

Implementering i midten?

af BDO-professor, Per Nikolaj Bukh, pnb@pnbukh.com,
 Handelshøjskolen i Århus,
 ph.d.-studerende Karina Skovvang Christensen,
 kasc@asb.dk, Handelshøjskolen i Århus og
 professor Steen Hildebrandt, shi@steenhildebrandt.dk,
 Handelshøjskolen i Århus

1. Indledning

På et vist plan, så 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 – eller sagsbehandling, notatskrivning og borgerbetjening – 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 nogle af dem drives med indtjening for øje.

De to udfordringer: Implementering og forankring

Der er to spørgsmål, som vi i forskellige versioner hører rigtig mange gange. Det første drejer sig om, hvordan man sikrer, at organisationen tager imod de systemer der udvikles; 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 'topledelsen' og politikerne 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*.

Mellemlideren sidder med udfordringen

Det er typisk en økonomichef, personalechef, projektleder, institutionsleder, afdelingsleder eller en anden såkaldt mellemlider, der bringer disse problemstillinger på banen. Ofte dukker spørgsmålene op i en lidt mindre gennemskuelig version, end den måde, vi 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.

I den resterende del af artiklen vil vi i afsnit 2 først argumentere for, at der ikke er forskel på at indføre nye økonomistyringskoncepter i offentlige og private virksomheder. Dog med en enkelt, men væsentlig forskel, som handler om den særlige åbenhed, som den offentlige virksomhed skal være parat til. Herefter vil vi i afsnit 3 diskutere indførelsen af nye koncepter og gennemførelsen af forandringer med udgangspunkt i implementerings- og forankringsproblemet. Endelig vil vi afslutte artiklen i afsnit 4 med nogle kommentarer til de udfordringer, som de offentlige ledere står overfor.

2. Er den offentlige virksomhed helt speciel?

Ordet 'produktion' skal ofte oversættes...

Først og fremmest er ledelse i offentlige og private virksomheder i store træk ens. Det er klart, at 'produktion' skal oversættes til de aktiviteter, der giver mening, hvad enten det er sagsbehandling i en styrelse, hjemmepleje i en kommune eller forskning og undervisning på et universitet. Ligeledes vil man i den offentlige sektor normalt ikke opfatte det, som om ydelserne 'sælges' – men en række af de aktiviteter, man i stedet for udfører, hvad enten det er visiteringer eller oplysninger til borgerne, har dog samme karakteristika og kunne eventuelt have været frembragt i privat regi.

Det er åbenbart, at det gør en forskel, om man driver virksomheden med størst mulig indtjening for øje, eller det drejer sig om at løse nogle fastlagte opgaver under hensyntagen til, at budgettet skal overholdes. Ligeledes gør det en forskel, at der i en offentlig virksomhed sidder en minister eller en kommunalbestyrelse som den ansvarlige i den sidste ende.

... men så er forskellen heller ikke større, end man selv gør den til

Men disse forskelle er ikke større end forskellene mellem at lede en rådgivende ingeniørvirksomhed og en produktionsvirksomhed eller mellem en familieejet virksomhed og en børsnoteret virksomhed. Og sådanne forskelle drejer sig pri-

mært om at være opmærksomme på dem – og vide, hvilke konsekvenser de har. De ændrer ikke på de grundlæggende betingelser for, hvad der motiverer medarbejdere, hvordan man skaber samarbejde mellem afdelinger, hvad giver tilfredse kunder/borgere osv.

Når vi indfører ny økonomistyring er problemerne de samme

Ligeledes har en række af de økonomistyringskoncepter, man arbejder med i mange forskellige virksomheder, en række fællestræk. Det er i særdeleshed tilfældet, når vi skal implementere de nyere økonomistyrings- og ledelsesmetoder som for eksempel aktivitetsbaserede omkostningsregnskaber, Balanced Scorecard, servicekontrakter etc. Det er derfor ofte de samme problemstillinger, som alle virksomheder arbejder med, og de samme ting, der ikke fungerer, selvom de lød godt, da man læste om dem.

2.1. Den afgørende forskel

I den offentlige sektor skal vi kunne trække gardinerne fra

Der er dog én meget markant forskel, som for den offentlige leder nogle gange er så naturlig en del af arbejdet, at det ikke opfattes som *den* afgørende forskel, når der for eksempel arbejdes med ledelsesrapportering og økonomistyring. I den offentlige sektor skal vi nemlig være parat til at trække gardinerne fra når som helst, og når hvem som helst har lyst til at kigge ind af vinduet! Det følger af de forvaltningsprincipper, vi som borgere slet ikke ville undvære – og det følger vel også af det demokratiske samfunds spilleregler, at politikerne har en særlig ret til at få indsigt og at kommunikere denne indsigt til befolkningen.

Derfor skal vores økonomistyring fungere særlig godt

Det er denne forskel, der gør, at både økonomiske data og en række andre oplysninger ofte er registreret med langt større præcision og korrekthed, end hvad man oplever i en privat virksomhed. Men det har også den konsekvens, at den normale opdeling mellem virksomhedens eksterne regnskab og rapporteringer i tilknytning hertil og det interne regnskab ikke giver mening i den offentlige virksomhed. De styringsprincipper og rapporteringer, vi opbygger til internt brug, skal i store træk kunne leve op til de krav, man ville stille til den eksterne rapportering – og organisationen skal være parat til at vise dem frem, hvis den bliver bedt om det!

Det offentlige Balanced Scorecard offentliggøres

Normalt – læs i en privat virksomhed – vil et Balanced Scorecard ikke være egnet til at offentliggøre. Det kan være, fordi det indeholder oplysninger af en strategisk karakter, for eksempel lønsomhed og markedsandele i bestemte kun-

desegmenter, oplysninger om udfaktureringsgrader eller måske detaljer omkring opbygningen af en ny salgsorganisation. Men det kan også være, fordi det indeholder oplysninger omkring forventet mersalg til kunder, prioriteringer af kundegrupper og specifikke salgsfremmende aktiviteter, som virksomheden ikke ønsker at kommunikere til kunderne.

2.2. Ledelse gennem offentlighed

Hvis ikke et Balanced Scorecard for eksempel indeholder denne form for mål og målsætninger, vil det vanskeligt kunne få en central placering i relation til den strategiske ledelse af virksomheden. Men denne forankrings- og implementeringsmekanisme er ikke til stede i den offentlige virksomhed, så spørgsmålet er, hvad man så skal gøre, og om ledelsesteknikker som Balanced Scorecard overhovedet kan bruges i den offentlige virksomhed? Og hvordan skal man håndtere, at et Balanced Scorecard skal kunne offentliggøres?

Kommunikation er nøglen til forankring

Svaret er her, at man netop skal tage udgangspunkt i, at strategien, målsætningerne, prioriteringerne og de resultater, der er opnået, skal offentliggøres. Både til medarbejderne og til borgerne. Lad os få en klar og faktabaseret kommunikation af, hvor langt kommunen er kommet med digital betjening af borgerne, hvad ventelisterne er på sygehuset, hvad forskerne på universitetet har skrevet, og hvor meget politiet har nedbragt kriminaliteten med.

Den form for oplysninger har de fleste offentlige organisationer allerede. Men der er alt for ofte tale om, at oplysningerne gemmer sig mellem alle mulige detaljer i en resultatkontrakt eller, at man i kontoret for oplysninger indsamler det for en sikkerheds skyld. Politikerne må prioritere 3-5 målsætninger – og det første, der møder os på hjemmesiderne, skal være oplysninger om, hvordan det går med at realisere disse mål. Så skal de interne prioriteringer af indsatser nok blive foretaget med disse mål for øje. Og hvis ikke de valgte prioriteringer giver mening for borgerne, er det ikke, fordi de er uegnede til at kommunikere, men langt hyppigere fordi det simpelthen ikke er de prioriteringer, vi ønsker.

Det er muligvis særligt vanskeligt i den offentlige sektor

Her vil den kritiske læser nok stoppe op og sige, at så nemt er det ikke – og slet ikke i den offentlige sektor. Det er langt mindre konkrete og mere komplekse målsætninger, vi skal forholde os til. Men hvis ikke politikerne foretager den konkrete prioritering, hvem skal så gøre det? Er det den enkelte læge, der skal træffe beslutningen om, hvem der skal behandles? Den enkelte forsker, der skal bestemme, om der skal forskes eller undervises og i hvad? Eller skal hjemmehjælperen selv aftale med plejehjemmet, om der skal gøres mere rent i hjemmene hos de ældre eller bruges flere penge på mad på plejehjemmet?

Et eller andet sted er der nogen, der skal prioritere. Og det skal ske samtidig med, at der er skruet op for forandringshastigheden i den offentlige sektor: Amter afløses af regioner, kommuner sammenlægges, vores ydelser konkurrenceudsættes, der skal udarbejdes servicestrategier og resultatkontrakter, og regnskaberne skal omlægges til omkostningsprincipper.

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

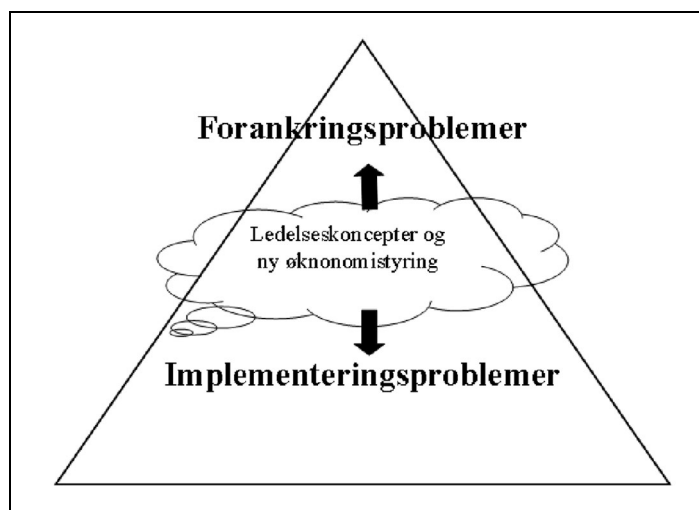
Top-down eller Bottom-up?

I vores gamle lærebog om organisationsteori, som vi 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 ide 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, 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 sky-

des simpelthen i gang i midten af organisationen, således som det er antydnet i figur 1.



Figur 1. Forandringens dilemma: Imellem implementering og forankring

3.1. 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 al ting – 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 næste lige så godt.

Synkronisering gennem kommunikation

Med udgangspunkt i det særlige behov for at kunne lade offentligheden – og herunder politikerne – kigge med i den måde, som driftsorganisationen vælger målsætninger på, og den måde, som driftsorganisationen reelt prioriterer midler og indsats på, har man en særlig mulighed for at synkronisere indsatser og prioriteringer med de politiske målsætninger. Jo bedre man formår at opstille mål, der afspejler de overordnede politiske prioriteringer, og jo bedre man formår at integrere disse mål i økonomistyringen og ledelsesrapporteringen, desto større er den ledelsesmæssige forankring af indsatserne.

3.2. 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 øvrig 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.

Vi vil igen tillade os 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 altid kunne forekomme.

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 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 forudsætningen for, at arbejdspladsen bevares, og ansættelsesvilkårene forbedres.

Implementering handler ikke (kun) om medarbejderinvolvering

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 borgeren-i-centrum projekter, at de 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.

3.3. Mellemliderens ny rolle?

Hvad er en mellemlider 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 mellemlideren er blevet tildelt i den moderne organisation og de muligheder, som han eller hun har for at udfylde denne.

I den traditionelle brug af begrebet er en mellemlider enhver medarbejder med et ledelsesmæssigt ansvar, som samtidig refererer til en anden leder. Selvom den enkelte institutionsleder ikke nødvendigvis selv opfatter sig som en mellemlider, så står han eller hun i nøjagtig det samme dilemma, som mellemlideren 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.

Mellemlideren overlevede – på trods af alle spådomme

I midten af 1980'erne var det den almindelige profeti, at mellemlideren 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 ufleksibel organisation.

Vidensamfundet kræver mere ledelse

Men der er ligeså 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 tilbundsående 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 redu-

Det kræver mere ledelse – og det kræver mere faglighed

ceres span-of-control samtidig med, at selve indholdet af ledelsesfunktionen ændres.

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 medarbejderes 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.

4. Nye krav til lederen

Det er ikke blevet nemmere at være leder

Det stiller et dobbelt krav til lederen om både at have ledelsesmæssige erfaringer og uddannelse samt indsigt i og erfaring med det arbejde, som medarbejderne udfører. Det er måske en selvfølgelighed mange steder i de offentlige organisationer og virksomheder, men der er også mange steder, hvor det kræver, at lederen rejser sig fra skrivebordet og kommer ud på gulvet. For i vidensamfundet bliver der ikke plads til mange administratorer.

Det indebærer imidlertid et dilemma, som må adresseres og håndteres, for i stort set alle offentlige organisationer er vi samtidig på vej til at gennemføre en såkaldt professionalisering af ledelsesfunktionen. Det er en nødvendighed, hvis vi skal kunne håndtere den øgede kompleksitet og de stadig stigende krav til forvaltningen af de mere og mere knappe ressourcer. Vi skal altså have en ledelse, der ledelsesmæssigt er mere og mere professionel samtidig med, at den er fagligt kompetent.

Der bliver også brug for flere fagligt uddannede ledere

En del af disse funktioner må nødvendigvis skulle besættes af ledere, som har ledelse som deres primære fagområde, men for at kunne håndtere implementerings- og forankringsproblemet, som det er beskrevet her i artiklen, vil der også være brug for, at de fagligt uddannede medarbejdere får disse ledelsespositioner. Det vil nogle gange kræve, at medarbejdere tilegner sig nye ledelsesmæssige kompetencer, og for at det kan finde sted, må der givetvis afsættes ressourcer til denne ledelsesmæssige kompetenceudvikling og efteruddannelse.

Hvis vi igen skal drage en parallel til de private virksomheder, så er det en udvikling, som har været i gang gennem mange år, og hvor f.eks. teknisk uddannede medarbejdere supplerer deres faglige uddannelse med kurser i ledelse eller kortere ledelsesuddannelser samtidig med, at de mere eller mindre systematisk udvikles som ledere gennem deres daglige ledelsesmesterlære i virksomheden. I den offentlige sektor er vi da også kommet i gang, men det er ikke tilstrækkeligt, at f.eks. juristerne tager på et to-dages kursus i ledelse, eller at overlægen tager en masteruddannelse. Der er brug for langt mere. Man bliver ikke leder af at læse om ledelse.

Mellemlideren skal have politisk indsigt

Samtidig med at mellemlideren skal løfte en endnu større byrde, er der brug for, at vi sætter mere fokus på, hvorledes forandringer gennemføres, så initiativerne ikke stopper i midten. Det kræver en særlig politisk forståelse og indsigt hos den offentlige mellemlider, som skal kunne oversætte de særdeles uklare og omskiftelige politiske udmeldinger til relevante målsætninger i egen organisation. I praksis nytter det nemlig ikke noget, at vi sætter os ned og venter på, at politikerne konkretiserer målene eller foretager den detaljerede prioritering; og det sker nok heller ikke hos den øverste daglige ledelse. Den dygtige og effektive mellemlider skal kunne foretage denne oversættelse.

Og så skal mellemlideren være villig til at prioritere

Det kræver, at mellemlideren skal medvirke til at prioritere og opsætte mål. Dette skal ske på en sådan måde, at det kan danne grundlag for en åben kommunikation både inde i organisationen og i forhold til borgerne. På den måde bliver det langt lettere for medarbejderne at vide, hvad det er for nogle spilleregler, der skal leves op til samtidig med, at den ledelsesmæssige bevågenhed opad i systemet fremmes. Måske er dette i den offentlige sektor den særlige mulighed, som vi har for på samme tid og på en sammenhængende måde at adressere implementerings- og forankringsproblemet.

5. Om forfatterne

Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com) er BDO-professor ved Handelshøjskolen i Århus. Han er redaktør af ledeshåndbøgerne *Offentlig Økonomistyring* og *Offentlig Ledelse* samt forfatter til en række artikler og bøger om ledelse, heriblandt *Activity Based Costing* (2004, DJØFs Forlag), *Nye erfa-*

ringer med strategikort: danske virksomheders brug af balanced scorecard (udkommer 2004, Børsens Forlag) samt *Videnregnskaber: Rapportering og styring af virksomhedens videnressourcer* (2001, Børsens Forlag).

Karina Skovvang Christensen er cand.oecon. og ph.d.-studerende ved Institut for Organisation, Handelshøjskolen i Århus. Hun har udgivet flere artikler om innovation og intrapreneurskab samt offentlig ledelse og er forfatter til *Videnledelse: Et praksisfelt under etablering* (DJØF 2003) samt *Knowledge Management* (udkommer 2004, Palgrave). I sin seneste forskning fokuserer hun på, hvorledes store virksomheder kan bevare deres evne til at innovere og skabe vækst.

Steen Hildebrandt (www.steenhildebrandt.com) er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus. Han er redaktør af ledelseshåndbøgerne *Offentlig Økonomistyring* og *Offentlig Ledelse* samt Fagredaktør for ledelse på Dagbladet Børsen. Vismand i Det nationale Kompetenceråd. Foredragsholder, forfatter, hovedredaktør, bestyrelsesmedlem i flere virksomheder, litteraturanmelder, rådgiver i ledelsesspørgsmål m.m.