

Forandringsledelse og implementeringsudfordringer

Læseplan

Lokale: se undervisningsplanen på FMOL's hjemmeside

Undervisere:

Morten Jakobsen (MJ) & Anne Bøllingtoft (AB)

Formål og kompetencemål

Der sker konstant forandringer i den offentlige sektor, både i den enkelte organisation og i omgivelserne. Målet med "Forandringsledelse og implementeringsudfordringer" er at kvalificere deltagerne til at kunne analysere og vurdere centrale drivkræfter bag og barrierer for gennemførelse af forandringer samt at give indsigt i og overblik over relevante teorier og metoder inden for design og implementering af forandringer.

Læringsmålene for faget er, at de studerende er i stand til at demonstrere:

- Viden om teorier og teoretiske begreber vedr. forandringsledelse og implementering
- Færdigheder, så de med udgangspunkt i teorier og teoretiske begreber kan redegøre for forudsætningerne bag planlagte forandringstiltag, både generelt og i forhold til konkrete cases samt identificere, analysere og argumentere for behov for forandringstiltag i forhold til konkrete cases/situationer
- Kompetence til med udgangspunkt i teori og teoretiske begreber at opstille, analysere og vurdere planlagte konkrete forandringsprocesser, herunder udarbejdelse af implementeringsstrategier
- Kompetence til med udgangspunkt i teori og teoretiske begreber at identificere og ledelsesmæssigt adressere modstand over for planlagte forandringsprocesser

Form og pædagogisk gennemførelse

Hver enkelt undervisningsdag er tilrettelagt som en vekselvirkning mellem (i) forskningsbaseret teori baseret på dialogbaseret forelæsninger og (ii) diskussioner baseret enten på case eller med udgangspunkt i egne erfaringer/egen organisation. Både casediskussioner og diskussioner baseret på egne erfaringer skal ses som træning i at analysere konkrete cases med udgangspunkt i teorier, der er præsenteret i faget. Dermed fungerer diskussionerne også som eksamenstræning.

Undervisningen er opdelt i fem moduler. Modul A sætter indledningsvis fokus på den politiske logik i forandringer i offentlige organisationer. Herefter introduceres fundamentet for forandringsledelse, og vi sætter fokus på hvordan vi bedre kan forstå forandringer og håndtere forandringer ved at skelne mellem forskellige typer af forandringer. I modul B skal vi se nærmere på en række diagnosticeringsværktøjer i relation til ledelse af forandringer, og vi skal bl.a. diskutere lederens rolle i en forandringssituation, samt hvorfor det er centralt at være sig bevidst om den anvendte kommunikationsstrategi. Modul C fokuserer på betydningen af, at forandringer og reformer foregår i

en politisk kontekst med masser af forskellige interesser. Det overordnede tema for Modul D er implementering. Vi skal bl.a. sætte fokus på forskellige implementeringsstrategier, herunder specifikt implementering i en offentlig kontekst. Endelig skal vi i modul E diskutere, hvordan forandringer evalueres og fastholdes. I modul E vil vi også snakke om eksamen.

Forudsætninger

Undervisningens betydelige deltagerinvolvering forudsætter dels at deltagerne er forberedt forud for den enkelte undervisningsdag samt at deltageren reflekterer over erfaringer med forandringsledelse og implementeringsudfordringer fra sit nuværende eller tidligere job.

Eksamen

3-dages hjemmeopgave med bundet emne. Intern censur.

Pensum

Pensum kan købes i kompendium.

Der er dog nogle tidsskriftartikler, der er tilgængelige på nettet, som deltagerne selv skal hente. De er markeret med * i litteraturlisten bagest i læseplanen:

- * Skal hentes online via bibliotekerne
- ** Grundbog – skal anskaffes
- *** Indgår i kompendium

Man skal således anskaffe fagets grundbog:

Hayes, John (2018, 5. udgave). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan.

Kompendium og grundbøger kan købes gennem Studenterboghandelen, SDU.

Timeplan

Modul A	Introduktion (AB & MJ) Forandringers politiske logik i offentlige organisationer (MJ) Forandringsledelse og typer af forandringer (AB)	Fredag d. 25. september, kl. 10.15-16.30
Modul B	Diagnosticeringsværktøjer og betydningen af ledelse og kommunikation (AB)	Fredag d. 9. oktober, kl. 10.15-16.30
Modul C	Forandringsteorier & reformers politiske logik (MJ)	Fredag d. 30. oktober, kl. 10.15-16.30
Modul D	Implementeringsstrategier (AB) Implementering i en offentlig kontekst (MJ)	Fredag d. 27. november, kl. 10.15-16.30
Modul E	Evaluering af praksisforandringer og reformer (MJ) Tidligere eksamenscase som opsamling på hele pensum samt snak om eksamen (MJ & AB)	Fredag d. 11. december, kl. 10.15-16.30

Modul A. Typer af forandringer og forandringers politiske logik i offentlige organisationer (AB & MJ)

Vi starter dagen med en kort introduktion til faget samt læringsmål. Herefter sættes fokus på den politiske logik i forandringer i offentlige organisationer med henblik på at rammesætte forandringer i en offentlig kontekst. Dette danner afsæt for de efterfølgende diskussioner. Blandt andet skal vi diskutere, hvordan vi kan forstå forandringer, og hvorfor nogle forandringer opleves som havende særdeles dramatiske konsekvenser, mens andre forandringer mere opleves som mindre justeringer i organisationen. Reaktionen i organisationen er som følge heraf meget forskellige. Baseret på en mere nuanceret forståelse af forandringer, skal vi således diskutere forskellige typer af forandringer, og hvilken betydning og konsekvenser det har i forhold til planlægning og håndtering af forandringer. Dette gør vi bl.a. ved at se nærmere på nogle af de procesmodeller der findes i litteraturen omkring ledelse af forandringer.

Pensum:

- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kapitlerne 1, 2, 3, 4.**
- Kotter, John P. (1995). "Leading Change – Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, January 2007, Best of HBR, pp. 96-103.*
- Andersen, Lotte Bøgh; Bøllingtoft, Anne m.fl. (2016). Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer. *Politica*, 48. årg. Nr 2, pp. 228-250.*

Modul B. Diagnosticeringsværktøjer og betydningen af ledelse (AB)

Med afsæt i modul A skal vi her se nærmere på hvilke værktøjer forandringslitteraturen byder på i relation til diagnosticering af, hvad der er centralt at få sat fokus på i forskellige forandringssituationer.

Herefter skal vi se nærmere på betydningen af ledelse, kommunikation og motivation og diskutere hvorledes der tages højde for disse centrale forhold i bl.a. Hayes' procesmodel for ledelse af forandringer.

Pensum:

- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kapitlerne 7, 8, 9, 13 og 14**
- Bøllingtoft, Anne og Holten, Ann-Louise (2019). Giver det mening? Mellemliderens definerende rolle i forandringer. Temanummer af *Økonomi & Politik*, 92(2): "Den danske offentlige forvaltning i forandring". (<https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/oep/>)*

Modul C. Forandringsteorier & reformers politiske logik (MJ)

Vi skal her se nærmere på vilkårene for forandringsledelse og reorganiseringer i den offentlige sektor. Modul C fokuserer således på betydningen af, at forandringer og reformer foregår i en politisk kontekst. Hvad det betyder, at den offentlige sektor er politisk ledet? Hvordan kan modeluner få betydning for typen af reformer, der forekommer? Hvordan kan man forstå den store reformbølge, der er skyllet over landet med eksempelvis reformer i den kommunale struktur, SKAT, mv.?

Pensum:

- Serritzlew, Søren & Kim Mannemar Sønderskov (2014). "Reformer af den offentlige forvaltning", pp. 238-261 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv* (24 s.).***
- Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy*, Basic Books, pp. 315-317 (3 s.).***
- Mouritzen, Poul Erik (2004). "Strukturreformen som en skraldespand", *Administrativ debat*, nr. 4: 9-14 (6 s.).***
- Andersen, Lotte Bøgh, Mads Leth Felsager Jakobsen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (2010). *Økonomiske Incitament i den offentlige sektor*, Aarhus: Systime, pp. 9-20 (12 s.).***
- Serritzlew, Søren (2002). "Ritualer og realiteter i den kommunale budgetlægning", pp. 139-162 i Jens Blom-Hansen, Finn Bruun & Thomas Pallesen (red.), *Kommunale patologier. Traditionelle og utraditionelle organisationsformer i den kommunale verden*. Aarhus: Systime (24 s.).***
- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kapitel 10 (22 s.).**
- Antonsen, Marianne & Torben Beck Jørgensen (2010). *Forandringer i teori og praksis*, Kbh: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 87-116 (30 s.).***
- Bækgaard, M., T. Frank & S. Serritzlew (2009). "Ceremoni eller strategi? Reformers formål og sideformål", *Politica*, 41 (2), pp. 215-230 (16 s.).*
- Christensen, Jørgen Grønnegård & Peter Bjerre Mortensen (2019). "I rationalitetens navn. En analyse af reformerne af den danske skatteforvaltning". *Økonomi og Politik*, Bind 92, Nr. 2, pp. 48-63 (16 sider).*
- Aberbach, Joel D. & Tom Christensen (2014). "Why Reforms So Often Disappoint", *American Review of Public Administration*, 44 (1), pp. 3-16 (14 s.).*
- Landau, Martin (1969). "Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap", *Public Administration Review*, 29 (4), pp. 346-358 (13 s.).*

Case: Indførelse af områdeledelse (tilgængelig på Blackboard).

Modul D. Implementering (AB & MJ)

Vi skal her se nærmere på forskellige implementeringsstrategier og typer af interventioner. Hvordan vælger man den rigtige implementeringsstrategi, og hvordan kan man søge at sikre, at man som leder har organisationens/medarbejdernes opbakning? Dette modul bygger i høj grad oven på viden og diskussioner fra de tidligere moduler.

Pensum implementeringsstrategier (AB):

- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kapitlerne 16, 17, 18, 27 og 28.**
- Kotter, John P. & Leonard A. Schlesinger (2008). "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 130-139. *
- Lawson, Emily & Colin Price (2003). "The Psychology of change management", *McKinsey Quarterly*, issue 4, pp. 30-41.*

Pensum: Implementering i den offentlige kontekst (MJ)

- Nielsen, Vibeke Lehmann (2014). "Implementering", pp. 293-295 + 306-316 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv* (14 s.).***
- Mortensen, Peter B, & Søren Serritzlew (2012). "Wildavsky", København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 39-53 & 115-125. (26 sider).***
- Jakobsen, Morten, Christian B Jacobsen & Søren Serritzlew (2019). "Managing the Behavior of Public Frontline Employees through Change-Oriented Training: Evidence from a Randomized Field Experiment", *Journal of Public Administration Research and Theory*, årg. 29, nr. 4, pp. 556-571.*
- Andersen, Simon C. & Morten Jakobsen (2017). "Policy Positions of Bureaucrats at the Front Lines: Are They Susceptible to Strategic Communication?" *Public Administration Review*, årg. 77, nr. 1, pp. 57-66.*

Case: Folkeskolereformen (tilgængelig på Blackboard).

Modul E. Evaluering af praksisforandringer og reformer – samt snak om eksamen (MJ & AB)

På det sidste modul skal vi se på evalueringer af forandringer og indsatser i offentlige organisationer. Her kommer vi ind på nogle af de udfordringer og løsninger, der findes, når man skal evaluere de tiltag der iværksættes, hvad enten der er tale om mindre forandringer på organisationsniveau eller større reformer. Et af de eksempler vi anvender er evaluering af praksisændring vedrørende elevinddragelse, som vi også så på i sidste modul – i dette modul fokuserer vi mere på selve evalueringdelen (en mere dybdegående, dansk præsentation af det anvendte lodtrækningsforsøg findes via dette [link](#)). Vi skal ligeledes se på, hvordan evalueringerne anvendes og indgår i den efterfølgende politiske debat.

Vi skal i dette afsluttende modul også samle op og snakke om eksamen med udgangspunkt i en tidligere eksamenscase.

Pensum:

- Blom-Hansen, Jens og Serritzlew, Søren (2014) "Endogenitet og Eksperimenter – Forskningsdesignet som løsning" I: *Politica - Tidsskrift for politisk videnskab*, Bind 46, Nr. 1, s. 5-23.*
- Dahler-Larsen, Peter. (2013). *Evaluering af projekter*. Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 115-164. (50 sider). ***
- Bach, Henning B. & Brian Larsen (2008). *300-timersreglen: betydningen af 300-timers-reglen for gifte kontanthjælpsmodtagere betydningen af 300-timers-reglen for gifte kontanthjælpsmodtagere*. København: SFI, Side 7-22 + 55-66 læses. Kan hentes på dette [link](#) (27 sider).*
- Beskæftigelsesministeriet (2008). "300-timers-reglen er en succes". Pressemeldelse. (2 sider, uploades på Blackboard)
- Tynell, Jesper. Orientering. DR.dk. Radioudsendelse med Jesper Tynell (link kommer på Blackboard)

Tidligere eksamenscase: Sundhedsplatformen (tilgængelig på Blackboard).

PENSUM

- * Skal hentes online via bibliotekerne
- ** Grundbog – skal anskaffes
- *** Indgår i kompendium

- Aberbach, Joel D. & Tom Christensen (2014). "Why Reforms So Often Disappoint", *American Review of Public Administration*, 44 (1), pp. 3-16 (14 s.).*
- Andersen, Lotte Bøgh; Anne Bøllingtoft m.fl. (2016). "Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer". *Politica*, 48. årg. Nr. 2, pp. 228-250.* (www.politica.dk)
- Andersen, Lotte Bøgh, Mads Leth Felsager Jakobsen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (2010). *Økonomiske Incitament i den offentlige sektor*, Aarhus: Systime, pp. 9-20 (12 s.).***
- Andersen, Simon C. & Morten Jakobsen (2017). "Policy Positions of Bureaucrats at the Front Lines: Are They Susceptible to Strategic Communication?" *Public Administration Review*, årg. 77, nr. 1, pp. 57-66.*
- Antonsen, Marianne & Torben Beck Jørgensen (2010). *Forandringer i teori og praksis*, Kbh: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 87-116 (30 s.).***
- Bach, Henning B. & Brian Larsen (2008). *300-timersreglen: betydningen af 300-timers-reglen for gifte kontanthjælpsmodtagere betydningen af 300-timers-reglen for gifte kontanthjælpsmodtagere*. København: SFI, Side 7-22 + 55-66 læses. Kan hentes på dette [link](#) (27 sider).*
- Beskæftigelsesministeriet (2008). "300-timers-reglen er en succes". Pressemeldelse. (2 sider, uploades på Blackboard)
- Blom-Hansen, Jens og Serritzlew, Søren "Endogenitet og Eksperimenter – Forskningsdesignet som løsning" I: *Politica - Tidsskrift for politisk videnskab*, Bind 46, Nr. 1, 2014, s. 5-23.* (www.politica.dk)
- Bøllingtoft, Anne og Ann-Louise Holten (2019). Giver det mening? Mellemliderens definerende rolle i forandringer. Temanummer af *Økonomi & Politik*, 92(2): "Den danske offentlige forvaltning i forandring". Kan hentes via <https://www.djoef-forlag.dk/openaccess/oep/>
- Bækgaard, M., T. Frank & S. Serritzlew (2009). "Ceremoni eller strategi? Reformers formål og sideformål", *Politica*, 41 (2), pp. 215-230 (16 s.).* (www.politica.dk)

- Christensen, Jørgen Grønnegård & Peter Bjerre Mortensen (2019). "I rationalitetens navn. En analyse af reformerne af den danske skatteforvaltning". *Økonomi og Politik*, Bind 92, Nr. 2, pp. 48-63 (16 sider).*
- Dahler-Larsen, Peter. (2013). *Evaluering af projekter*. Odense: Syddansk Universitetsforlag, pp. 115-164. (50 sider).***
- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan. **
- Jakobsen, Morten, Christian B Jacobsen & Søren Serritzlew (2019). "Managing the Behavior of Public Frontline Employees through Change-Oriented Training: Evidence from a Randomized Field Experiment", *Journal of Public Administration Research and Theory*, årg. 29, nr. 4, pp. 556-571.*
- Kotter, John P. & Leonard A. Schlesinger (2008). "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 130-139.*
- Jakobsen, Morten, Christian B Jacobsen & Søren Serritzlew (2019). "Managing the Behavior of Public Frontline Employees through Change-Oriented Training: Evidence from a Randomized Field Experiment", *Journal of Public Administration Research and Theory*, årg. 29, nr. 4, pp. 556-571.*
- Kotter, John P. (1995). "Leading Change – Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, January 2007, Best of HBR, pp. 96-103. *
- Landau, Martin (1969). "Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap", *Public Administration Review*, 29 (4), pp. 346-358 (13 s.).*
- Lawson, Emily & Colin Price (2003). "The Psychology of change management", *McKinsey Quarterly*, 2003, issue 4, pp. 30-41. *
- Mortensen, Peter B, & Søren Serritzlew (2012). "Wildavsky", København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 39-53 & 115-125. (26 sider).***
- Mouritzen, Poul Erik (2004). "Strukturreformen som en skraldespand", *Administrativ debat*, nr. 4: 9-14 (6 s.).***
- Nielsen, Vibeke Lehmann (2014). "Implementering", pp. 293-295 + 306-316 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv* (14 s.).***
- Serritzlew, Søren & Kim Mannemar Sønderskov (2014). "Reformer af den offentlige forvaltning", pp. 238-261 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen & Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv* (24 s.).***
- Serritzlew, Søren (2002). "Ritualer og realiteter i den kommunale budgetlægning", pp. 139-162 i Jens Blom-Hansen, Finn Bruun & Thomas Pallesen (red.), *Kommunale patologier. Traditionelle og utraditionelle organisationsformer i den kommunale verden*. Aarhus: Systime (24 s.).***
- Tynell, Jesper. Orientering. DR.dk. Radioudsendelse med Jesper Tynell (link kommer på Blackboard)
- Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy*, Basic Books, pp. 315-317 (3 s.).***