

Faglig artikel: Implementering på forkant

Af chefkonsulent Maja Hjorth Just

Tiden fra idéen opstår til implementeringen er i fuld gang kan ofte føles meget kort for mange projektledere. Der bliver brugt masser af kræfter på at udarbejde af et hav af analyser og planer i planlægningsfasen, og pludselig står man med en fod i implementeringsfasen, hvor effekterne skal begynde at vise sig, og man måske føler sig lidt på bagkant i forhold til, hvad der skal ske. Med inspiration fra gevinstrealisering og strategiimplementering vil jeg i denne artikel reflektere over, hvordan vi kan få mere effekt ud af de projekter, der sætter i søen, ved at tænke implementeringsdimensionen ind fra starten af projektet – kort sagt, hvordan vi kommer på forkant med implementeringen.

Projekter, der havner på de kommunale skriveborde

Som projektleder har du sikkert mødt et eller flere af følgende udsagn om implementering:

“90 % af alle ressourcer bruges på skabelsen af interventioner, politikker, programmer – blot 10 % bruges på implementering!” (Ogden; 2010 & Levin; 2011).

“Blot 5 % af alle kommunalt iværksatte projekter i Danmark har tildelt økonomi til implementeringen, og få projekter følges op med strategier og handleplaner for implementering - derfor ender mange projekter på de kommunale skriveborde” (Nielsen & Poulsen; 2011).

Det er nok de færreste projektledere, der ønsker at deres projekter ender på de kommunale skriveborde, så der er god grund til at interessere sig for implementering, og hvordan organisationen kan få større effekt ud af de projekter, der igangsættes.

Der findes mange bud på definition af implementering – og ikke mindst hvornår implementering begynder i projekter. To bud på definitioner er:

1. *A specified set of activities designed to put into practice an activity or program of known dimensions (Implementation Research: A Synthesis of the Literature, 2005)*
2. *De handlinger, der gennemføres for at ændre en eksisterende praksis – fra beslutningen er taget til daglig praksis er vedvarende ændret (Implementeringsforskning om forebyggelse – en baggrundsrapport, 2010)*

Begge definitioner indeholder ordet *praksis*, og i nr. 2 definition lægges der vægt på, at praksis skal være vedvarende ændret. Praksis er ikke noget, man ændrer i løbet af natten, hvilket taler for at tænke implementering ind tidligst muligt i projektprocessen. Med den klassiske fire faseprojektmodel kan man nærmest føle sig opfordret til først at tænke implementeringsstrategi fase 3, som ofte kaldes gennemførelsesfase.



Der findes mange forskellige teorier og modeller, der fortæller om den gode implementering. I denne artikel vil jeg primært beskæftige mig med hvordan man kan bruge elementer fra gevinstrealisering og Søren Obed Madsens tilgang til strategiimplementering til at komme på forkant med implementeringsprocessen.

Gevinstrealisering – hvilken adfærd ønsker vi at ændre med projektet?

I de fleste kommuner kommer gevinstrealisering kun på tale i de store investeringscases, hvor projektejer og projektleder sammen med organisationen arbejder struktureret med at identificere projektets gevinster samt hvilken adfærd, kompetencer og leverancer, det vil kræve at realisere dem.

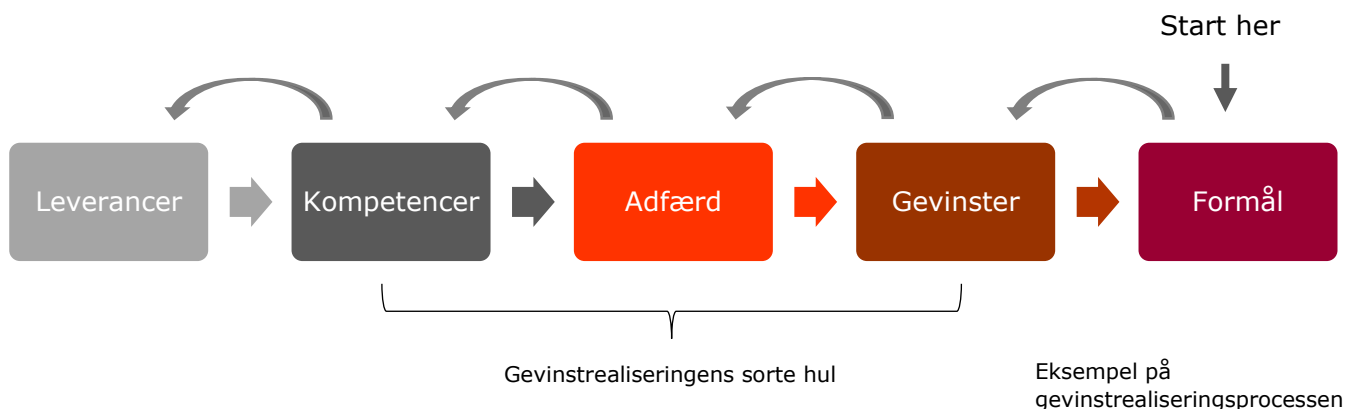
Jeg mener, at der er meget at hente i gevinstrealiseringsmetoden – også selvom man er projektleder på de "mindre" projekter. Derfor vil jeg herunder komme ind på, hvordan man kan bruge nogle af elementerne af metoden, når man i analysefasen arbejder med projektplanen ved at tage stilling til, hvilken adfærd der skal ændres, og hvad det kræver af kompetenceudvikling og involvering undervejs i projektprocessen. Desuden vil jeg komme ind på, hvad der kan ske, hvis man allerede begynder at tale gevinster, og hvad det egentlig kræver at realisere dem med projektejer og måske gevinstejere (de, der skal mærke og understøtte forandringen fremadrettet) i idé- eller først i analysefasen. Måske nogle projekter ligefrem ikke bliver sat i værk, fordi man tidligt i processen vurderer, at indsatsen ikke står mål med den forventede effekt.

Hvorfor gevinstrealisering?

Argumenterne for gevinstrealisering opgøres flere steder i tal: i projekter med struktureret gevinstrealiseringstilgang realiseres 80% af gevinstpotentialet. Derimod ser tallene for projekter uden struktureret tilgang knap så gode ud: 70% af projekterne realiserer 10-25 % af potentialet, og 30% realiserer intet.

Med gevinstrealiseringstilgangen skabes et fælles overblik over projektets gevinster, en indikation på forandringsopgavens størrelse og et fælles blik på projektets scope, hvor man kan spørge hinanden og sig selv: kan vi nu realisere gevinsterne med de leverancer, vi leverer?

Samtidig fokuserer man med gevinstrealisering på, hvilken værdi projektet skal skabe for organisationen, for borgerne og/eller for brugerne – altså et udefra-ind perspektiv.



Herover ses et eksempel på et gevinstrealiseringsprocessen. Gevinster, adfærd og kompetencer kaldes flere steder "gevinstrealiserings sorte hul", fordi mange projekter simpelthen ikke tager stilling til, hvilke gevinster der skal opnås, og hvad det kræver af adfærd og kompetencer. Man går nærmest direkte fra projektets formål til leverancer.

Der er to helt centrale elementer i gevinstrealisering, som jeg mener, de fleste projekter kan drage nytte af. Det ene element er, at gevinstrealiseringsoverblikket udarbejdes sammen med projektejer og gevinstejere. Det kan udformes som et detaljeret skema, hvor der sættes data på de ovenstående elementer. Med det detaljerede overblik kan man i starten af projektet skabe et delt billede af, hvad det er, projektet prøver at løse og hvad det egentlig kræver. Det andet element er, at man altid tager udgangspunkt i projektets why/formål, når man starter med at definere gevinsterne, positive såvel som negative. På den måde er gevinsterne hæftet op på projektets formål, adfærdsændring hæftet op på gevinster, kompetencer definerede ud fra ændret adfærd og leverancer først definerede, når alle andre elementer er blevet analyserede.

Jeg vil ikke komme ind på alle elementer af gevinstrealiseringsmetoden her, men fokusere på dimensionerne adfærd og kompetencer, fordi de især understøtter fokus på ændret praksis. Adfærdsdimensionen handler om at beskrive den ønskede (nye) adfærd og handlinger hos den/de relevante grupper af medarbejdere. Her kan man med fordel stille følgende spørgsmål:

- Har vi medtænkt alle relevante grupper?
- Hvori består ændringerne for hver gruppe?
- Hvor stor er forandringen?
- Hvordan ser vi/følger med i, at der sker en ændret adfærd?

I dette stadie af projektet vil man som projektleder ikke nødvendigvis have den helt store viden om medarbejderne, hvorfor inddragelse af gevinstejere – og gerne nogle af medarbejderne – i beskrivelsen af, hvilken adfærd man ønsker at opnå med projektet, er en rigtig god idé. Gevinstejere og medarbejdere kan være med til at afdække medarbejdernes holdning til projektet, hvem der er tilhængere, og hvem der er bekymrede. Man kan begynde at tale om, hvad "modstand" kan være et tegn på, og hvordan kan man anvende den information aktivt til at sikre, at man holder kompleksiteten i live og dermed højne sandsynligheden for større effekt (se evt. artiklen *Hvem vil ikke hellere være ambassadør end grå eminencer* for uddybning af, hvordan medarbejdernes bekymring kan mødes i projektet).

Når adfærd skal ændres, er det også essentielt at tage stillingen til, hvilken kompetenceudvikling der skal til for at medarbejderne understøttes i at lære nyt. I analysefasen er det især vigtigt at sikre, at projektet også sætter tid, ressourcer og økonomi af til kompetenceudviklingen. Her kan man med fordel stille følgende spørgsmål:

- Hvordan bliver vi i stand til at agere anderledes i praksis?
- Er der brug for nye kompetencer, eller har vi dem allerede internt?
- Hvilken form for kompetenceudvikling, skal der til? Kurser, oplæring eller kan vi tænke i aktionslæring, mentoring og coaching?
- Har vi selv indflydelse på kompetenceudviklingen, eller sker det i andet regi? Hvis kompetenceudviklingen foregår i andet regi, hvordan påvirker vi det så?

Ved at tage stilling til ønskede adfærd og kompetencer (og gevinster), og hvad det kræver sammen med både projektejer og gevinstejere har man taget første skridt mod at være på

forkant med implementeringsfasen. Selvsagt kan billedet ændre sig undervejs, men et fælles udgangspunkt giver mulighed for at afstemme forventninger og sikre ressourcer til implementering.

Hvad kan vi lære af teorier om strategiimplementering?

Når man taler implementering i en projektkontekst, giver det god mening at kigge over i mod teorierne om strategiimplementering. Her findes der som skrevet et væld af forskellige metoder og tilgange. Eftersom fokus i denne artikel er på implementering som ændring af praksis, mener jeg, at Søren Obed Madsens oversættelsesperspektiv er meget relevant.

I *"Mellem snak, handling, magt, skuespil og oversættelse – implementeringens dimensioner"* kommer Obed Madsen ind på, hvorfor fire ud af fem strategier ikke implementeres efter hensigten:

1. Strategien eller systemet er for kompliceret
2. Menneskene er ikke dygtige nok (kompetencer)
3. Virkeligheden bevæger sig hurtigere end strategien
4. Strategien er urealistisk at implementere
5. Vi ved ikke præcist, hvad vi mener, når vi siger implementering

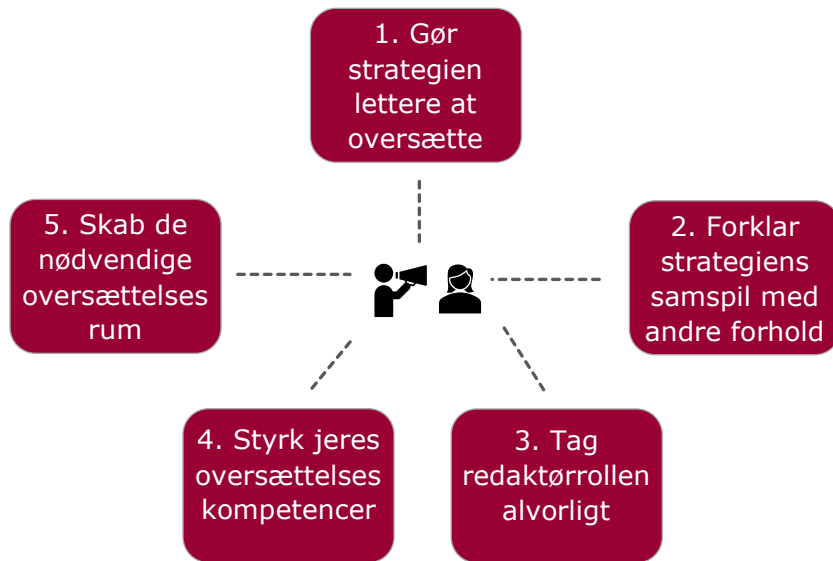
I forhold til punkt 2 og 4 kan gevinstrealiseringstankegangen netop bruges til at udfolde, hvilke kompetencer der skal trænes undervejs – og om indsats står mål med effekt.

"Vi ved ikke præcist, hvad vi mener, når vi siger implementering". Det kan jeg selv nikke genkendende til, både som mangeårig projektleder og som underviser i projektledelse. Det er også det, Obed Madsen især er optaget af. I artiklen beskriver han de mange måder implementering forstås indenfor forskellige arenaer og taler for at bruge et samlende perspektiv, hvor man tænker implementering som oversættelse. Gennem oversættelsesperspektivet søger man at gøre strategien konkret i forhold til sin kontekst og samtidig give medarbejdere mulighed for afkodning og oversættelse. Den teoretiske baggrund for oversættelsesperspektivet er, at implementering ikke er forudsigelig eller har sin egen essens, men forstås gennem aktørernes tolkning. Ligesom at implementering er ikke magtfri.

Søren Obed Madsen skriver:

"I det oversættelsesteoretiske perspektiv vil en vellykket implementering være, at strategiens mening og funktion er oversat til de lokale praksisser med den variation, der nødvendigvis kan opstå".

Men hvordan sikrer man, at strategiens – og i denne kontekst projektets – mening og funktion oversættes til lokal praksis? Her er der flere ting at holde sig for øje ifølge Væksthus for Ledelses papir *"Fra strategi til praksis. Toplederes rolle i implementering af strategi"*. Som det ses af titlen, er papiret henvendt til topledelsen og beskæftiger sig med, hvilke greb man som topledelse kan anvende for at sikre oversættelse af strategien i organisationen (se figur herunder).



Fem greb til bedre oversættelser, Fra strategi til praksis

I projektkontekst mener jeg, at især "skab de nødvendige oversættelsesrum" og "styrk jeres oversættelseskompetencer" er relevante. Hvis man tidligt i projektet tænker over, hvilke oversættelsesrum der skal skabes undervejs, og hvilke oversættelseskompetencer det vil kræve at projektorganisationen (og ambassadører), er man igen på forkant i forhold til implementeringsfasen.

Nødvendige oversættelsesrum

I oversættelsesrummet mødes strategiens "forfattere" og "oversættere" og bruger tid på at forstå strategiens intention og funktion. Her er det også vigtigt at afklare hvad aktørgruppen mener med implementering – altså hvornår oplever vi at være i mål? Rollen "forfatter" beskrives i *Fra papir til praksis* som den eller de personer, der skriver teksten. Ofte er topledelsen en slags medforfattere, selv om det meste af strategien måske er formuleret af konsulenter, en stabsfunktion e.l. Som forfatter må man aldrig tage for givet, at strategi bliver læst og forstået ud fra forfatterens intentioner. I en projektkontekst kan man tænke projektejer og projektleder som forfatteren. Her er det essentielt at tænke, at resten af organisationen ikke nødvendigvis har samme forståelse for projektet som projektorganisationen.

Rollen "oversætter" beskrives i *Fra papir til praksis* som den eller de personer i organisationen, der omformer strategiteksten, det vil sige ændrer strategiens formuleringer, så andre bedre kan forstå dens indhold, intention og mening. Det er typisk ledere på alle niveauer i organisationen. I projektkontekst kan det både være projektorganisationen, ledere og projektets ambassadører, der er med til at oversætte projektets formål, succeskriterier og leverancer i organisationens forskellige kontekster. De oversættelsesrum skal der arbejdes strategisk med og afsættes ressourcer til, for at sikre at projektet giver mening – og dermed skaber effekt – i organisationen.

Styrk oversættelseskompetencerne

Hvilke oversættelseskompetencer er så nødvendige for at sikre, at projektet kan oversættes i lokale kontekster? Her mener Væksthus for Ledelse at følgende kompetencer er relevante:

- Oversættere skal kunne mestre flere fagsprog
- Oversættere skal forstå mange kulturer (føling med værdier, hverdag og udfordringer i organisationen)
- Oversættere skal være modige (udfordre magt, autoritet og modstand i oversættelsesprocessen)
- Oversættere skal være kreative (kun oversætte til alternative udformninger)
- Oversættere skal have analytisk sans
- Oversættere skal kunne facilitere processen

Der er nok ikke et enkelt svar på hvordan, man i projektet arbejder med at styrke ovenstående oversættelseskompetencer, men alle elementerne peger imod proceskonsulentfærdigheder. Så for at vende tilbage til gevinstrealisering her på falderebet, mener jeg, det er givtigt ikke kun at fokusere på medarbejdernes adfærd og kompetencer, men på hele projektorganisationens, for at sikre, at de rette implementeringskompetencer er på plads.

I det ovenstående har jeg reflekteret over, hvordan man med fordel kan trække på elementer af gevinstrealisering og strategiimplementering for at sikre, at man kommer på forkant med implementering. Jeg startede med Ogden og Levins citat om at *"90 % af alle ressourcer bruges på skabelsen af interventioner, politikker, programmer – blot 10 % bruges på implementering!"* (Ogden; 2010 & Levin; 2011) og vil slutte med professor Roger L. Martins citat:

"A mediocre strategy well executed is better than a great strategy poorly executed".

Med udgangspunkt i Martins citat og med baggrund i gevinstrealisering og implementering som oversættelse er opfordringen herfra: brug ikke alle kræfter på at beskrive projektet i detaljer i analysefasen! Brug i stedet flere kræfter på at tænke gevinster, adfærd, kompetencer, oversættelsesrum og oversættelseskompetencer. Så er der en gode muligheder for at komme på forkant med implementeringen og at projektet ændrer praksis vedvarende!