

Kommunikationspraksis i forbindelse med implementering af it-ledelsesteknologier

Af Pernille Kræmmergaard og Thomas Villefrance

Resumé

Artiklen opstiller et alternativ til den top-down kommunikationsstrategi, der ofte anvendes i forbindelse med implementering af komplekse it-ledelsesteknologier som f.eks. ERP-systemer (Enterprise Resource Planning). Artiklen argumenterer for, at denne kommunikationsform praktiseres da projekterne ofte anskues som værende rationelle og gående igennem et lineært udviklingsforløb. Artiklen problematiserer denne måde at ansue projekter på og argumenterer

for, at projekter ikke udvikler sig lineært, men mere cirkulært, da it-ledelsesteknologien og organisationen kontinuerligt interagerer og påvirker hinanden. Implementeringsprocessen bør derfor anskues som en søge-lære proces. Grundet heri præsenteres et bud på en alternativ kommunikativ tilgang, der bygger på to-vejs kommunikation, og som understøtter den organisatoriske søge-lære-proces.

Indledning

Implementering af nye store it-systemer fører som regel til organisatoriske forandringer. Disse forandringer finder ikke sted uden konflikter og/eller modstand i organisationen. Mange virksomheder peger da også på, at de ville have brugt flere ressourcer på forandringsledelse, herunder kommunikation og information, hvis de skulle have lavet implementeringen om. I managementlitteratur om implementering er der da også en generel enighed om, at kommunikation og information spiller en vigtig rolle for implementeringsprocessens succes. Eksempelvis er det mere reglen end undtagelsen at møde udtalelser som: "The (project) team must make good communication a priority" (Kapp m.fl., 2001, s. 212). I et dansk bud på implementeringsledelse hedder det, at: "Omhyggelig planlægning af informationsformidling bør være en integreret del af implementeringsplanlægningen" (Andersen, 1997, s. 30). I forbindelse

med implementering er det projektgruppens opgave at informere resten af organisationens medlemmer om systemet og forløbet i implementeringen. Det anbefales at dette gøres med hyppige mellemrum (Bancroft, 1998; Kapp m.fl. 2001), og at informationen tilrettelægges i forhold til modtagerne, her organisationens medlemmer (Andersen, 1997; Kræmmergaard, 1999). Implementeringsledelsen overvejer typisk ud fra refleksioner om modtagergruppen, eksempelvis: Hvem skal have information? Hvad skal informationen omhandle? Hvordan skal der informeres, samt hvornår skal der informeres? (Andersen, 1997, s.30).

Det er nærværende artikels standpunkt, at denne kommunikationstænkning grundlæggende bygger på et kommunikationsparadigme, som i praksis udmønter sig i, hvad der i nærværende artikel benævnes som en *envejs, top-down informationsstrategi*. Denne strategi er kendetegnet ved at udspille sig

som kommunikation, der går fra et implementeringsledelsesniveau til et medarbejderniveau, hvori der ikke medtænkes nogen form for formelle feedback-kanaler for modtagerne af den afsendte information. Denne form for kommunikation karakteriseres som værende overvejende *afsenderorienteret*, og tangerer nærmest en rendyrkning af Shannon og Weavers velkendte kommunikationsmodel fra 1949 over transport af information fra afsender til modtager (Se f.eks. Fiske, 1990; Qvortrup, 1998; Bakka & Fivelsdal, 1999). Det er kendetegnende for en sådan kommunikationstænkning, at *modtagerens erkendelsesproces* ikke medtænkes.

Selvom kommunikationsstrategier som anskueliggjort ved Andersen (1997) umiddelbart ser ud til at imødekomme modtagernes forforståelse af implementeringen, så er kommunikationsstrategien grundlæggende afsenderorienteret, idet den udsendte information udelukkende bygger på hhv. implementeringsledelsens egen forforståelse og antagelser om modtagergruppens forforståelse af informationens sagsforhold. Det er ikke kun i forbindelse med implementeringsledelse, at denne tænkning og praksis omkring kommunikation gør sig gældende. Ifølge konklusionerne fra en nylig udsendt rapport om intern organisationskommunikation er det denne form for kommunikationsstrategi, der generelt praktiseres i danske virksomheder (Nordisk Kommunikation, 2002). Selvom en af de mest grundlæggende læresætninger inden for arbejdet med strategisk kommunikation er, at kendskabet til målgruppen er afgørende for, hvor vellykket kommunikationsindsatsen bliver, så viser undersøgelsen, at det kun er få kommunikationsafdelinger, der yder en aktiv indsats i forhold til at indhente viden om medarbejdernes informationsbehov.

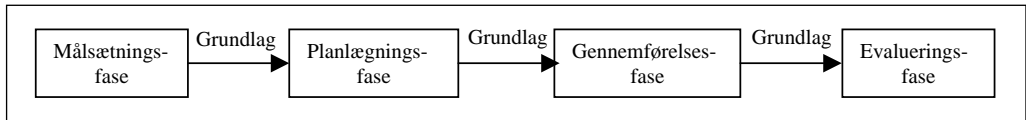
Det er artiklens formål at præsentere *en alternativ ledelseskommunikativ praksis*, som medreflekterer organisationsmedlemmernes erkendelsesproces. Indledningsvis præsenteres og diskuteres en traditionel

forståelse af implementering og den dertil hørende kommunikative praksis. Dernæst argumenteres for en anden forståelse af implementeringsprocesser, som værende *søge-lære-processer*, og der udvikles et bud på en kommunikativ praksis, der knytter sig til denne forståelse.

Implementering som et lineært projektførløb

Traditionelt anskues implementering som en aktivitet med en veldefineret start og slutning, der efterfølgende bidrager til en stabil fase, og en aktivitet, hvortil der kan opstilles klare mål og planer, som der kan styres ud fra. I praksis udmønter denne forståelse sig i, hvad vi her benævner en *lineær styringsform*. Grundantagelsen for den lineære styringsform er, at implementeringen er en forudsigelig proces, der derfor kan foregå som et af ledelsen planlagt forløb. Fundamentet for en lineær implementeringsstrategi er således en mere eller mindre bevidst tro på, at *rational beslutningstagning* kan anvendes som et ledelsesredskab. Rational beslutningstagning bygger på antagelsen om, at opstilling af mål og midler er mulig i nævnte rækkefølge. Logikken for opstilling af mål for et projekt kan udlægges som følger: Det er muligt for en implementeringsledelse på forhånd at opstille alle alternativer og konsekvenser for den foranstående implementeringsproces. På denne baggrund rangordnes de forskellige alternativer, og det alternativ der har den højst forventede værdi for organisationen, vælges af implementeringsledelsen som projektets overordnede målsætning (Se f.eks. Simon, 1997; March, 1995; Harste, 1997). Herefter bringes planen til realisering i organisationen. Implementeringsledelsens fornemmeste opgave består i at fastlægge målet samt udarbejde de tilhørende planer for målopnåelse. Når dette arbejde er gjort, er det blot et spørgsmål om at føre planerne ud i livet. Et eksempel på en model over en traditionel, lineær opfattelse af et projekts fase-forløb er gengivet i figur 1 (Frit efter Christensen & Kreiner, 1991).

Figur 1. Traditionel opfattelse af projekters fase-forløb



Set ud fra en kommunikativ optik træder følgende mønster frem: I processens to første faser, hhv. *Målsætnings-* og *Planlægningsfasen* udspiller kommunikationsaktiviteterne sig primært internt blandt implementeringsledelsens medlemmer, eventuelt også mellem implementeringsledelsen og en topledelse repræsenteret ved en styregruppe. I fase tre, *Gennemførelsesfasen*, bliver det nødvendigt at udvide kommunikationsaktiviteterne til også at omfatte og inddrage resten af organisationens medlemmer, idet de på forskellige måder skal involveres i udførelsen af implementeringsledelsens formulerede planer. Her vil det for en implementeringsledelse være naturligt at anvende envejs, top-down informationsstrategi ud fra et ræsonnement om, at da vi i implementeringsledelsen jo allerede ved, hvad målet er, samt ved hvilke midler der skal anvendes i organisationen for at nå målsætningen, så må omdrejningspunktet for kommunikationsaktiviteterne dreje sig om blot at få informeret resten af organisationens medlemmer herom, således at de kan udføre det, som vi har vedtaget og planlagt.

Umiddelbart kan det siges, at der ikke er noget i vejen med ræsonnementet, der ligger til grund for valget af en envejs, top-down informationsstrategi, idet valget heraf logisk følger præmisserne for rational beslutningstagning, der plæderer for det mulige i at ledelsen på forhånd kan forudsige implementeringsprocessens forløb. Den valgte kommunikationsform afspejler en *ledelsesideologi*, som taler for at, implementeringsledelsen planlægger, dirigerer og kontrollerer andre, med det mål at gennemføre en række opgaver ved hjælp af organisationens medlemmer (Johnsen, 1996).

Implementeringsledelsen baserer udelukkende informationsprocessen på sine *formodninger* om modtagergruppens forforståelse, idet den ikke i praksis aktivt opsøger indsigt i karakteren af denne. Disse forhold medfører, at informationsprocessen i meget høj grad bliver afsenderorienteret, hvilket kan medføre en risiko for, at informationen ikke rammer ind i det forforståelsesniveau, som modtagerne besidder. Er dette tilfældet kan informationen virke svært forståelig eller i værste fald irrelevant for modtagergruppen. Ved anvendelse af en énvejs top-down informationsstrategi er der ikke indbygget en *formel feedbackkanal*. Dette kan medføre en risiko for, at ledelsen bliver blind for organisationens holdning til it-ledelsesteknologien og blind over for mulige problemstillinger, som de som ledelse bør løse, idet organisationsmedlemmerne ikke har mulighed for direkte at kommunikere med ledelsen herom. Hvis og når implementeringsledelsen ad omveje alligevel får en form for indsigt i mulige problemstillinger, kan ledelsen kun gribe til ét svar herpå: At øge informationsstrømmen - som vel og mærke udelukkende bygger på egne antagelser om implementeringsforløbet¹. I praksis kan dette føre til, at organisationsmedlemmerne så at sige risikerer at få endnu mere af det forkerte. Viderefører implementeringsledelsen yderligere den topstyrede informationsstrategi, kan dette føre til det paradoksale, at medarbejderne efterspørger mere information i håb om, at der på et tidspunkt må fremkomme noget information, som matcher eller overlapper med deres forforståelse af problemstillingerne.

På baggrund af ovenstående diskussion opstiller vi følgende tre problemområder for en implementeringsledelsens anvendelse

af den lineære styringsform kombineret med den topstyrede informationsstrategi uden formelle feedback kanaler:

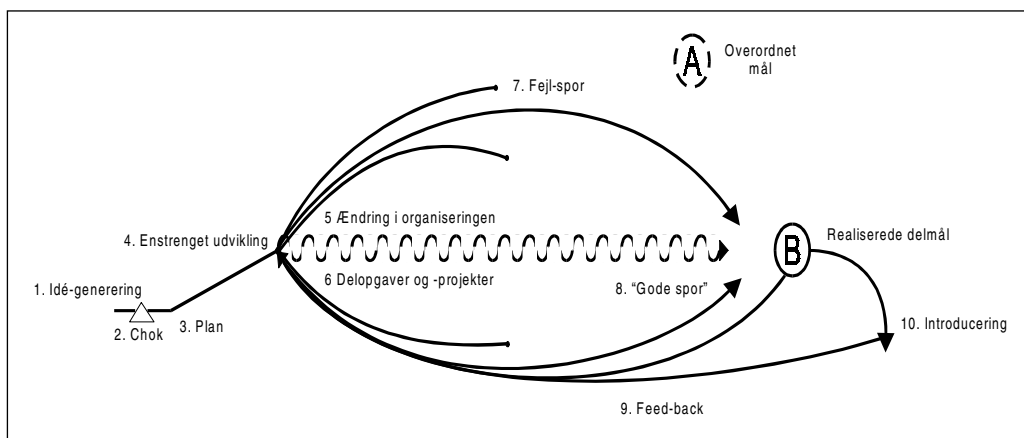
1. Implementeringsledelsen gør sig så at sige blind for både organisationsmedlemmernes forforståelse, forholdemåder og konkrete erfaringer med it-ledelsesteknologien og implementeringsprocessen.
2. Implementeringsledelsen gør sig blind for essensen af de praktiske problemstillinger, som implementeringsprocessen undervejs fremprovokerer. Ved ikke at have indblik i disse problemstillinger vanskeliggøres ledelsesopgaven i form af eksempelvis koordinering og planlægning, idet en implementeringsledelse billedligt talt ikke kan se, hvad der skal opstilles rammer, planlægges og koordineres i forhold til.
3. Implementeringsledelsen fastholdes i sin egen teoretiske forudsigtelse af implementeringsprocessen, hvilket sandsynligvis adskiller sig fra processen som den over tid udfolder sig rundt om i organisationen.

Implementering som en søgélæreproces

Kritik af en rationel, lineær tænkning er

ikke en ny foreteelse i organisationslitteraturen (se f.eks. March, 1995; Borum, 1995; Christensen & Kreiner, 1991; Larsen, 2001). I forbindelse med implementeringsledelse sætter kritikere bl.a. spørgsmål ved rationalitetsmodellens grundpræmis om, at der på forhånd eksempelvis kan identificeres veldefinerede arbejdsopgaver (Larsen, 2001; Christensen og Kreiner, 1991; Kræmmergaard, 2000 B). Problemet ved denne antagelse er, at man herved ser bort fra, at processens forudsætninger må ændres undervejs i implementeringsprocessen (Kræmmergaard og Mikkelsen, 2002). Eksempelvis må: "...vi ændre mål, efterhånden som vi bliver klogere (...), vi opdager vanskeligheder, vi ikke tænkte på, og vanskeligheder, vi tænkte på, viser sig at være småting" (Larsen, 2001, s. 369). Den lineære tænkning omkring implementeringsforløb synes sjældent at holde i praksis, hvilket yderligere problematiserer anvendelsen af en en-vej top-down styret informationsstrategi. Når nu implementeringsprojekter af komplekse it-ledelsesteknologier ikke følger et lineært udviklingsforløb, hvordan forløber de så? Dette giver Kræmmergaard (2000 A) et bud på. På baggrund af empiriske studier om ERP-implementering samt inspiration hentet fra Minnasota Studierne (Van de Ven, Angle & Poole, 1989) og Frøslev-Christensen

Figur 2.



(1992), opstiller hun følgende model for, hvordan en implementeringsproces forløber.²

En implementering starter med en idegenerering (1). Eksempelvis har nogle af organisationens medlemmer udviklet en viden om, at noget kan gøres anderledes - de ser nye muligheder. Idegenerering fortsætter indtil der indtræder én eller anden omstændighed (2), som gør, at ideerne tages alvorligt, og der finder overvejelser sted, om der skal implementeres eller ikke. Efter at idegenereringen og overvejelserne har fundet sted, bliver der opstillet et mål for implementeringen (A). Herefter udarbejdes en plan for gennemførelsen af ideerne, vedrørende hvordan organiseringen af implementeringen skal forløbe, samt hvilke mål, der skal nås og hvornår (3), hvilket er en logik, der følger den lineære projektstyringsmodel. Udviklingen i implementeringsprocessen forløber i forhold til planen (4), indtil den viden, man havde i udgangspunktet, viser sig at være utilstrækkelig til at gennemføre implementeringen uden ændringer fra planen. Den enstrengede udvikling, der har kendetegnet implementeringen indtil videre, deler sig herefter i forskellige strenge, dvs. forskellige delopgaver og -projekter (6). Denne bevægelse forårsager mere eller mindre frustration og modstand i implementeringsledelsen, afhængig af i hvor høj grad implementeringsledelsen tvangsmæssigt forsøger at bringe den oprindeligt planlagte proces til at holde. Den organisering og praksis, der har eksisteret for og om implementeringen (5), forandres løbende. Eksempelvis ved at nye aktører kan komme til og forsvinde, eller ved at andre projekter starter og tager opmærksomheden fra implementeringsprojektet, eller projekter lukker og frigør opmærksomhed (Larsen, 2001, s. 369). Af de nye forskellige opstillede delopgaver og -projekter, viser nogle sig at være 'fejlspor' (7), andre viser sig at være 'gode spor', som forfølges (8), hvilket medfører opstilling af nye delmål (B), som i princippet kan være forskellige for forskellige grupper. En even-

tuel evaluering af implementeringen foretages så ud fra disse delmål, hvorudfra et fortsat teknologi- og organisationsudviklingsarbejde også tager afsæt. Implementeringsprocessen er således en *søge-læreproces*, hvor det oprindeligt opstillede overordnede mål (A) kan blive uklart, flytte eller ændre sig, og målopfyldelse kommer til at dreje sig om en fokusering på realisering af diverse delmål. Realiseringen af delmålene kan gøre implementeringsledelsen opmærksom på nye forhold, der skal/kan forandres, som f.eks. behovet for nye kommunikation med forskellige grupper i organisationen, og samtidigt kan der, når medarbejdere får kendskab til delmålene, opstå nye ideer hos disse, som implementeringsledelsen må tage højde for. Dette er i modellen repræsenteret som en feedback (9). Introducering af delmålene kan ligeledes føre til en feedback, som kan føre til nye delopgaver.

Dette indikerer, at der i forbindelse med implementering finder en vidensudvikling sted hos både implementeringsledelsen og hos medarbejderne, som forandrer den måde, de tidligere har forstået og givet mening til handlinger på. Den endelige slutning på implementeringen er vanskelig at fastsætte, da organisationen og teknologien kontinuerligt påvirker hinanden, og dermed erkendes der kontinuerligt nye problemstillinger og delopgaver, som man ikke a priori var i stand til at opstille (Weick, 1990; Kræmmergaard, 2000 A).

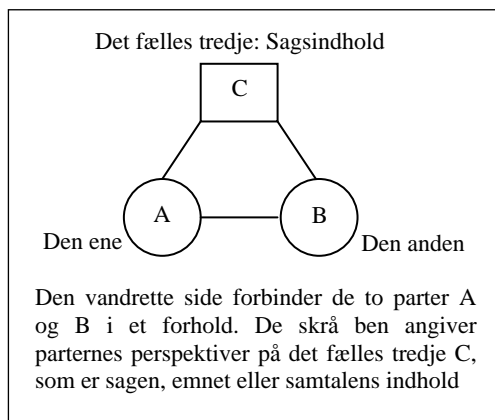
Da en organisatorisk søge-læreproces forudsætter aktiv deltagelse og inddragelse af organisationens medlemmer, må implementeringsledelsen deraf bekende sig til en form for *medarbejderinvolverende ledelsespraksis*, hvilket bl.a. indebærer, at implementeringsledelsen aktivt må opsøge indsigt i organisationsmedlemmernes forfølgelse af it-ledelsesteknologien og implementeringsprocessen. Implementeringsledelsen må derfor skabe *kanaler for to-vejskommunikation* for at lede implementering succesfuldt som en søge-lære proces. Skabelsen af kanaler for to-vejskommuni-

kation har desuden også som målsætning hhv. at understøtte og fremme erkendelse af it-ledelsesteknologien og implementeringsprocessen blandt organisationsmedlemmerne, at åbne for organisationsmedlemmernes indflydelse på processens forløb, at skabe indsigt i implementeringsprocessen, samt at udsendelse af information i højere grad tager højde for modtagernes forforståelse. Ved at anvende de her optegnede overordnede principper for en kommunikationsstrategi, vil der i praksis være overensstemmelse mellem den måde, hvorpå implementeringen udfolder sig som en organisatorisk søge-lære-proces, ledelsesideologien og kommunikationsstrategien. Spørgsmålet hertil må efterfølgende formuleres som, hvorledes de her opstillede retningslinier for en sådan ledelseskommunikativ praksis kan udfoldes? Det er med afsæt i disse anbefalinger, at der efterfølgende forsøges udviklet et alternativ til envejs, top-down informationsstrategien. Et alternativ, der imødekommer den proces, der kendetegner implementering af komplekse it-ledelsesteknologier.

Alternativ kommunikationsstrategi

Afsættet til udvikling af en alternativ kommunikationsstrategi finder vi i en grundmodel for interpersonel kommunikation, Kommunikationstrekanten (Madsen, 1993).

Figur 3. Kommunikationstrekanten



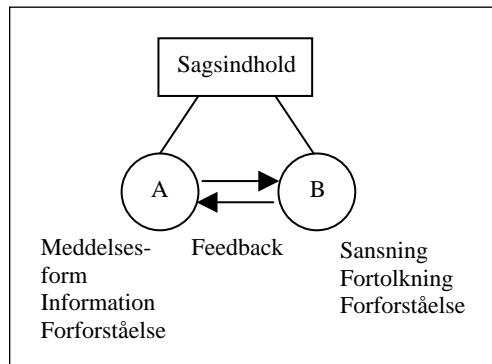
Kommunikation mellem to personer beskrives i modellen som en relation mellem kommunikationens *indhold* og kommunikationsparternes *forhold*, hvilket fremgår af figur 3 (Madsen, 1993).

For det første handler kommunikationen om noget (C), og dette fælles tredje udgør kommunikationens indhold, her benævnt *sagsindhold*. For det andet foregår kommunikationen mellem to parter, A og B, hvormellem der eksisterer et forhold, hvilket udgør den *struktur*, som kommunikationen foregår indenfor. Karakteren af den struktur, der omgiver en kommunikationssituation mellem ledelse og medarbejdere, kan anskues som at være formålsrettet, hvilket betyder at kommunikationsformen mellem parterne overvejende er instrumentel. Dvs. at samtalen bliver et arbejdsinstrument, der tages i brug for at fremme bestemte mål (Madsen & Willert, 1993). I artiklens slutning uddybes, hvorledes strukturelle forhold mellem en implementeringsledelse og organisationens medlemmer i praksis spiller ind på udfoldelsen af parternes indbyrdes feedback orienterede kommunikation.

To-vejs kommunikation som feedback-system

Figur 4 er nærværende artikels grundmodel over to-vejs-kommunikation mellem to parter, hvor målet med kommunikationen er opnåelse af fælles forståelse af samta-

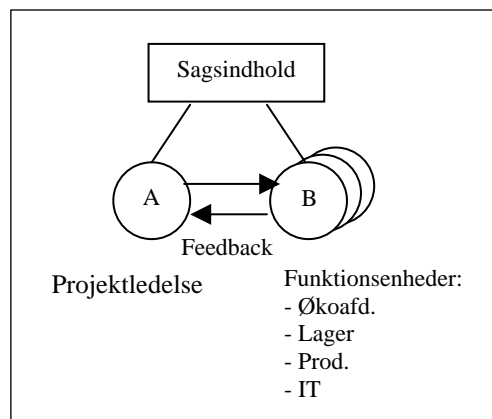
Figur 4. Interpersonel Kommunikationsproces



lens sagsindhold (Madsen, 1993 & 1997; Qvortrup, 1998).

A vælger en bestemt information ud fra et principielt overskud af muligheder, dvs. med afsæt i A's egen forforståelse af sagen. Herefter vælger A en bestemt meddelelsesform til formidling af den valgte information. Set fra A's eget perspektiv afsender A herved et budskab til B. B tilskriver efterfølgende mening til budskabet, eller med andre ord: B vælger en forståelse af budskabet. A's budskab filtreres først gennem B's sansning af A's kommunikation, hvorefter B fortolker budskabet med henblik på at skabe en mening, dvs. opnå en forståelse af budskabet om sagsindholdet. Fortolkningen foretages på baggrund af B's forforståelse. Som resultat af B's forståelse foretager B afslutningsvis et handlingsvalg. Denne handling kan meget vel være en ny meddelelseshandling, dvs. at B påbegynder en ny tale-tur i form af et spørgsmål, en uddybende kommentar el.lign.³ Kommunikationssituationen er udtryk for to-vejskommunikation, idet rollerne som sender og modtager skifter hele tiden. Da kommunikationssituationen bygger på to-vejskommunikation, så har parterne i en interpersonel kommunikationsrelation i situationen mulighed for både at undersøge den andens forforståelse af sagsindholdet samt at redegøre for og uddybe sin egen forforståelse. Denne kommunikationsform ansues i nærværende artikel som værende et *feedback-system*, hvori de to parter løbende har mulighed for at give hinanden feedback på deres respektive betragtninger om og udlægninger af samtals sagsindhold. Da artiklen omhandler kommunikation mellem implementeringsledelsen og organisationens øvrige medlemmer, omskrives modellen til herefter at beskrive kommunikationsforholdet mellem en implementeringsledelse, hvilket i figur 5 er repræsenteret ved A og organisationens forskellige grupperinger, som er repræsenteret ved B. Grupperingerne kan defineres ud fra organisationens forskellige afdelinger, hierarkiske niveauer, timelønnede eller funktionærer, etc., af-

Figur 5. Organisatorisk feedback model



hængig af de forventede forandringer, implementeringen af it-ledelsesteknologien vil afstedkomme.

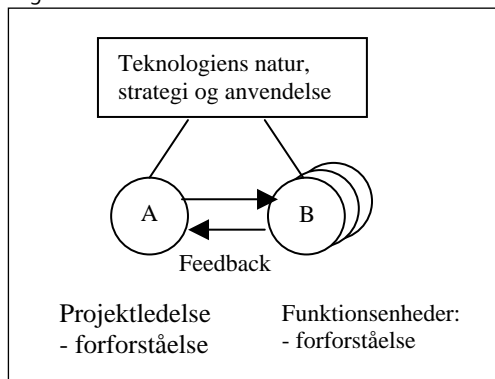
Men hvad kan parterne så at sige indsætte som kommunikationens sagsindhold, når målet med den feedback-orienterede kommunikation er at sikre sig indsigt i den anden parts forforståelse af it-ledelsesteknologien? Og på hvilken måde kan sådanne to-vejs kommunikative relationer finde sted i organisationen?

To-vejs kommunikationens sagsindhold

En dagsorden for kommunikationens sagsindhold, der sætter forstillinger om og forforståelse af en it-ledelsesteknologi i centrum for parternes kommunikation, finder vi i Orlikowski og Gash's (1994) empiriske undersøgelse af, hvorledes organisationers medlemmer danner forståelse af IT-systemer. Som resultat af undersøgelsen opstilles en begrebsramme i form af tre *domæner*, der hhv. benævnes for: "Technology Strategy", "Nature of technology" og "Technology in use" (Orlikowski & Gash, 1994). Set i denne artikels kontekst forstås disse domæner således:

Teknologiens strategi - refererer til aktørernes syn på, hvorfor deres organisation har erhvervet it-ledelsesteknologien samt fore-

Figur 6. Tre domæner som kommunikationens sagsindhold



stillinger om den værdi, teknologien vil tilføre organisationen.

Teknologiens natur - refererer til aktørernes overordnede forståelse af it-ledelsesteknologien og deres forestillinger om teknologiens formåen og funktionalitet.

Teknologiens anvendelse - refererer til aktørernes forståelse af, hvordan it-ledelsesteknologien kommer til at blive anvendt i dagligdagen samt deres forestillinger om hvilke muligheder og konsekvenser, der er knyttet til anvendelse af den.

I Figur 6 indsættes de tre domæner som sagsindholdet. Indholdet af kommunikationen mellem implementeringsledelsen og resten af organisationens medlemmer bør følge udviklingen i implementeringen. Det skal understreges, at vi ikke anser det ene domæne som afløser for det andet, ej heller anser vi kommunikationen med udgangspunkt i de tre domæner som værende tilendebragt, når teknologien er taget i brug, da implementeringen anses som en kontinuerlig proces. Dermed siger vi også, jvf. at implementering er en kontinuerlig proces, at det vil være anbefalelsesværdigt fortsat at opretholde feedback-orienteret kommunikation omkring teknologiens strategi, natur og anvendelse, så længe teknologien er en del af organisationen. Men på hvilken måde kan en implementeringsledelse herudfra opstille en feedback-orienteret kom-

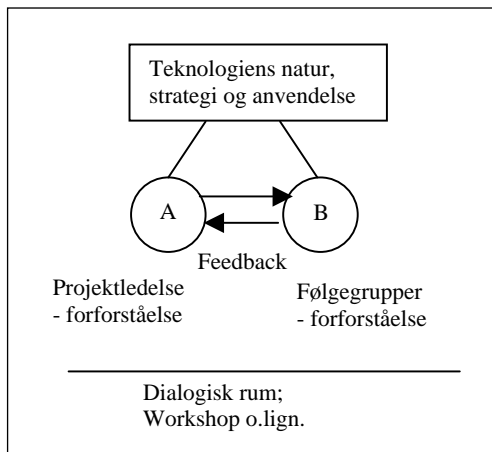
munikativ dagsorden i en organisations dagligdag?

Rum for organisatorisk to-vejs kommunikation

Til besvarelse af spørgsmålet om, hvordan en to-vejs kommunikativ praksis kan gennemføres, finder vi inspiration i Madsens tænkning om, hvad hun benævner for *organisationens dialogiske rum* (Madsen, 1997). Madsen beskriver organisationens dialogiske rum som et begreb, der både er idealtypisk og metaforisk, og som skal tænkes som værende et sted i organisationens tid og rum, hvor kommunikationen foregår efter *dialogiske principper* (Madsen, 1997, s.11).⁴ Begrebet organisationens dialogiske rum anvendes i nærværende artikel i betydningen af at være rammen for en tidsmæssigt afgrænset, kommunikativ aktivitet, hvor der lægges vægt på, at parterne gennem to-vejskommunikation *tilstræber* at opnå indsigt i hinandens forforståelser af systemet og implementeringen.⁵ Aktiviteterne i det dialogiske rum tænker vi i form af seminarer, eksperimenterier, workshops o.lign. Ud fra denne tænkning kan anbefalingen om, at en implementeringsledelse bør være aktivt opsøgende i forhold til grupperingerne, i praksis herefter omskrives til, at implementeringsledelsen tager initiativ til samt etablerer forskellige former for dialogiske rum, hvis kommunikative aktiviteter helt overordnet er afgrænset af emnerne implementering og it-ledelsesteknologien.

Som en del af den overordnede organisering af implementeringsprocessen foreslår vi, at der i hver gruppe i organisationen etableres en *følgegruppe*, hvis overordnede funktion det er at give feedback på implementeringsprocessens forløb. Vi forestiller os, at implementeringsledelsen løbende planlægger inddragelse af følgegrupperne, hvor rammen for møderne er det dialogiske rum. Set ud fra implementeringsledelsens perspektiv er målet med en sådan feedback-kanal at få indblik i organisationsmedlemmernes forskellige former for for-

Figur 7. Alternativ ledelseskommunikativ praksis



ståelse af it-ledelsesteknologien og endvidere skabe et udsyn til implementeringsprocessens forløb. I figur 7 opsummeres artiklens udviklede ledelseskommunikative praksis. Implementeringsledelsen kan anvende en indsigt i gruppernes forforståelsesniveauer til tre formål:

1. En løbende tilretning af målsætninger samt justering af planlægningen for implementeringsprocessens forløb i form af igangsættelse af nye delopgaver og/eller delprojekter, jf. figur 2
2. En indkredsning af forskellige informationsbehov i organisationen⁶
3. At afdække kompetenceudviklende behov, som måtte ligge forud for den mere tekniske oplæring i it-ledelsesteknologien. Her tænkes især på manglende organisations- og forretningsforståelse, som eksempelvis kunne opkvalificeres gennem forskellige former for f.eks. virksomhedsspil

Feedbackprocessen stopper naturligvis ikke, efter at implementeringsledelsen har besluttet og iværksat forskellige aktiviteter på baggrund af følgegruppemøderne, idet beslutningerne om disse handlingsaktiviteter efterfølgende skal kommunikeres tilbage til organisationen. Denne feedback på feedbacken har tre formål:

1. At synliggøre, at implementeringsledelsen faktisk anvender følgegruppernes feedback som input til implementeringsprocessens planlægning, hvilket også er et signal om, at etableringen af følgegrupperne ikke blot skal fungere som skueværdier over for organisationens medlemmer. Organisationsmedlemmerne kan deraf aflæse, hvad de bidrager med i forhold til implementeringsprocessens udvikling og forløb.
2. At signalere implementeringsledelsens åbenhed over for organisationens medlemmer, dvs. at det der foregår i implementeringsledelsen, ikke er mystisk og hemmelighedskræmmeri.
3. At kommunikationens indhold mellem implementeringsledelsen og organisationens medlemmer ikke udelukkende omhandler it-ledelsesteknologiens tekniske og anvendelsesorienterede natur. Når kommunikationen også inddrager forhold vedrørende organisationsmedlemmerne og organisationen, er der sandsynlighed for, at kommunikationens sagsindhold herved bliver mere vedkommende og relevant for organisationens medlemmer til forskel fra, at kommunikationens sagsindhold udelukkende kredser om it-ledelsesteknologien som et teknologisk fænomen.

Implikationer for anvendelse af artiklens udviklede kommunikationsstrategi

Artiklens dialoginspirerede kommunikationsstrategi kan anses for at være idealiseret, når man spørger til, hvilke vilkår eller strukturelle forhold dialogisk kommunikation er underlagt som kommunikationsform mellem en implementeringsledelse og organisationsmedlemmer i en følgegruppe. Generelt kan det siges, at dialogen ikke trives, hvor magten råder. Relationen mellem de to parter kan siges ikke at opfylde dialogteoriens ideal om *ligeværdighed*, idet der mellem parterne er et magtforhold på spil. Magt i en relation kan defineres som den ene parts mulighed for efter eget ønske at

øve indflydelse over for den anden part, også når det går på tværs af den andens interesser (Madsen & Willert, 1993, s.133). I det følgende vil vi kort opridse konturerne af de begrænsninger, som vi ser, at dialogrummet mere eller mindre vil være underlagt ud fra en magtoptik.

At forholdet mellem parterne ikke er ligeværdigt, bliver tydeligt ved at se nærmere på følgegruppernes begrænsninger for indflydelse. For det første har implementeringsledelsen fået pålagt en opgave, som den skal løse. I udgangspunktet er hele konstruktionen med dialogrum og følgegruppe altså projektledelsens initiativ og noget, der bliver påført organisationsmedlemmerne. For det andet er der begrænsninger mht., hvad der kan komme på dagsordenen i et dialogrum. Eksempelvis er beslutningen om indførelse af et ERP-system ikke til diskussion. For det tredje er det implementeringsledelsen, der i sidste ende beslutter, hvad følgegruppens feedback kan/ikke kan anvendes til. Forhold som disse kan ikke elimineres i forbindelse med anvendelse af dialog som kommunikationsform, men den magtfulde part, dvs. implementeringsledelsen kan sørge for så høj grad af *gennemsigtighed* som muligt omkring magtforholdene for på den måde at tage luften ud af deres virkninger (Madsen & Willert, 1993, s.133). Dvs. at implementeringsledelsen så at sige må gøre sig gennemsigtig over for organisationens medlemmer i betydningen af at gøre sig åben mht. baggrunden for at anvende en dialogisk inspireret kommunikationsform. Denne gennemsigtighed kan vedrøre implementeringsledelsens:

1. *begrundelser* for at ønske at gå i dialog med resten af organisationen repræsenteret ved følgegrupperne
2. *motiver* for undervejs i kommunikationsforløbene - både med følgegrupperne samt hele organisationen - at sige og handle på bestemte måder
3. *strukturering* af kommunikationsprocesserne, som bl.a. har at gøre med, hvordan

der samles op, og hvem der samler op på indholdet af dialogrummenes kommunikation, og hvordan kommunikationsformen i dialogrummet i praksis tilrettelægges

Formålet med en tydeliggørelse af implementeringsledelsens bagvedliggende hensigter som disse er, at implementeringsledelsen over for organisationsmedlemmerne *forpligter* sig til at anvende kommunikationens indhold i overensstemmelse med fremlagte hensigter. Ved at ekspliciterer disse har organisationsmedlemmerne herigennem mulighed for at *kontrollere*, hvorvidt implementeringsledelsen anvender indholdet af den dialogorienterede kommunikation i overensstemmelse med de fremsatte formål eller til mere uformelle formål, hvor den dialogiske kommunikationsform eksempelvis anvendes som en bevidst, sofistikeret manipulationsmetode, der f.eks. udelukkende kunne have til formål at presse en bestemt forståelse eller målsætning ned over hovedet på følgegruppens aktører - hvilket ikke er i overensstemmelse med artiklens hensigt. Hovedformålet med den udviklede kommunikationsstrategi er at understøtte en undersøgende tilgang til organisationsmedlemmers forskellige forståelser og forforståelser af en ny it-ledelsesteknologi og den tilhørende implementeringsproces, når implementeringsprocessen af implementeringsledelsen vel at mærke anskues og tilrettelægges som en søge-læreproces.

Konklusion

Det har været artiklens formål at præsentere en ledelseskommunikativ praksis som alternativ til den traditionelt anvendte envejs, top-down kommunikationsstrategi. Dette blev gjort ved først at præsentere den traditionelle måde at forstå implementeringsprocesser på som lineære projektforløb samt diskussion af den kommunikative praksis, der knytter sig hertil. Denne måde blev kritiseret, og der blev argumenteret for, at implementeringsprocesser af it-ledelses-

teknologier bør forstås som søge-læreprocesser. Artiklen opstillede derefter et bud på en kommunikativ praksis, som knytter sig til denne implementeringsforståelse. Denne kommunikative praksis blev karakteriseret ved at være baseret på feedback og to-vejskommunikation, og hvor medarbejdere fra organisationen jævnligt indgår i dialog med implementeringsledelsen for at

Summary

The article establishes an alternative to the top-down communication strategy often used in connection with the implementation of complex IT management technologies, such as ERP systems (Enterprise Resource Planning). It is argued that this form of communication is being practised as the projects are often perceived as being rational and going through a linear development process. The article discusses this way of perceiving projects and argues that

bidrage til implementeringens udvikling og indhold.

Vi håber, at artiklen bidrager til udvikling af en ny kommunikativ praksis i forbindelse med implementering af it-ledelsesteknologier. En praksis, der forbedrer udbyttet af implementeringen og øger muligheden for succes.

projects develop circularly rather than linearly, as IT management technology and the organisation interact and influence each other continuously. The implementation process should therefore be perceived as a search-learning process on the basis of which an alternative, communicative approach is offered, building on two-way communication and supporting the organisational search-learning process.

Noter

1. Uden formelle feedbackkanaler kan implementeringsledelsen kun få indblik i det faktiske implementeringsforløb i form af eksempelvis uformel, 'snakken-i-krogene' -feedback eller indirekte kommunikation fra organisationsmedlemmerne, som vel at mærke er filteret gennem ledelseshierarkiet.
2. Modellen i Bøje Larsens artikel " 'Implementering' - det værste vrøvelord i mands minde" (Larsen, 2001, s. 403) er et andet eksempel på udvikling af et alternativ til lineær, rationel tænkning i forbindelse med implementeringsledelse. I Kræmmergaard og Mikkelsen (2002) arbejdes der videre med den praksis, der knytter sig til implementering som søge- lære-proces.
3. Denne udlægning af et interpersonelt kommunikationsforløb er på ingen måde udtømmende og fyldestgørende og kan siges at være en oversimplificering af den kompleksitet, der faktisk er på spil, når to eller flere mennesker kommunikerer i en ansigt-til-ansigt situation.
4. I artiklen anvendes begrebet dialog som en særlig kommunikationsform, der er orienteret mod gensidig forståelse (Madsen & Willert, 1993). En dialog er kendetegnet ved bestemte forholdsmåder hos parterne, hvor respekt, nærvær og nysgerrighed er eksempler på dialogiske kvaliteter. Dialogens mål er at skabe afklaring om den sag, parterne er sammen om.
5. Den her beskrevne dialogiske, forståelsesorienterede kommunikationsform adskiller sig fra en overbevisningsorienteret kommunikationsform, hvor målet er at overbevise den anden part om sandheden af ens eget perspektiv gennem diskussion af fremførte argumenter.
6. En af implementeringsledelsens opgaver bliver at beslutte sig for, hvordan informationsstrategien skal opdeles i hhv. et overordnet informationsniveau, der er rettet mod hele organisationen, og et lokalt informationsniveau, hvis informationsaktiviteter er tilpasset et lokalt informationsbehov. Ved informationsaktiviteter forstår vi både traditionel envejs-informering samt arrangementer som besøg på andre virksomheder med erfaringer for implementering af lignende it-ledelsesteknologier o.lign.

Litteratur

- Andersen, L.:** Ledelse i orkanens øje - om implementeringens vanskelige kunst. I *Ledelse i Dag*, nr. 25, s. 24 - 34, 1997.
- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E.:** Organisationsteori. 3. udg., Handelshøjskolens Forlag, 1999.
- Bancroft, N.; Seip, H. & Sprengel, A.:** Implementing SAP R/3. Manning, Greenwich, 1998.
- Borum, F.:** Strategier for organisationsændringer. Handelshøjskolens Forlag, 1995.
- Christensen, S. & Kreiner, K.:** Projektledelse i løst koblede systemer - ledelse og læring i en ufuldkommen verden. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 1991.
- Fiske, John:** Introduction to Communication Studies. Routledge, 1990.
- Frølev Christensen, J.:** Produktinnovation - process og strategi. Handelshøjskolens forlag, København, 1992
- Harste, G.:** Modernitet og organisation. Forlaget politisk revy, 1997.
- Jensen, T. K.:** Statskundskab som viden for praksis - hermeneutik og livsverden, menneskesyn og metode. I *Grus*, nr. 33, s. 7 - 36, 1991.
- Jensen, T. K.:** Forståelse i samfundsvidenskaberne - om forstående sociologis intention, omfang og begrænsning med udgangspunkt i begrebet livsverden. I *Philosophia*, årg. 15, nr. 1-2, s. 37 - 56, 1986.
- Johnsen, E.:** Lederi. Opfattelser af ledelse. I *Ledelse i Dag*, nr. 22, s. 19 - 23, 1996.
- Kapp, K. M. et. al.:** Integrated Learning for ERP success. A Learning Requirements Planning Approach. St. Lucie Press, 2001.
- Kræmmergaard, P.:** IT-implementering og forandringsledelse. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 1, s. 29 - 39, 1999.
- Kræmmergaard, P.:** ERP implementering som en kontinuerlig proces. Ph.D afhandling, Aalborg Universitet, 2000 (A).
- Kræmmergaard, P.:** Implementering og brug af ERP systemer. *Børsens Ledeshåndbog, Logistik* s. 1 - 22, maj 2000 (B).
- Kræmmergaard, P. & Mikkelsen, H.:** Komplekse projekter - er komplekse, *Børsens Ledeshåndbog, Informationsteknologi*, 4.2. s. 1-12, september 2002
- Larsen, B.:** 'Implementering' - det værste vrøvl-ord i mands minde. I Jönsson, Sten & Bøje Larsen (red.): *Teori & Praksis. Skandinaviske perspektiver på ledelse og økonomistyring*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2001.
- Madsen, B.:** Kommunikation i og om forhold. I Ahlgren, I-M. (red.): *Kommunikationsspor i socialpædagogik*, Socialpædagogisk Højskole, s. 46 - 62, 1993.
- Madsen, B.:** Organisationens dialogiske rum. I Alrø, Helle (red.): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg Universitetsforlag, 1997.
- Madsen, B. & Willert, S.:** Dialogiske hjælpesamtaler. I Ahlgren, I-M. (red.): *Kommunikationsspor i socialpædagogik*, Socialpædagogisk Højskole, s. 130 - 142, 1993.
- March, J. G.:** Fornuft og forandring. Ledelse i en verden beriget med uklarhed. *Samfundslitteratur*, 1995.
- Nordisk Kommunikation:** Undersøgelse af intern kommunikation i større danske virksomheder. Nordisk Kommunikation, 2002.
- Orlikowski, W. J. & Gash, D. C.:** Technological Frames: Making Sense of Information Technology in Organizations. *ACM Transactions on Information Systems*, vol. 12, No. 2, s. 174 - 207.
- Pahuus, M.:** Hermeneutik. I Collin, F. & Køppe, S. (red.): *Humanistisk videnskabsteori*. DR Multimedie, 3. opl., 1998.
- Qvortrup, L.:** Det hyperkomplekse samfund. Nordisk Forlag A/S, 1998.
- Simon, H. A.:** Administrative Behavior. The Free Press, 4. ed., 1997.
- Van de Ven, A.H., Harold, L.A. & Poole, M.S. (eds):** Research on the Management of Innovation; The Minnesota Studies. Harper and Row, New York, 1989.
- Weick, K.E.:** Technology as Equivoque. I Goodman, P.S., Sproull, L.S. and Associates (eds.). *Technology and Organizations*. Jossey-Bass Publishers, 1990.