

Implementeringsudfordringen – fra projektjungle til koordineret udvikling

Klaus Majgaard, konsulent, adjungeret professor i offentlig styring og ledelse ved CBS

Hvordan sikres det, at det er de rigtige løsninger, der sættes i søen? Og hvordan realiseres løsninger ud i yderste led med kvalitet og bundlinje i behold? Klaus Majgaard henviste i sit oplæg til en række faldgruber for, at resultater fra gode udviklingsprojekter bliver implementeret i driften og anviste, hvordan faldgruber kan undgås.

Langsigtede strategier og forankring

Klaus Majgaard indleder med at advare mod projekter, der får deres eget liv. I stedet for at satse på mange forskellige områder, skal der arbejdes med en langsigtet strategi i forhold til, hvilke projekter der skal sættes i søen. Klaus Majgaard anbefaler, at der defineres langsigtede innovationsspor, hvor projekter modnes, gennemføres og forankres – gerne på tværs af kommuner. Det er centralt at opbygge koalitioner mellem fagfolk og politikere. For at kunne styre programmer optimalt, skal porteføljestyrelsen være en fælles opgave på tværs af ledelsen af den kommunale organisation. Hvis metodeprogrammer danner en fælles referenceramme, er der mulighed for et fælles sprog mellem specialister og ”almenområde”.

I en projektverden er der fare for, at fokus for ensidigt er på, om projektet lykkes og mindre på, at resultaterne efterfølgende skal forankres i driften. Det kan resultere i, at produktet bliver leveret til tiden, men aldrig bliver fast forankret i driften. For at fremme en stærk forankring i driften er det nødvendigt at etablere et godt samspil mellem projektleder og driftsleder. Klaus Majgaard understreger, at driftsledere bør spille en rolle i hele projektets forløb og ikke kun i slutfasen. Udarbejdelsen af en forandringsteori for projektet kan være et omdrejningspunkt for fælles læring.

Hvad kan spænde ben for en god faglig indsats?

Økonomi og faglighed bør gå hånd i hånd, i stedet for at økonomien spænder ben for fagligheden. Ved fokus på synergier mellem faglige og økonomiske målsætninger kan man komme langt. Hele rehabiliteringsbølgen er et eksempel herpå. Hvis faglighed og økonomi ikke kan gå op i en højere enhed, anbefaler Klaus Majgaard, at der skal være oprigtighed om rammerne. Sparemaal skal meldes ud og ikke være en del af en skjult dagsorden.

Der skal tages hånd om modstand over for nye tiltag, utilfredse brugere og medarbejdere, der stejler over for nye løsninger. For at mindske mulighed for modstand skal implementeringen tænkes ind fra starten. Implementeringen starter nemlig ikke, efter løsningen er designet, men begynder fra den tidligste start. For at bære forandringer igen-

nem og implementere nye løsninger i praksis er der brug for stærke koalitioner, som bl.a. kan være med til at skabe fælles narrativer. Koalitionerne skal løbende vedligeholdes, da man aldrig kan tage opbakning for givet. Kritik skal generelt mødes med åbenhed og bør altid ses som en mulighed for at blive klogere.

Klaus Majgaard har udviklet sin egen formel for succesfuld udvikling og implementering: Momentum = Rationalitet + Magt + Kærlighed
Kort fortalt er en kombination af strategiske mål, fokus på effekter, koalitioner, etisk modent feedback og reflekteret engagement grundlag for, at udvikling og implementering kan lykkes.

