

## Forandringsledelse og implementeringsudfordringer

Læseplan

**Lokale:** se oversigt på Blackboard

**Undervisere:**

Anne Bøllingtoft (AB) & Vibeke Lehmann Nielsen (VLN)

### 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.

Faget har som kompetencemål, at deltagerne skal kunne:

- ...redegøre for forudsætningerne bag planlagte forandringstiltag eller organisatoriske tiltag, både generelt og i forhold til konkrete cases
- ...identificere, analysere og argumentere for behov for forandringstiltag eller organisatoriske tiltag i forhold til konkrete cases/situationer
- ...analysere og vurdere større konkrete forandringsprocesser og/eller organisatoriske ændringer, herunder udarbejdelse af effektive implementeringsstrategier
- ...identificere og ledelsesmæssigt håndtere modstand over for planlagte forandrings- og/eller igangsatte reorganiseringstrategier, både generelt og i forhold til konkrete cases

### Form og pædagogisk gennemførelse

Undervisningen er opdelt i fem moduler. Modul A introducerer fundamentet for forandringsledelse, og har fokus på hvordan vi bedre kan forstå forandringer og håndtere forandringer ved at skelne mellem forskellige typer af forandringer. Modul A sætter også fokus på den politiske logik i forandringer i offentlige organisationer. I modul B bygger vi videre ved at identificerer forskellige implementeringsudfordringer i offentlige organisationer og med særligt fokus på medarbejdernes rolle i implementeringen. Modul C tager afsæt i implementeringsudfordringerne og giver både en overordnet teoretisk ramme for hvordan forandringsledelse kan håndteres, samt en række værktøjer der kan anvendes i planlægningsprocessen. Bl.a. belyses lederens rolle i en forandringssituation, hvorfor det er centralt at være sig bevidst om den anvendte kommunikationsstrategi. I modul D ser vi nærmere på hvilke implementeringsstrategier man som leder kan anvende. Endelig skal vi i modul E diskutere, hvordan forandringer dels fastholdes, dels kan evalueres. I modul E vil vi også snakke om eksamen.

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.

### 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.

Man skal desuden anskaffe fagets to grundbøger:

Hayes, John (2018, 5. udgave). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan.  
Winter, Søren C. & Vibeke Lehmann Nielsen (2008), *Implementering af politik*, Hans Reitzels Forlag.

Kompendium og grundbøger kan købes gennem Studenterboghandelen, SDU.

### Timeplan

Modul A	Typer af forandringer og forandringers politiske logik i offentlige organisationer (AB og VLN)	Fredag d. 20. september, kl 10-16.30
Modul B	Implementeringsudfordringer (VLN)	Fredag d. 11. oktober, kl 10-16.30
Modul C	Diagnosticeringsværktøjer og betydningen af ledelse (AB)	Fredag d. 1. november, kl 10-16.30
Modul D	Implementeringsstrategier (AB)	Fredag d. 22. november, kl 10-16.30
Modul E	Fastholdelse, evaluering og policy feedback i forhold til forandringer - samt snak om eksamen (VLN og AB)	Fredag d. 13. december, kl 10-16.30

## Modul A. Typer af forandringer og forandringers politiske logik i offentlige organisationer

### Modul A: Typer af forandringer (AB & VLN)

Vi starter dagen med en kort introduktion til faget samt læringsmål.

Herefter præsenteres vi for begreber og teorier til at forstå og diskutere forandringer i den offentlige sektor. Hvad betyder det for eksempel, at den offentlige sektor er politisk ledet? Og hvordan kan modeluner få betydning for typen af forandringer, der forekommer? Vi skal også diskutere 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 håndtering af forandringer.

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* (23 s.).\*\*\*
- Bækgaard, M., T. Frank & S. Serritzlew (2009). "Ceremoni eller strategi? Reformers formål og sideformål", *Politica*, 41 (2), pp. 215-230 (16 s.). \*
- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kapitlerne 1, 2, 3, 4.\*\*

### Modul B. Implementeringsudfordringer (VLN)

Først skal vi diskutere sondringen mellem vedtagelse og gennemførelse af beslutninger om forandring. Dernæst tager vi hul på hele spørgsmålet om implementering og implementeringsudfordringer. Med udgangspunkt i Winter's integrerede implementeringsmodel gennemgås forskellige implementeringsudfordringer. Hvor og hvorfor kan kæden springe af i implementeringsprocessen? Der sættes særligt fokus på medarbejdernes rolle i implementeringen.

Pensum:

- Winter, Søren C. & Vibeke Lehmann Nielsen (2008), *Implementering af politik*, Hans Reitzels Forlag, kap. 1- 5 + 7. \*\*
- Nielsen, Vibeke Lehmann (2019). "Implementering" i Blom-Hansen et al (red.) *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag, 357-359.\*\*\*\*
- Grøn, Caroline Howard & Hanne Foss Hansen (2016). "Organisation og omgivelser i et normperspektiv" kap 5, s. 135-157, *Organiseringen af den offentlige sektor. Grundbog i Offentlig Forvaltning*. København: Hans Reitzels Forlag.\*\*\*
- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press, pp. 21-43.\*\*\*
- Andersen, Lotte Bøgh (2014). "De offentligt ansatte" i Blom-Hansen et al (red.) *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag, s.265-266, 271-284, 288-289.\*\*\*
- Nielsen, Helle Ørsted (2012). "Bounded rationality in an imperfect world of regulations: what if individuals are not optimizing?" in Janet Milne and Michal Skou Andersen, *Handbook of research on environmental taxation*, Cheltenham: Edward Elgar, (uddrag fra bogkap.) pp. 442-447.\*\*\*
- Tummers, Lars (2012). "Policy Alienation of Public Professionals: The Construct and Its Measurement", *Public Administration Review*, Vol. 72, No. 4, pp. 516-525\*

- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kap. 10\*\*

### **Modul C. Diagnosticeringsværktøjer og betydningen af ledelse (AB)**

Med afsæt i generelle modeller for ledelse af forandringer samt implementeringsudfordringer diskuteret i modul B, skal vi se nærmere på hvilke værktøjer forandringslitteraturen byder på i relation til diagnosticering af, hvad der er centralt at få sat fokus på i forskellige forandringsituationer. 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\*\*
- Kotter, John P. (1995). "Leading Change – Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, January 2007, Best of HBR, pp. 96-103.\*
- 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/>)\*
- Andersen, Lotte Bøgh; Bøllingtoft, Anne m.fl. (2016). Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer. *Politica*, 48. årg. Nr 2, pp. 228-250.\*

### **Modul D. Implementeringsstrategier (AB)**

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:

- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kapitlerne 16, 17, 18, 27 og 28.\*\*
- Beer, Michael & Nitin Nohria (2000). "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-141.\*
- 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.\*

### **Modul E. Fastholdelse, evaluering og policy-feedback i forhold til forandringer – samt snak om eksamen (AB og VLN)**

Vi skal i dette afsluttende modul samle op og snakke om eksamen.

Vi skal yderligere diskutere forandringsledelse og implementering i forhold til at fastholde og evaluere konsekvenserne af gennemførte forandringer. Forskellige typer af evaluering vil blive præsenteret og

diskuteret. Endelig vil vi runde af med begreber til at indfange og forstå forandringsevalueringernes rolle som feedback til det administrative og politiske niveau og dermed som evt. grundlag for nye forandringer.

Pensum:

- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan, kapitlerne 29 og 30\*\*
- Bredgaard, Thomas (2016). "Introduktion" i Bredgaard et al., *Evaluering af offentlig politik og administration*. København: Hans Reitzel, s. 11-34.\*\*\*
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J. & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity [Electronic version]. *Implementation Science*, 2, 40. 10.1186/1748-5908-2-40.\*
- Dahler-Larsen, Peter (2016). "Evalueringsanvendelse", kap. 8 i Thomas Bredgaard (red.) *Evaluering af offentlig politik og administration*, København: Hans Reitzels Forlag, s. 195-203.\*\*\*

## PENSUM

\* Skal hentes online via bibliotekerne

\*\* Grundbog – skal anskaffes

\*\*\* Indgår i kompendium

\*\*\*\* Vil blive lagt på Blackboard

- Andersen, Lotte Bøgh; Anne Bøllingtoft m.fl. (2016). "Ledelse af forandring: dilemmaer, udfordringer og erfaringer". *Politica*, 48. årg. Nr. 2, pp. 228-250.\*
- Andersen, Lotte Bøgh (2014). "De offentligt ansatte" i Blom-Hansen et al (red.) *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag, s. 265-266, 271-284, 288-289.\*\*\*
- Beer, Michael & Nitin Nohria (2000). "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review*, pp. 133-141. \*
- Bredgaard, Thomas (2016). "Introduktion" i Bredgaard et al., *Evaluering af offentlig politik og administration*. København: Hans Reitzel, s. 11-34.\*\*\*
- Bækgaard, M., T. Frank & S. Serritzlew (2009). "Ceremoni eller strategi? Reformers formål og sideformål", *Politica*, 41 (2), pp. 215-230. \*
- 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/>\*
- Carroll, C., Patterson, M., Wood, S., Booth, A., Rick, J. & Balain, S. (2007). A conceptual framework for implementation fidelity [Electronic version]. *Implementation Science*, 2, 40. 10.1186/1748-5908-2-40.\*
- Dahler-Larsen, Peter (2016). "Evalueringsanvendelse", kap. 8 i Thomas Bredgaard (red.) *Evaluering af offentlig politik og administration*, København: Hans Reitzels Forlag, s. 195-203.\*\*\*
- Grøn, Caroline Howard & Hanne Foss Hansen (2016). "Organisation og omgivelser i et normperspektiv" kap 5, s. 135-157, *Organiseringen af den offentlige sektor. Grundbog i Offentlig Forvaltning*. København: Reitzels Forlag.\*\*\*
- Hayes, John (2018). *The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave Macmillan. \*\*

- Hirschman, Albert O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press, pp. 21-43.\*\*\*
- Kotter, John P. & Leonard A. Schlesinger (2008). "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 130-139.\*
- Kotter, John P. (1995). "Leading Change – Why Transformation Efforts Fail", *Harvard Business Review*, January 2007, Best of HBR, pp. 96-103. \*
- Lawson, Emily & Colin Price (2003). "The Psychology of change management", *McKinsey Quarterly*, 2003, issue 4, pp. 30-41. \*
- Nielsen, Vibeke Lehmann (2019). "Implementering" i Blom-Hansen et al (red.) *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag, 357-359.\*\*\*\*
- Nielsen, Helle Ørsted (2012). "Bounded rationality in an imperfect world of regulations: what if individuals are not optimizing?" in Janet Milne and Michal Skou Andersen, *Handbook of research on environmental taxation*, Cheltenham: Edward Elgar, (udrag fra bogkap.) pp. 442-447.\*\*\*
- Serritzlew, Søren & Kim Mannemar Sønderskov (2019). "Reformer af den offentlige forvaltning", kapitel 10 i Jens Blom-Hansen, Peter Munk Christiansen, Thomas Pallesen og Søren Serritzlew (red.), *Offentlig forvaltning – et politologisk perspektiv*, Hans Reitzels Forlag, pp. 238-261. \*\*\*
- Tummers, Lars (2012). "Policy Alienation of Public Professionals: The Construct and Its Measurement", *Public Administration Review*, Vol. 72, No. 4, pp. 516-525\*
- Winter, Søren C. & Vibeke Lehmann Nielsen (2008), *Implementering af politik*, Hans Reitzels Forlag. kap. 1-5 + 7. \*\*