, der er ikke hos den forretningsmæssige ledelse tid til at beskæftige sig med det – selvom enkelte ildsjæle måske er engagerede – og der er stor usikkerhed omkring, hvad næste skridt egentlig skal være. Givetvis opstår der også tvivl i organisationen, om det nu er besværet værd, der breder sig en opfattelse af, at det kræver en mængde ændringer i de eksisterende arbejdsformer osv.

På den måde kan et typisk projekt ligge underdrejet igennem flere måneder, indtil en "skarp" milestone nærmer sig. Det kan f.eks. være et planlagt strategiseminar, hvor resultaterne skulle præsenteres, det kan være datterselskabets indrapportering til moderselskabet omkring de strategiske initiativer, eller det kan være medarbejdermøder.

Controlleren har ofte ansvaret

Det er ofte en controller, økonomichef eller andre medarbejdere i økonomiafdelingen, der bringer disse problemstillinger på banen. Men henvendelsen kan også komme fra en personalechef, projektleder, institutionsleder, afdelingsleder eller andre – for problematikken drejer sig om at være placeret i midten af organisationen, nogle gange endda uden at have et direkte ledelsesansvar i forhold til de opgaver, som trods alt er de centrale i mange virksomheder – altså salg, produktion osv.

Ofte dukker spørgsmålene op i en lidt mindre gennemskuelig version, end den måde, jeg her præsenterer dem på, men ikke desto mindre er det de samme helt grundlæggende ting, som er svære i alle organisationer. Disse spørgsmål er centrale i forbindelse med indførelsen af mange forskellige ledelseskoncepter, it-systemer, økonomistyringsmodeller og ved gennemførelse af forandringsprojekter i al almindelighed.

2. Når der ledes fra midten

Den problematik, vi her berører, drejer sig helt fundamentalt om, hvordan man får en organisation til at bevæge sig, når man står et eller andet sted i midten af ledelseshierarkiet samtidig med, at de politiske og ledelsesmæssige prioriteringer, man får udstukket fra oven, er uklare. Og måske, om

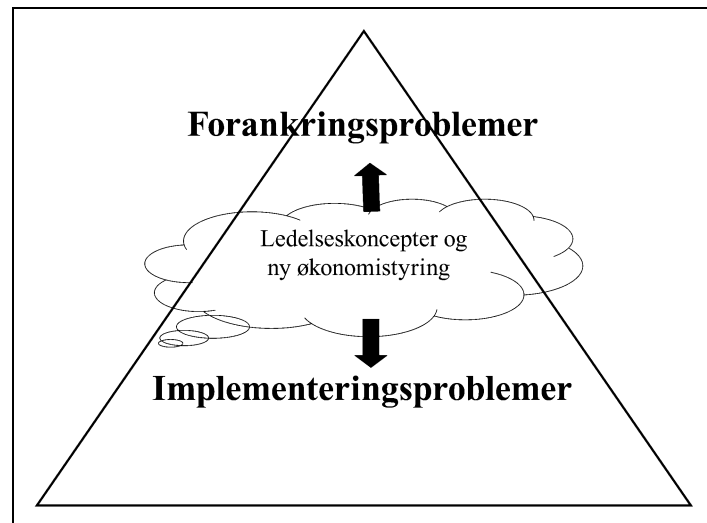
Top-down eller bottom-up?

det overhovedet er muligt at lede fra midten under disse vilkår.

I min gamle lærebog om organisationsteori, som jeg læste på universitetet, blev det diskuteret, om implementeringer skulle foretages top-down eller bottom-up. Svaret var vistnok, at det afhang af forskellige faktorer, men at det ofte var en god idé at gøre lidt af begge dele. Men det var formodentlig ikke meningen, at vi skulle tage gennemsnittet af de to implementeringsstrategier og alene gennemføre forandringer i midten af organisationen.

Men kan man også lede fra midten?

Hvis vi tillader os at se bort fra, at den planlagte implementering kunne være en dårlig ide, og at de decentrale enheder i organisationen har helt fornuftige årsager til at være imod ændringen, så skyldes mange såkaldte forankringsproblemer eller implementeringsproblemer, at man ikke har gennemtænkt konsekvenserne af, at man forsøger at lede fra midten. Alt for mange ledelseskoncepter og -metoder skydes simpelthen i gang i midten af organisationen, således som det er antydnet i figur 1.



Figur 1. Forandringens dilemma: Imellem implementering og forankring.

2.1. Forankringsproblemet

Den ledelsesmæssige forankring eller topledelsens opbakning sikres *ikke* ved, at planerne har været forelagt i direktionen, at bestemte direktører formelt er udpeget til en styregruppe, eller at der sendes meddelelser underskrevet af en

styrelses- eller kommunaldirektør rundt i organisationen. Der skal noget mere til. Men "top-ledelsen" kan naturligvis ikke have lige meget fokus på alting – der er simpelthen nogle projekter, hvor det bedre kan betale sig at bruge tiden, fordi der er et højere ROM – Return-on-Management, som nogle har døbt det.

Måske skal vi opgive den strategiske forankring

Den første mulige løsning på forankringsproblemet er derfor, at man helt opgiver at satse på at forankre sit projekt hos ledelsen. Hvis ikke det bidrager til at løse et af de 3-4 mest presserende problemer, som ledelsen står overfor, så er det vanskeligt at sige, at det er et strategisk vigtigt projekt, som kræver ledelsens involvering. Og måske skal det i forlængelse heraf overvejes, om det nu også er centralt, at det gennemføres. Eller også skal projektet designes, så det kan gennemføres uden særlig opbakning fra topledelsen, men med en anden form for opbakning og forankring.

Eller også skal vi blive bedre til at sætte fokus på de væsentlige ting

En anden mulighed er at reformulere projektets udgangspunkt, således at projektets bidrag til et af de nævnte presserende problemer synliggøres. Hvis det eksempelvis er en central målsætning at reducere udgifterne med 5% samtidig med, at organisationen bliver mere brugerorienteret, vil det typisk kræve gennemførelsen af forholdsvis radikale forandringer, som kan forventes at kræve fuld ledelsesmæssig bevågenhed. Indførelsen af en ny Service Management-model eller en ny organisering af forretningsprocesserne kan i denne sammenhæng synes ubetydelig.

Forankring ved synkronisering

Hvis man derimod i projektplanen kan demonstrere, at der er et klart forretningsmæssigt potentiale i form af reduktioner af spild eller andre effektiviseringer, en forbedret service for borgerne etc., er projektets forretningsmæssige potentiale afstemt med den ledelsesmæssige dagsorden. Det betyder, at man som et alternativ til forankringen ved ledelsens direkte opbakning og involvering kan tale om, at projektet er *forankret ved synkronisering* med den centrale strategi. Det virker næsten lige så godt.

Synkronisering gennem kommunikation

I den offentlige sektor har man, med udgangspunkt i det særlige behov for at kunne lade offentligheden – herunder politikerne – kigge med i den måde, som driftsorganisationen vælger målsætninger på, og den måde, som driftsorganisationen reelt prioriterer midler og indsats på, særlig mulighed for at synkronisere indsatser og prioriteringer med de politiske målsætninger. Jo bedre man formår at opstille mål, der afspejler de overordnede politiske priorite-

ringer, og jo bedre man formår at integrere disse mål i økonomistyring og ledelsesrapportering, desto større er den ledelsesmæssige forankring af indsatserne.

Tilsvarende kan man i den private sektor sikre en strategisk forankring ved at give eksterne aktører indsigt i virksomhedens målsætninger. Det kan eksempelvis være omkring servicemålsætninger i forbindelse med leverancer, eller det kan for børsnoterede virksomheder være, når konkrete effektiviseringsmålsætninger annonceres til aktiemarkedet.

2.2. Implementeringsproblemet

Når der er skabt en ledelsesmæssig forankring af projektet, f.eks. ved at synkronisere det med strategien, er man ofte godt undervejs med at løse implementeringsproblemet. Ofte skyldes vanskeligheder med at få organisationen til at tage imod nye initiativer nemlig, at der er en følelse af, at de ikke er centrale i forhold til de arbejdsopgaver, der i øvrigt skal lægges kræfter i, og som er udpeget som strategisk væsentlige.

Hvis konceptet oversælges, skader vi implementeringen

Det er også et velkendt fænomen, at nye koncepter og projekter oversælges. Måske skyldes det projektlederens egen opfattelse af, at dette er et særligt vigtigt projekt – og måske skyldes det, at man simpelthen er nødt til at råbe højt for at blive hørt. I konkurrencen om opmærksomhed kæmper man mod andre initiativer og mod medarbejdernes ofte velbegrundede immunitet mod årets ledelsesdille.

Jeg vil igen tillade mig at se bort fra de tilfælde, hvor implementeringsproblemerne skyldes en "reel" modstand mod forandringen, f.eks. fordi den indebærer en markant forringelse af arbejdsvilkårene. Sådanne forandringer er basalt set vanskelige at gennemføre, og de vil ofte møde modstand, således som vi kender det fra implementeringslitteraturen.

Det interessante er derimod, hvorfor der så ofte opstår implementeringsproblemer i forbindelse med projekter, som burde være i alles interesse. Det kan for eksempel være projekter, der i en offentlig virksomhed forbedrer konkurrenceevnen i forhold til private aktører ved at øge organisationens effektivitet eller ved at forbedre den service, man yder borgerne. Sådanne projekter har jo potentialet til at skabe en bedre arbejdsplads, mere spændende arbejdsopgaver og kontakt til mere tilfredse brugere – ligesom effektivitet i alle dele af organisationen jo i den sidste ende er forud-

Implementering handler ikke (kun) om medarbejderinvolvering

sætningen for, at arbejdspladsen bevares, og ansættelsesvilkårene forbedres.

Ud over at glemme det strategiske argument for projektets gennemførelse, så er en gennemgående problematik ofte, at nye initiativer, hvad enten det er kvalitetsledelse, nye rapporteringssystemer, eller kunden-i-centrum-projekter, for den enkelte medarbejder ikke opfattes som tilstrækkeligt relevante. Løsningen er ikke bare mere medarbejderinvolvering, som ellers er vores refleksreaktion. Det handler om at involvere på det rette tidspunkt og på det rette grundlag.

Implementering gennem strategisk fokus

Alt for ofte er den såkaldte medarbejderinvolvering et udslag af mangel på ledelse. Projekter, der mangler fokus, eller hvor de politiske mål ikke er tilstrækkeligt klarlagt på forhånd, slippes løs i organisationen. De skydes ned fra midten i organisationen, uden at målsætningerne er strategisk forankrede. Forudsætningen for at kunne involvere de medarbejdere, der skal gennemføre projekterne, er imidlertid, at retningslinjerne er lagt først, at de er meldt klart ud og forstået af de involverede mennesker.

2.3. Mellemlederens ny rolle?

Hvad er en mellemleder egentlig

Spørgsmålet er så, om der er en samtidig løsning på forankrings- og implementeringsproblemet. Det er der muligvis, hvis vi ser på den rolle, som mellemlederen er blevet tildelt i den moderne organisation og de muligheder, som han eller hun har for at udfylde den.

I den traditionelle brug af begrebet er en mellemleder enhver medarbejder med et ledelsesmæssigt ansvar, som samtidig refererer til en anden leder. Selvom den enkelte institutionsleder ikke nødvendigvis selv opfatter sig som en mellemleder, så står han eller hun i nøjagtig det samme dilemma, som mellemlederen i den traditionelle hierarkiske organisation. På den ene side skal arbejdet organiseres sammen med medarbejderne, og på den anden side skal der leves op til nogle krav, der mere eller mindre direkte er kommunikeret fra oven.

Mellemlederen overlevede – på trods af alle spådomme

I midten af 1980'erne var det den almindelige profeti, at mellemlederen ville være en truet race. Blandt andet fordi de enkelte medarbejdere ville blive bedre uddannet og kræve mindre ledelse for at varetage deres job, fordi organisationerne ville blive fladere, og fordi ny kommunikations- og informationsteknologi ville ændre på organisationerne.

Det er forbavsende sjældent, at man kan forudsige, hvad der sker. Selvom vi nu taler om selvledelse og videnbaseret arbejde, der skal coaches og motiveres, er der næppe blevet brug for mindre ledelse. Vi kan selvfølgelig komme i tanke om nogle store virksomheder, hvor andelen af medarbejdere med ledelsesfunktioner har været uhensigtsmæssigt stor, eller hvor antallet af hierarkiske niveauer har skabt en alt for uigennemskuelig og uflexibel organisation.

Vidensamfundet kræver mere ledelse

Men der er lige så mange organisationer, hvor der som følge af øget kompleksitet i arbejdsopgaverne er blevet brug for mere ledelse. Der bliver muligvis færre hierarkiske niveauer og dermed mindre behov for ledere, der koordinerer vertikalt. Lederen i den videnbaserede virksomhed er imidlertid langt mere involveret i det arbejde, der udføres, idet en tilbunds gående indsigt i arbejdsopgaverne og de løsninger, der frembringes, er en nødvendighed for at kunne lede. Dermed reduceres det antal medarbejdere, som en leder kan lede, og selve indholdet af lederens arbejdsindsats ændres. Med et begreb fra den klassiske organisationsteori, så reduceres span-of-control samtidig med, at selve indholdet af ledelsesfunktionen ændres.

Det kræver mere ledelse – og det kræver mere faglighed

I disse videnbaserede organisationer vil det for det første være mellemlederens rolle at tænke og agere strategisk på virksomhedens vegne. Det kræver et ledelsesmæssigt ansvar for at prioritere og fokusere indsatsen på sine medarbejders vegne. For det andet vil det være mellemlederens ansvar at deltage i opgavernes udførelse. Det er en forudsætning for at have den detaljerede viden om arbejdsopgaverne, som er nødvendig for at kunne sætte rammerne for afdelingens eller projektets bidrag til virksomhedens strategi. Og det er også nødvendigt, at lederen er konkret involveret i implementeringen sammen med sine medarbejdere.

Om forfatteren

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han er redaktør af ledeshåndbøgerne *Økonomistyring*, *Controlleren* og *Offentlig Ledelse* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag), *Nye erfaringer med strategikort: danske virksomheders brug af balanced scorecard* (2004, Børsens Forlag) samt *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag).

