



EFFEKTIV LEDELSE AF STRATEGISKE FORANDRINGER

*En kvalitativ undersøgelse af hvilken betydning ledelsen af strategiske forandringer har
på medarbejderes indstilling overfor disse*



Speciale

English title: Effective management of strategic changes

Afleveret d. 2. juni, 2020

Christian Gaarslev

Studienr. 64530

Antal tegn: 163.173

Vejleder: Andreas Hagedorn Krogh

Roskilde Universitet - Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv - Forvaltning

Abstract

This master thesis investigates what significance the management of strategic changes have on employees' attitude towards these. Through a qualitative methodological approach, the analysis is based on a transformational strategic change, in the form of a comprehensive lean process initiated in 2016 in the department Byg og BBR in Svendborg Municipality. The lean process was initiated as a strategic efficiency measure that was launched in the wake of New Public Management waves, as well as significant changes in Byg and BBR's technological environment. Previous studies have shown that this lean process and the change work that it entailed was very problematic and unsuccessful. By incorporating relevant change management theory from, among others, John P. Kotter and Gary Yukl, as well as data collected via qualitative interviews from 8 of Byg and BBR's caseworkers, this analysis has shown that there was a strong presence of different challenges and resistance to change during the lean process. The absence of effective change management measures during this lean process resulted in a vague and fuzzy vision of change that was inadequately communicated in Byg and BBR, as well as a weak governing change coalition. Furthermore, this resulted in different categories and types of resistance to change being predominantly present in the department. The lean process stretched over a long period of time, which resulted in several caseworkers losing motivation and "dying" in the change work. The analysis concludes with a conclusion on what concrete actions the organizational management in Byg og BBR should have taken to positively influence employees' attitudes towards the lean process and thereby avoid or reduce the presence of challenges and resistance to change.

Indhold

| | |
|--|-----------|
| Abstract | 1 |
| Indledning | 4 |
| Problemfelt | 4 |
| Problemformulering | 6 |
| Overordnet problemformulering | 6 |
| Arbejdsspørgsmål..... | 6 |
| Undersøgelhedsdesign | 6 |
| Videnskabsteoretiske overvejelser | 7 |
| Kritisk rationalisme | 7 |
| Deduktion | 8 |
| Abduktion | 9 |
| Overførbarehed og troværdighed | 9 |
| Litteraturstudie | 10 |
| Opsamling og anvendelse | 14 |
| Anvendt teori | 16 |
| Modstandens forskellige former | 16 |
| Niveauer for modstand..... | 18 |
| Kotter's 8 punkter for effektfulde forandringer..... | 20 |
| Gary Yukl's 14 punkter for implementering af forandringer..... | 24 |
| Opsamling | 27 |
| Metode | 28 |
| Kvalitativ metode | 28 |
| Udvælgelse af informanter | 28 |
| Indsamling af data..... | 30 |
| <i>Validitet og reliabilitet</i> | 30 |
| <i>Semi-struktureret tilgang</i> | 31 |
| <i>Spørgsmålsudformning</i> | 32 |
| Endeligt interviewskema | 34 |
| Bearbejdning af data | 34 |
| Analyse og tolkning af data..... | 35 |
| Analyse | 36 |

| | |
|---|-----------|
| Hvad er en strategisk forandring, og hvorfor kan modstand mod disse generelt opstå? | 36 |
| <i>Strategisk forandring</i> | 36 |
| <i>Lean forløb i Byg og BBR i Svendborg Kommune</i> | 37 |
| <i>Hvorfor kan udfordringer og modstand mod forandringer opstå?</i> | 38 |
| <i>Delkonklusion</i> | 40 |
| Hvordan kommer udfordringer og modstand mod forandring konkret til udtryk? | 40 |
| <i>For stor selvtilfredshed i afdelingen</i> | 40 |
| <i>Visionen undervurderes og kommunikeres ikke tilstrækkeligt</i> | 42 |
| <i>Der er ikke skabt en stærk styrende koalition</i> | 43 |
| <i>Modstandens forskellige former</i> | 45 |
| <i>Manglende fokus på delmål</i> | 49 |
| <i>Delkonklusion</i> | 50 |
| Hvordan kan modstand mod forandring effektivt imødegås? | 51 |
| <i>Forandringsvision</i> | 51 |
| <i>Forberedelse af sagsbehandlerne</i> | 52 |
| <i>Etablering af styrende koalition</i> | 53 |
| <i>Imødegå forskellige modstandsformer</i> | 55 |
| <i>Fokus på fremskridt og tidlig succes</i> | 58 |
| <i>Delkonklusion</i> | 59 |
| Konklusion | 62 |
| Bilagsoversigt | 65 |
| Referencer | 66 |

Indledning

I efteråret 2019 skrev jeg et specialeforberedende projekt i afdelingen Byg og BBR i Svendborg Kommune. Projektet centrerede sig om at forbedre muligheden for at realisere en række endnu ikke indfrieede målsætninger som var blevet etableret i forbindelse med et omfattende lean forløb iværksat i september 2016. Med et afgrænset fokus på de endnu ikke opnåede lean målsætninger og ”system-teknisk” implementeringsteori, førte dette projekt til en række solide forbedringsforslag. Disse er efterfølgende blevet løbende implementeret og har forbedret situationen. På trods af dette, kunne jeg som følge af de mange kvalitative interviews med de medarbejdere som var berørt af lean forløbet, ikke undlade at bemærke at noget andet end blot ”tekniske implementerings-udfordringer” ved det pågældende lean forløb, alene kom til udtryk i afdelingen. På trods af mit forsøg på en åben og eksplorativ tilgang, så havde mit afgrænsede fokus på mere teknisk implementeringsteori gjort, at jeg på daværende tidspunkt ikke opfangede hvad jeg nu, efter nogle måneders refleksion har indset. Ved at lade mit blik rulle ned over det endeløse antal af sider af transskriberede kvalitative interviews, er det gået op for mig, at flere af medarbejderne blandt andet beskrev at de havde en negativ indstilling overfor lean forløbet, og ydede en form for modstand mod dette. Ydermere kan der af flere af medarbejdernes udtalelser fornemmes en træthed og manglende motivation overfor det pågældende lean forløb, samt en irritation over at et unødvendigt og ikke givende forløb som dette skulle presses ned over dem i deres allerede travle hverdag. Disse holdninger og udtalelser har imidlertid fået mig til at reflektere over om den primære udfordring ved lean forløbet faktisk ikke var noget ”implementerings teknisk”, men måske i højere grad et udtryk for manglende forandringsledelse i forbindelse med dette.

Problemfelt

Et frembrusende forandringsmiljø er et grundvilkår som kontinuerligt præger organisationer i dag. Det omkringlæggende samfund som organisationerne er forankret i, er i konstant udvikling og forandring. Dette har i de senere år medført en nødvendig og meget omfattende modernisering af den danske offentlige sektor. De mange bølger af nye moderniserings- og effektiviseringsstiltag som gennemstrømmer den offentlige sektor indgår blandt andet under fællesbetegnelsen ”New Public Management” (Elting & Hammer, 2014, s. 200-208). Tiltag under New Public Management består blandt andet af bølger af digitalisering og et stigende behov for nye og mere komplekse it-systemer,

som i det offentlige Danmark f.eks. er kommet til udtryk i forbindelse med Den Fælles Offentlige Digitaliseringsstrategi 2016-2020 (Se bilag 1.). Bølger af effektiviseringstiltag er også i høj grad kommet til udtryk. En af de helt grundlæggende tanker bag New Public Management er nemlig, at den offentlige sektor skal virke bedre og koste mindre (Petersen, Sørensen, & Klausen, 2019, s. 49-51). Dette har i høj grad medført tiltag som f.eks. resultatbaseret styring, eller anvendelsen af den japanske ledelsesfilosofi "lean". Lean filosofien har faktisk fundet så stor en anvendelse i de danske kommuner, at Kommunernes Landsforening har fundet det nødvendigt at udarbejde en vejledningshåndbog til kommuner der ønsker, eller er ved at gennemgå et lean forløb (KL, 2008).

Disse mange nye tiltag stiller høje krav til både ledere og medarbejdere i organisationerne. Forandrings- og udviklingsgennemstrømningen som præger organisationerne, nødvendiggør en konstant stillingtagen til forandringer, samt hvordan ledere og medarbejdere på mest effektive vis håndterer disse. Dette forandringsspres har resulteret i fødslen af begrebet "forandringsledelse", og der er igennem de seneste år skrevet en lang række værker som udforsker og beskriver netop dette område.

Allerede tilbage i 1996 beskrev en af de mest toneangivende forskere på forandringsledelsesområdet John P. Kotter, at 70% af alle forandringsforsøg i organisationer mislykkedes (Kotter, 1996). I år 2020, altså 24 år efter Kotter har præsenteret sin konklusion, kunne de mange års efterfølgende research på området, umiddelbart give anledning til den tanke at organisationer efterhånden må være rimeligt veltrænede i at håndtere forandringer. Trods denne antagelse, viser også senere research som f.eks. en undersøgelse fra 2008 foretaget af managementkonsulentfirmaet McKinsey, der interviewede 3199 beslutningstagere i en lang række organisationer, at stadig kun 1 ud af 3 forandringsforsøg bliver en succes (McKinsey, 2008). Om det er det omkringlæggende samfunds udvikling der tager fart, eller om det er organisationernes stigende interne kompleksitet der er skyld i at størstedelen af forandringsforsøg stadig fejler kan være svært at konkludere med sikkerhed. Det som dog kan konkluderes med høj sikkerhed er, at forandringsledelse er et meget aktuelt tema når der diskuteres ledelse af den danske offentlige sektor.

Som følge heraf stilles der i dag enormt høje krav til lederne i den danske offentlige sektor. Det forventes at lederne kan gennemføre forandringsarbejdet således at organisationen og de enkelte medarbejdere er i stand til at mestre fremtidens krav. Forandringsledelse er altså blevet et uundgåeligt emne, og i særdeleshed i de danske kommuner. En undersøgelse fra Center for Offentlig Kompetenceudvikling i år 2015, kunne efter samarbejde med 1264 kommunale ledere fra alle landets

kommuner (undtaget Læse og Fanø) konkludere, at det absolut mest udfordrerne ledelsesområde er ledelse af forandringsprocesser (Petersen, Sørensen, & Klausen, 2019, s. 51-53).

Et af de helt centrale emner i den forbindelse er hvordan ledelsen kan imødegå ”modstand mod forandringer” fra individer eller grupper af individer i organisationen (Elting & Hammer, 2014, s. 191-192). En meget stor modstand mod forandringer forøger nemlig risikoen for at forandringer forsinkes eller helt mislykkes, da medarbejderens indstilling overfor forandringen ofte er et afgørende element (Elting & Hammer, 2014, s. 215-223).

Problemformulering

Overordnet problemformulering

Hvilken betydning har ledelsen af strategiske forandringer på medarbejdernes indstilling overfor disse i den danske offentlige sektor?

Arbejdsspørgsmål

Overstående problemformulering vil blive besvaret ved brugen af følgende arbejdsspørgsmål.

- *Hvad er en strategisk forandring, og hvorfor kan modstand mod disse opstå?*
- *Hvordan kommer modstand mod forandring konkret til udtryk?*
- *Hvordan kan modstand mod forandring effektivt imødegås?*

Undersøgellesdesign

Dette projekts problemformulering, samt tilhørende arbejdsspørgsmål vil blive besvaret med udgangspunkt i en kvalitativ analyse af en case fra afdelingen Byg og BBR i Svendborg Kommune. Den pågældende case omhandler et omfattende og gennemgribende lean forløb som blev iværksat i afdelingen i september 2016.

På baggrund af tilgængelig dokumentation, en lang række observationer og interviews foretaget i forbindelse med et tidligere specialeforberedende projekt udarbejdet i afdelingen Byg og BBR, er denne case vurderet som relevant at arbejde med i forbindelse med besvarelsen af dette projekts problemformulering.

Undersøgelsens design kommer til udtryk ved, at det pågældende lean forløb anvendes som kvalitativt genstandsfelt, i et forsøg på at analysere og konkludere hvilken betydning ledelsen af strategiske forandringer har på medarbejdernes indstilling overfor disse i en dansk offentlig kontekst.

Ved brug af relevant forandringsledelsesteori fra John P. Kotter, Gary Yukl, Søren Brandt, Tina Ebler og Anders Nørgaard i syntese med data udvundet fra kvalitative interviews med 8 sagsbehandlere fra Byg og BBR, vil dette projekt belyse hvilke udfordringer og former for modstand mod forandring der er kommet til udtryk iblandt afdelingens sagsbehandlere, hvorfor dette opstår, og hvordan dette effektivt kan imødegås af Byg og BBR's organisatoriske ledelse brug af forandringsledelse.

Videnskabsteoretiske overvejelser

I dette projekt har jeg som forsker en "kritisk rationalistisk" videnskabsteoretisk tilgang, hvor en "deduktiv" metode er styrende for min undersøgelse.

Kritisk rationalisme

I den vestlige videnskabsteoretiske tradition opleves ofte en dualistisk opdeling af videnskabsteoretiske tilgange. På den ene side findes "positivismen", og på den anden side findes de mere fortolkende videnskabsteorier (Egholm, 2014, s. 70). Den positivistiske tilgang udtrykker sig ved at lægge sig lidt mere op ad de klassiske naturvidenskabelige videnskabsteorier og de metode krav som findes i denne forbindelse. På trods af at mennesket og menneskeskabte fænomener er i centrum for moderne positivistiske undersøgelser, forsøger man altså stadig at overholde metodiske krav som f.eks. objektivitet og forklaring (Egholm, 2014, s. 70-71). "Kritisk rationalisme" er tæt forbundet med positivismen, og bliver ofte anset som en del af denne (Egholm, 2014, s. 71).

Kritisk rationalisme kendetegnes ved at være en nomotetisk videnskab. Som følge heraf, er formålet at etablere generaliserbare kausale forbindelser via empiriske-analytiske tilgange. Hermed skabes et grundlag for at kunne lave forudsigelser. Dette skal forstås ved, at selve forklaringen af det pågældende fænomen, også kan benyttes til beskrive de faktorer som førte til fænomenet, eller er skyld i at fænomenet fungerer (Egholm, 2014, s. 71). Ifølge Liv Egholm, så kan et konkret eksempel på en kritisk rationel kausal forklaring være relationen mellem en ledelses forandringsstrategi og hvordan organisationen forandres som følge heraf (Egholm, 2014, s. 82-83). Dette eksempel har tilfældigvis en slående lighed med dette projekts problemformulering, da jeg som forsker, gerne vil

undersøge hvordan forandringsledelsesteori kan påvirke en forandring i en organisation. Ved at skabe en forklaring af fænomenet, altså dette projekts lean forløb, samt en beskrivelse og identifikation af de faktorer som har ført til fænomenets stadie, skabes nemlig samtidigt et grundlag for at kunne perspektivere hvilke faktorer der potentielt kan påvirke lignende situationer i lignende organisationer fremtidigt. Dette bidrager til at nuancere og perspektivere eksisterende viden inden for forandringsledelseslitteraturen.

Deduktion

Imellem positivismen og kritisk rationalisme findes en grundlæggende forskel i hvordan viden skabes. Her skelnes imellem det som litteraturen definer ved begreberne ”induktion” og ”deduktion” (Holm, 2011, s. 75-76). Induktion udtrykker sig ved at viden skabes på baggrund af at bruge empiri til at sige noget sandt om verden a posteriori. Det vil altså sige at der indsamles empirisk data først, som derefter anvendes til at opstille hypoteser omkring det pågældende fænomen (Egholm, 2014, s. 86-87). Deduktion kommer til udtryk ved at viden skabes på baggrund af at anvende en løst formuleret hypotese før sansningen, altså a priori og gennem en deduktiv tilgang konkludere om hypoteserne er korrekte. Det vil altså sige, at ved en kritisk rationel deduktiv tilgang, som anvendes i dette projekt, opstilles nogle fornuftige idéer eller løst formulerede hypoteser på baggrund af allerede formuleret teori og litteratur. Denne teori og litteratur giver anledning til at tro at visse faktorer og fænomener potentielt kan være forbundne. Dette vil efterfølgende blive undersøgt for at teste om hypoteserne er korrekte eller forkerte (Egholm, 2014, s. 86-87). Dette beskrives med andre ord af Andreas Beck Holm som, at man som kritisk rationalistisk vidensarbejder først formulerer en teori om de sammenhænge man forventer at finde, og derefter lader teorien styre researchen (Holm, 2011, s. 79-80).

Overstående kommer i forbindelse med dette konkrete projekt til udtryk ved, at jeg som følge af mit tidligere udarbejdede specialeforberedende projekt der tog udgangspunkt i samme lean forløb, gjorde mig nogle observationer og fik nogle indtryk som efterfølgende har ført til, at nogle løse idéer og forventede sammenhænge vedrørende modstand mod forandring og forandringsledelse er opstået. Efterfølgende har jeg fundet allerede formuleret teori og litteratur fra forskere som blandt andre Kotter og Yukl. Dette har jeg en forventning om kan være behjælpeligt i forhold til at skabe forklaringer omkring den case som undersøges. Jeg lader herefter de konkrete teoriers modeller og perspektiver være styrende for min undersøgelse.

Abduktion

På trods af at jeg, som også beskrevet ovenfor, har en grundlæggende deduktiv tilgang, er det dog vigtigt at understrege at dette projekts analyse og konklusion vil resultere i ny viden som bidrager til den generelle samfundsvidenskabelige udvikling og forandringsledelseslitteraturen. Derfor vil en grad af abduktion også komme til udtryk. Abduktion udtrykker sig ifølge Henrik Adrian og Marianne Dideriksen nemlig i situationer som denne, hvor anerkendt teori sammenkobles med ny empirisk data, og der som følge heraf skabes en forståelse for nye kausale sammenhænge og dermed skabes der ny viden (Adrian & Dideriksen, 2009). På trods af at den teori som anvendes i dette projekt fragmenteret og individuelt anskuet i forvejen er meget anerkendt og brugt i mange tidligere studier og analyser. Så er det den unikke kombination af disse i sammenhold med et unikt genstandsfelt, som resulterer i ny konkret viden, der af jeg som forsker benyttes til at nuancere, perspektivere og supplere den allerede velkendte teori i forandringsledelseslitteraturen.

Overførbarhed og troværdighed

Som beskrevet ovenfor kan dette projekts konklusion anvendes til at nuancere og supplere den generelle forandringsledelsesvidenskab. Videnskaben er i konstant udvikling og derfor er der også en løbende udvikling i hvilke metoder og ræsonnementer der generelt ligger til grund for dataindsamling og databehandling i de mange forskellige studier som bidrager til videnskaben (Thagaard, 2007). For at sikre troværdigheden og overførbarheden at dette projekts konklusion i mixet af denne hastige udvikling, er det som følge heraf vigtig tydeligt at præcisere eksplicit hvilke metoder, tanker og processer som lægger til grund for denne. Overførbarheden til den samlede videnskab afhænger nemlig af, at grundlaget for den nye opnåede viden tydeliggøres og præciseres nøje (Thagaard, 2007). Dette er grunden til at der i dette afsnit er redegjort for de videnskabsteoretiske overvejelser som ligger til grund for dette projekt. Ydermere findes der i forlængelse af litteraturstudiet og teoriafsnittet en grundig redegørelse af projektets metodiske overvejelser.

Litteraturstudie

Spørgsmålet om hvordan forandringsprocesser bedst ledes, og hvordan modstand mod forandring bedst kan imødegås, har igennem tiden affødt en stor mængde af interessant litteratur. I dette litteraturstudie anlægges et historisk perspektiv, hvor grundlæggende teorier og teoretikere beskrives, samt hvordan dette igennem tiden har udviklet sig til det moderne stadie forandringsledelseslitteraturen befinder sig på i dag.

Litteraturstudiet er baseret på viden indhentet fra 6 forskellige moderne danske bøger om forandringsledelse, samt 7 forskellige originale værker, som disse på kryds og tværs refererer tilbage til. Ved grundig gennemlæsning og analyse af disse, er opstået en syntese af forståelse for udviklingen af forandringsledelseslitteraturen. Denne forståelse udfoldes og beskrives i dette afsnit. For at anlægge en mere håndgribelig og konkret vinkel på dette meget brede og komplekse videnskabelige felt, har jeg ladet dette litteraturstudie styre af 3 spørgsmål. Disse kan ses herunder. Til sidst i dette afsnit laves en opsamling, hvor også det beskrives hvordan dette historiske perspektiv påvirker udvælgelsen og anvendelsen af den teori som inddrages i forsøget på at besvare dette projekts problemformulering.

Hvordan har den generelle udvikling af forandringsledelsesteori udfoldet sig igennem tiden?

Hvordan har den grundlæggende videnskabelige forståelse af begrebet "modstand mod forandring" udviklet sig igennem tiden?

Hvordan har den organisatoriske ledelses rolle i forbindelse med forandringsledelse udviklet sig igennem tiden?

Videnskabelig forandringsledelsesteori har basalt set eksisteret i næsten 70 år, og i løbet af de seneste 20 til 30 år har man kunne opleve en acceleration indenfor udviklingen af områdets litteratur. Den første og helt grundlæggende videnskabelige procesteori, som både visualiserede og gav et håndgribeligt overblik over organisatoriske forandringer, blev udviklet af Kurt Lewin og præsenteret i bogen "Field Theory in Social Science" tilbage i år 1951 (Elting & Hammer, 2014, s. 193-194). På dansk har vi valgt at beskrive Kurt Lewins model som "Kraffteltsmodellen". Denne model beskriver 3 faser som Lewin mener er afgørende at gennemgå for at organisatoriske forandringer bliver en succes. Den 1. fase beskrives som optøningsfasen. I denne fase optøs eksisterende forhold, og der gøres opmærksom på at den nuværende situation ikke er holdbar, således der opnås en erkendelse af forandringsbehovet. 2. fase beskrives som en ændringsfase. I denne fase afprøves og testes nye metoder og løsninger, og der udvikles nye adfærdsmønstre og strukturer. 3. fase beskrives som

fastfrysningssfasen. I denne fase skal de nye strukturer forankres og stabiliseres i organisationen (Lewin, 1951).

I forhold til den høje kompleksitet som moderne forandringsledelsesteori byder på i dag, fremstår Lewins kraftfeltmodel umiddelbart meget simpel. Dog har rationalet at ”tænke i faser” når organisatoriske forandringer analyseres været grundlæggende, og har fungeret som fundament for mange efterfølgende modeller og teorier (Elting & Hammer, 2014, s. 194-195). Lewin var uddannet psykolog, og det analytiske perspektiv som hans kraftfeltmodel anlægger, bærer også præg heraf, fordi der arbejdes med ”psykologiske faser”.

I modsætning til Lewins mere ”psykologiske” analytiske perspektiv, præsenterer Harold Leavitt i bogen ”Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches” fra år 1964, en analysemodel med et mere ”systemteknisk” analytisk perspektiv (Elting & Hammer, 2014, s. 194-195). Leavitts model er formet som en diamant, og derfor benævnes hans analysemodel på dansk som ”diamanten”. Modellen viser hvordan en organisation kan sidestilles med et system som er indbyrdes dynamisk forbundet via forskellige områder. Disse områder er opgaver, struktur, teknologi og aktører. Diamanten viser som sagt hvordan disse områder er dynamisk forbundet. Det vil altså sige, at når der sker ændringer i en af områderne så påvirker det de andre, og derfor er modellen god at anvende når man forsøger at analysere hvilke konsekvenser og hvilke områder disse vil udspille sig i, når en organisation står overfor en organisatorisk forandring (Leavitt, 1964).

Leavitts diamant har dog igennem tiden modtaget en del kritik, fordi den i høj grad anskuer organisationer som ”lukkede” systemer (Elting & Hammer, 2014, s. 194-195).

I forsøget på at beskrive forandringsledelseslitteraturens historiske udvikling kan det konkluderes, at Lewins ”fase” tankegang, hvor man lineært skridt for skridt skal igennem nogle bestemte faser for at opnå succes med forandringer, har sat et kraftigt spor og præget størstedelen af den litteratur som er blevet skabt og anvendt igennem 80’erne, 90’erne og i 00’erne.

En af de mest toneangivende teoretikere som netop har bygget videre på Lewins lineære fase tankegang er John P. Kotter. I bogen ”Leading Change” fra år 1997, præsenterer Kotter en model der med Lewins 3 faser som fundament, udbygges til 8 normative og funktionelle punkter (Elting & Hammer, 2014, s. 194-195). Kotters 8 punkter for effektfulde forandringer anvendes i dette projekt, og vil derfor ikke yderligere blive redegjort for, da dette findes detaljeret beskrevet i teoriafsnittet.

Som tidligere beskrevet så tager meget af den litteratur, som i dag kan hjælpe organisationer med bedre at forstå og imødegå modstand mod forandring, som f.eks. Kotters 8 punkter, afsæt i Lewins banebrydende arbejde fra år 1951. Dog hævder Eric B. Dent og Susan G. Goldberg i bogen "Challenging "Resistance to Change"" fra år 1999, at "modstandsbegrebet" som Lewin oprindeligt arbejdede med, igennem tiden er blevet misfortolket og i dag bruges forkert (Krarup, 2016, s. 121-127). Lewin definerede i sin helt oprindelige form modstandsbegrebet som: "*kræfter, som medarbejdere mobiliserer for at beskytte en værdsat gruppenorm*" (Lewin, 1951). Lewin mener altså ikke at modstand mod forandring er et individpsykologisk fænomen, men i højere grad en naturlig kraft som skabes i fællesskab og i sammenspil mellem både ledere og medarbejdere i organisationen. Den psykologiske modstand er altså et fænomen som gensidigt påvirker både medarbejdere og ledere i organisationen. Det er en naturligt opstået gruppenorm som ikke nødvendigvis er "forkert" eller "negativ". Modstand mod forandring er altså værdineutralt (Krarup, 2016, s. 121-122). Dent og Goldberg har gennemgået en stor mængde af forandringsledelseslitteraturen og har som følge heraf kunne konkludere, at flere modeller og teorier er udviklet med reference tilbage til Lewins teori fra 1950'erne. Disse referencer er fyldt med fejlagtige citater og forkerte fortolkninger (Krarup, 2016, s. 122-123). Mange af disse teorier og modeller, herunder til dels også Kotters 8 punkter, tager nemlig ikke afsæt i modstandsbegrebet som en værdineutral gruppenorm, men derimod en individuel karakter hos den enkelte medarbejder. Denne individuelle karakter anses som en skadelig irrationel fejl hos den enkelte medarbejder, som ledelsen har til opgave at nedkæmpe og overvinde for succesfuldt at kunne gennemføre organisatoriske forandringer (Krarup, 2016, s. 122-123). Ydermere fremhæver Steen Hildebrandt og Søren Brandt i deres bog "Forandringsledelse" fra 2006, at modstand mod forandring ofte er blevet anvendt forkert og har givet grundlag for udvikling af "forkerte" teorier, fordi grundlæggende antagelser om organisationer og mennesker har været forkerte (Hildebrandt & Brandt, 2006, s. 23-24).

Den amerikanske forsker Gary Yukl er en af flere som er begyndt at modsige tendensen med at anskue modstand mod forandring som en individuel og skadelig karakter hos den enkelte medarbejder (Krarup, 2016, s. 124-125). I sin bog "Leadership in Organizations" fra år 2010 udtaler han blandt andet følgende: "*Resistance should be viewed as a normal defensive response, not as a character weakness or a sign of ignorance*" (Yukl, 2010). For at skubbe balancen fra tilgangen der handler om, at ledelsen skal nedbryde og overvinde den negative modstand de enkelte medarbejdere har overfor forandring, mere tilbage i retning af, at der er tale om en værdineutral gruppenorm som eksisterer i et sammenspil mellem ledelse og medarbejdere, har Yukl videreudviklet Kotters 8

punkter (Krarup, 2016, s. 124-127). Yukl's videreudvikling af Kotters 8 punkter benævnes som Yukl's 14 punkter for implementering af forandringer. Disse 14 punkter anvendes konkret i dette projekt og derfor redegøres der ikke detaljeret for disse her, da dette kan ses i teori afsnittet. Dog er det væsentligt at fremhæve, at der tilrettes og tilføjes en række punkter oven i Kotters 8, som netop drejer det analytiske perspektiv på modstand mod forandring over i en mere gruppebaseret forståelse, med mere medarbejderinddragelse og i en mere sammensmeltet gensidighed imellem ledelse og medarbejdere, fremfor en individualiseret management tilgang (Linder & Vøxted, 2015, s. 292-294).

Foruden den grundlæggende fejlfortolkning af begrebet "modstand mod forandring", har flere teoretikere i nyere tid, ifølge flere kritikere taget Lewins lineære fase tankegang lidt for meget til sig (Elting & Hammer, 2014, s. 219-221). Et godt eksempel herpå er amerikaneren Leonard A. Schlesinger, som i samarbejde med John P. Kotter i 2008 udgav en videnskabelig artikel via Harvard Business Review (Schlesinger & Kotter, 2008). I artiklen fremstiller Schlesinger og Kotter et meget planlægningsorienteret strategisk perspektiv. Der fremstilles et skema som benævnes "methods for dealing with resistance to change" (Schlesinger & Kotter, 2008). Når en række forhold i organisationen er blevet identificeret, kan dette skema efterfølgende bruges til at udvælge hvilke strategiske indgreb og metoder der skal anvendes for at ledelsen kan håndtere og imødegå modstand mod forandring. Schlesinger og Kotters meget planlægningsorienterede perspektiv har været udsat for meget kritik. Kritikken lyder i høj grad på, at man ikke altid kan planlægge sig ud af modstand mod forandring (Elting & Hammer, 2014, s. 220-221). Allerede tilbage i år 1995 påpegede den danske professor Finn Borum, at organisatoriske forandringer sjældent er rationelle lineære processer som man kan planlægge sig ud af, men i højere grad processer som er præget af komplekse, kaotiske og uforudsigelige forhold. Derfor mener Borum at man i stedet for at planlægge konkrete strategiske scenarier hver gang en gennemgribende organisatorisk forandring skal gennemføres, bør uddanne og udvikle sine medarbejdere til kontinuerligt at være forandringsparate. En forandringsparathed som i højere grad gør organisationens medarbejdere selvstændigt i stand til tilnærmelsesvis automatisk at forholde sig og tilpasse sig til forandringer (Elting & Hammer, 2014, s. 220-221).

Borums tanke står ikke alene i forhold til idéen om at medarbejdere selv automatisk skal kunne tilpasse sig forandringer fremtidigt. Flere teoretikere mener at der indenfor forandringsledelsesområdet bør udvikles mere, og at der skal gøres op med de mere traditionelle koncepter. En af disse, er den tyske professor Otto Scharmer som i sit værk "Theory U. Leading from the Future as it Emerges" fra 2007 præsenterer sin berømte Teori U (Scharmer, 2007).

Scharmer forsøger med sin Teori U at komme med et bud på hvordan organisationer kan bryde med

de traditionelle rationelle strukturer og systemer som han mener i dag er utilstrækkelige. Dette skal ske ved at organisationer i højere grad skal være i stand til at forandringslede ud fra fremtiden i takt med at denne udfolder sig. (Scharmer, 2007). Teori U har fået sit navn fordi teoriens visuelle udformning er formet som et u. I modsætning til teoretikere som de tidligere omtalte Lewin, Leavitt, Kotter og Yukl, som alle i deres arbejde lægger vægt på hvordan man kan justere forhold udefra som påvirker ind, fokuserer Scharmer i højere grad på hvordan man kan justere forhold indefra som påvirker ud. Scharmer har dette indefra-og-ud perspektiv fordi han mener, at hvis man skal kunne lære af fremtiden i takt med at den viser sig for organisationen, så skal ledere og medarbejdere arbejde med deres indre. Ved at fokusere opmærksomheden mod det indre mener Scharmer, at der kan opnås en dybtgående innovativ lærdom. Med Teori U arbejdes der med 3 grundlæggende redskaber. Et åbent sind, et åbent hjerte og en åben vilje (Scharmer, 2007). Teori U er altså en form for ny "social teknologi" som i stigende grad finder anvendelse når der arbejdes med organisatoriske forandringer (Elting & Hammer, 2014, s. 208-215).

Opsamling og anvendelse

Litteraturstudiet resulterede i en dyb indsigt i forandringsledelseslitteraturens historiske udvikling, samt svar på spørgsmålene om hvordan den grundlæggende videnskabelige forståelse af begrebet "modstand mod forandring" har udviklet sig igennem tiden. Og hvordan den organisatoriske ledelses rolle i forbindelse med forandringsledelse udviklet sig igennem tiden.

Forståelsen af modstandsbegrebet gik fra i 1950'erne at blive opfattet som en værdineutral gruppenorm, til op igennem 1980'erne og 1990'erne i stigende grad at blive betragtet som et negativt individpsykologisk fænomen som ledelsen skulle nedkæmpe. Igennem 2000'erne og 2010'erne udviklede modstandsbegrebet sig til stadig at blive betragtet som et individpsykologisk fænomen, men mere værdineutralt, som også det var blevet betragtet tidligere.

Den organisatoriske ledelses rolle har også udviklet sig igennem årene. Da forståelsen af modstandsbegrebet ændrede sig fra at være et negativt individpsykologisk fænomen, var ledelsens rolle i høj grad at nedkæmpe disse hos de individuelle medarbejderne. Da modstandsbegrebet herefter udvikler sig til at blive betragtet som et mere værdineutralt fænomen, udvikler ledelsens rolle sig til i højere grad at forebygge og håndtere den naturlige modstand i tæt sammenspil med medarbejderne selv. Det traditionelle syn på modstand som Lewin frembragte i 1950'erne præger igen ledelsens rolle, da denne i bevægelsen fra et kraftigt fokus på det individpsykologiske igen også

begynder at anskue modstand som en gruppenorm. Det vil sige at ledelsens rolle i højere grad er at forsøge at imødegå modstand mod forandring, ved at betragte denne som et værdineutralt og naturligt individpsykologisk fænomen, men også som en stabiliserende gruppenorm.

I de senere år er man i litteraturen begyndt at betragte ledelsens rolle som en der skal uddanne og klæde medarbejdere på til selv automatisk at tilpasse sig forandringer. Med andre ord skal der ikke længere ledes udefra og ind til medarbejderne, men medarbejder skal ledes indefra og ud.

Ved at tage overstående i betragtning, og samtidigt holde dette op mod dette projekts problemformulering, har jeg vurderet at John P. Kotters 8 punkter for effektfulde forandringer, som senere er blevet modificeret og moderniseret af Gary Yukl og er blevet til 14 punkter, bør være det primære teori som anvendes i dette projekts analyse.

I forhold til min problemformulering, de tilhørende arbejdsspørgsmål og Byg og BBR's lean forløb som genstandsfelt, giver det god mening at anskue modstandsbegrebet som et naturligt og værdineutralt individpsykologisk fænomen, men også som en stabiliserende gruppenorm som skal bearbejdes i tæt sammenspil mellem ledelse og medarbejderne. Dette mener jeg Yukls 14 punkter for implementering af forandringer repræsenterer, og derfor er denne relevant at anvende i forhold til at kunne besvare dette projekts problemformulering.

Som tillæg til Yukls 14 punkter, har jeg ydermere valgt at anvende teoretiske modeller præsenteret af Søren Brandi, Tina Ebler og Anders Nørgaard, der anvendes i forsøget på at belyse hvilke forskellige former for modstand der udtrykkes, samt hvilke niveauer disse bevæger sig i. Sammen med Kotters og Yukls punkter, redegøres der ydermere for disse modeller i følgende teorifsnit.

Anvendt teori

I dette afsnit præsenteres og beskrives den teori som anvendes i dette projekts analyse. Først præsenteres de forskellige teorier i deres egen ret og oprindelige form. Herefter afrundes afsnittet med en kort opsamling, samt en beskrivelse af hvordan en syntese af de forskellige teorier danner grundlaget for en samlet analyseramme der anvendes i forsøget på at besvare dette projekts problemformulering.

Modstandens forskellige former

Ifølge Søren Brandi, Tina Ebler og Anders Nørgaard er det en helt afgørende og nødvendig kompetence hos ledelsen af organisatoriske forandringsprocesser, at være i stand til at gennemskue og håndtere de mange forskellige former for modstand som kan være til stede eller opstå imod forandringen (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 117-126).

Brandi, Ebler og Nørgaard har udviklet en matrice der kan være behjælpelig i forhold til at identificere og beskrive de mange forskellige former for modstand mod forandring som eksisterer eller kan opstå blandt medarbejdere ved organisatoriske forandringer. Nedenfor ses en kopi af denne matrice (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121).

| | Bevidst | Ubevidst |
|---------|---|---|
| Åbenlys | Åben uoverensstemmelse Protest | Lav energi Isolation |
| Skjult | Stille modstand Danner koalitioner Sabotage | Psykologisk tilbagetrækning Mentalt ude af stand til forandring |

Tabel kopieret fra (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121).

I matricens øverste venstre krydsfelt, beskrives modstand som er ”bevidst åbenlys”. Denne form for modstand kan komme til udtryk ved åben uoverensstemmelse og protest. Denne form for modstand er den af de 4 kategoriseringer som er mest frembrusende og iøjefaldende. Fordelen ved dette er, at modstanden også er nemt at få øje på og at identificere. Hvis denne modstand opstår, er det enormt vigtigt ret hurtigt at henvende sig direkte til medarbejderen, gerne i enerum, og forhøre sig om hvad utilfredsheden drejer sig om, og straks herefter begynde at bearbejde dette ved at finde løsninger, og så vidt det er muligt at imødekomme medarbejderens behov (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121-122).

I matricens nederste venstre krydsfelt, findes modstand som er ”bevidst skjult”. Denne type af modstand kan komme til udtryk som stille modstand, skjult koalitionsdannelse og sabotage. Denne type af modstand er i modsætning til den bevidst åbenlyse ikke så iøjefaldende, men derimod den mest farlige af de 4 kategoriseringer. Denne bevidste skjulte modstand er i særdeleshed problematisk fordi den ofte først opdages efter der allerede er blevet skabt en del uro i organisationen omkring forandringen. Det bedste ledelsen kan gøre i disse tilfælde, er at forsøge at blive bevidst om dette inden der er sker for meget sabotage, hemmelig koalitionsdannelse og uro. Forandringslederen kan forsøge at dæmpe denne bevidst skjulte modstand ved at være ekstra opmærksom på hvordan der i blandt medarbejdere tales om forandringen, i særdeleshed i uformelle situationer (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121-122).

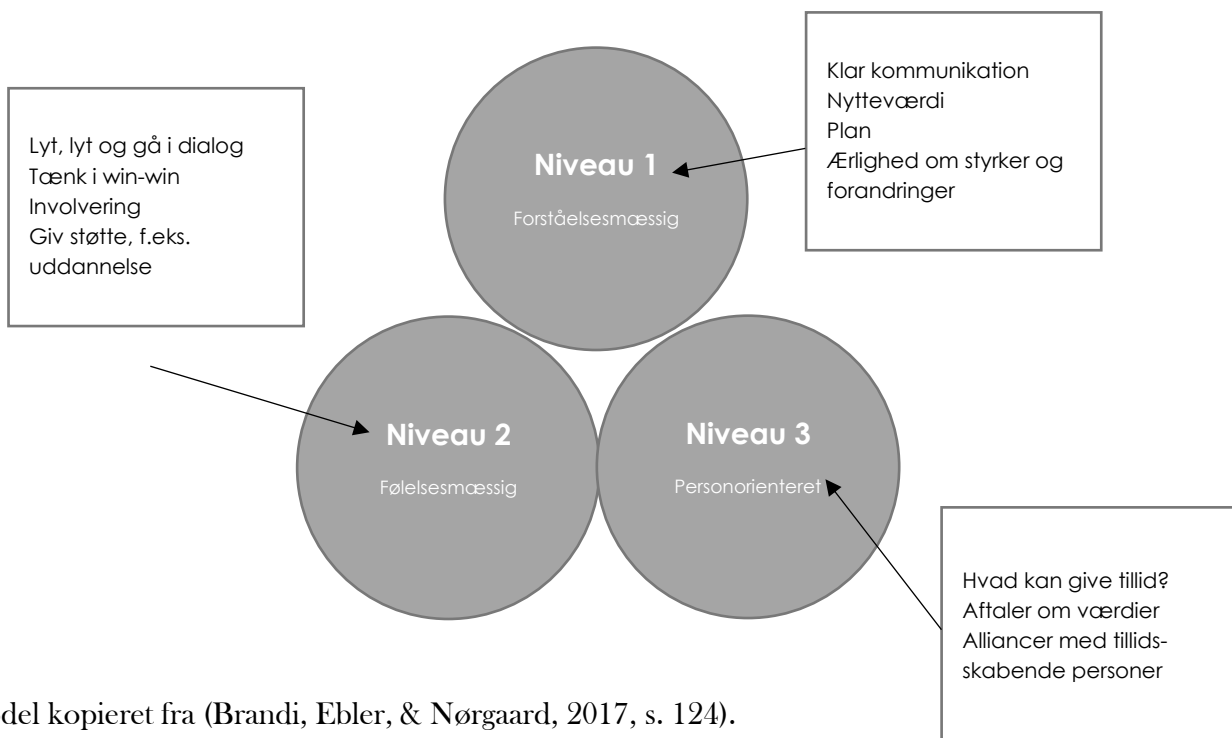
I matricens øverste højre krydsfelt beskrives modstand som er ”ubevidst åbenlys”. Denne form for modstand kommer til udtryk ved at medarbejderen udviser en lav energi eller isolerer sig. Isolation er en meget hyppigt fremkommende modstand ved forandringsprocesser. Dog er der en meget stor forskel på hvor meget og hvor længe de forskellige medarbejdere isolerer sig. Isolationsfænomenet hænger ikke nødvendigvis sammen med at medarbejderen har et problem med forandringen, men kan også komme til udtryk fordi medarbejderen ikke kan overskue den. Der kan være mange årsager til at forandringen ikke kan overskues og medarbejderen derfor isolerer sig fra den, eller udviser lavt engagement og energi. Dette kan skyldes et i forvejen højt arbejdspress eller endda forhold som eksisterer uden for arbejdspladsen. Hvis denne form for modstand kommer til udtryk, er det yderst vigtigt at ledelsen identificerer hvilke medarbejdere som bærer på denne, og for det håndteret inden den ubevidste åbenlyse modstand udvikler sig og risikerer at blive til bevidst åbenlys modstand. Via god kommunikation og samarbejde med den pågældende medarbejder, kan man ofte minimere denne ubevidste modstand og dermed bevæge medarbejderen væk fra ”banen” som potentielt kan føre til bevidst åbenlys modstand (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121-122).

I matricens nederste højre felt findes modstand som er "ubevidst skjult". Denne type modstand udtrykker sig i særdeleshed ved psykologisk tilbagetrækning. Desværre vil det ofte i situationer hvor denne type modstand er dominant opleves, at medarbejderen mentalt er ude af stand til at forandre sig. Dette er i særdeleshed destruktivt for forandringsarbejdet, og derfor bør ledelsen eller den ansvarlige for forandringen i denne situation kraftigt overveje om den pågældende medarbejder overhovedet skal forblive i organisationen og deltage i forandringen (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 122-123).

Niveauer for modstand

Ifølge Søren Brandi, Tina Ebler og Anders Nørgaard er et centralt element i forståelsen af modstand mod forandring ikke kun de forskellige former for modstand, men også hvorfor de opstår, hvad de retter sig mod og hvordan dette bedst kan imødegås (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 123-126).

Der beskrives 3 grundlæggende niveauer og årsager til modstand. Modellen er tydeligt inspireret af amerikaneren Rick Maurers "3 levels of resistance" fra hans meget anerkendte værk "Beyond the Wall of Resistance" fra år 2010 (Maurer, 2010). Brandi, Ebler og Nørgaard har fremført en "fordansket" version af modellen og denne kan ses herunder (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 123-126).



Model kopieret fra (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 124).

Som overstående model viser, så findes der 3 forskellige niveauer og årsager til modstand mod forandring. Disse er ”forståelsesmæssige årsager”, ”følelsesmæssige årsager” og ”personorienterede årsager” (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 123-126).

Niveau 1 defineres som ”forståelsesmæssige årsager” til modstand mod forandring. I dette niveau er årsagen til modstanden ofte, at medarbejderen ikke har fuld forståelse for forandringen.

Medarbejderen kan derfor ofte ikke se meningen med forandringen, og har som følge heraf også svært ved at forstå sin egen rolle i situationen. Selvom forståelsesmæssige årsager kan have store konsekvenser for en organisatorisk forandring, så er disse årsager faktisk de nemmeste at håndtere og imødegå. Håndteringen af modstanden kan f.eks. ske via klar kommunikation, ærlighed og tydeliggørelse af meningen med forandringen. Disse er alle metoder og værktøjer der kan anvendes til at opløse den modstand som opstår på baggrund af forståelsesmæssige årsager (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 123-126).

Niveau 2 beskrives som ”følelsesmæssige årsager”. Lidt i modsætning til forståelsesmæssige årsager, som relativt nemt kan identificeres og håndteres, er disse følelsesmæssige årsager langt mere komplekse, og er hyppigere til stede ved forandringsprocesser. Det besværlige ved niveau 2 årsager er, at det kan være svært at identificere, at de medarbejdere som yder modstand mod forandringen, faktisk gør det på baggrund af disse. Den pågældende medarbejder som yder modstand, kan f.eks. gøre det på baggrund af en følelse af frygt. Blandt andet en frygt for at denne ikke har kompetencer der er fyldestgørende i forhold til at løse de nye opgaver som følger med forandringen tilfredsstillende. I situationer hvor medarbejdere yder modstand mod forandringen af følelsesmæssige årsager, er det enormt vigtigt at ledelsen indgår i en dialog for at finde den dybere årsag. Det kan være relevant at iværksætte kompetenceudviklingsarbejde overfor de medarbejdere som yder modstand på baggrund af følelsesmæssig frygt for egen fremtid (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 123-126).

Niveau 3 defineres som personorienterede årsager. Her beskrives at der ydes modstand på baggrund at modstand mod den ansvarlige for forandringen, altså forandringslederen, eller mod ”sponsoren” som har iværksat forandringen i organisationen. Modstand som ydes af personorienterede årsager, kan være meget besværligt at håndtere. Man kan forsøge at undersøge hvorfor den personorienterede modstand er opstået. Har der været nogle konkret hændelser der har lidt til dette? Har der været tillidsbrud i tidligere lignende situationer? Florerer der rygter? Uanset hvad grunden til den personorienterede modstand er, så er det vigtigt at forsøge at genvinde tilliden og opbakningen. Dette kan f.eks. gøres ved at alliere dig med en leder eller toneangivende kollega som har en i forvejen god

relation til den pågældende medarbejder. Hvis ikke dette lykkedes, bør ledelsen kraftigt overveje om den pågældende medarbejder skal tage del i forandringen (Brandt, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 123-126).

Kotter's 8 punkter for effektfulde forandringer

En af de mest toneangivende forskere på forandringsledelsesområdet er den amerikanske professor John P. Kotter. Han har i forbindelse med sin langvarige forskning indenfor forandringsledelse udarbejdet en lang række af modeller og teorier. En meget udbredt og anerkendt af disse benævnes på dansk som "Kotter's 8 punkter for effektfulde forandringer". En omfattende analyse foretaget i år 1999 medførte at Kotter konkluderede 8 væsentlige udfordringer og årsager til at planlagte forandringsforsøg mislykkedes. Kotter udarbejdede i forlængelse heraf også 8 konkrete anbefalinger til hvordan disse udfordringer kan imødegås (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-294).

De 8 udfordringer og årsager er som følger.

1. For stor selvtilfredshed i organisationen. Med denne "for store selvtilfredshed" menes, at ledere og medarbejdere i organisationen er for selvtilfredse med den nuværende situation, og ikke kan se alvoren i af forandring er nødvendig. Med andre ord befinder de sig godt til rette og har ikke en erkendelse af, at de bør "flytte sig". I forlængelse heraf undervurderes det også ofte hvor meget arbejde og hvor mange nye tiltag der kræves før en forandring kan gennemføres succesfuldt (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

2. Der er ikke skabt en tilstrækkelig stærk styrende koalition. Med denne "koalition" menes en samling af relevante aktører der har den rette beslutningskompetence. Hvis en forandring skal udføres succesfuldt i organisationen, er der behov for en styrende koalition hvor både ledelsen med beslutningskompetencen og andre centrale aktører inddrages. I særdeleshed de aktører som har udvist en grad af skepsis overfor forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

3. Visionens magt undervurderes. Kotter mener at et klart formuleret visionsbillede er en helt central faktor når forandringer skal gennemføres i en organisation. Klare visioner kan medvirke til at organisationens ledere og medarbejdere i højere grad føler sig inspireret og begejstret for forandringen. Hvis retningen er tydeligt formuleret, kan dette være behjælpeligt i forhold til at samordne og styre en stor del af organisationens medlemmers handlinger, hvilket kan lette forandringsarbejdet (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

4. Visionen kommunikeres ikke tilstrækkeligt. I forlængelse af overstående punkt er det ligeledes vigtigt at den formulerede vision kommunikeres tilstrækkeligt ud i organisationen. Kotter betragter det som et grundlæggende kriterie for succes af forandringsarbejdet at visionsformuleringen står helt centralt for alle de ledere og medarbejdere som er deltagende i og berørt af forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

5. Forhindringer blokerer for forandringer. Kotter's analyse har vist at der ofte ikke bliver lagt en høj nok mængde af energi og seriøsitet i analysen af potentielle forhindringer forud for et forandringsforsøg. Disse forhindringer kan f.eks. være i form af uhensigtsmæssige strukturer og arbejdsgange, forældet teknologi eller manglende kompetencer (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

6. Manglende synliggørelse af kortsigtede gevinster. Ofte har større forandringer i organisationer en langsigtet effekt. Med andre ord vil effekten af forandringen først rigtig komme til udtryk efter en længere periode. Kotter mener at dette kan påvirke lysten og motivationen overfor forandringsarbejdet. Dette kan altså have en konkret negativ effekt på fastholdelsen af det fortsatte arbejde med forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

7. Sejren fejres, inden slaget er vundet. Opnåelse af delmål er ikke ensbetydende med at den samlede målsætning er opnået. Kotter mener at opnåelsen af delmål ofte bliver overfortolket, hvilket har en negativ effekt på fastholdelsen og ihærdigheden i forhold til forandringens fortsatte fremdrift og opnåelsen af det samlede slutmål (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

8. Forandringer forankres ikke i virksomhedskulturen. Kotter mener at en forandring først er en rigtig succes når den "nye" tilstand er blevet den nye "normale" tilstand. Hvis ikke resultatet af forandringen integreres og bliver en fast del af organisationen, så er der en risiko for at denne ikke vil blive ordentligt fastholdt i organisationen (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

De 8 anbefalinger Kotter har udarbejdet til hvordan overstående udfordringer og årsager imødegås er som følger.

1. Skab en "brændende platform". Med dette menes, at der i organisationen skal skabes en erkendelse af og en følelse for at forandring er nødvendig. Dette er helt centralt for at der kan kanaliseres energi og forståelse for forandringer. Kotter mener at mange af de organisationer som har begået sig dårligt, i tilfælde er gået i opløsning og har måtte lukke, skyldes den også tidligere omtalte "selvtilfredshed". Veldrevne og overskudsgivende organisationer, som umiddelbart ikke føler sig udfordret og truet, er ofte i risiko-zonen i forhold til at henfalde til for stor selvtilfredshed. Dette kan

medføre at organisationens ledere og andre medlemmer ikke er opmærksomme og skarpe på, at udfordringer og trusler kan komme fra helt andre steder end forventet. Kotter mener at organisationer der konstant udfordrer sig selv ved at stille spørgsmål som f.eks. ”kan vi gøre vores brugere mere tilfredse?”, ”kan vi producere dette mere effektivt?” og ”er vores organisation struktureret effektivt?”, klarer sig bedre, fordi de på trods af ingen umiddelbare synlige trusler alligevel konstant forsøger at forbedre sig. Med andre ord står organisationen altså hele tiden på en ”brændende platform”, selvom der ingen synlig trussel er. Dette er motiveret på baggrund af idéen om, at hvis vi ikke gør noget for at udvikle og flytte os, så vil organisationen blive sårbar og truet. Ifølge Kotter er den første anbefaling ved forandringsforsøg altså at skabe en sådanne brændende platform, altså en bevidsthed og forståelse for at forandringen er nødvendig hvis organisationen ikke skal henfalde til for stor en selvtilfredshed og med tiden blive sårbar og truet (Linder & Vøxted, 2015, s. 290-291).

2. Skab en styrende koalition. Afhængigt af forandringens størrelse og gennemslagskraft i organisationen skal der relativt hertil oprettes en gruppe bestående af nøgleindivider der fungerer som en styrende koalition for forandringsprocesserne. Kotter lægger her vægt på, at både individer fra ledelsen, medarbejdere, frontlinjemedarbejdere og andre interessenter inddrages i koalition, da hele den del af organisationen som forandringen berør helst skal være repræsenteret. Dette er nødvendigt da gruppen blandt andet bør bestå af individer som besidder den rette beslutningskompetence, men i særdeleshed også fordi individerne skal fungere som ambassadører for forandringen. Derfor er det en god idé at have disse ambassadører repræsenteret fra et bredt spektrum af den berørte del af organisationen (Linder & Vøxted, 2015, s. 290-291).

3. Formulering af forandringsvision. En klart formuleret vision, der anlægger den overordnede retning, bidrager til at skabe mening og forståelse for forandringen. Visionen skal tydeliggøre de indsatser der kan bringe organisationen positivt videre i overensstemmelse med den overordnede retning. Kotter hævder, at en klar og fælles vision er et helt grundlæggende kriterie som skal opfyldes hvis en forandring skal blive en succes (Linder & Vøxted, 2015, s. 290-291).

4. Formidling af forandringsvision. Den klart formulerede vision skal formidles grundigt ud i organisationen. Kotter's analyse belyste, at ledelsen i mange organisationer ofte var gode til netop at få kommunikeret visionen ud til den resterende del af organisationen, men ikke særligt dygtige til at sørge for, at visionen faktisk blev forstået. Det er simpelthen ikke fyldestgørende, blot at sende f.eks. en skriftlig version af visionen ud til organisationens medlemmer. Det kræver en høj mængde af tid

og planlægning, at sørge for at få kommunikeret visionen ud på et forståeligt plan, så alle medlemmer accepterer og absorberer visionen. Der kan f.eks. indkaldes til informationsmøder hvor succes historier fortælles, så disse understøtter og eksemplificerer meningen med og troen på forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 290-291).

5. Identificer og imødegå forhindringer. Kotter mener at det er højst nødvendigt at ledelsen, inden forandringsarbejdet iværksættes, laver en analyse som identificerer potentielle forhindringer og barrierer som man vil møde i forandringsprocessen. Der findes en række metoder og modeller som kan anvendes til at sikre at man kommer godt rundt om organisationen i sin søgen efter potentielle forhindringer. Hvad end der er tale om manglende kompetencer, forældet teknologi eller manglende struktur, så forsvinder disse forhindringer ikke af sig selv. Derfor er det vigtigt at disse imødegås og håndteres inden forandringsarbejdet for alvor går i gang. Der vil selvfølgelig først være nogle forhindringer som viser sig under selve forandringsarbejdet. Dog vil man ved at identificere og imødegå mange af de forhindringer som kan spottes inden forandringsforsøget kunne lette dele af forandringsarbejdet (Linder & Vøxted, 2015, s. 291-292).

6. Fejring af delmål. Ved større forandringer hvor den reelle gevinst først kan ses efter en lang periode, kan det være svært for de involverede aktører kontinuerligt at opretholde fokuset og motivationen undervejs. Derfor mener Kotter, at det er meget givende at oprette mindre individuelle delmål. I takt med at disse delmål indfries skal dette tydeliggøres og "fejres". Disse mindre "sejre" kan bidrage til at fokuset og motivationen for at opnå den langsigtede målsætning ikke mindskes for meget (Linder & Vøxted, 2015, s. 291-292).

7. Fejring må ikke resultere i for stor selvtilfredshed. Som beskrevet i anbefalingen ovenfor, så er det vigtigt med fejring af delmål for at holde gejsten oppe, dog må dette ikke tage overhånd. Hvis dette tager overhånd, risikeres det at de involverede aktører bliver for selvtilfredse og der derfor haltes i det fortsatte forandringsarbejde. Her mener Kotter, at det vil være gavnligt hvis ledelsen et godt stykke inde i forandringsarbejdet, hvor denne halte-effekt begynder at udtrykke sig, giver et boost ved at øge ambitionen for forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 291-292).

8. Forankring i organisationskulturen. En forandringsproces er først en rigtig succes når forandringen er blevet fast forankret i organisationskulturen. Den "nye" tilstand skal altså integreres så denne bliver den nye "normale" tilstand (Linder & Vøxted, 2015, s. 291-292).

Gary Yukl's 14 punkter for implementering af forandringer

Den amerikanske professor Gary Yukl, udgav i 2008 sit bud på hvilke punkter der bør arbejdes med hvis en organisation vil forøge sine chancer for at opnå en succesfuld implementering af forandringer. Yukl's 14 punkter er udviklet med inspiration fra, og med afsæt i Kotter's 8 årsager og anbefalinger. Der er altså tale om en videreudvikling af Kotter's teori. Denne består af tilføjelsespunkter, der bevirker at punkterne i en helhed gør sig mere gældende og relevante i forhold til moderne organisationer (Linder & Vøxted, 2015, s. 292-293).

Yukl's 14 punkter er som benævnt ovenfor en udbygning af Kotter's eksisterende teori, og derfor "overlapper" nogle af Yukl's punkter Kotter's. Disse vil ikke blive gentaget i dette teoriafsnit, til gengæld vil der blive henvist til forrige teoriafsnit hvor dette allerede er beskrevet detaljeret. Yukl's 14 punkter for implementering af forandringer er som følger.

1. Skab en "brændende platform". (Se Kotter's 1. anbefaling i forrige teoriafsnit). (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

2. Formulering og formidling af forandringsvision. (Se Kotter's 3. og 4. anbefaling i forrige teoriafsnit). (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

3. Identificer potentielle tilhængere og modstandere, samt grunde til modstand. Ledelsen skal have en indgående forståelse for de politiske bevæggrunde som lægger til grund for forandringen, samt have styr på organisationens magtfordeling således det i højere grad sikres, at de rette personer som er afgørende for forandringens succes håndteres og inddrages (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

4. Skab en styrende koalition. (Se Kotter's 2. anbefaling i forrige teoriafsnit). (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

5. Brug midlertidige arbejdsgrupper i implementeringen af forandringen. I takt med at implementeringen af forandringen skrider frem bør forskellige arbejdsgrupper oprettes og nedlægges i relation hertil (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

6. Placer forandringsagenter i nøglepositioner. Det er enormt vigtigt at ledelsen sørger for, at folk der besidder en nøgleposition i relation til den pågældende forandring, også er en positivt stemt tilhænger af forandringen. På den måde kan ledelsen i højere grad sikre at forandringsprocessen bliver understøttet i forhold til kommunikation og adfærd fra afgørende nøglepositioner i organisationen. Disse "forandringsagenter" skal være fortalere for forandringen og skal være i stand til at kunne

forsvare denne overfor for potentielle negativt stemte modstandere af denne. Optimalt vil det være hvis forandringsagenten evner at omvende modstandere til tilhængere. Hvis forandringsagenten ikke evner at understøtte forandringsprocessen fyldestgørende, skal denne udskiftes. Hvis ikke, kan det risikeres at modstanden for forandringen ikke bremses og håndteres fra de relevante og afgørende nøglepositioner, hvilket kan resultere i at modstanden mod forandringen vokser. Forandringsagenten skal optimalt være en person som ses og høres af mange i organisationen, så det positive budskab vedrørende forandringen aktivt og kontinuerligt spredes sig. Hvis ikke det positive budskab aktivt spredes, risikeres det at passive modstandere mod forandringen kan finde næring og derfor kan udfordringerne potentielt vokse sig for store (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

7. Uddeleger bemyndigelse til kompetente medarbejdere. Ledelsen bør ikke planlægge og styre alle detaljer i forhold til forandringsarbejdet fra en central position. Der bør uddelegeres bemyndigelse til kompetente medarbejdere som evner at understøtte forandringsarbejdet. Disse skal altså bemyndiges en vis grad af ansvar og beslutningskompetence når dette er passende. På den måde arbejder organisationen i højere grad "sammen" med ledelsen, i modsætning til "for" ledelsen, hvilket vil være en styrke i forandringsprocessen (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

8. *Skab symbolske forandringer.* Markante og dramatiske handlinger kan påvirke forandringsarbejdet i en positiv retning, da det udviser en vis grad af seriøsitet omkring intentionen og viljen bag forandringen. Ved at "ryste posen" og f.eks. ændre procedurer, tildele nye roller eller andre ret markante handlinger som berører organisationens medlemmer, udvises altså en form for symbolik der for alvor understreger at nu sker der altså en forandring. Dette kan motivere organisationens medlemmer og dermed i højere grad understøtte forandringsarbejdet (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

9. *Forbered medarbejderne.* Det er enormt vigtigt på forhånd at orientere de medarbejdere som vil blive berørt af forandringen om hvordan deres dagligdag konkret vil blive påvirket. Det er ydermere en god idé at indlede en forhåndsdialog med medarbejderne, hvor der tales om de potentielle udfordringer og komplikationer man kan risikere at møde under implementeringen af forandringen. I forbindelse med denne forhåndsdialog er det enormt vigtigt, at lade medarbejderne få luft ved at deres holdninger og bekymringer kan blive udtrykt og hørt. Desuden bør der tales om hvordan man i fællesskab bedst kan imødegå disse potentielle udfordringer og komplikationer (Linder & Vøxted, 2015, s. 293).

10. Hjælp medarbejderne videre. Ved markante forandringer kan medarbejdere blive udsat for en følelse af smerte og tab, fordi en "tidligere tilstand" disse måske har knyttet sig til i en længere periode nu ikke længere skal eksistere. Ledelsen bør derfor overveje at gennemføre nogle seancer eller processer der kan tjene som en form for "afskedsfest" for den gamle tilstand. Det er selvfølgelig vigtigt i denne situation at være meget positiv, fortælle sjove historier og hylde gode tider man har haft med den gamle tilstand i organisationen. Dette tiltag kan ofte mindske følelsen af smerte og tab, fordi medarbejderne for en god og positiv afslutning og afsked med den tidligere tilstand (Linder & Vøxted, 2015, s. 293-294).

11. Skab mulighed for tidlige succeser. Troen på og støtten til forandringsarbejdet kan styrkes ved at skabe muligheden for at tidlige succeser i implementeringsarbejdet kan opstå. Ved at sætte fokus på nogle af de første succesfulde skridt i den begyndende fase af forandringsarbejdet kan dette give de berørte aktører en styrket bekræftelse af, at denne forandring faktisk godt kan lykkes og dette vil ligeledes resultere i troen på mere. Yukl fremhæver desuden at nogle af forandringens skeptikere bedre kan overvindes via eksemplets magt. Med andre ord kan nogle mindre succeser i begyndelsen af forandringsarbejdet flytte nogle af organisationens medlemmer fra skeptikere til tilhængere af forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 294).

12. Overvågning og løbende justering af forandringsprocessen. Det er enormt vigtigt konstant at overvåge forandringsprocessen og foretage løbende justeringer hvis dette findes nødvendigt. En solid og kontinuerlig strøm af opdateringer omkring de involverede aktører, resultater og feedback i relation til forandringsarbejdet er nødvendigt for at kunne justere processen så forandringsarbejdet forbliver så effektivt som muligt (Linder & Vøxted, 2015, s. 294).

13. Informer berørte medarbejdere om fremskridt. Ved at have en høj transparens omkring forandringsarbejdets progression, og ved at gøre ekstra opmærksom på markante fremskridt, kan de berørte medarbejdere blive mere entusiastiske og optimistiske omkring forandringen. Yukl fremhæver også i denne forbindelse, at det kan være gavnligt og motiverende for forandringsprocessen at fremhæve gode personlige præstationer og resultater (Linder & Vøxted, 2015, s. 294).

14. Vedholdende ledelse. Ifølge Yukl er det enormt vigtigt at ledelsen i takt med forandringsprocessens progression, kontinuerligt udstråler en vedholdende optimisme omkring forandringen. Ledelsen bør også på et vedholdende plan "minde" de berørte medarbejdere med visionen for forandringen, samt udvise en tro på at udfordringer kan overvindes og forandringen nok

skal blive en succes. Ledelsen bør være meget opsøgende og konstant spørge ind til præstationer og resultater, og på den måde holde de relevante aktører ”oppe på” deres givne rolle i forandringsarbejdet. Sidst men ikke mindst er det vigtigt at ledelsen ikke lader sig friste af hurtigere og nemme løsninger, som ikke er i god overensstemmelse med den overordnede forandringsvision (Linder & Vøxted, 2015, s. 294).

Opsamling

I overstående teori afsnit er dette projekts anvendte teori indtil nu blevet præsenteret i sin oprindelige form. Der er inddraget 2 modeller fra Søren Brandi, Tina Ebler og Anders Nørgaard. Disse modeller benævnes henholdsvis som ”Modstandens forskellige former” og ”Niveauer for modstand” (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017). Disse modeller har fundet anvendelse i dette projekt, fordi det er vurderet at disse er relevante i forhold til at kunne identificere og kategorisere forskellige former for modstand, samt belyse hvilke niveauer af årsager som kan lægge til grund for disse. I dette projekt er genstandsfeltet for undersøgelsen, som også tidligere beskrevet, en organisatorisk forandringsproces hvor der via en tidligere undersøgelse allerede er opfanget signaler om, at der måske kan være tale om at forskellige former for modstand er kommet til udtryk. Som følge heraf vil de 2 modeller fra Brandi, Ebler og Nørgaard blive anvendt i projektets analyse i forsøget på at belyse og identificere de forskellige mulige former for modstand, samt de forskellige niveauer af årsager hertil, og dermed bidrage til at den organisatoriske ledelse fremtidigt bliver bedre i stand til at gennemskue og håndtere disse forskellige modstandsformer som kan være til stede eller opstå imod forandringen.

Ydermere er der i teori afsnittet blevet redegjort for John P. Kotters og Gary Yukls punkter. Disse benævnes henholdsvis som ”Kotters 8 punkter for effektfulde forandringer” og ”Yukls 14 punkter for implementering af forandringer” (Linder & Vøxted, 2015). Kotters og Yukls punkter anvendes i hvad der tilnærmelsesvis kan betragtes som en syntese i dette projekts analyse. Disse er blevet vurderet relevante i forhold til at kunne belyse og skabe gennemsikuelighed i forhold til hvilke punkter der bør tages i betragtning og arbejdes med i forbindelse med at effektivisere og opnå succes med en organisatorisk forandringsproces. Det er således hensigten at Kotters og Yukls punkter anvendes, i forbindelse med en detaljeret betragtning og analyse af dette projekts genstandsfelt. Tanken er at belyse om punkter som Kotters og Yukl mener bør undgås har fundet sted, og om punkter som menes at være gavnlige at arbejde med, ikke har været i fokus. Kotters og Yukls punkter er desuden blevet vurderet som relevante i forhold til dette projekts problemformulering og litteraturstudie, fordi disse i en syntese består af punkter som kan anvendes til analysere forhold der berører både det

individpsykologiske fænomener, og det naturlige stabiliserende gruppenorms fænomener. Det er som følge heraf forventningen at resultatet af anvendelsen af Kotters og Yukls punkter i dette projekts analyse, kan bidrage til at styrke den organisatoriske ledelses fremtidige kompetence og effektivitet i forbindelse med ledelse af organisatoriske forandringsprocesser.

Metode

Kvalitativ metode

Der skelnes generelt imellem 2 forskellige "hovedlinjer" indenfor metode. Disse benævnes henholdsvis som kvalitativ metode og kvantitativ metode. I forbindelse med dette projekt anvendes en kvalitativ metodisk tilgang.

Der er en række væsentlige forskelle på kvalitative og kvantitative undersøgelser. Som følge heraf er det derfor vigtigt, at man som forsker grundigt overvejer hvilken metodisk tilgang der står bedst i tråd med det pågældende projekts problemformulering. En af de væsentligste forskelle er karakteren eller typen af den data man får indsamlet. Kvantitative data, kaldes også for "hårde data", og karakteriseres ved at disse indsamles og kategoriseres på en måde så de er målbare (Larsen, 2010, s. 26-27).

I modsætning til overstående, så er karakteren af kvalitative data noget anderledes, da disse fortæller forskeren om noget som ofte ikke er kvantificerbart. Kvalitative data, benævnes også som "bløde data". Her er der mulighed for at "dykke dybere" i et fænomen, og undersøge hvilke rationaler der ligger til grund for personers handlinger og meninger (Larsen, 2010, s. 26-27).

Spørgsmål om forandringsledelse og modstand mod forandring kan være ret komplekse at indsamle rent kvantitativt, da der er en fare for at mange elementer vil blive tolket forkert og misforstået. Ydermere er der et behov for at "grave dybt" i de involverede sagsbehandlers bevidsthed. Derfor anvendes der, som også ovenfor beskrevet, en kvalitativ metodisk tilgang i forbindelse med udarbejdelsen af dette projekt.

Udvælgelse af informanter

I forbindelse med et projekt som dette, er det enormt vigtigt som forsker at gøre sig grundige overvejelser omkring udvælgelsesmetoden og antallet af respondenter og informanter. Benævnelsen "respondenter" karakteriseres typisk ved at referere til personer som besvarer et spørgeskema,

hvorimod benævnelsen ”informanter” i højere grad karakteriseres ved en person som bliver interviewet (Forskningsministeriet, 2017, s. 15-17). Som også tidligere beskrevet tager dette projekt udgangspunkt i et casestudie, og i den forbindelse er det blevet vurderet, at der er behov for at interviewe personer, som følge heraf benyttes der altså informanter.

I forbindelse med udvælgelsen af bestemte informanter findes der forskellige udvælgelsesstrategier. Når der tale om enkeltpersons-interviews, som er tilfældet for dette projekt, findes der 3 konkrete udvælgelsesstrategier. Disse benævnes henholdsvis som ”Informantinterview”, ”Repræsentantinterview” og ”Snowball-sampling” (Forskningsministeriet, 2017, s. 15-17).

Informantinterview kendetegner sig ved, at forskeren interviewer en informant på baggrund af, at denne har været en del af, og indeholder en hel central viden omkring den case som er genstand for undersøgelsen. Repræsentantinterview kommer til udtryk ved, at forskeren interviewer en person som kan bidrage med sin oplevelse eller opfattelse af en case, dog uden selv at have været en del af denne. Derfor bør repræsentant-informationen heller ikke generaliseres ud til den resterende population, men blot nuancere. Snowball-sampling karakteriseres ved at forskeren starter et interview med en person som denne ved med sikkerhed er en informant. Efterfølgende henviser denne til en anden person som også kan fungere informant. Denne nye informant gør så det samme. På den måde vokser populationen af informanter som en snebold (Forskningsministeriet, 2017, s. 15-17).

I forbindelse med dette specifikke projekt, anvendes udelukkende informantinterview. Dette skyldes, at det på forhånd er meget klart defineret præcis hvilke personer der har været en aktiv del af den case som er genstand for undersøgelsen. Casen er som tidligere beskrevet et lean forløb som har været gennemført i afdelingen Byg og BBR. Det er som sagt tydeligt dokumenteret hvilke personer fra afdelingen der har været en aktiv del af lean forløbet. Disse har primært været afdelingens 8 byggesagsbehandlere. Dog har enkelte andre administrative medarbejdere som f.eks. sekretærer også været involveret i lean forløbet, men jeg har som forsker lavet en skønsmæssig vurdering af, at jeg kun vil anvende afdelingens 8 byggesagsbehandlere som informanter. Rationalet bag denne skønsmæssige vurdering er, at den grundlæggende idé med lean forløbet var en procesoptimering som skulle resultere i hurtigere byggesagsbehandling. På trods af, at procesoptimeringen i nogen grad berørte alle afdelingens medarbejdere, har denne haft størst indvirkning på byggesagsbehandlerne, da det er disses specifikke processer som i høj grad er blevet berørt og justeret. Ifølge Ann Kristin Larsen anvendes denne form for skønsmæssigudvælgelse også meget i kvalitative undersøgelser. Hun beskriver at forskeren på baggrund af et skøn udvælger de informanter som besidder den bedste og mest centrale viden, der kan hjælpe med at belyse problemstillingen (Larsen, 2010, s. 92-93). Dette har også været

medvirkende til, at jeg har valgt at fokusere på byggesagsbehandlerne, da jeg vurderer at disse ud fra omstændighederne besidder den mest relevante og centrale viden som kan hjælpe med at belyse min problemstilling.

Indsamling af data

Validitet og reliabilitet

Som beskrevet ovenfor anvendes der i forbindelse med dette projekts undersøgelse kvalitative enkeltpersons-interview med skønsmæssigt udvalgte informanter som alle har en tæt tilknytning til lean forløbet. Selvom jeg som forsker allerede har reflekteret over hvordan jeg vil interviewe, og hvem jeg vil interviewe, er det ydermere enormt vigtigt at fokusere på, at den data man får indsamlet via de omtalte interviews, også er gyldig og relevant, samt nøjagtig og pålidelig. Dette sikres ved at forskeren gør sig nogle grundige overvejelser omkring det som litteraturen definerer som "validitet" og "reliabilitet" (Larsen, 2010, s. 94-96).

En høj validitet i data der indsamles kan blandt andet sikres ved at tilgå de enkelte interviews med en vis grad eksplorativ fleksibilitet i forhold til de spørgsmål som bliver stillet af interviewer. På trods af, at der anvendes en spørgeguide, så anerkendes det, at de informanter som interviewes, kan have forskellige opfattelser af hvad der er vigtigt i forbindelse med dem pågældende case. Ved at være fleksibel, og som interviewer villig til at lave korrektioner og tilrette sine spørgsmål i takt med at interviewet udfolder sig fordi ny viden præsenteres, opstår samtidigt muligheden for at nye forklaringer kommer frem. Det vil altså sige, at en fleksibel interviewproces hvor man er villig til at tilrette spørgsmålene undervejs kan bidrage til at man får indsamlet mere valid information (Larsen, 2010, s. 94-96). Dette er også tilfældet i dette projekt, hvor der anvendes en semi-struktureret spørgeguide.

En høj data reliabilitet kan blandt andet sikres ved at tage højde for nogle af de mange forhold som kan påvirke den information som indsamles fra informanter i interview situationen. Informanten kan påvirkes af omstændigheder og selve interview situationen, samt af interviewer selv. Dette kan resultere i at informanten tilbageholder væsentlig information, eller modificerer sine svar. Måske ville informanten have givet en anden information, hvis denne blev interviewet på et andet tidspunkt, under andre omstændigheder eller af en anden interview person (Larsen, 2010, s. 94-96).

Jeg har som forsker gjort mig mange tanker omkring reliabiliteten af den data jeg kan udtrække fra de pågældende informanter. Oprindeligt havde jeg sørget for at de omstændigheder som alle informanterne skulle interviewes under, så vidt muligt var de samme. Alle 8 sagsbehandlere var booket til individuelle fysiske interviews i samme mødelokale, i nogenlunde samme tidsrum midt på arbejdsdagen, og fordelt henover en tirsdag, onsdag og torsdag. Dette var netop for at forhindre, at nogen blev interviewet først på dagen, og andre sidst på dagen hvor man kan forestille sig at sagsbehandlerne er mere trætte og derfor ikke giver samme information. Ydermere undgik jeg bevidst at book disse til interview om mandagen og fredagen. Jeg vurderer at der er en risiko for at jeg vil modtage en anden og om muligt mere "positiv" information ved at interviewe en sagsbehandler en fredag eftermiddag lige op til en weekend, fremfor en mandag morgen hvor en hel arbejdsuge er i vente. Desuden var alle de individuelle interviews booket i samme mødelokale for så vidt muligt at sikre at omgivelserne som sagsbehandlerne øjne hviler på i takt med de reflekterer over mine spørgsmål, er nogenlunde de samme. Dette var min plan for at sikre den højst mulige reliabilitet i min data indsamling.

Desværre for dette projekt, "lukkede Danmark ned" grundet COVID-19 virussen (Sundhedsstyrelsen, 2020), i selvsamme uge som alle 8 interviews var blevet booket i. Dette har efterfølgende resulteret i, at de fysiske interviews er blevet ændret til telefoniske interviews. I forhold til reliabiliteten af den data som indsamles via telefoniske interviews, er det for mig besværligt at sikre at omgivelserne er de samme for informanterne, da disse befinder sig isoleret i deres respektive hjem. Dog er de telefoniske interviews blevet aftalt midt på dagen, og ikke på en mandag eller fredag. Ydermere vil den fleksible og eksplorative tilgang med en semi-struktureret spørgeguide stadig blive anvendt, og på den måde sikres validiteten og reliabiliteten stadig så vidt muligt i den data som indsamles, på trods at den pludselige ændring som COVID-19 situationen har medført.

Semi-struktureret tilgang

Der anvendes en semi-struktureret tilgang med benyttelse af en spørgeguide i forbindelse med de kvalitative informantinterviews. Der findes en lang række tilgange til interviews, herunder struktureret interview, ustruktureret interview, dybdeinterview og gruppeinterview. Et struktureret interview kommer til udtryk ved, at forskeren foretager sine interviews med udgangspunkt i et interviewskema. Dette interviewskema indeholder færdigt formulerede spørgsmål, som tilsammen skal danne grundlag for at kunne belyse den pågældende problemstilling, og disse stilles desuden i en forudbestemt rækkefølge. Alle informanterne interviewes med samme spørgsmål, fremført i samme rækkefølge.

Fordelen ved at benytte struktureret interview er at informationen efterfølgende er let at håndtere, og da alle informanterne også svarer på de samme spørgsmål er dette også let efterfølgende at sammenligne (Larsen, 2010, s. 98-103).

Ustruktureret interview kommer til udtryk ved, at der typisk anvendes en interviewguide. En interviewguide kendetegner sig ved at indeholde spørgsmål eller stikord som forskeren kan benytte som vejledning i takt med at interviewet skrider frem. Interviewguiden anvendes blot som vejledning, for at undgå at forskeren tager for hård en styring i interviewet. Informanten skal ved denne type interview have lov til at tale frit og åbent. Hvis informanten fremhæver et synspunkt eller et emne som forskeren ikke har været opmærksom på i sit forberedende arbejde, bør dette nye emne kunne tages op og diskuteres yderligere. Som også tidligere benævnt står dette godt i tråd med validiteten af den information man får indsamlet, man skal som forsker turde at være fleksibel. Som følge heraf tjener interviewguiden altså forskeren som en form for tjekliste, hvor det kan sikres at de mest centrale temaer, som er behjælpelige i forhold til at belyse problemstillingen dækkes (Larsen, 2010, s. 98-103).

Jeg har valgt at kombinere struktureret interview og ustruktureret interview. Som følge heraf er benævnelsen semi-struktureret tilgang opstået. Det vil sige at jeg foretager interviews med udgangspunkt i et fast interviewskema med foruddefinerede spørgsmål. Spørgsmålene stilles også så vidt muligt i en bestemt rækkefølge. Dette er for at gøre det efterfølgende databehandlingsarbejde mere overskueligt. Dog er jeg stadig fleksibel og tillader at potentiel ny central viden som informanten fremhæver kan forfølges og udforskes, for i sidste ende at ende med en højere data validitet. Når dette nye emne er blevet udforsket, trækker jeg efterfølgende samtalen i interviewet tilbage således at dette følger rækkefølgen jævnfør interviewguiden.

Spørgsmålsudformning

Generelt følger min spørgsmålsudformning de ”8 gode råd til spørgsmålsformulering” som Lotte Bøgh Andersen, Kasper Møller Hansen og Robert Klemmensen har fremført i bogen Metoder i Statskundskab fra 2012 (Andersen, Hansen, & Klemmensen, 2012) og disse er som følger. Anvend almene termer og dagligdagssprog. Anvend et præcist og konsekvent sprogbrug. Overvej, hvor meget informanterne kan huske. Undgå antagelser. Spørg kun om én ting ad gangen. Undgå negationer. Undgå følelsesladede ord. Undgå superlativer.

Foruden disse gode råd er det også vigtigt at overveje hvor private spørgsmål man kan tillade sig at stille (Larsen, 2010, s. 100-103). I dette projekt arbejdes der meget med begrebet modstand mod

forandring og forandringsledelse. Som følge heraf kan der potentielt være en række forhold der ligger uden for arbejdspladsen som spiller en rolle i forhold til f.eks. hvor omstillingsparat en sagsbehandler er, eller at vedkommende måske ikke bryder sig om en bestemt person og lignende. Jeg har som forsker vurderet at jeg ikke vil udforske forhold som ligger uden for arbejdspladsen, da dette ikke har min interesse og heller ikke er gavnligt i forhold til generaliserbarheden af min problemstilling. I tilfælde af at en informant selvdrevet begynder at fremhæve forhold fra dennes private liv, vil jeg som interviewer optræde høfligt og anerkendende, men ikke trække samtalen yderligere i den ”private” retning.

I takt med at interviewguiden følges, afdækkes også mange forskellige områder og temaer. Vel og mærke alle som spiller en rolle i forhold til forandringsledelse og modstand mod forandring. Grundet de mange forskellige områder og temaer, er det derfor en god idé, når der i interviewet skiftes fra et område til et andet, kort at opsummere og forklare hvad det nye område eller tema handler om. På den måde sikres det i højere grad at informanten er mentalt omstillet og klar til at besvare de nye spørgsmål. Dette resulterer i bedre svar, som også er gavnligt i forhold til datavaliditeten (Larsen, 2010, s. 100-103).

Et af de 8 gode råd om spørgsmålsformulering som jeg følger er, at man bør anvende almene termer og dagligdagssprog (Andersen, Hansen, & Klemmensen, 2012). Flere af de emner som jeg skal tale med sagsbehandlerne om, har rod i litteratur som er meget præget af ”akademiske” og ”teoretiske” begreber omkring forandringsledelse, implementering og organisationsteori. Sagsbehandlerne er henholdsvis uddannede ingeniører, arkitekter eller bygningskonstruktører, og selvom disse er relativt højt uddannede personer, så er deres uddannelsesmæssige baggrund af mere teknisk karakter. De spørgsmål der stilles, har primært rod i det samfundsvidenskabelige, og derfor er der behov for en oversættelse af visse begreber så disse lettere forstås af sagsbehandlerne.

I interviewsituationer kan der ydermere opstå et fænomen der af litteraturen benævnes som ”intervieweffekten”. Denne effekt kommer til udtryk ved at interviewerens tilstedeværelse, mimik, kropssprog og tilstedeværelse påvirker de svar som informanten giver. Man skal som forsker gøre sig mange tanker om dette og forsøge at undgå at sende disse påvirkende signaler. F.eks. er der en risiko for at det ”skinner” igennem, hvis man som interviewer ikke er helt enig i informantens udtalelse eller lignende (Larsen, 2010, s. 100-103). Grundet COVID-19 situationen er de fysiske interviews blevet ændret til telefoniske interviews, hvilket faktisk gør det nemmere at undgå en intervieweffekt, da interviewer og informant ikke ser hinanden. Dog er der stadig visse forhold som kan have en effekt på

informantens svar. F.eks. interviewerens toneleje og mindre ord som ”åh” og ”uha” og lignende. For at undgå dette, stiller jeg så vidt det er muligt spørgsmålene i et monotont toneleje uden at inddrage for mange ”små-reaktions” ord. På den måde mindskes risikoen for at intervieweffekten kommer til udtryk.

Endeligt interviewskema

Den faktiske interviewguide som anvendes ved de telefoniske interviews i dette projekt, er vedlagt som bilag 5. Interviewguiden består af 15 spørgsmål, som jeg har vurderet tilsammen, danner et tilstrækkeligt grundlag for, at den rette mængde af relevant data kan indsamles, således problemformuleringen efterfølgende kan besvares tilfredsstillende.

Som tidligere beskrevet i afsnittet omkring videnskabsteoretiske overvejelser, har jeg en kritisk rationalistisk deduktiv tilgang, og derfor lader jeg i udgangspunktet teorien styre min undersøgelse. Dette kommer konkret til udtryk ved at min interviewguide på næsten slavisk facon er bygget op så alle teoretiske punkter, vedrørende hvordan modstand mod forandring opstår, og hvordan denne kommer til udtryk, bringes i spil. Disse forskellige teoretiske punkter, er blevet omdannet til spørgsmål og oversat til dagligdagsprog jævnfør de retningslinjer som er beskrevet tidligere i dette metodeafsnit.

Bearbejdning af data

Som tidligere beskrevet, er et af formålene med at anvende en semi-struktureret interviewguide i forbindelse med de kvalitative informantinterviews blandt andet, at skabe et fundament for at der på tværs af det indsamlede interviewdata efterfølgende er komparative muligheder. For overskuelighedens skyld, og for at optimere muligheden for at skabe et solidt komparativt fundament, vil det indsamlede interviewdata blive transskriberet, meningskodet og efterfølgende kategoriseret.

De forskellige enkeltpersons-interview vil blive optaget med diktafon. Når disse interviews er afsluttet, vil disse lydoptagelser efterfølgende blive grundigt aflyttet og transskriberet. Dette er blandt andet for at sikre, at jeg som forsker ikke har overhørt vigtige udtalelser fra informanten som kan vise sig potentielt at indeholde meninger og observationer som er vigtige at inddrage i det efterfølgende analysearbejde. Den grundige aflytning og transskribering kan muligvis også føre til helt nye og tidligere ubekendte temaer (Kristensen & Hussain, 2019, s. 202-203).

Transskriberingen af de grundigt gennemlyttede interviews udføres ydermere med det formål, at lave meningskodning af interviewdata. Meningskodningen består helt grundlæggende i at udlede den centrale essens af informantens forskellige udtalelser, meninger og observationer (Kristensen & Hussain, 2019, s. 203-204).

De meningskodede interviewdata vil efterfølgende blive passende kategoriseret. Bestemmelsen af de pågældende kategorier er i udgangspunktet betinget af den anvendte forandringsledelsesteori, samt de foruddefinerede spørgsmål fra den semi-strukturerede interviewguide. Dog skal det understreges, at nye kategorier kan blive oprettet, da jeg som også tidligere beskrevet har en fleksibel og eksplorativ tilgang (Kristensen & Hussain, 2019, s. 203-204).

Analyse og tolkning af data

Når det samlede interviewdata er blevet transskriberet, kodet og kategoriseret, sammenlignes de forskellige kategorier på tværs af det samlede materiale. Dette er for at identificere centrale ligheder og forskelle, samt potentielle tværgående mønstre (Kristensen & Hussain, 2019, s. 204).

Når der analyseres på disse tværgående centrale mønstre og ligheder, er det desuden enormt vigtigt at finde en god balance i tolkningen af den indsamlede data. Det handler om at kunne anvende og videreformidle den data som informanten har givet uden at "overfortolke" denne (Larsen, 2010, s. 123-126). Desuden er det væsentligt at være opmærksom på at der kan være en markant forskel på hvordan den samme situation tolkes og opfattes af forskeren og informanten. Med andre ord kan jeg som forsker og den jeg interviewer have forskellige virkelighedsopfattelser. I udgangspunktet forsøger man som forsker typisk at fremstille og behandle informantens egen virkelighedsopfattelse så fyldestgørende som muligt (Larsen, 2010, s. 123-126). Dette kan selvfølgelig være en udfordring, da man ikke altid er klar over at man har 2 forskellige opfattelser af samme fænomen. Jeg kan som forsker stille opfølgende og afklarende spørgsmål, så risikoen for misforståelser mindskes.

Analyse

I dette analyseafsnit vil projektets forskellige arbejdsspørgsmål blive behandlet, i forsøget på at belyse hvilken betydning ledelsen af planlagte strategiske forandringer har på medarbejdernes indstilling overfor disse i en dansk offentlige kontekst?

Hvad er en strategisk forandring, og hvorfor kan modstand mod disse generelt opstå?

For bedre at kunne belyse hvorfor udfordringer og modstand mod forandring generelt kan opstå mod strategiske forandringer, startes denne del af analysen med en kort redegørelse af begrebet strategisk forandring. Herefter følger en detaljeret redegørelse af den konkrete strategiske forandring som udgør dette projekts case. Hensigten er efterfølgende at tage afsæt i projektets case som konkret eksempel der anvendes som fundament og rammesætning for bedre at kunne belyse hvorfor udfordringer og modstand mod en forandring som denne generelt kan opstå.

Strategisk forandring

Som også indledningsvis beskrevet i dette projekts problemfelt, er et frembrusende forandringstilbud et grundvilkår som kontinuerligt præger organisationer i dag. Dette frembrusende forandringstilbud har resulteret i bølger af nye moderniserings- og effektiviserings tiltag gennemstrømmer den danske offentlige sektor. Disse betragtes som værende en del af det fænomen der går under fællesbetegnelsen "New Public Management" (Elting & Hammer, 2014, s. 200-208). En af de helt grundlæggende tanker bag New Public Management er, at den offentlige sektor skal virke bedre og koste mindre (Petersen, Sørensen, & Klausen, 2019, s. 49-51). Dette har medført at tiltag som f.eks. den japanske ledelsesfilosofi "lean" i langt højere grad end tidligere har fundet anvendelse i danske kommuner (KL, 2008, s. 5). Lean beskrives af professor Brian Due fra Københavns Universitet, som et forløb der handler om at skabe mere værdi, ved at bruge færre ressourcer. Et lean forløb kan betragtes som et system hvor fokus i alle sammenhænge er på at minimere spild. Betegnelsen "lean" bliver brugt til at beskrive dette specielle fokus på spild, fordi ordet betyder "trimmet". Ifølge Brian Due klarer de virksomheder, der systematisk arbejder med at trimme arbejdsgangene, sig bedst (Due, 2012).

At indføre lean i en kommune kan altså betragtes som et strategisk ledelsesvalg, i forhold til et ønske om at ikke at "falde bagud" i forbindelse med, at New Public Management bølger gennemstrømmer

den danske offentlige sektor. Som også beskrevet ovenfor så resulterer et hastigt frembrusende forandringmiljø i høje krav til organisationers evne til at iværksætte moderniserings- og effektiviseringstiltag. Iværksættelsen af et lean forløb kan være et godt bud på et effektiviseringstiltag der kan hjælpe en kommune med at imødegå de nye høje krav og forventninger der er opstået i takt med New Public Management.

Ifølge Peter Sørensen fra Syddansk Universitet, vil et effektiviseringstiltag som et lean forløb kunne betragtes som en transformationel forandring (Petersen, Sørensen, & Klausen, 2019, s. 54).

Transformationelle forandringer kendetegnes ved, at der sker en forandring eller ændring som bryder med det eksisterende i organisationen. Transformationelle forandringer kommer ofte til udtryk ved, at forandringer i omgivelser og ændringer i forhold som ligger udenfor organisationen, kræver en brydende og fundamental forandring i den pågældende organisation (Petersen, Sørensen, & Klausen, 2019, s. 54).

Hvis et lean forløb medfører en kraftig og konkret ændring i medarbejdernes daglige arbejdsgang, og samtidigt er et strategisk valg i forhold til New Public Management bevægelsen, så kan iværksættelsen af en lean forløb, med udgangspunkt i overstående, betragtes som et strategisk effektiviseringstiltag med en transformationel forandrende virkning. Med andre, og mere simple ord en ”strategisk forandring.”

Lean forløb i Byg og BBR i Svendborg Kommune

Dette var netop tilfældet i afdelingen Byg og BBR i Svendborg Kommune, der tilbage i september 2016 iværksatte et lean forløb, med den hensigt at forandre og effektivisere den proces der sikrer en tilfredsstillende sagsbehandlingstid på byggesager. Lean forløbet blev gennemført i samarbejde med en ekstern konsulentvirksomhed, og målet var at skabe mere værdi, ved at anvende færre ressourcer, via en forandring og forbedring af afdelingens sagsbehandlingsprocedurer, anvendelse af teknologi, tværfaglige samarbejde og kommunikation.

Konklusionen fra et tidligere udarbejdet projekt omhandlende dette leanforløb, samt adskillige udtalelser fra Byg og BBR's sagsbehandlere og dennes afdelingsleder, har dog imidlertid ført til en forståelse af, at flere af de konkrete mål som blev defineret i forbindelse med lean forløbet pr. november 2019, endnu ikke er fuldt opnået. Der har været udtryk mange forskellige meninger og holdninger til hvorfor afdelingen ikke fik den succes med lean forløbet som var forventet, og dette er også grunden til hvorfor denne case findes interessant at anvende i denne analyse.

Dette strategisk iværksatte lean forløb i Byg og BBR viste sig at være utroligt omfattende. På nuværende fremstår den tilgængelige dokumentation fra forløbet som meget omfangsrigt. Denne består af 119 individuelle dokumenter, herunder en lang række af PowerPoint-præsentationer, Excel-regneark og Word-dokumenter, hvilke tilsammen udgør over 1000 siders indhold. 30 personer har indtil nu været involveret i forløbet. Disse består af områdets chef, 2 forskellige afdelingsledere, byggesagsbehandlere og eksterne konsulenter.

I perioden fra november 2016 til november 2017 blev en lang række workshops, møder og analysearbejde gennemført. Workshops kom til udtryk ved at det eksterne konsulentteam mødtes med Byg og BBR's sagsbehandlere og afdelingsleder. På disse workshops blev der lavet øvelser, diskuteret og planlagt tiltag og forandringer som ville berøre afdelingens sagsbehandlingsprocedurer, anvendelse af teknologi, tværfaglige samarbejde og kommunikation. Det er ikke væsentligt for denne analyse at gå helt ned i tekniske detaljer i forhold til at beskrive de mange forskellige tiltag og mål som blev skabt i syntese mellem afdelingslederen, sagsbehandlerne og konsulenterne på disse workshops. Dog er det vigtigt at understrege at de alle havde en forandrende virkning på hvordan Byg og BBR's fremtidige arbejde ville udtrykke sig. Nogle tiltag, f.eks. indenfor områderne tværfagligt samarbejde og kommunikation, var af mere optimerende og justerende karakter og havde som følge heraf en mere inkrementel forandrende virkning. Andre tiltag, indenfor områderne sagsbehandlingsprocedure og anvendelse af teknolog, var af mere banebrydende karakter, hvor sagsbehandlerne f.eks. skulle anvende et helt nyt it-system til at indhente byggesager, samt oprette helt nye arbejdsgange i forhold til sagsbehandlingsprocedurer. Disse tiltag har altså haft en mere brydende karakter og derfor en mere transformationel virkning på afdelingen.

Hvorfor kan udfordringer og modstand mod forandringer opstå?

Når strategiske forandringer, som det konkrete lean forløb beskrevet ovenfor, iværksættes er dette ligeledes forbundet med en risiko for at en række udfordringer og modstand mod forandringen kan opstå. Ifølge Mette Elting er strategiske tiltag som et lean forløb et godt eksempel på en strategisk forandring som medarbejdere skal forholde sig til, og som påvirker deres dagligdag. Hun mener at man igennem årene har kunne observere mange gode eksempler på hvor galt det kan gå, når disse forandringer rammer organisationen. Der findes mange grunde til at det går "galt", men meget ofte handler det om hvordan medarbejderne tager imod forandringen. Er de positive? Arbejder de for forandringen? Er de usikre og bekymrede? Eller direkte negative og modarbejder forandringen? Der eksisterer mange gode bud på dette, men en ting kan konkluderes med sikkerhed, og dette er at der i

litteraturen og videnskaben er et stort fokus på ”modstand mod forandring” (Elting & Hammer, 2014, s. 215-216).

Foruden medarbejdernes indstilling overfor forandringen, kan andre årsager til at udfordringer og modstand mod denne opstår, blandt andet være at den organisatoriske ledelse ikke formår at skabe en følelse af at forandringen er nødvendig. Medarbejderne befinder sig for godt til rette og har ikke en erkendelse af, at de bør ”flytte sig”, hvilket kan besværliggøre, og modarbejde forandringsarbejdet (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

Ledelsen bør ydermere formulere en klar og tydelig vision for forandringen, og få denne kommunikeret tilstrækkeligt ud. Visionsformuleringen bør stå helt centralt for alle de ledere og medarbejdere som er deltagende i og berørt af forandringen. Hvis ikke dette er tilfældet kan det være besværligt at få alle til at ”flytte” sig, og arbejde for forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290).

Der bør i forlængelse heraf også skabes en stærk styrende koalition, hvor en samling af relevante aktører med en central placering i forhold til forandringsarbejdet, inddrages. I særdeleshed de aktører som har udvist en grad af skepsis overfor forandringen. Hvis ikke disse inddrages er der en risiko for, at disse modarbejder forandringsarbejdet (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290). Med udgangspunkt i dette projekts case, kunne en centralt placeret aktør f.eks. være superbrugerne af det faglige it-system som sagsbehandlerne arbejder i til dagligt. Når der ændres i sagsbehandlingsprocedurer og anvendelse af teknologi, så vil disse aktører være helt centrale at få ”om bord” på forandringen, fordi disse besidder en teknisk kompetence og en privilegeret adgang til at justere og ændre i it-systemet. Det er uhensigtsmæssigt, og kan være forsinkende for forandringsarbejdet hvis disse centralt placerede aktører er skeptiske overfor dette.

Ved store og omfattende strategiske forandringsprocesser som strækker sig over en længere periode, er det vigtigt at ledelsen synliggør kortsigtede gevinster og ”fejrer” opnåelsen af delmål undervejs (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290). Som det også er tilfældet med dette projekts case, hvor forandringsarbejdet strakte sig over 1 helt år, og via adskillige forskellige møder og workshops, er der en risiko for at lysten og motivation mindskes over den ”lange bane”. Hvis ikke kortsigtede gevinster synliggøres, og der ikke sættes fokus på opnåelsen af delmål, så kan dette have en konkret negativ effekt på fastholdelsen af det fortsatte arbejde med forandringen, og den fortsatte fremdrift mod den langsigtede gevinst.

Delkonklusion

Når et lean forløb medfører en kraftig ændring i medarbejdernes daglige arbejdsgang, og samtidigt er et strategisk valg i forhold til New Public Management bevægelsen, så kan iværksættelsen af dette betragtes som et strategisk effektiviseringstiltag med en transformationel forandrende virkning. Altså en strategisk forandring. Dette var tilfældet i afdelingen Byg og BBR i Svendborg Kommune, der tilbage i september 2016 iværksatte et lean forløb, med den hensigt at forandre og effektivisere den proces der sikrer en tilfredsstillende sagsbehandlingstid på byggesager. Lean forløbet medførte flere forandrende tiltag indenfor områderne sagsbehandlingsprocedure og anvendelse af teknolog. Disse tiltag var af brydende karakter, og havde som følge heraf en transformationel virkning på afdelingen. Iværksættelsen af et strategisk lean forløb som dette, er forbundet med en risiko for at en række udfordringer og modstand mod forandring kan opstå. Der findes mange grunde til at det går "galt", men meget ofte handler det om hvordan medarbejderne tager imod forandringen, samt hvordan forandringsprocessen ledes.

Hvordan kommer udfordringer og modstand mod forandring konkret til udtryk?

I forrige analyseafsnit blev begrebet "strategisk forandring" defineret. Ydermere blev der redegjort konkret for dette projekts strategiske lean forløb, samt hvordan udfordringer og modstand mod netop en forandring som denne generelt kan opstå. I dette analyseafsnit vil det blive undersøgt hvordan udfordringer og modstand konkret er kommet til udtryk i forbindelse med lean forløbet i Byg og BBR. Analysen baseres på, at teoretisk viden fra Kotter, Yukl, Brandi, Ebler og Nørgaard sammenholdes med interviewdata indsamlet via kvalitative interviews med afdelingens sagsbehandlere.

For stor selvtilfredshed i afdelingen

Med afsæt i Kotters og Yukls teori vedrørende udfordringer og modstand der kan opstå ved at organisationer accepterer for stor en selvtilfredshed (Linder & Vøxted, 2015, s. 289), startes analysen ud med at betragte nogle af sagsbehandlerens udtalelser.

Samtlige kvalitative interviews med afdelingens sagsbehandlere, blev startet ud med spørgsmålet om hvorvidt de havde haft en følelse af at det var nødvendigt for afdelingen at iværksætte lean forløbet? Som følge heraf lægger vi ud med at betragte følgende udtalelser fra forskellige sagsbehandlere.

"Nej, det vil jeg ikke sige. Ja, altså jeg tror der var mange som ikke... Altså det der med at skabe en brændende

platform – det føler jeg ikke der blev gjort.” (Bilag 2, s. 6).

”Nej. Jeg oplevede faktisk at der dengang var formuleret en vision. Jeg kan ikke lige huske detaljen i det. Men jo, at man ville det her, og det ville man fordi man ville forsøge at forbedre vores produktion. Man fik bare ikke skabt den der oplevelse af nødvendighed.” (Bilag 2, s. 20-21).

”Både og... Fordi... Der var ingen tvivl om at der var mange arbejdsprocesser hvor vi kunne være skarpere og gøre tingene hurtigere. Meget af det vi lavede, var lidt molboarbejde. Ehh, men man havde ikke fået alle sagsbehandlere med på den idé.” (Bilag 2, s. 16).

Ud fra overstående udtalelser kan det udledes, at en del af sagsbehandlerne i Byg og BBR ikke havde en følelse af, at forandringen var helt nødvendig. Ydermere udtaler en af sagsbehandlerne, at denne også havde en følelse af, at andre sagsbehandlere i afdelingen heller ikke var ”helt med på idéen”. I forlængelse heraf, bliver også følgende udtalelser i forbindelse med samme spørgsmål interessante at betragte, da disse står i kontrast hertil.

”Jeg føler da er der var skabt en forventning om at det var godt for afdelingen. Og vi trængte til det. Det var i hvert fald hvad jeg syntes. Men også for afdelingen. Men mit indtryk er at inden det startede op der var vi positive overfor det og gik ind til det – og regnede med at vi kunne få noget ud af det.” (Bilag 2, s. 26).

”Ja. For at man kunne gå den samme vej. Jeg troede da vi var ved at starte, altså da der blev snakket om det, der troede jeg på det tidspunkt at man kunne få en fælles forståelse for – at man gjorde tingene på den her måde. Altså at man fik en arbejdsflow ud af det.” (Bilag 2, s. 31).

”Ja. Jeg følte at lean ville kunne løse mange tværfaglige problemer i dagligdagen og i afdelingen. Jeg havde i hvert fald en forståelse for at det ville give hver kollega et bedre indblik i hinandens dagligdag – og det havde vi brug for.” (Bilag 2, s. 36).

Ud fra disse udtalelser kan det udledes, at en del af sagsbehandlerne faktisk mener at der var skabt en følelse af nødvendighed for forandringen. Ydermere frembringer én af sagsbehandlerne et interessant perspektiv i forlængelse af spørgsmålet om nødvendighed. Dette er som følger.

”Det var der. Vi stod overfor at skulle implementere alt det her elektroniske byggesagsbehandling. Øhh... Tage imod og alt det her... Og hvad der så fulgte med af nye programmer... det blev ligesom meldt ud til kommunerne – kom nu i gang, få jer nu forberedt. I den forberedelse vi så selv gjorde, gik det netop op for os at der var nogle kommuner som havde lavet lean processor – fordi de siger at det netop er så stor en omvæltning at gå fra rent papir til digitalt. Og det giver mening at lave lean processer.” (Bilag 2, s. 1).

Overstående udtalelse står utroligt godt i tråd med hvad der indledningsvist i forrige analyseafsnit blev

beskrevet omkring transformationelle forandringer. Der var skabt en "delvis" følelse blandt sagsbehandlerne af nødvendighed for forandringen. Denne "nødvendighed" for forandring, var netop baseret på et stigende krav fra forandrende omgivelser. Blandt andet oprettelsen af en ny og meget omfattende digital byggeansøgnings portal ved navn Byg og Miljø (Kombit, 2020), som har krævet ændringer i arbejdsgange og anvendelse af teknologi i Byg og BBR.

Der er en lille overvægt i antallet af sagsbehandlere som mener der faktisk var skabt en følelse af, at forandringen var nødvendig fremfor det modsatte. Umiddelbart må dette betragtes som værende grundlæggende positivt. Dog kan overstående udtalelser betragtes som et udtryk for, at ikke alle har en erkendelse af at der er behov for forandring, hvilket ifølge Kotter og Yukl er en udfordring, da dette besværliggøre mobiliseringen af energi og vilje til at gennemføre forandringsarbejdet (Linder & Vøxted, 2015, s. 290-291). Disse modstridende holdninger blandt sagsbehandlerne kan ydermere være udtryk for et fænomen som understøtter en af Kotters og Yukls andre væsentlige grunde til at udfordringer og modstand opstår. Denne omhandler visionen for forandringen.

Visionen undervurderes og kommunikeres ikke tilstrækkeligt

Ifølge Kotter og Yukl bør visionens magt ikke undervurderes. Som følge heraf blev samtlige sagsbehandlere spurgt om de følte at der var formuleret en tydelig og klar vision med lean forløbet. Med afsæt i dette bliver følgende af sagsbehandlerne udtalelser interessante at betragte.

"Ja, det føler jeg egentligt også. Fordi det var jo sådan set at få overblik over det hele. At skabe det der flow diagram. Øhm... Hvad der sker med sager fra de kommer ind til de har færdiggjort dem, og der er truffet en afgørelse." (Bilag 2, s. 6).

"Ja, det synes jeg. Altså målet var jo at vi skulle blive hurtigere og vi skulle arbejde mere effektivt. Så ja." (Bilag 2, s. 16).

"Øhh... Jaa... Eller den vision lavede vi jo ret hurtigt jo. Altså det handlede jo om at få nogle sager hurtigt igennem." (Bilag 2, s. 27).

"Ja. Ledelsen preperede os ligesom til at tænke at det ville være en rigtig god ide... Men jo, jeg forstod at det var for at forbedre nogle tværfaglige ting. Og en forståelse for hinandens opgaver." (Bilag 2, s. 36).

Ud af overstående udtalelser kan det udledes, at visionen med lean forløbet og dermed forandringen stod klart for størstedelen af sagsbehandlerne. Dette må betragtes som værende grundlæggende positivt for forandringsprocessen, da visionen spiller en central rolle. Denne medvirker nemlig til at

styre, samordne og inspirere til nødvendige handlinger hos afdelingens sagsbehandlere. Ligeledes er det meget vigtigt at denne vision kommunikerer tilstrækkeligt ud, således denne er kendt og står helt centralt for alle de involverede medarbejdere (Linder & Vøxted, 2015, s. 289). I forlængelse af sidstnævnte bliver følgende udtalelse interessant.

"Ja altså, det kommer an på hvad man mener. Det var kommunikeret tilstrækkeligt langt nok ud, men om det var med tilstrækkelig intensitet - det er jeg ikke helt sikker på." (Bilag 2, s. 21).

Af denne udtalelse kan det udledes, at den pågældende sagsbehandler udtrykker en tvivl om hvorvidt visionen var kommunikeret ud i afdelingen med en tilstrækkelig intensitet. Dennes opfattelse, er en væsentlig faktor i forhold til at forklare hvorfor flere af de adspurgte sagsbehandlere, i forbindelse med forrige spørgsmål, ikke havde en følelse af at forandringen var nødvendig.

Indtil nu har analysen kunne konkludere, at der var formuleret en forandringsvision, og at denne var forsøgt kommunikeret ud i afdelingen, dog ikke i et helt tilstrækkeligt omfang, og ikke med tilstrækkelig intensitet. Dette resulterede i, at ikke alle sagsbehandlere der deltog i forandringsprocessen, følte at denne faktisk var nødvendig for afdelingen.

Der er ikke skabt en stærk styrende koalition

Det næste område som denne analyse undersøger, er om forandringsarbejdet i forbindelse med lean forløbet har været fremført af en samling af relevante og centralt placerede aktører, der besidder evnen til at forsvare visionen og inspirere andre til at deltage. Kotter mener at hvis en forandring skal udføres succesfuldt i organisationen, er der behov for en stærk styrende koalition hvor både ledelsen og andre centrale aktører inddrages. I særdeleshed de aktører som har udvist en grad af skepsis overfor forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290). Med afsæt i dette, blev sagsbehandlere spurgt om de oplevede at der var personer som var særligt positivt indstillet overfor lean forløbet, der gik i front med en positiv attitude. I forlængelse heraf bliver følgende udtalelser fra forskellige sagsbehandlere interessante.

"Ja, der var helt sikkert nogle som gik meget positivt ind til det. Jeg synes der var en generel positiv indstilling til det fra starten af." (Bilag 2, s. 6).

"Det mener jeg da at vores afdelingsleder gjorde i stor stil. Og det var da også nogle af os andre der gjorde. Nu taler jeg stadig om inden forløbet gik i gang." (Bilag 2, s. 26-27).

Ud fra disse udtalelser kan det udledes, at nogle få sagsbehandlere oplevede at de selv, samt

observerede andre i afdelingen havde en grundlæggende positiv attitude overfor lean forløbet. Dog står følgende udtalelser fra forskellige sagsbehandlere i kontrast til dette.

"Det var kun lederen som selv havde bestilt det. Og det var han ligesom nød til, eftersom det var ham som havde bestilt det." (Bilag 2, s. 10).

"Ikke ud over vores afdelingsleder." (Bilag 2, s. 16).

"... Der var ikke nogen der råbte jubii... Der var også mange der ligesom sagde at det har vi prøvet før, og det virker ikke." (Bilag 2, s. 26).

Ud fra disse udtalelser kan det udledes, at der ikke var en udbredt begejstring omkring lean forløbet, og kun afdelingslederen, som selv havde iværksat dette, gik i front som ambassadør for forandringen. Kotter understreger at den styrende koalition skal have tilstrækkelig indflydelse, og skal bestå af medlemmer af organisationen der kan bidrage med konkrete arbejdsindsatser. Derfor er det yderst vigtigt at denne koalition består af medlemmer fra alle dele af den berørte organisation (Linder & Vøxted, 2015, s. 291). Som følge heraf kan det konkluderes, at det har været et helt konkret problem for forandringsprocessen, at kun meget få sagsbehandlere har haft en grundlæggende positiv attitude, og at kun afdelingslederen gik i front som konkret forandringsambassadør. I forlængelse heraf bliver følgende udtalelse interessant.

"Jeg blev på et tidspunkt bedt af afdelingslederen om konkret at prøve at hive de andre med. Altså fordi jeg var den eneste der rent faktisk forsøgte at støtte afdelingslederen i at det her var noget godt noget... Altså som han faktisk selv sagde på et senere tidspunkt, var jeg en af de toneangivende. Altså det som jeg og afdelingslederen sagde - så fulgte de andre med." (Bilag 2, s. 21).

I takt med at forandringsprocessen er skredet frem, har overstående problemstilling tilsyneladende indtaget en mere central position for afdelingslederen selv, da denne beder en af sagsbehandlerne om at hjælpe med at forsøge at "hive de andre med", fordi det af denne var blevet observeret at sagsbehandleren havde en positiv attitude overfor forandringen. Ydermere på baggrund af, at sagsbehandleren af afdelingslederen vurderes at være en af de "toneangivende" i afdelingen.

Grundlæggende er det positivt for forandringsarbejdet at afdelingslederen har forsøgt at aktivere en relevant og toneangivende aktør som forandrings- agent og ambassadør. Dog er det en stor udfordring i forhold til en succesfuld fremdrift i forandringsprocessen at kun afdelingslederen selv, samt 1 udvalgt sagsbehandler reelt fungerer som forandrings- agenter og ambassadører for lean forløbet. Som også kort beskrevet ovenfor, så er det i følge Kotter og Yukl yderst vigtigt at den styrende koalition består af flere centrale og relevante aktører. Dette lean forløb berørte og involverede 30 personer, og med

overstående udtalelser fra afdelingens sagsbehandlere, så vurderes det som følge heraf, at 1 afdelingsleder, samt 1 sagsbehandler ikke har været en tilstrækkelig stærk styrende koalition.

Som tillæg til overstående er følgende udtalelse også relevant at betragte.

"..., nu nævner jeg lige sagsbehandler X, fordi han sad nemlig lidt på en bremse og havde nemlig forinden gennemgået et lean forløb i offentligt regi. Han kunne simpelthen ikke have det, for det var bare noget hø. Så han var meget mistænkelig og det var der måske også nogle andre som var." (Bilag 2, s. 1-2).

Det er vigtigt at have forandrings- agenter og ambassadører i nøglepositioner, hvor disse løbende kan forsvare forandringsvisionen overfor potentielle modstandere af denne. Når dette ikke er tilfældet, forbliver modstandere af forandringen i deres position. Ifølge Yukl vil dette resultere i at "stille" modstandere finder næring, udvikler sig og risikerer at blive aktive modstandere (Linder & Vøxted, 2015, s. 293). Denne faktor bidrager til at forstærke problemstillingen med at der ikke har været en tilstrækkelig stærk styrende koalition. Der har været for få "toneangivende" personer til løbende at forsvare forandringsvisionen.

Modstandens forskellige former

Med afsæt i det som analysen indtil nu har kunne konkludere, og i forlængelse af overstående pointer om, at en svag styrende koalition ikke kan forsvare forandringsvisionen overfor åbenlyse modstandere, hvilket fører til at stille modstandere kan aktiveres, er det interessant at undersøge præcis hvilke forskellige former for modstand som konkret er kommet til udtryk i afdelingen.

Søren Brandi, Tina Ebler og Anders Nørgaard har udviklet en matrice der kan være behjælpelig i forhold til at identificere og beskrive de mange forskellige former for modstand mod forandring som kan opstå. (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121). Denne matrice vil i analysen blive anvendt i sammenhold med udtalelser fra afdelingens sagsbehandlere.

I forbindelse med de kvalitative interviews, er der blevet talt med alle sagsbehandlerne omkring emnet modstandsformer. Der blev spurgt ind til om de selv følte eller udtrykte modstand, samt om de observerede dette hos andre.

I forlængelse af overstående konklusion vedrørende de manglende forandrings- agenter og ambassadører der kan forsvare forandringsvisionen, er det væsentligt at betragte hvor meget åbenlys uoverensstemmelse og protest der konkret kom til udtryk i afdelingen. Samtlige sagsbehandlere blev spurgt om de selv oplevede at de var, eller om de observerede at andre var i åbenlys

uoverensstemmelse med forløbet, og om der var direkte protester. Som følge heraf bliver disse udtalelser interessante at betragte.

"Det gjorde over halvdelen af medarbejderne. Jeg vil næsten gå så langt og påstå at næsten os allesammen – hvis ikke os alle sammen, havde daglige frustrationer omkring det her som vi luftede." (Bilag 2, s. 18).

"Ja, det var der nogen der gjorde. Helt sikkert. Men det blev også givet til udtryk ved evalueringen. For hver gang vi havde sådan en dag – så blev der evalueret. Og der blev sagt "ærlige" ting." (Bilag 2, s. 38).

"Ja men det var der. Og det var også derfor jeg synes det hele var så meget op ad bakke. Det var ikke rart. Der var nogle stykker der gjorde det, og det var de samme som gjorde det hele vejen igennem – fordi de var frustreret." (Bilag 2, s. 33).

Ud fra overstående udtalelser kan det konkluderes, at der var en kraftig tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse og protest. Faktisk har hver eneste af de adspurgte sagsbehandlere beskrevet, at de enten selv har udtrykt protest åbenlyst, eller har observeret en anden sagsbehandler gøre dette. Denne kraftige tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse med forandringen, er et meget stort problem, når dette findes i kombination med en svag styrende koalition. Når der ikke er "mandskab" nok til at forsvare forandringsvisionen, får den åbenlyse modstand lov til at eksistere. Dette understøttes ydermere af den sidste af overstående udtalelser, hvor det beskrives at der var nogle "stykker" som var i åbenlys uoverensstemmelse med forandringen, og at disse var det "hele vejen igennem" forløbet. Dette giver over tid næring til mere stille modstandere af forandringen, hvorefter disse pludseligt kan aktiveres (Linder & Voxted, 2015, s. 293).

I forlængelse af overstående, er det relevant at undersøge hvor stor en tilstedeværelse der var af den modstandsform der benævnes som "bevidst skjult". Denne type af modstand kan komme til udtryk som stille modstand, negativ koalitionsdannelse og sabotage. (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121-122). Der blev spurgt ind til om sagsbehandlerne selv havde siddet inde med en negativ holdning og modstand, som var skjult. Eller om de havde på fornemmelsen at andre havde. Med afsæt i dette bliver følgende udtalelser interessante.

"Altså, jamen det tror jeg. Jo helt bestemt." (Bilag 2, s. 24).

"Ja, det oplevede jeg i den grad." (Bilag 2, s. 24).

"Ja, der er nogle der sætter mundkurv på sig selv. Det kan man se på kropssproget." (Bilag 2, s. 38).

"Ja... Det kan man vist godt sige. Men igen vil jeg sige, at det var sådan en bevægelse fra generel positivt til meget negativt. Til sidst var alle mere eller mindre trætte af det." (Bilag 2, s. 8).

Ud fra disse udtalelser kan det udledes, at sagsbehandlere i overvejende grad observerede eller kunne

fornemme en stille modstand blandt kollegaerne. En væsentlig tilstedeværelse af stille modstand under forandringsprocessen, er et markant problem. I særdeleshed når denne eksisterer i kombination med en kraftig tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse og protest. Som beskrevet tidligere giver en kontinuerlig tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse og protest næring til de stille modstandere, hvilket på sigt resulterer i at dette vokser og disse udvikles til aktive modstandere af forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 293). Dette bekræftes også, når den sidste af overstående udtalelser betragtes. Her beskrives det at der i forbindelse med fænomenet ”skjult modstand”, kunne fornemmes en bevægelse fra generelt positivt til generelt negativ stemning blandt sagsbehandlerne i takt med at forløbet skred frem.

I tillæg til overstående problemstilling kan den stille modstand også komme til udtryk i form af ”sabotage”. Sabotage kommer til udtryk ved, at personer som lægger inde med stille modstand, skaber uro omkring forandringsarbejdet ved at modarbejde denne i det skjulte. Dette sker ved hemmelig og negativ koalitionsdannelse. Med afsæt i dette, blev sagsbehandlerne spurgt om de selv tog del i, eller observerede at der i grupper blev talt negativt om forløbet i det skjulte. I forbindelse med dette er følgende udtalelser fra forskellige sagsbehandlere interessante.

”Ja, det oplevede jeg mange der gjorde. Men ikke på møderne med konsulenterne, men i den grad ude i afdelingen bagefter.” (Bilag 2, s. 23).

”Altså alle havde en negativ holdning til det når vi snakkede sammen.” (Bilag 2, s. 4).

”Ja, men det har der da nok været. Jeg har da helt sikkert selv stået og snakket dårligt om det. Fordi det irriterede mig.” (Bilag 2, s. 8-9).

”Ja. Der blev talt om ”hvad er det for en konsulent, og hvorfor skal vi det her or?” (Bilag 2, s. 24).

”Ja det tror jeg faktisk der var mange der gjorde.” (Bilag 2, s. 34).

Ved at betragte disse udtalelser står det meget tydeligt, at der har været en stærk negativ koalitionsdannelse. Dette har været et markant problem for forandringsarbejdet, da dette har skabt uro omkring forandringsarbejdet i det skjulte. Og med en svag styrende koalition bestående af kun 2 personer til at forsvare forandringsvisionen, har denne negative koalition ”fået lov til” at operere. Den negative energi som udsprang fra denne skjulte koalition ”sabotererede” forandringen, fordi fremdriften i processen er blevet modarbejdet.

Brandi, Ebler og Nørgaards matrice har ydermere været behjælpelig i forhold til at forstå og identificere en anden form for modstand. Denne beskrives som ”ubevidst åbenlys”. Denne kommer

til udtryk ved at medarbejderen udviser en lav energi eller isolerer sig fra forandringsarbejdet.

Isolation er en meget hyppigt fremkommende modstand ved forandringsprocesser. Dette fænomen hænger dog ikke nødvendigvis sammen med, at medarbejderen har et problem eller bevidst yder modstand med forandringen, men kan også komme til udtryk fordi medarbejderen ikke kan overskue denne. (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121-122). Samtlige sagsbehandlere blev spurgt om de oplevede at de selv, eller andre i afdelingen udviste en lav begejstring, ikke deltog og isolerede sig fra forandringsarbejdet. I forlængelse heraf bliver disse svar fra forskellige sagsbehandlere interessante.

"Ja det synes jeg... nogen gange så sad jeg da der og tænkte "jeg er her bare". (Bilag 2, s. 33-34).

"... jeg synes mere at man oplevede det ved at folk ikke deltog, som bare meldte sig ud. De sagde ikke noget, gjorde ikke noget." (Bilag 2, s. 28-29).

"Ja, det skete for flere. Også for mig selv." (Bilag 2, s. 4).

"Ja det vil jeg sige. Også jeg selv." (Bilag 2, s. 9).

"Ja, man er der - men er der egentligt ikke." (Bilag 2, s. 19).

Ud fra overstående kan det i overvældende grad konkluderes, at ubevidst åbenlys modstand er komme til udtryk blandt sagsbehandlerne under forandringsprocessen. Faktisk oplyser alle de adspurgte sagsbehandlere, at de enten selv udviste lav begejstring, isolerede sig fra forandringsarbejdet, eller observerede at andre sagsbehandlere gjorde dette.

Overstående problemstilling med lav begejstring og isolation, skyldes ofte at medarbejderen ikke kan overskue forandringen. I den forbindelse bliver følgende udtalelser fra forskellige sagsbehandlere interessante.

"Det skete under nogle af de der workshops forløb, hvor jeg nogen gange simpelthen ikke kunne gennemskue - altså det her giver simpelthen ikke nogen mening..." (Bilag 2, s 14).

"... det blev meget hurtigt uoverskueligt for os der sad og arbejdede med det. Også fordi der ikke rigtigt var tid nok til at lave det. Vi var presset på alle de andre punkter." (Bilag 2, s. 17).

"... jeg vil sige det var meget omfattende materiale de havde. Og vi var til frygteligt lange gennemgange når de kom - flere timer med alle mulige mærkelige ting. Og halvdelen kunne man egentligt ikke helt forstå hvad man skulle bruge til og sådan noget..." (Bilag 2, s. 22).

Ud fra disse udtalelser kan det udledes, at flere sagsbehandlere ikke kunne overskue forløbet.

Opgaverne på de forskellige workshops gav ikke mening for sagsbehandlerne. Tidsmangel og pres fra andre arbejdsopgaver, samt lange møder med meget teoretisk materiale gjorde det uoverskueligt for en stor del af sagsbehandlerne. Dette vurderes som værende en af de forklarende faktorer til hvorfor så væsentlig en andel af sagsbehandlerne udviste en lav begejstring, og i nogle tilfælde isolerede sig fra at deltage i forandringsarbejdet.

Manglende fokus på delmål

Større forandringsprocesser har ofte en langsigtet effekt. Med andre ord vil effekten af forandringen først rigtigt komme til udtryk efter en længere periode og dette kan påvirke motivationen negativt (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290). Med afsæt i dette, blev samtlige sagsbehandlere spurgt om de oplevede at der var fokus på opnåelsen af delmål undervejs i forløbet. Følgende udtalelser er i den forbindelse interessante.

"... det var så langt et forløb så vi var ved at dø i det. Altså. Vi gik jo døde i det alle sammen..." (Bilag 2, s. 39).

"Det handler jo også om at vide hvor man er i processen. Altså hvis man sidder og arbejder med noget som strækker sig over 1 år eller mere, og du kun har fokus på slutmålet - så er vejen derhen jo ufattelig lang. Lidt ligesom at løbe en maraton. Hvis man allerede har ondt i benene efter 1 km, så giver man jo nemt op." (Bilag 2, s. 17).

Kotter beskriver at der ved større forandringsprocesser, hvor den ultimative gevinst ved arbejdet først kommer til udtryk efter en lang periode, er en risiko for at lysten og motivationen overfor forandringsarbejdet påvirkes negativt. (Linder & Vøxted, 2015, s. 289-290). I denne analyses første afsnit, hvor der mere detaljeret redegøres for lean forløbet, beskrives det at forløbet med møder, workshops og opgaver strakte sig over 1 år. Dette må betragtes som værende en "lang" proces, og dette understøttes også af sagsbehandlerne egne udtalelser. Det beskrives at forløbet var meget langt, og at sagsbehandlerne gik "døde" i dette. Ydermere beskrives det, at vejen til slutmålet føltes som ufattelig lang, og at man derfor hurtigt gav op. Dette bekræfter altså Kotters teori i forhold til at lange forløb med langsigtede gevinster kan have en negativ virkning på de involverede medarbejderes motivation overfor denne, da sagsbehandlerne netop beskriver at de "gav op" og "gik døde" i forløbet.

En faktor som kan være væsentlig i forlængelse af overstående, er fokus på opnåelsen af delmål. I den forbindelse bliver følgende udtalelser interessante.

"... Der manglede ligesom nogle tovholdere, som sagde nu er vi nået hertil og det er skide godt, vi har gjort sådan og sådan og sådan - og nu er vi godt på vej - og det næste skridt det er sådan og sådan og sådan." (Bilag 2, s. 17).

”... vi fejrede ikke nået undervejs. Og det var faktisk lidt ærgerligt, fordi jeg syntes faktisk at afdelingslederen gjorde en ret god indsats og med en vis portion af entusiasme. Jeg syntes faktisk at han gjorde et rigtigt godt forsøg - det var bare ikke på den helt rigtige måde...” (Bilag 2, s. 22).

Ud fra overstående kan det udledes, at der ikke var fokus på opnåelsen af delmål. Dog bliver der givet udtryk for at afdelingslederen faktisk forsøgte dette, men uden virkning. Som det beskrives af en sagsbehandler, så manglede der en ”tovholder” som kunne gøre det klart hvor i den lange forandringsproces man befandt sig. Fraværet af dette har fokus har resulteret i en negativ effekt på fastholdelsen og ihærdigheden i forhold til forandringens fortsatte fremdrift og opnåelsen af det samlede slutmål, da sagsbehandlerne ”gav op” og ”gik døde” i forløbet.

Delkonklusion

Indtil nu har analysen kunne konkludere, at der var formuleret en forandringsvision, og at denne var forsøgt kommunikeret ud i afdelingen, dog ikke i et helt tilstrækkeligt omfang, og ikke med tilstrækkelig intensitet. Dette resulterede i, at ikke alle sagsbehandlere som deltog i forandringsprocessen, følte at denne faktisk var nødvendig for afdelingen. Hvilket har bremset mobiliseringen af energi og vilje til at gennemføre forandringsarbejdet

Ydermere var der ikke skabt en tilstrækkelig stærk styrende koalition der positivt kunne inspirere og motivere omkring forandringen, samt forsvare forandringsvisionen overfor potentielle modstandere af denne. Den styrende koalition bestod reelt kun af afdelingslederen selv, samt 1 sagsbehandler, og vurderes derfor at have været svag.

Der var en kraftig tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse og protest overfor forandringen. Denne kraftige tilstedeværelse har været et problem, da denne eksisterede i kombination med en svag styrende koalition. Der var ikke forandrings- agenter og ambassadører nok til løbende at forsvare forandringsvisionen, hvilket over tid gav næring til de mere ”stille” modstandere af forandringen. I den forbindelse har analysen også kunne konkludere at der skete en forøgelse i koncentration af ”stille” modstandere, da der var en væsentlig bevægelse fra grundlæggende positiv stemning til mere negativ stemning i takt med at forløbet skred frem.

Den stille modstand kom ydermere til udtryk i form af negativ koalitionsdannelse i det skjulte. Denne negative koalition fik lov til at operere, grundet den svagt styrende positive koalition. Den negative energi som udsprang fra denne skjulte koalition ”sabotererede” forandringen, fordi fremdriften i processen blev modarbejdet.

Opgaverne på de forskellige workshops gav ikke mening for sagsbehandlerne. Tidsmangel og opgavepres, samt lange møder med meget teoretisk materiale gjorde det uoverskueligt for sagsbehandlerne. Dette resulterede i at en væsentlig andel af sagsbehandlerne udviste en lav begejstring, og i nogle tilfælde isolerede sig fra at deltage i forandringsarbejdet, hvilket har bremset en effektiv fremdrift af denne.

Der ikke var fokus på opnåelsen af delmål i takt med at forløbet skred frem. Der manglede en ”tovholder” som kunne gøre det klart hvor i den lange forandringsproces man befandt sig. Fraværet af dette, samt processens alt for lange forløb, har resulteret i en negativ effekt på fastholdelsen og ihærdigheden i forhold til forandringens fortsatte fremdrift og opnåelsen af det samlede slutmål, da sagsbehandlerne ”gav op” og ”gik døde” i forløbet.

Hvordan kan modstand mod forandring effektivt imødegås?

I forrige analyseafsnit blev det konkluderet hvordan udfordringer og modstand mod forandring konkret er kommet til udtryk i forbindelse med lean forløbet i Byg og BBR. I denne del af analysen bliver det undersøgt hvordan den organisatoriske ledelse i Byg og BBR effektivt kan imødegå disse udfordringer og denne modstand mod forandring. Dette sker ved, at teori fra Kotter, Yukl, Brandi, Ebler og Nørgaard anvendes i en analyse og vurdering af de konkrete udfordringer og modstand mod forandring som blev konkluderet i forrige analyseafsnit.

Forandringsvision

I forrige analyseafsnit blev det konkluderet at der var formuleret en forandringsvision af den organisatoriske ledelse i Byg og BBR. Denne vision var forsøgt kommunikeret ud i afdelingen, dog ikke i et helt tilstrækkeligt omfang, og ikke med tilstrækkelig intensitet. Dette har resulteret i, at ikke alle sagsbehandlere som deltog i forandringsprocessen, følte at denne faktisk var nødvendig for afdelingen, hvilket har bremset mobiliseringen af energi og vilje til at gennemføre forandringsarbejdet. En klar og tydeligt formuleret forandringsvision er enormt vigtig når en afdeling som Byg og BBR gennemgår en transformationel forandringsproces. De af Byg og BBR's sagsbehandlere som faktisk var blevet informeret om visionen, havde dog alle en lidt fragmenteret opfattelse af hvad præcist denne var. Kotter og Yukl fremhæver i øvrigt, at en klar og fælles vision er et helt grundlæggende kriterie som skal opfyldes hvis en forandring skal blive en succes (Linder & Vøxted, 2015, s. 290-291). Som følge heraf vurderes det, at ledelsen i Byg og BBR, som stod bag forandringsvisionen, burde

have formuleret denne endnu klarere, og tydeliggjort meget præcist hvordan de tiltag og indsatser man inddrager sagsbehandlerne i, bringer organisationen positivt videre.

Analysen førte ydermere til den konklusion, at denne "lidt svagt" formulerede forandringsvision ikke var kommunikeret tilstrækkeligt nok ud i afdelingen. Nogle sagsbehandlere havde ikke kendskab til visionen og andre havde kun været udsat for denne med meget lav intensitet. Det er enormt vigtigt at få visionen kommunikeret grundigt ud, og samtidigt sørge for at denne forstås af alle de berørte medarbejdere. Det er ikke fyldestgørende blot at sende en e-mail rundt til sagsbehandlerne, ledelsen skal også sørge for grundigt at følge op på om denne er forstået og "absorberet" nok. Kotter og Yukl mener at der f.eks. kan indkaldes til informationsmøder hvor succeshistorier fortælles, så disse understøtter og eksemplificerer meningen med og troen på forandringen (Linder & Voxted, 2015, s. 290-291). Som følge heraf vurderes det, at ledelsen forud for lean forløbets start, burde have indkaldt alle Byg og BBR's sagsbehandlere til informationsmøder, hvor en mere tydelig og klart defineret forandringsvision skulle have været fremlagt. Ydermere burde ledelsen på disse informationsmøder understøtte forståelsen af meningen med forandringsvisionen ved at fortælle om tidligere succeshistorier fra andre kommuner som har gennemført lean forløb. En mere klar og tydeligt formuleret forandringsvision, samt en tilstrækkelig og grundig kommunikation på informationsmøder om denne, fører til at flere sagsbehandlere via forstærket forståelse absorberer forandringsvisionen bedre, hvilket resulterer i en mere effektiv mobilisering af energi og vilje til at gennemføre forandringsarbejdet.

Forberedelse af sagsbehandlerne

Iværksættelsen af informationsmøder kan ydermere tjene som en form for "forhåndsdialog" med sagsbehandlerne. Yukl mener at det er enormt vigtigt på forhånd at orientere de medarbejdere som vil blive berørt af forandringen om hvordan deres dagligdag konkret vil blive påvirket (Linder & Voxted, 2015, s. 293). Derfor burde disse informationsmøder have været afholdt, fordi ledelsen ydermere får mulighed for at forberede sagsbehandlerne på, hvilke arbejdsområder der vil blive påvirket af dette lean forløb. Ydermere bør denne forhåndsdialog med sagsbehandlerne, indeholde en samtale om de potentielle komplikationer man risikerer at møde under arbejdet med lean forløbet. I forlængelse heraf er det enormt vigtigt, at lade medarbejderne få luft ved at deres holdninger og bekymringer kan blive udtrykt og hørt. (Linder & Voxted, 2015, s. 293). Ved at forberede sagsbehandlerne på den potentielle "impact" lean forløbet vil have på deres arbejde, forud

for selve forandringsarbejdet, og samtidigt lade disse "lufter" deres frustrationer og meninger omkring dette, mindskes risikoen for modstand mod forandringen opstår.

Etablering af styrende koalition

Ovenfor benævnte informationsmøder bør desuden også af Byg og BBR's organisatoriske ledelse benyttes som platform til at spotte relevante sagsbehandlere som bør udvælges til at indtage en rolle som forandrings- agenter og ambassadør. Det "hverdags" kendskab som afdelingslederen i forvejen har til de forskellige sagsbehandlere, samt de holdninger disse får lov til at ytre via forhåndsdialogen på informationsmøderne, gør denne i stand til at vurdere hvilke sagsbehandlere der bør kontaktes i forsøget på at etablere disse som forandrings- agenter og ambassadører.

Dette er et væsentligt område, fordi det via analysen er blevet konkluderet at der ikke var blevet skabt en tilstrækkelig stærk styrende koalition i Byg og BBR som positivt kunne inspirere og motivere omkring forandringen, samt forsvare forandringsvisionen overfor potentielle modstandere af denne. Den styrende koalition bestod reelt kun af afdelingslederen selv, samt 1 sagsbehandler som først senere i forløbet blev inddraget, og har derfor været svag. Dette har haft markante negative konsekvenser for en effektiv fremdrift af forandringsarbejdet. Blandt andet har denne svage styrende koalition medført, at en i forvejen kraftig tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse og protest overfor forløbet har fået lov til at eksistere. Dette har løbende givet næring til koncentrationen af mere stille modstandere af forandringen, som i takt med at forløbet er skredet frem er vokset. Den stille modstand kom ydermere til udtryk i form af negativ gruppe- og koalitionsdannelse i det skjulte. Den negative energi som udsprang fra denne skjulte koalition "sabotererede" forandringen, fordi fremdriften i forandringsarbejdet blev modarbejdet.

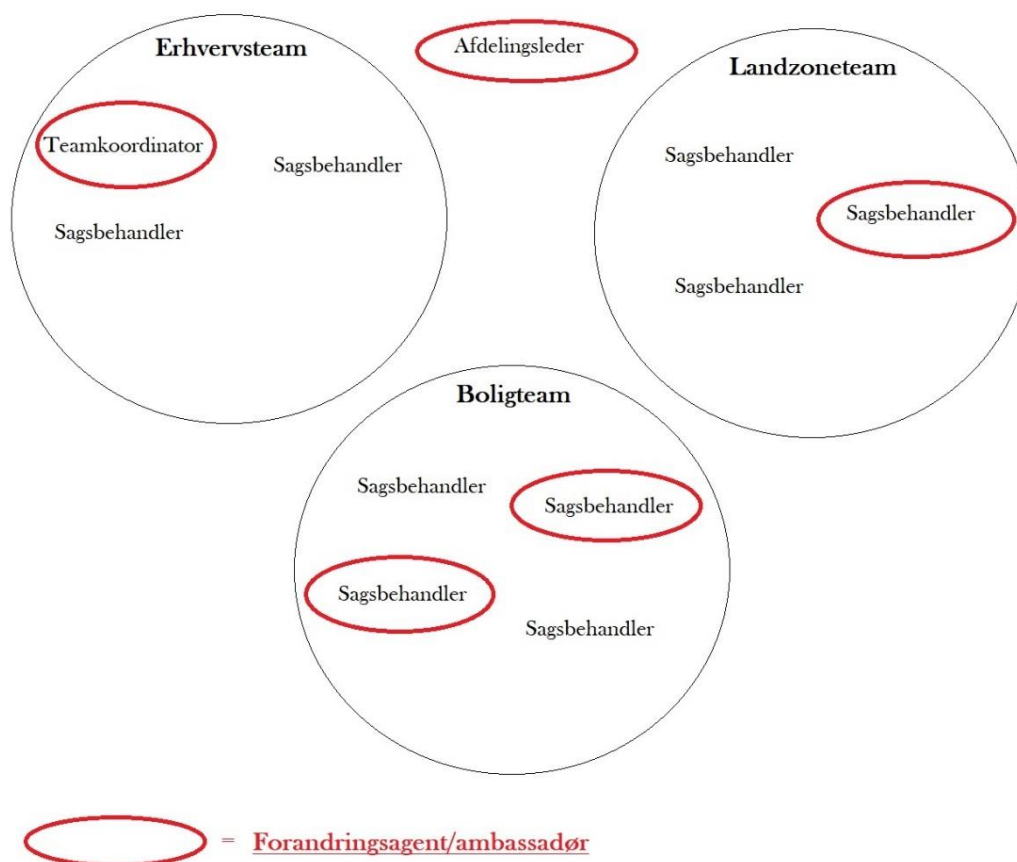
I den forbindelse er det relevant at betragte Kotters teori der beskriver, at der i relation til forandringens størrelse og gennemslagskraft skal oprettes en gruppe bestående af nøgleindivider der fungerer som en styrende koalition for forandringsprocesserne. Disse personer skal fungere som forandringsambassadører der kan inspirere og motivere positivt omkring forandringen (Linder & Vøxted, 2015, s. 290-291). Analysen konkluderede at afdelingslederen selv fungerede som forandringsambassadør fra forløbet start af. Dog måtte denne senere i forløbet indse, at han alene som ambassadør ikke var tilstrækkeligt. Derfor aktiverede afdelingslederen en af sagsbehandlerne som ambassadør, og bedte denne om at forsøge at "hive de andre med".

Det vurderes at forsøget med at inddrage en sagsbehandler som ambassadør senere i forløbet, var alt for forsinket, i forhold til det behov som der havde været fra start af. Som beskrevet i første analyseafsnit, så berørte dette forløb omtrent 30 medarbejdere, og involverede flere tiltag som havde en transformationel virkning på afdelingens fremtidige arbejdsopgaver. Med denne ”væsentlighed” og ”størrelse” af forandringen taget i betragtning, vurderes det at mindst 4-5 personer skulle have været aktiveret som forandringsambassadører allerede inden forløbet reelt blev startet. Som også beskrevet ovenfor, så burde afdelingslederen have anvendt de indledende informationsmøder som en platform til forhåndsdialog med sagsbehandlerne hvor disse kunne ”lufte” deres umiddelbare holdninger omkring det kommende lean forløb. Afdelingslederen burde, foruden sig selv, have udvalgt 3-4 toneangivende og vellidte sagsbehandlere, som til disse møder udviste den umiddelbart mest positive attitude overfor forandringen.

Analysen konkluderede at den svage styrende koalition medførte, at en i forvejen kraftig tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse og protest overfor forløbet fik lov til at eksistere. Dette har løbende givet næring til koncentrationen af mere stille modstandere af forandringen, som i takt med at forløbet er skredet frem er vokset. Som følge heraf vurderes det, at disse 3-4 udvalgte personer ydermere bør besidde nøglepositioner i afdelingen. Yukl mener at ledelsen på den måde i højere grad kan sikre at forandringsprocessen bliver understøttet i forhold til kommunikation og adfærd fra afgørende nøglepositioner i organisationen. Disse ”forandringsagenter” skal være fortalere for forandringen og skal være i stand til at kunne forsvare denne overfor potentielle negativt stemte modstandere af denne. Optimalt vil det være hvis forandringsagenten evner at omvende modstandere til tilhængere (Linder & Voxted, 2015, s. 293). Dette understreger vigtigheden af den generelle position forandringsagenterne besidder. I Byg og BBR har nogle af sagsbehandlerne titler i tillæg til deres rolle som sagsbehandler. Foruden afdelingslederen, findes f.eks. en teamkoordinator og superbrugere af fagsystemet. Ydermere er sagsbehandlerne uddelt i 3 teams, som også i en vis udstrækning afgør hvordan disse fysisk er placeret på kontoret.

Med udgangspunkt i overstående vurderes det derfor, at den styrende koalition i Byg og BBR optimalt burde bestå af afdelingslederen og teamkoordinatoren, samt en vellidt og toneangivende sagsbehandler fra henholdsvis erhvervsteamet, boligteamet og landzoneteamet. I følgende model som forfatter Christian Gaarslev selv har udarbejdet, visualiseres et konkret bud på en optimal fordeling af forandrings- agenter og ambassadører. Modellen beskriver den faktiske fordeling af teams, sagsbehandlere, afdelingsleder og teamkoordinator i Byg og BBR i Svendborg Kommune.

Byg og BBR



Overstående model er udarbejdet af forfatter Christian Gaarslev.

Forandringsagenten skal ifølge Yukl optimalt være en person som ses og høres af mange i organisationen, så det positive budskab vedrørende forandringen aktivt og kontinuerligt spredes sig (Linder & Voxted, 2015, s. 293). De 3 forskellige teams, sidder på hvert deres lukkede kontor i afdelingen og de 3 sorte cirkler i modellen illustrerer dette. Derfor er det enormt vigtigt at få placeret en forandrings- agent og ambassadør på hver af disse, så spredningen af det positive budskab omkring forandringen rammer jævnt og bredt i hele afdelingen.

Imødegå forskellige modstandsformer

Hvis ikke det lykkedes at få etableret en stærk styrende koalition, eller hvis dette kun lykkedes i et begrænset omfang, så findes der stadig bud på hvordan de forskellige former for modstand som har udtrykt sig i Byg og BBR effektivt kan imødegås. Ved hjælp af modeller fremlagt af Brandi, Ebler og Nørgaard har analysen kunne konkludere, at en række forskellige modstandsformer har udtrykt sig i

Byg og BBR i takt med at forandringsprocessen har udviklet sig. Ifølge disse modeller eksisterer der grundlæggende 4 forskellige kategorier af modstandsformer. Førrige analyseafsnit førte til den konklusion, at 3 ud af de 4 forskellige kategorier af modstandsformer reelt er kommet til udtryk i Byg og BBR. Disse benævnes som "bevidst åbenlys", "bevidst skjult" og "ubevidst åbenlys" (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121).

Der var en kraftig tilstedeværelse af åbenlys uoverensstemmelse og protest overfor forandringen. Denne form for modstand hører til kategorien "bevidst åbenlys". Denne kraftige tilstedeværelse har været et problem, da denne eksisterede i kombination med en svag styrende koalition. Der var ikke forandrings- agenter og ambassadører nok i Byg og BBR til løbende at forsvare forandringsvisionen, hvilket har givet den bevidst åbenlyse modstand lov til at eksistere under forandringsarbejdet. I tilfælde hvor denne type modstand ikke automatisk imødegås grundet fraværet af forandrings- agenter og ambassadører, vurderes det, at det påhviler Byg og BBR's afdelingsleder at imødegå de sagsbehandlere som udviser denne form for modstand. Fordelen ved bevidst åbenlys modstand er inidlertid, at denne er meget "larmende" og "synlig". Som følge heraf er de medarbejdere som udviser denne form for modstand nemme at identificere (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 121-122). Det vurderes, at efter flere af Byg og BBR's sagsbehandlere gentagende gange på de tidligere omtalte lean forløbs workshops udtrykker en væsentlig mængde af bevidst åbenlys modstand, bør disse kontaktes direkte af Byg og BBR's afdelingsleder. Lige så snart en sagsbehandler når til det punkt, at deres åbenlyse protest risikerer at påvirke andre sagsbehandleres holdning til lean forløbet negativt, skal denne kontaktes direkte. Sagsbehandleren bør indkaldes til et møde, hvor afdelingslederen skal forsøge at arbejde med denne, ved grundig samtale om hvad utilfredsheden går på, og hvordan dette bedst kan imødegås, således forandringsarbejdet giver mest mulig mening for denne fremadrettet.

Analysen konkluderede ydermere, at der skete en forøgelse i koncentration af "stille" modstandere, da der var en væsentlig bevægelse fra grundlæggende positiv stemning til mere negativ stemning i takt med at forløbet skred frem. Den stille modstand kom ydermere til udtryk i form af negativ koalitionsdannelse i det skjulte. Denne negative koalition fik lov til at operere, grundet den svagt styrende positive koalition, og energien som udsprang fra denne skjulte koalition "sabotererede" forandringen, fordi fremdriften i processen blev modarbejdet. Denne form for modstand er mere besværlig at identificere, og som følge heraf er denne meget farlig. Denne stille og skjulte form for modstand opdages ofte først efter at denne har skabt en del uro omkring forandringsarbejdet (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 122). Som følge heraf vurderes det, at det er vigtigt at afdelingslederen

hurtigt identificerer potentielle stille og skjulte modstandere af forandringen. Interviews med de mange sagsbehandlere fra Byg og BBR førte til den konklusion, at meget af den skjulte negative gruppe- og koalitionsdannelse foregik på ”gangene” efter de formelle lean forløbs workshops var afsluttet, samt på de individuelle teams adskilte kontorer. Afdelingslederen bør i situationer som denne opsøge mere uformelle fora blandt sagsbehandlerne på gangene, i kantinen og på de forskellige kontorer. Forsøge med en uformel og afslappet tone at spørge ind til hvad disse synes om workshoppen den pågældende dag, og derefter lytte grundigt efter, for at opfange signaler om hvilke sagsbehandlere som potentielt lægger inden med skjult og stille modstand mod lean forløbet. Hvis det er tilfældet at sådanne signaler bliver opfanget af afdelingslederen i uformelle fora, er dennes bedste mulighed at adressere problemstillinger direkte, men uden at rette dette alt for direkte mod den pågældende sagsbehandler, fordi der antageligt er en grund til at dennes modstand findes i det skjulte i første omgang. Med andre ord handler det om at modarbejde den negative uformelle snak på ”gangene”, med en positiv uformel snak på ”gangene”.

Endnu en problemstilling som analysen belyste var, at forandringsarbejdet på de forskellige workshops ikke gav mening for sagsbehandlerne. Tidsmangel og opgavepres, samt lange møder med meget teoretisk materiale gjorde det uoverskueligt for sagsbehandlerne. Dette har resulteret i at en væsentlig andel af sagsbehandlerne udviste det som beskrives som ”ubevidst åbenlys” modstand. Dette udtrykte sig konkret i form af en lav begejstring, og i nogle tilfælde isolering fra at deltage i forandringsarbejdet, hvilket har bremset en effektiv fremdrift af dette. Denne form for modstand er ikke altid et udtryk for at de pågældende sagsbehandlere direkte er imod forandringen. Dette kan skyldes en lang række forhold på arbejdspladsen, såvel som uden for arbejdspladsen. Derfor bliver den lave begejstring og isolering fra forandringsarbejdet betragtet som ”ubevidst”, fordi modstanden af sagsbehandleren ikke ydes overlagt. Det er som følge heraf vigtigt at identificere og imødegå disse sagsbehandlere inden den ”ubevidste modstand” udvikler sig til at blive ”bevidst” og overlagt modstand mod forandringen (Brandi, Ebler, & Nørgaard, 2017, s. 122). Det vurderes at afdelingslederen, eller medlemmer af den styrende koalition hurtigst muligt bør kontakte de pågældende sagsbehandlere som udviser denne form for modstand. Den manglende forståelse for forandringen, må imødegås ved at tydeliggøre den eksisterende forandringsvision, og på den måde forsøge at få sagsbehandleren til opleve mere mening med lean forløbet. Tidsmangel og opgavepres er en virkelighed som medarbejdere i de fleste organisationer må forholde sig til i dag, og dette er ikke anderledes for sagsbehandlerne og ledelsen i Byg og BBR. Dog vurderes det at i forsøget på at mindske denne form for modstand, må ledelsen forsøge at lave en midlertidig omfordeling af

opgaver, således de sagsbehandlere som udtrykker denne form for modstand mest, i en periode oplever et reduceret opgavepres. Dette betragtes som en "investering" i at undgå at flere bevidste modstandere af forandringen aktiveres. Ydermere har lange møder med meget teoretisk materiale også bidraget til at flere sagsbehandlere befinder sig i dette stadie. Dette skal af ledelsen imødegås ved at arrangere kortere workshops, med mere praktiskorienteret materiale.

Fokus på fremskridt og tidlig succes

Forløbet med de mange workshops som i en vis udstrækning udgjorde meget af kernen af lean forløbet, strakte sig over 1 år. I forrige analyseafsnit blev det belyst, at længden på denne periode resulterede i at flere sagsbehandlere "gav op" og "gik døde" i forløbet. Der var ikke sat fokus på opnåelsen af delmål i takt med at forløbet skred frem, og det blev ikke gjort klart hvor i den lange forandringsproces sagsbehandlerne befandt sig. Fraværet af dette, samt processens lange forløb, resulterede i en negativ effekt på fastholdelsen og ihærdigheden i forhold til forandringsarbejdets effektive fremdrift.

Ved større forandringsforløb som dette, hvor den reelle gevinst først kan ses efter en lang periode, kan det være svært, som også beskrevet ovenfor, for de involverede aktører kontinuerligt at opretholde motivationen undervejs. I sådanne tilfælde mener Kotter, at der bør oprettes mindre individuelle delmål. I takt med at disse delmål indfries skal dette tydeliggøres og "fejres". Disse mindre "sejre" kan bidrage til at motivationen for at opnå den langsigtede målsætning ikke mindskes for meget (Linder & Voxted, 2015, s. 291-292).

Som følge heraf vurderes det, at Byg og BBR's afdelingsleder, i samråd med både afdelingens sagsbehandlere og lean forløbets konsulenter, i løbet af de første 2-3 workshops burde have defineret nogle klare og realistiske delmål. Når en af disse delmål så efterfølgende var blevet opnået, så burde afdelingslederen på næstkommende lean workshop få arrangeret, at denne kunne starte ud med en "fejring" af opnåelsen. Dette bidrager ikke alene til den generelle motivation for arbejdet med lean forløbet, men giver også et positivt "boost" på den pågældende workshop.

I forbindelse med fejring og fokus på disse delmål, fremhæver Yukl desuden, at det er vigtigt for forandringsarbejdets progression at gøre ekstra opmærksom på markante fremskridt. Dette kan bevirke at de berørte medarbejdere bliver yderligere entusiastiske og optimistiske omkring forandringen (Linder & Voxted, 2015, s. 294). Det vurderes i denne forbindelse, at foruden fejringen af de almindelige delmål, som kontinuerligt understøtter energien og motivationen for arbejdet med

lean forløbet, så bør der 3-4 gange i løbet af året sættes fokus på nogle meget markante fremskridt i processen. En markant fejring kan f.eks. være at fremhæve en særlig god personlig præstation en sagsbehandler har ydet i forbindelse med opnåelsen af et delmål, eller at der imod forventning er opnået ekstraordinære gode resultater. Foruden de små motivations ”boosts”, som den almindelige fejring løbende resulterer i, er det hensigten at disse 3-4 markante fejring skal give så kraftige ”boosts”, at dette har en positiv og løftende effekt på den samlede gennemsnitlige motivation og entusiasme henover året.

Endnu et tiltag som ledelsen i Byg og BBR bør iværksætte, handler om at skabe mulighed for en tidlig succes. Yukl fremhæver at troen på og støtten til forandringsarbejdet kan styrkes ved at skabe muligheden for at tidlige succeser i forandringsarbejdet kan opstå. Ved at sætte fokus på nogle af de første succesfulde skridt i den begyndende fase af forandringsarbejdet kan dette give de berørte aktører en styrket bekræftelse af, at denne forandring faktisk godt kan lykkes og dette vil ligeledes resultere i troen på mere. Desuden kan nogle af forandringens skeptikere overvindes via eksemplets magt. (Linder & Voxted, 2015, s. 294). Det vurderes at foruden en løbende fejring af opnåelsen af delmål, og fremhævelse af særlige fremskridt, så bør afdelingslederen i Byg og BBR sørge for at koordinere med lean konsulenterne at muligheden for en væsentlig succes i begyndelsen af forandringsarbejdet er skabt. Fokus bør altså være på, at det første delmål som etableres i forbindelse med lean forløbets opstart, også skal være ét afdelingslederen ved med en høj grad af sikkerhed, at sagsbehandlerne i Byg og BBR kan opnå nemt og hurtigt.

Delkonklusion

I dette analyseafsnit er det blevet undersøgt hvilke tiltag den organisatoriske ledelse i Byg og BBR burde have iværksat i forsøget på effektivt at imødegå de udfordringer og modstand mod forandring som konkret er kommet til udtryk i afdelingen.

Analysen konkluderede at ledelsen i Byg og BBR, som stod bag en svag og uklar forandringsvision, burde have formuleret denne endnu klarere, og tydeliggjort meget præcist hvordan de tiltag og indsatser man inddrager sagsbehandlerne i bringer afdelingen positivt videre. Forandringsvisionen burde ydermere kommunikeres ud i afdelingen i et mere tilstrækkeligt omfang. Byg og BBR's ledelse burde forud for lean forløbets start, have indkaldt alle afdelingens sagsbehandlere til informationsmøder, hvor forandringsvisionen kunne fremlægges. Forståelsen for forandringsvisionen skal understøttes via fortællinger om tidligere succeshistorier fra andre kommuner der har

gennemført lean forløb. Dette resulterer i en mere effektiv mobilisering af energi og vilje til at gennemføre forandringsarbejdet.

Via disse informationsmøder får Byg og BBR's ledelse desuden mulighed for forberede sagsbehandlerne på hvilke arbejdsområder som vil blive påvirket af forandringen. Disse møder bør også tjene som en forhåndsdialog hvor sagsbehandlerne kan "lufte" deres frustrationer og meninger omkring det kommende lean forløb, hvilket proaktivt medvirker til at mindske risikoen for at modstand mod dette opstår.

Der skal etableres en stærk styrende koalition. 3-4 toneangivende og vellidte sagsbehandlere fra Byg og BBR bør udvælges til, sammen med afdelingslederen at indtage roller som forandrings- agenter og ambassadører som kan motivere positivt omkring forandringen, samt forsvare forandringsvisionen overfor modstandere af denne. Informationsmøder kan ydermere anvendes til at spotte hvilke sagsbehandlere der ville være velegnede til dette. Disse forandrings- agenter og ambassadører skal placeres på hvert af afdelingens adskilte kontorer, så spredningen af det positive budskab omkring forandringen, samt forsvaret af forandringsvisionen rammer jævnt og bredt i hele Byg og BBR.

"Bevidst åbenlys", "bevidst skjult" og "ubevidst åbenlys" modstand har fundet sted i Byg og BBR under lean forløbet. Disse former for modstand kan imødegås med forskellige ledelsesmæssige tiltag.

De sagsbehandlere som har utrykt en kraftig mængde af bevidst åbenlys modstand, i form af åbenlys uoverensstemmelse og protest, skal kontaktes direkte af afdelingslederen. Sagsbehandleren bør indkaldes til et møde, hvor afdelingslederen skal forsøge at arbejde med denne, ved grundig samtale om hvad utilfredsheden går på, og hvordan dette bedst kan imødegås, således forandringsarbejdet giver mest mulig mening for denne fremadrettet.

Bevidst skjult modstand kom til udtryk i form af negativ koalitionsdannelse i det skjulte. Den negative energi som udsprang fra denne skjulte koalition "sabotererede" forandringen, fordi fremdriften i processen blev modarbejdet. Denne form for modstand skal ledelsen imødegå ved at modarbejde den negative uformelle snak på "gangene", med en positiv uformel snak på "gangene".

Ubevidst åbenlys modstand kom til udtryk iblandt sagsbehandlerne under lean forløbet i form af lav begejstring, og i nogle tilfælde isolering fra at deltage i forandringsarbejdet, hvilket har bremset en effektiv fremdrift af denne. Dette kom til udtryk fordi sagsbehandlerne reelt ikke kunne overskue forandringsarbejdet. Ledelsen skal i dette tilfælde meget hurtigt imødegå de sagsbehandlere som udviser denne ubevidste modstand inden denne udvikler sig til bevidst modstand. Ekstraordinær

tydeliggørelse af den eksisterende forandringsvision, midlertidig omfordeling af arbejdsopgaver, samt kortere workshops med mere praktiskorienteret materiale, er alle tiltag som vil gøre lean forløbet mere overskueligt for sagsbehandlerne, hvilket resulterer i at tilstedeværelsen af ubevidst åbenlys modstand mindskes.

Lean forløbet strakte sig over en lang periode, hvilket resulterede i at flere sagsbehandlere mistede motivationen og "gik døde" i dette. Dette kan modvirkes ved at oprette delmål, og fejre når disse løbende opnås. 3-4 gange i løbet af året, når dette er relevant, bør der sættes ekstraordinært fokus på særlige fremskridt og gode personlige præstationer. Ydermere bør afdelingslederen sørge for at koordinere at muligheden for en væsentlig succes i begyndelsen af forandringsarbejdet er skabt. Fokus bør være at det første delmål som etableres i forbindelse med lean forløbets opstart, også skal være ét som sagsbehandlerne nemt og hurtigt kan opnå, således disse for en tidlig succes i forandringsprocessen. Disse tiltag vil resultere i, at den generelle motivation og entusiasme omkring lean forløbet påvirkes positivt, og dermed mindske risikoen for at sagsbehandlerne "går døde" i dette.

Konklusion

I dette projekt er det blevet undersøgt hvilken betydning ledelsen af strategiske forandringer har på medarbejdernes indstilling overfor disse i en dansk offentlig kontekst. Analysen tog udgangspunkt i en transformationel strategisk forandring, i form af et omfangsrigt lean forløb som blev iværksat i afdelingen Byg og BBR i Svendborg Kommune i september år 2016. Lean forløbet var et strategisk effektiviseringstiltag som blev ”søsat” i kølvandet på New Public Management bølger, samt væsentlige forandringer i Byg og BBR’s teknologiske omgivelser.

Lean forløbet blev iværksat med en hensigt om at effektivisere afdelingens sagsbehandlingsproces af byggeansøgninger. Dette medførte flere forandrende tiltag indenfor områderne sagsbehandlingsprocedure og anvendelse af teknologi. Disse tiltag var af brydende karakter, og havde som følge heraf en transformationel virkning på afdelingen.

Et tidligere projekt udarbejdet i samme afdeling konkluderede, at pr. november 2019 var målsætningen med denne strategiske forandring endnu ikke blevet realiseret, og dermed har denne ikke været en ”succes”. I forbindelse med udarbejdelsen af det tidligere projekt, blev der via samtaler med Byg og BBR’s sagsbehandlere opfanget signaler der førte til en spekulation om, at der muligvis er blevet ydet modstand mod forandringen, samt manglende forandringsledelse af denne.

Det er blevet undersøgt hvordan udfordringer og modstand mod forandring er kommet til udtryk i forbindelse med det forandringsarbejde som lean forløbet medførte i Byg og BBR. Via grundig analyse er det blevet konkluderet af der har været en kraftig tilstedeværelse af modstand mod lean forløbet, samt væsentlige udfordringer grundet manglende forandringsledelse.

Det er blevet konkluderet, at ledelsen i Byg og BBR havde formuleret en forandringsvision. Dog var denne uklar og utydeligt formuleret, hvilket førte til at afdelingens sagsbehandlere havde forskellige og fragmenterede opfattelser af denne. Ydermere var denne forandringsvision ikke kommunikeret ud i afdelingen i et tilstrækkeligt omfang, og ikke med tilstrækkelig intensitet. Dette resulterede i, at ikke alle sagsbehandlere som deltog i forandringsprocessen, havde en forståelse for denne, og følte at dette var nødvendigt for afdelingen, hvilket har bremset mobiliseringen af energi og vilje til at gennemføre forandringsarbejdet. Det vurderes at ledelsen i Byg og BBR, som stod bag forandringsvisionen, burde have formuleret denne endnu klarere, og tydeliggjort meget præcist hvordan de tiltag og indsatser man inddrager sagsbehandlerne i bringer afdelingen positivt videre. Forandringsvisionen burde ydermere kommunikeres ud i afdelingen i et mere tilstrækkeligt omfang. Ledelsen burde forud for

lean forløbets start, have indkaldt alle afdelingens sagsbehandlere til informationsmøder, hvor forandringsvisionen fremlægges, og succeshistorier fra andre kommuner der har gennemført lignende lean forløb fortælles. Dette vil resultere i en mere effektiv mobilisering af energi og vilje til at gennemføre forandringsarbejdet.

Via disse informationsmøder får ledelsen desuden mulighed for at forberede sagsbehandlerne på hvilke arbejdsområder der vil blive påvirket af forandringen. Disse møder bør også tjene som en forhåndsdialog hvor sagsbehandlerne kan ”lufte” deres frustrationer og meninger omkring det kommende lean forløb, hvilket proaktivt medvirker til at mindske risikoen for at modstand mod dette opstår.

Der var ikke skabt en tilstrækkelig stærk styrende koalition der positivt kunne inspirere og motivere omkring forandringen, samt forsvare forandringsvisionen overfor modstandere af denne. Den styrende koalition bestod reelt kun af afdelingslederen selv, samt 1 sagsbehandler som først senere i forandringsprocessen blev aktiveret som forandringsagent- og ambassadør. Den styrende koalition vurderes derfor at have været svag. Ledelsen kan imødegå denne udfordring ved at etablere en stærk styrende koalition. 3-4 toneangivende sagsbehandlere fra Byg og BBR bør udvælges til, sammen med afdelingslederen at indtage roller som forandrings- agenter og ambassadører der kan inspirere og motivere positivt omkring forandringen, samt forsvare forandringsvisionen overfor modstandere af denne. Informationsmøderne kan desuden anvendes til at spotte hvilke sagsbehandlere der ville være velegnede til dette. Disse forandrings- agenter og ambassadører skal placeres på hvert af afdelingens adskilte kontorer, så spredningen af det positive budskab omkring forandringen, samt forsvaret af forandringsvisionen rammer jævnt og bredt i hele Byg og BBR.

Analysen viste desuden at flere forskellige former for modstand er kommet til udtryk i Byg og BBR. Disse benævnes som ”bevidst åbenlys”, ”bevidst skjult” og ”ubevidst åbenlys”. Der var en kraftig tilstedeværelse af bevidst åbenlys modstand, i form af åbenlys uoverensstemmelse og protest overfor lean forløbet. Det vurderes at de sagsbehandlere som udtrykte en kraftig mængde af bevidst åbenlys modstand, burde kontaktes direkte af Byg og BBR’s afdelingsleder. Sagsbehandleren bør indkaldes til et møde, hvor afdelingslederen via grundig samtale finder ud af hvad utilfredsheden går på, og hvordan dette bedst kan imødegås, således forandringsarbejdet giver mest mulig mening for denne fremadrettet.

Denne kraftige tilstedeværelse af bevidst åbenlys modstand har været et problem, fordi denne udover at modarbejde fremdriften af forandringsarbejdet, også eksisterede i kombination med en svag

styrende koalition. Der var ikke forandrings- agenter og ambassadører nok til løbende at forsvare forandringsvisionen, hvilket har givet næring til at koncentrationen af bevidst skjult modstand kunne vokse. Den stille modstand kom ydermere til udtryk i form af negativ koalitionsdannelse i det skjulte. Denne negative koalition fik lov til at operere, grundet den svage styrende positive koalition, og energien som udsprang fra denne skjulte koalition sabotererede forandringen, fordi fremdriften i processen blev modarbejdet. Etableringen af en stærk styrende koalition tidligt i forandringsprocessen, vil kunne imødegå meget af denne bevidst skjulte modstand. Det vurderes ydermere at ledelsen bør imødegå denne form for modstand ved at modarbejde den negative uformelle snak på ”gangene”, med en positiv uformel snak på ”gangene”.

Ubevidst åbenlys modstand kom til udtryk iblandt sagsbehandlerne under lean forløbet i form af lav begejstring, og i nogle tilfælde isolering fra at deltage i forandringsarbejdet, hvilket har bremset en effektiv fremdrift af denne. Dette kom til udtryk fordi sagsbehandlerne reelt ikke kunne overskue forandringsarbejdet. Ledelsen bør i dette tilfælde hurtigt imødegå de sagsbehandlere som udviser denne ubevidste modstand, inden denne udvikler sig til bevidst modstand. Ekstraordinær tydeliggørelse af den eksisterende forandringsvision, midlertidig omfordeling af arbejdsopgaver, samt kortere workshops med mere praktiskorienteret materiale, er alle tiltag som vil gøre lean forløbet mere overskueligt for sagsbehandlerne i Byg og BBR, hvilket resulterer i at tilstedeværelsen af ubevidst åbenlys modstand mindskes.

Lean forløbet strakte sig over en lang periode, hvilket resulterede i at flere sagsbehandlere mistede motivationen og ”gik døde” i forandringsarbejdet. Dette har haft en negativ effekt på fastholdelsen og ihærdigheden i forhold til forandringens fortsatte fremdrift og opnåelsen af det samlede slutmål. Det vurderes at denne negative effekt kan modvirkes ved at oprette realistiske delmål, og ”fejre” når disse løbende opnås. 3-4 gange i løbet af året, når dette er relevant, bør der sættes ekstraordinært fokus på særlige fremskridt og gode personlige præstationer. Ydermere bør afdelingslederen i Byg og BBR sørge for at koordinere at muligheden for en væsentlig succes i begyndelsen af forandringsarbejdet er skabt. Fokus bør være at det første delmål som etableres i forbindelse med lean forløbets opstart, også er ét som sagsbehandlerne nemt og hurtigt kan opnå, således disse for en tidlig succes i forandringsprocessen. Disse tiltag vil resultere i, at den generelle motivation og entusiasme omkring lean forløbet påvirkes positivt, og dermed mindskes risikoen for at sagsbehandlerne ”går døde” i forandringsarbejdet.

Bilagsoversigt

Bilag 1: Den Fælles Offentlige Digitaliseringsstrategi 2016-2020

Bilag 2: Transskriberede kvalitative interviews

Bilag 3: Meningskodet interviewdata

Bilag 4: Kategoriseret interviewdata

Bilag 5: Interviewguide

Referencer

- Adrian, H., & Dideriksen, M. (2009). *Ud i samfundet!: Brug samfundsfaglig metode og teori*. Forlaget Columbus.
- Andersen, L. B., Hansen, K. M., & Klemmensen, R. (2012). *Metoder i Statskundskab*. Hans Reitzels Forlag.
- Brandi, S., Ebler, T., & Nørgaard, A. (2017). *Forandringslederens håndbog*. Gyldendal Business.
- Due, B. (2012). *Væksthus for ledelse*. Hentet fra <https://www.lederweb.dk/artikler/lean-forklaret-for-sjuskehoveder/>
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: Perspektiver på organisationer og samfund*. Hans Reitzels Forlag.
- Eltिंग, M., & Hammer, S. (2014). *Ledelse og organisation: Forandringer og udfordringer*. Samfundslitteratur.
- Forskningsministeriet, U. o. (2017). *Kvalitative studier: En håndbog for kvalitative studier i Uddannelses- og Forskningsministeriet*. Uddannelses- og Forskningsministeriet.
- Hildebrandt, S., & Brandi, S. (2006). *Forandringsledelse*. Børsens Forlag.
- Holm, A. B. (2011). *Videnskab i virkeligheden: En grundbog i videnskabsteori*. Samfundslitteratur.
- KL. (2008). *Lean i kommunerne: Effektivisering i fællesskab*. Hentet fra <https://www.yumpu.com/da/document/read/19864541/lean-i-kommunerne-effektivisering-i-faellesskab-klk>
- Kombit. (2020). *Byg og Miljø: Portal for bygge- og miljøansøgninger*. Hentet fra Byg og Miljø: <https://www.bygogmiljoe.dk/>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krarup, H. J. (2016). *Forandringsledelse Uden Forandringslede: Virksomhedsoverdragelser, fusioner og andre organisationsforandringer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Kristensen, C. J., & Hussain, A. M. (2019). *Metoder i samfundsvidenskaberne*. Samfundslitteratur.

- Larsen, A. K. (2010). *En enklere metode: Vejledning i samfundsvidenskabelig metode*. Akademisk Forlag.
- Leavitt, H. J. (1964). *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical and Human Approaches*. New York: Wiley.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Brothers.
- Linder, J., & Voxted, S. (2015). *Performance Management: Moderne ledelse i praksis*. Hans Reitzels Forlag.
- Maurer, R. (2010). *Beyond the Wall of Resistance: Why 70% of All Changes Still Fail - And What You Can Do about It*. Bard Press.
- McKinsey. (2008). *McKinsey global survey result: Creating organizational transformations*. Hentet fra <http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>
- Petersen, L. H., Sørensen, P., & Klausen, K. K. (2019). *Ledelse i den kommunale praksis*. Syddansk Universitetsforlag.
- Scharmer, O. (2007). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges: The Social Technology of Presencing*. Society for Organizational Learning.
- Schlesinger, L. A., & Kotter, J. P. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review.
- Sundhedsstyrelsen. (2020). *Coronavirus/COVID-19*. Hentet fra <https://www.sst.dk/da/corona>
- Thagaard, T. (2007). *Systematik og indlevelse: En indføring i kvalitativ metode*. Akademisk forlag.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.