

Når kortet ikke passer til terrænet

Implementering af organisationsændringer i Geodatastyrelsen



Aalborg Universitet, HDO 4. semester, Afgangprojekt
Forår 2026 (Aalborg)

Forfattere: Michelle Damgaard Larsen og Jimmy Nielsen

Vejleder: Jan Hjortshøj

Omfang: 64 sider

Dato for aflevering: 11/5-2026



AALBORG
UNIVERSITET

Indhold

0	Executive summary	3
1	Indledning	5
2	Problemformulering	7
3	Metodeafsnit	8
3.1	Videnskabsteori	8
3.2	Undersøgellesdesign	9
3.3	Data/empiri.....	9
3.4	Teorivalg.....	10
3.5	Teorier og analysemodeller beskrevet.....	11
3.6	AI-anvendelse.....	17
3.7	Kildekritik	17
3.8	Undersøgelsens validitet og pålidelighed.....	17
4	Afgrænsning.....	18
5	Hvori består ændringen?	19
6	Analyseafsnit.....	25
6.1	Analyse 1 – Borum 2013.....	26
6.1.1	Det teknisk-rationelle perspektiv	26
6.1.2	Det humanistiske perspektiv	28
6.1.3	Det politiske perspektiv.....	30
6.1.4	Det eksplorative perspektiv	32
6.2	Analyse 2 – Kotter 2.0.....	35
6.3	Analyse 3 - Weick	42
6.3.1	Grundlaget for meningsskabelsen	44
6.3.2	Meningsskabelsens proces	48
6.3.3	Delkonklusion for den samlede meningsskabelse.....	52
7	Diskussion og anbefaling.....	55

7.1	Anbefaling.....	57
7.2	Anbefalingsmatrix.....	59
8	Konklusion.....	61
9	Perspektivering	62
10	Litteraturliste.....	63
11	Bilag 1 – Interviewguide medarbejdere.....	64
12	Bilag 2 – Interviewguide mellemledere.....	65
13	Bilag 3 – Interviewguide mellemledere (ansat efter ændringen).....	66
14	Bilag 4 – Interviewguide direktør.....	67
15	Bilag 5 - Transskription	68
16	Bilag 6 – Organisationsdiagram før 1. november 2024.....	69
17	Bilag 7 – Organisationsdiagram pr. 1. november 2024.....	70
18	Bilag 8 – Organisationsdiagram pr. 1. april 2026	71

0 Executive summary

This project examines whether the organization change implemented in the Danish Geodata Agency (Geodatastyrelsen) the 1st of November 2024 has realized its intended improvements in the four elements: Decision making, cross organizational collaboration, renewal and stability and whether the change has created real changes in organizational practice or primarily changed the formal structure.

The study is based on a critical realist perspective and combines document analysis with qualitative interviews across organizational levels, including employees, manager and director. The analysis applies Borum (2013) four perspectives on organizational change, Kotter 2.0 model for change and Weick's theory of sensemaking.

The findings show that the organizational change has successfully established a clearer formal structure. New leadership layers and defined roles have improved the framework for coordination and accountability. However, the analysis also demonstrates that structural changes have not been fully translated into daily practice. Decision making authority is still unevenly distributed, and employees often hesitate to act due to previous routines, uncertainty, and lack of psychological safety.

From a sensemaking perspective, the change has been interpreted differently across the organization. While some units experience improved clarity and collaboration, others continue to operate within existing silos. This indicates that formal reorganization has outpaced the culture and behavioral adaptation required to realize the intended effects.

The study further highlights the role of power and formal structures. Organizational change has shifted roles and influence, but existing dynamics continue to shape behavior. The implementation process has largely been top-down, with limited involvement of a broader coalition, reducing ownership and slowing behavioral change.

Overall, the changes have created a necessary structural foundation, but intended outcomes are only partially realized. The organization has moved in the right direction, but the transformation remains incomplete and should be understood as an ongoing process.

It can be difficult to improve all four elements at the same time and speed therefore we recommend having this in a prioritized sequence as parallel as possible.

As a first priority collaboration is a must-win battle to achieve success. Improved collaboration will enable better knowledge sharing, coordination and alignment. Once collaboration is strengthened, decision making can be more effectively decentralized. Stability should be reinforced after improving collaboration and decision making. A stable foundation ensures consistent processes. Renewal should be pursued as a continuous and long-term effort. Innovation and development will be more effective once the organization has established strong collaboration, clear decision making, and a stable operational foundation.

In conclusion, the organization has been redesigned, but the primary challenge now lies in embedding the change in everyday behavior. The next phase should be to shift focus from structural change to behavioral implementation. By working systematically with strengthening the four elements. Geodatastyrelsen can move from formal reorganization to real organizational change.

1 Indledning

I offentlige organisationer arbejdes der i et miljø, som er præget af stigende kompleksitet, og der skal navigeres i politiske prioriteringer samt krav om effektiv opgaveløsning. For bedst muligt at imødekomme de krav, sker der løbende organisatoriske tilpasninger. Her anvendes ændringer i struktur, ansvarsfordeling og ledelsesrelationer som redskaber til at styrke koordinering, beslutningsprocesser samt samarbejdet i organisationen. Derfor bruges organisationsændringer ofte som et centralt ledelsesværktøj, der skal bidrage til at skabe bedre rammer for organisationens samlede opgaveløsning.

Organisationsforskning viser samtidig, at ændringer i den formelle organisationsstruktur ikke nødvendigvis medfører ændringer i praksis¹. Selvom nye rammer i organisationen giver, klarere intentioner om et forbedret samarbejde, tydeligere beslutningskompetencer og -processer, vil dagligdagen i organisationen fortsat være præget af eksisterende rutiner, kulturer og allerede etablerede måder at samarbejde på. Derfor opstår der ofte en afstand mellem de intentioner, der ligger bag en organisationsændring og den måde organisationen fungerer i hverdagen. Denne problemstilling er meget relevant i videnstunge offentlige organisationer, hvor opgaveløsningen i de fleste tilfælde kræver tæt koordinering mellem fagområderne og de øvrige organisatoriske enheder. I den type organisationer har en organisationsændring ofte til formål at styrke beslutningskraften og forbedre samspillet mellem de forskellige dele af organisationen. Ændringer i strukturen kan samtidig skabe nye snitflader og nyfortolkninger af roller og ansvar, hvilket påvirker, hvordan samarbejde og beslutningsprocesser udvikler sig i praksis.

Geodatastyrelsen er en statslig styrelse under Klima-, Energi- og Forsyningsministeriet. Geodatastyrelsen har blandt andet ansvaret for nogle centrale samfundsopgaver, der er knyttet til geodata, kortlægning og ejendomsregistrering i Danmark – herunder opdatering af matrikelkortet, samt oplysningerne, der knytter sig til matriklen og søkortlægning af de danske og grønlandske farvande. Geodatastyrelsens kerneopgaver danner grundlaget for den private ejendomsret, som er sikret i Grundloven og sikrer sikker sejlads i Danmark og Grønland.

Derudover spiller Geodatastyrelsen en central rolle i udviklingen og driften af digital infrastruktur, der understøtter både offentlig forvaltning, erhvervsliv og borgere. Fx er matrikelkortet og dets oplysninger med til at danne grundlag for de offentlige ejendomsvurderinger, de er

¹ The science of organizational design: fit between structure and coordination, Burton, R.M & Obel, B. (2018) <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-018-0029-2>

vigtige for bl.a. realkreditinstitutter i forbindelse med udlån og som førnævnt den private ejendomsret.

Opgaverne løses i et fagligt komplekst miljø, hvor samarbejde på tværs af de organisatoriske enheder og specialiserede kompetenceområder er enormt vigtigt, for at sikre en sammenhæng og en høj kvalitet i opgaveløsningen.

“Vi sikrer let tilgængelig og troværdig stedbestemt information om havet og fast ejendom.”

Geodatastyrelsens strategi 2021-2030²

I 2016 flyttede den daværende Kort- og Matrikelstyrelse fra København til Nørresundby og blev til Geodatastyrelsen. Efter en årrække, hvor fokus har været på kerneopgaven, at stabilisere kvaliteten i opgaveløsningen samt at overholde tidsfrister for sagsbehandlingen, har direktionen i samarbejde med HR kigget ind i den strategiske udvikling i Geodatastyrelsen. På baggrund af et serviceeftersyn af organisationen har man gennemført en organisationsændring, der skal styrke beslutningskraften, samspillet, fornyelsen og stabiliteten i Geodatastyrelsen. Dermed har organisationsændringen haft til formål at skabe bedre organisatoriske rammer for ledelse, koordinering og samarbejde på tværs i Geodatastyrelsen. Med en organisationsændring følger også spørgsmålet om, hvordan de nye organisatoriske rammer rent faktisk påvirker måden der arbejdes på i praksis.

På trods af, at en organisationsændring kan skabe nye formelle strukturer og ansvarsfordelinger, er det ikke nødvendigvis ens betydende med, at disse automatisk bliver omsat til ændringer i de daglige beslutningsprocesser og samarbejdsformer. Implementeringen af organisatoriske ændringer afhænger i høj grad af, hvordan ændringerne fortolkes, oversættes og forankres i hele organisationen.

Når forandringen i høj grad afhænger af, hvordan denne fortolkes, oversættes og forankres, bliver det også relevant at undersøge, i hvilken grad organisationsændringen i praksis bidrager til de tilsigtede forbedringer og ikke mindst hvilke faktorer, der har haft betydning for implementeringen af organisationsændringen.

Ovenstående danner grundlaget for vores problemformulering som angivet nedenfor.

² <https://gst.dk/om-os/geodatastyrelsens-strategi> d. 6. marts 2026

2 Problemformulering

Hvordan og i hvilken grad har organisationsændringen i Geodatastyrelsen, realiseret de tilsigtede organisatoriske forbedringer i beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet og i hvilken udstrækning har ændringen medført reelle forandringer i den organisatoriske praksis, frem for primært at have ændret den formelle struktur?

På baggrund af analysen vil vi komme med anbefalinger til, hvordan implementering og forankring af organisationsændringen fremadrettet kan optimeres.

Hvad har organisationsændringen i Geodatastyrelsen realiseret?

- Har organisationsændringen i Geodatastyrelsen reelt ændret den organisatoriske praksis, eller primært den formelle struktur?
- I hvilken grad understøtter det realiseringen af de tilsigtede organisatoriske forbedringer i beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet?
- Hvordan kan en implementering og forankring optimeres?

3 Metodeafsnit

3.1 Videnskabsteori

Formålet med et videnskabsteoretisk afsnit er at redegøre for det videnskabsteoretiske udgangspunkt og de erkendelsesmæssige antagelser, vi har lagt til grund for undersøgelsen. Videnskabsteorien skaber rammen for, hvordan vi forstår den problemstilling, vi har undersøgt i relation til Geodatastyrelsen. Derudover har videnskabsteorien betydning for den valgte metode, empiriindsamlingen og den analytiske tilgang til problemstillingen.

Projektet tager udgangspunkt i det videnskabsteoretiske paradigme kritisk realisme. Med en epistemologisk³ tilgang er vores fokus at forstå organisationsændringen og implementeringen heraf gennem medarbejdernes oplevelser, fortolkninger og meningskabelse heraf. Med dette fokus betragtes organisationer som sociale konstruktioner, hvor praksis formes af fortolkninger, handlinger og relationer.

Den videnskabsteoretiske tilgang betyder, at projektet forsøger at forstå organisationsændringen gennem de medarbejdere, som er en del af organisationen. Derfor har vi gjort brug af kvalitative interviews med en struktureret spørgeramme, med mulighed for opfølgende spørgsmål, til vores empiriindsamling. Det giver os mulighed for at undersøge hvordan organisationsændringen opfattes og fortolkes i forskellige dele af Geodatastyrelsen.

Tilgangen er relevant til undersøgelsen af vores problemformulering idet vi netop vil analysere, hvordan organisationsændringen har påvirket den organisatoriske praksis og hvordan organisationsændringen er blevet fortolket og omsat i Geodatastyrelsens daglige arbejde i relation til de fire elementer, som organisationsændringen skulle forbedre.

Da undersøgelsen er baseret på kvalitative data og fortolkning heraf, hvor interviewpersonernes oplevelser spiller en central rolle, har vi i undersøgelsen ikke tilstræbt objektiv og målbar viden. Derfor er undersøgelsen ikke positivistisk.

Selvom analysen inddrager et perspektiv med en konstruktivistisk tilgang, er undersøgelsen ikke udelukkende konstruktivistisk. Perspektivet anvendes som en tilgang til at forstå meningskabelse i forbindelse med organisationsændringen i Geodatastyrelsen. Samtidig forsøger vi at identificere mønstre og tendenser på tværs af vores datagrundlag. Vi antager derfor, at der findes en vis grad af fælles organisatorisk virkelighed.

³ Nielsen, R.N. (2018), Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer 1. udgave, 5. oplag s. 31-32.

3.2 Undersøgellesdesign

Vi vil i projektet skabe det empiriske grundlag bestående af både primære og sekundære data. De primære data vil blive indsamlet gennem field research i form af kvalitative interviews med udvalgte aktører i Geodatastyrelsen. Formålet med interviews er at opnå en dyb forståelse af, hvordan organisationsændringen opleves, fortolkes og praktiseres i hverdagen. Denne tilgang giver mulighed for at indfange aktørernes perspektiver, hvilket er nødvendigt for at belyse forskellen i intentionel forandring og realiseret forandring. De sekundære data vil blive indsamlet gennem desk research, hvor der tages udgangspunkt i eksisterende materiale som fx interne dokumenter, strategier, organisationsdiagrammer samt offentlig tilgængelige kilder som hjemmesider. De data vil bidrage til at skabe en kontekstuel forståelse af organisationen, de formelle rammer intentioner og rammesætning. Kombinationen af field research og desk research vil give os et godt grundlag for at analysere og behandle de indsamlede data.

3.3 Data/empiri

Vores empiri er baseret på interviews af aktører i Geodatastyrelsen herunder direktøren, andre ledelsesniveauer og medarbejdere. Indholdet i interviewguiden er tilpasset funktionen se bilag 1, 2, 3 og 4 for de respektive interviewguides. I Tabel 1: Interview oversigt nedenfor ses en interview oversigt, hvor vi igennem projektet vil referere til deres interview ID. Tabellen viser organisatorisk tilhørsforhold og tidsrum for interview i lydfilen, lydfilen kan stilles til rådighed på forlangende. Tabellen viser også sidetal i transskriptionen bilag 5⁴.

Interview ID	Organisatorisk tilhørsforhold	Lydfil periode (HH:MM:SS)	Sidetal	Interview-guide
1	Medarbejder, stab	00:13:10 – 00:36:12	1 - 12	Bilag 1
2	Medarbejder, Center for matrikel og ejendomsregistrering	00:48:55 – 01:10:11	13 - 21	Bilag 1
3	Chef i Center for søkort og marine data	01:11:38 – 01:39:15	22 – 33	Bilag 3
4	Medarbejder, stab, tidl. Center for strategi og forretningsudvikling	01:39:25 – 02:02:40	34 – 43	Bilag 1
5	Chef i center for matrikel og ejendomsregistrering	02:28:35 – 02:41:50	44 – 49	Bilag 2
6	Medarbejder, Center for søkort og marinedata	02:41:55 – 03:04:40	50 – 60	Bilag 1
7	Direktør	03:12:25 – 03:35:27	61 - 69	Bilag 4

Tabel 1: Interview oversigt

⁴ Bilag 5 Transskription

3.4 Teorivalg

Med udgangspunkt i projektets problemformulering og afgrænsning, analyseres organisationsændringen i Geodatastyrelsen. Analysen tager afsæt i en række teoretiske modeller som skal give perspektiver på organisationens forandringer, implementering og organisationsdesign. Formålet er at skabe en analytisk ramme, der både kan belyse intentionerne bag organisationsændringen, implementeringen af den, samt hvordan ændringen kommer til udtryk i den organisatoriske praksis. Analyserne tager afsæt i tre teoretiske perspektiver: Borum (2013), Kotter 2.0 og Weick.

Borums perspektiv på organisationsforandringer bidrager med en forståelse af de organisatoriske dynamikker, herunder aktører, interesser og magtforhold, som kan påvirke forandringsprocessen.

Kotters 2.0 forandringsmodel anvendes til at analysere de ledelsesmæssige processer i implementeringen af organisationsændringen og i hvilken grad organisationen har arbejdet systematisk med at skabe og forankre forandringen, gennem en mere netværksbaseret tilgang.

Weicks teori om meningsskabelse anvendes til at analysere, hvordan medarbejdere og ledere fortolker og skaber mening i organisationsændringen i deres daglige arbejde.

Samlet giver disse teoretiske perspektiver mulighed for at analysere organisationsændringen fra både et ledelsesmæssigt, strukturelt og praksisorienteret perspektiv, hvilket bidrager til at belyse spændingsfeltet mellem den formelle organisationsændring og den faktiske organisatoriske praksis.

De valgte teorier bruges til at belyse organisationsændringen fra flere vinkler for at danne et holistisk billede, som danner grundlag for vores konklusion, i forhold til problemstillingen.

Teorierne gennemgås dybere og beskrives, hvordan vi har valgt at bruge dem i rapporten i det kommende afsnit.

3.5 Teorier og analysemodeller beskrevet

Borum (2013)

En organisationsforandring kan gennemføres på forskellige måder. Finn Borum (2013) beskriver fire grundlæggende ændringsstrategier, der hver repræsenterer forskellige forståelser af hvad en organisation er og hvordan den ændres. Strategierne er benævnt henholdsvis den teknisk-rationelle, den humanistiske, den politiske og den eksplorative ændringsstrategi. Strategi-erne adskiller sig i deres syn på organisationer, på hvad der driver en forandring, samt hvordan forandringen bedst implementeres. Herunder beskrives de hver for sig, og til sidst i afsnittet, hvordan de kan anvendes.

Den teknisk-rationelle

Tager udgangspunkt i en antagelse om, at organisationer kan analyseres og designes rationelt. Forandringer gennemføres gennem analyser, planlægning og implementering af nye strukturer, processer og systemer, der kan flytte organisationen fra den nuværende til den mere optimale tilstand.

Den humanistiske

Fokuserer i højere grad på medarbejderne, motivation og samarbejde. Her antages det, at forandringer skabes gennem involvering, dialog og udvikling af de aktører, hvis adfærd skal ændres i forandringsprocessen. Forandringer opstår gennem sociale processer og udvikling af relationer i organisationen. Nøglen til ægte udvikling af både organisation og individer sker gennem engagement, ejerskab og involvering.

Den politiske

Tager udgangspunkt i, at organisationer består af interessenter med forskelle interesser og magtpositioner. Forandringer ses som et resultat af forhandlinger, interessekonflikter og magtspil mellem forskellige grupper i organisationen. Eksekvering og implementering af forandringer vil ofte afhænge af evnen til at skabe alliancer og håndtere modstand.

Den eksplorative

Bygger på antagelsen af at organisationer er dynamiske og lærende systemer, der altid er i forandring. Hvor forandringer udvikles gennem eksperimenter, læring og løbende tilpasning. Modsat planlægningstilgangen sker forandringsprocessen løbende gennem afprøvning og erfaring.

De fire ændringsstrategier kan anvendes gennem 3 forskellige metoder, hvorpå ændringsstrategierne kan anvendes analytisk og praktisk i forbindelse med organisationsforandringer.

Metode 1

Et grundlæggende valg mellem kontradiktoriske strategier. I denne tilgang må ledelsen derfor vælge en overordnet ændringsstrategi, der danner grundlag for forandringsprocessen, hvor der er til- og fravalg mellem fremgangsmåde og hvordan ændringen opnås.

Metode 2

Tager udgangspunkt i at valget mellem ændringsstrategi skal foretages med afsæt i organisationens struktur og karakteristika. Her bruger Borum Mintzbergs organisationstypologi⁵. Den teknisk-rationelle og politiske ændringsstrategi vil ofte være mest anvendelige i stærkt formaliserede organisationer som maskinbureaukratier, fagbureaukratier og den divisionaliserende form. Den humanistiske ændringsstrategi vil oftest anvendes i produktionsvirksomheder, mens den eksplorative strategi typisk vil være mere relevant i mere fleksible organisationer, som adhokratiet og entreprenørvirksomheder. Dermed kan ledelsen udvælge den ændringsstrategi, der passer til virksomhedstypen.

Metode 3

Den tredje metode, tager udgangspunkt i, at i praksis kan og skal strategierne kombineres ved organisationsforandringer. Der følges derfor ikke én strategi, men kombinerer flere ændringsstrategier på samme tid eller i forskellige faser af forandringsprocessen. En succesfuld forandring, kræver en tilpasning mellem ændringsstrategierne, ændringsmål og den organisatoriske kontekst⁶.

I dette projekt vil vi arbejde videre med en analytisk tilgang og anvende metode 3. Det indebærer at organisationsændringen analyseres ud fra en antagelse om, at flere ændringsstrategier kan være aktive samtidig. Den kommende analyse vil fokusere på at identificere elementer fra de forskellige strategier i den igangværende forandringsproces og undersøge, hvordan disse påvirker eksekveringen samt implementeringen. Observationerne vil tage udgangspunkt i de gennemførte interviews.

⁵ Power point - fællesplancher (seminar 2)_slide 38 af Keld B. Holmgaard og Jesper Raalskov

⁶ Borum, Finn. (2013). Strategier for organisationsændring, Handelshøjskolens Forlag, København K, side 145-152.

Valget af metode 3 har fordele i forhold til projektets problemformulering. Den giver mulighed for at opretholde kompleksiteten i Geodatastyrelsens organisationsændring, fremfor at reducere det til et spørgsmål om enten struktur, kultur eller ledelse. Metoden er velegnet til at analysere, hvorfor en formelt besluttet ændring, ikke nødvendigvis slår igennem i praksis, fordi den åbner op for at se holistisk på ændringen og eksekveringen. Projektets undersøgelse gennem Borum (2013) understøtter i hvilken grad ændringen har realiseret øget beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet, og hvad der forklarer afvigelser, mellem de formelle intentioner og organisationens virkelighed.

Svagheden ved metode 3 kan være, at den ikke leverer en arbejdsproces, eller en entydig kausalitets forklaring. Analysen kræver derfor tydelig forklaring på, hvornår hvilken ændringsstrategi er i spil og hvordan strategierne påvirker hinanden.

Metoden passer godt til en kritisk realisme og kvalitativ analyse, hvor formålet ikke er at måle en lineær effekt, men at forklare et komplekst implementeringsforløb gennem interessenters oplevelser og erfaringer.

Kotter 2.0

Kotters videreudvikling af sin klassiske 8-trinsmodel benævnt Kotter 2.0 eller Acceleration, tager udgangspunkt i erkendelsen af, at organisationer i stigende grad opererer i komplekse og dynamiske omgivelser, hvor lineære forandringsprocesser ikke længere er tilstrækkelige. I stedet introducerer Kotter et dobbelt styresystem, hvor den traditionelle hierarkiske struktur suppleres med et mere fleksibelt, netværksbaseret system. Dette netværk består af frivillige engagerede medarbejdere på tværs af organisationen, som driver forandringen frem gennem agilitet, hurtig beslutningstagning og løbende tilpasning. Formålet er at øge organisationens evne til at accelerere strategisk implementering og håndtere kontinuerlige forandringer uden at miste den stabilitet, som hierarkiet bidrager med.

Kotter fastholder de grundlæggende principper fra sin oprindelige model, herunder vigtigheden af en oplevet nødvendighed, en klar vision og bred forankring. Der er sat ekstra fokus på, at i stedet for at nødvendigheden er en brændende platform, er det udskiftet med den mere positive tilgang, den store mulighed. Se Figur 1: De otte accelerators, der visualiserer modellen.



Figur 1: De otte accelerators

Metoden er transformeret fra en sekventiel model til en iterativ proces. I stedet for at gennemføre forandringen i afgrænsede faser, arbejder organisationen kontinuerligt med at mobilisere engagement, skabe kortsigtede gevinster og forankre nye praksisser. Denne tilgang understøtter en mere vedvarende forandringsproces, hvor strategisk udvikling og implementering sker som en integreret og løbende proces. Dermed adresserer Kotter 2.0 den centrale udfordring i

moderne organisationer; at kunne kombinere det daglige arbejde, driften og samtidig drive forandringsprocesser og fornyelse.⁷

En fordel ved Kotter 2.0 er, at modellen kigger på organisationsforandringen som en proces og ikke en sekventiel implementering. Fokus på den store mulighed, der underbygges af problemformuleringen ved at analysere de store muligheder i at forbedre: beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet. Modellen har flere interessante fokuspunkter som accelerator: 4; hverv en hær af frivillige og accelerator 5; Gør handling muligt ved at fjerne forhindringer.

Begrænsningerne i modellen kan være at modellen forudsætter en vis grad af ledelsesmæssig kapacitet og organisatorisk modenhed, etablering af et dobbelt styresystem og mobilisering af mennesker kræver både tid, ressourcer og kompetencer. I praksis kan det være vanskeligt at realisere og vanskeligt at placere ansvar. Fokus på iterativ proces og altid at være i forandring kan have en negativ bivirkning med risiko for forandringsmæthed, hvis organisationen konstant er i forandring, kan det have indflydelse på følelsen af stabilitet.

Weick

Den gennemgående idé i Weicks holdninger er, at en organisation ikke er en stabil struktur, men i stedet en løbende proces, der skabes gennem menneskers handlinger og fortolkninger af den. Weick er relevant idet teorierne sætter fokus på, hvordan de mennesker, der er en del af organiseringen, skaber mening i forandringer og hvordan meningsskabelsen påvirker deres handlinger og praksis i organiseringen. Ifølge Weick findes en organisationsændring ikke i hvordan organisationsdiagrammet er opsat, men derimod i hvordan medarbejdere og ledere forstår organiseringen og ikke mindst, hvordan de handler på den. I forhold til ledelse handler det ifølge Weick ikke om at kontrollere, men i stedet om at understøtte meningsskabelsen.

Weicks perspektiv på meningsskabelse er, at det er en løbende og social proces, hvor de mennesker der er en del af organiseringen, skaber mening ved at se tilbage på hændelser og samtidig vedtages (enactes) organiseringen gennem handlingerne, som menneskene foretager på baggrund af de fortolkninger de har gjort sig gennem meningsskabelsen.

Hans perspektiv på ledelse, om at lederen skal skabe retning og hjælpe medarbejderne til at forstå, hvad der sker, samt at forandringer ikke er lineære, men udvikler sig gennem lokale fortolkninger og de handlinger medarbejderne foretager er vigtige elementer til vores analyse

⁷ Kotter, P.J. (2015). Acceleration, Strategisk smidighed I en foranderlig verden, Gyldendal Business, København K, side 29-45

af i hvilken grad Geodatastyrelsen har realiseret de tilsigtede forbedringer, der var formålet med organisationsændringen samt i hvilken udstrækning den har medført reelle forandringer. Perspektivet er måske særligt vigtigt i forhold til hvordan implementeringen og forankringen kan optimeres⁸.

Organisationsændringen i Geodatastyrelsen kan ikke alene forstås som en strukturel ændring, det er en proces, hvor ledere og medarbejdere fortolker det der er kommunikeret om ændringen og omsætter det til handlinger i deres daglige arbejde. De forskelle der er i meningsskabelsen på tværs af de organisatoriske niveauer, kan bidrage til at forklare de forskelle der måtte være mellem de intentioner, der var med organisationsændringen og hvad der er sket i praksis.

I analysen kobles Weicks begreber sammen med de interviews vi har foretaget til at undersøge, hvordan organisationsændringen er blevet fortolket på tværs af Geodatastyrelsen og hvordan fortolkningerne har påvirket, hvordan organisationsændringen bliver praktiseret i dag. Analysen vil have et særligt fokus på, hvordan der kan være forskel i meningsskabelsen på tværs af de organisatoriske niveauer, samt hvordan eventuelle forskelle kommer til udtryk i beslutningsprocesserne og samarbejdet.

Weicks model har dog også sine begrænsninger. Hvor Weicks fokus hovedsageligt er på aktørernes fortolkning, handlinger og meningsskabelse i sin helhed, overser han nemt betydningen af strukturelle forhold og magtforhold. Dette medfører en risiko for, at analysen overser hvilken betydning de formelle rammer har i organisationsændringen.

Til sammen mener vi, at Borum, Kotter 2.0 og Weick belyser både implementeringen, meningsskabelsen, fortolkninger og handlinger, samt strukturelle forhold og magtforhold i forhold til organisationsændringen i Geodatastyrelsen.

⁸ Hammer, S. og Høpner, J., Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers. 2. udgave

3.6 AI-anvendelse

I projektet er AI-værktøjet ChatGPT version GPT-5.3 (OpenAI)⁹ anvendt som et understøttende værktøj i arbejdsprocessen. ChatGPT har primært fungeret som sparringspartner i udviklingen af ideer og strukturering af analyser. Værktøjet er anvendt til at danne overblik over og sammenholde empiri på tværs af dokumenterne, hvilket har bidraget til en effektiv databehandling. Anvendelsen af ChatGPT skal derfor ses som et supplerende værktøj, til den øvrige metodiske tilgang. Det er i tråd med projektarbejdets fokus på at kombinere teori, empiri og refleksion i en problembaseret tilgang.

3.7 Kildekritik

Michelle er ansat i Geodatastyrelsen, hvilket betyder at rapporten udarbejdes af en delvis insiderposition, hvor den ene forfatter er en del af den organisation der undersøges. Det bidrager til et indgående kendskab til, hvilken samfundsmæssig kontekst Geodatastyrelsen befinder sig i, men indebærer også risiko for bias. Michelles egne erfaringer og forforståelse kan ubevidst påvirke udvælgelsen af de personer, der er udvalgt til interviews samt fortolkningen af data. For at imødekomme den risiko, der er for bias under empiriindsamlingen, er det Jimmy der har interviewet interviewpersonerne. Dermed har vi forsøgt at mitigere risikoen for indforståethed og forudindtagede holdninger. Michelle har været med og stillet supplerende og opfølgende spørgsmål, hvor det har været nødvendigt.

Michelles erfaring med Geodatastyrelsen er primært knyttet til Centret for Matrikel- og Ejendomsregistrering. Viden om de øvrige dele af organisationen er derfor mere begrænset og baseret på indirekte erfaringer, fortællinger om andres oplevelser og antagelser. For at imødegå denne begrænsning er der udvalgt interviewpersoner fra flere organisatoriske niveauer og forskellige enheder i et forsøg på at basere analysen på flere perspektiver i Geodatastyrelsen.

3.8 Undersøgelsens validitet og pålidelighed

Idet vores undersøgelse er baseret på kvalitative interviews af medarbejdere fra forskellige områder og forskelligt ansættelsesniveau i Geodatastyrelsen, vil resultaterne være præget af, interviewpersonernes subjektive oplevelser og fortolkninger af organisationsændringen. Det er et vilkår for denne type af empiriindsamling, hvor individuelle perspektiver udgør datagrundlaget. For at styrke undersøgelsens validitet har vi udvalgt personer på tværs af niveauer og fagområder i Geodatastyrelsen, for at få det brede perspektiv, som efterfølgende er koblet

⁹ <https://chatgpt.com/>

til teoretiske perspektiver og modeller. Pålideligheden af undersøgelsen vurderes derfor at være tilfredsstillende, idet undersøgelsen ikke er baseret på enkeltudsagn, men på et bredt datagrundlag.

4 Afgrænsning

Projektets fokus er analyse af organisationsændringen i Geodatastyrelsen med fokus på, hvordan ændringen er blevet forstået blandt medarbejderne gennem oplevelser og fortolkninger. Projektet koncentrerer sig derfor ikke om, hvorvidt organisationsændringen har haft målbare effekter på performance, produktivitet, målopfyldelse eller andre kvantitative målbare resultater. Derudover fokuserer projektet ligeledes på, hvordan organisationsændringen er blevet implementeret og praktiseret i Geodatastyrelsen. Analysen er således rettet mod spændingsfeltet mellem den formelle organisatoriske intention og den faktiske organisatoriske praksis.

Projektet inddrager ikke øvrige mulige faktorer, som kan påvirke resultatet fx politiske prioriteringer, ressourcer eller eksterne krav. Fokus er på organisationsændringen i Geodatastyrelsen.

Analysen er bygget på et begrænset antal interviewpersoner på tværs af organisatoriske tilhørsforhold og afspejler derfor ikke nødvendigvis hele organisationens perspektiv.

Resultaterne af analysen er afhængige af konteksten og kan derfor ikke umiddelbart overføres direkte til andre organisationer, end ikke andre sammenlignelige statslige styrelser eller andre styrelser der har samme ministerielle tilhørsforhold som Geodatastyrelsen.

Projektet er baseret på interviews, som er afholdt d. 2. marts 2026 og forholder sig til situationen på daværende tidspunkt. Projektet tager derfor ikke højde for tiltag lavet af Geodatastyrelsen efter dette projekts empiriindsamling, idet det ikke vil være muligt at måle en effekt af sådanne tiltag forud for projektets deadline. Analysen baseres primært på kvalitative interviewdata og belyser derfor ændringen gennem aktørernes perspektiver, holdninger og oplevelser. Projektet er derfor et øjebliksbillede på en igangværende proces.

Projektet baserer sig på teorier fra Borum, Kotter 2.0 og Weick, andre organisationsteoretiske modeller og tilgange inddrages ikke.

5 Hvori består ændringen?

For at give læseren en forståelse for rapporten, er det vigtigt at have et kendskab til, hvordan organisationen var før organisationsændringen d. 1. november 2024 se bilag 6 og hvordan den er efter ændringen se bilag 7.

Herunder er indsat en tidslinje se Figur 2 over forløbet med organisationsændringen fra serviceeftersynets start og til organisationsændringen, forventes at være fuldt implementeret jf. interviewperson 1.



Figur 2: Tidslinje over forløbet. Egen tilvirkning.

Om Geodatastyrelsen og ændringen

I løbet af 2024 gennemgik Geodatastyrelsen et større serviceeftersyn af den måde, de var organiseret på. Gennem serviceeftersynet fandt direktionen frem til fire elementer, som skulle forbedres gennem en organisationsændring. De fire elementer er:

1. Beslutningskraft
 - a. Et ønske om en stærkere beslutningskraft, så beslutninger bliver taget på rette niveau og med rette hastighed.
2. Samspil
 - a. Et ønske om et større samspil på tværs i Geodatastyrelsen.
 - b. Et ønske om brug af ressourcer og kompetencer på tværs af de to fagkontorer, hvor det er relevant og den rette kompetence findes.
3. Fornyelse
 - a. Et ønske om at skabe fornyelse og udvikling i Geodatastyrelsen, så det fortsat er en attraktiv arbejdsplads med attraktive medarbejdere til nutidens og fremtidens arbejdsmarked.
4. Stabilitet
 - a. Et ønske om at skabe et stabilt fundament for de førnævnte ønsker.

Geodatastyrelsen spiller en vigtig samfundsmæssig rolle, som nævnt i projektets indledning, med kerneopgaver som består i at producere og vedligeholde de autoritative data i matrikelkortet og –registret. De danner bl.a. grundlaget for den private ejendomsret, som er indført i grundloven¹⁰.

Produktion og vedligehold af søkort for Danmark og Grønland er også en kerneopgave. Søkortene er for at sikre sikker sejlads og det er lovpligtigt for skibe over en vis størrelse, at have papirkort med ombord, selvom de fleste i dag navigerer efter GPS. Det er desuden vigtigt, at søkortene overholder visse internationale standarder.¹¹

Det er kvalitetssensitive opgaver, som er vigtige for forskellige dele af samfundet. Samtidig er opgavernes løsning afhængig af fagspecialister.

Geodatastyrelsen før ændringen

Før 1. november 2024 var styrelsen organiseret i et klassisk linjestabsdiagram. Med et kontor for matrikeldata og et kontor for søkort og marine data. Desuden var der et kontor for ressourcer og IT – herunder HR, økonomi, kommunikation mv. Hvert kontor havde én eller flere kontorchefer. Kontorerne var inddelt i forskellige enheder, med forskellige opgaver. Nogle enheder i kontoret for søkort behandlede grønlandske data og andre behandlede danske data – andre producerede på tværs af Grønland og Danmark. Hver enhed havde en funktionsleder, som var ansvarlig for koordinering af opgaver. Funktionslederrollen var i princippet uden personaleansvar, men alligevel var det fx funktionslederne der godkendte tidsregistrering, ferie- og fridage ligesom det også var dem, der tog imod sygemeldinger. På papiret havde de dog ingen personaleansvar – det var noget andet i praksis.

Kontoret for matrikeldata indeholdt enheden for systemer, datadistribution, registrering af ejendomsdata, lovgivning og ejerfortegnelse. Idet registrering af ejendomsdata er kerneopgaven, var de øvrige enheder i princippet støttefunktioner hertil. Dog havde nogle enheder før organisationsændringen et begrænset samarbejde. På trods af, at det ofte blev fremhævet, at det var ét kontor. Samarbejdet var størst mellem sagsbehandlere, support og lovgivningsteamet.

¹⁰ <https://www.ft.dk/da/dokumenter/bestil-publikationer/publikationer/ningrundlov/min-grundlov/kapitel-8/paragraf-73> d. 9. april 2026

¹¹ <https://gst.dk/lovgivning/love-og-regler-paa-soefartsomraadet> d. 9. april 2026

Arbejdsgangen var, at sagsbehandlerne behandlede de sager, som landinspektørerne sendte ind til behandling. Ved komplicerede og principielle spørgsmål skulle de løftes til enheden for lovgivning og administration. Det skete ved, at sagsbehandleren sendte en mail til afdelingens funktionsleder, som herefter uddelegerede opgaven. Det resulterede ofte i flaskehalse og der gik lang tid inden sagsbehandlerne fik svar på de spørgsmål de havde, hvilket også forlængede sagsbehandlingstiden. Resultatet af det blev, at sagsbehandlerne gik direkte til den kollega i afdelingen, som de mente var den, der bedst kunne svare på spørgsmålene.

I forhold til systemerne, når de fejlede, eller der var spørgsmål til funktionaliteten var arbejdsgangen, at der skulle oprettes en sag i servicedesk, så supportteamet kunne tage sig af det. Også her gik sagsbehandlerne direkte til supportteamet og den kollega, de mente der bedst og hurtigst kunne hjælpe dem.

Sagsbehandlerne i mellem var der meget sparring, da de fleste har nogle områder inden for sagsbehandlingen og de lovområder, vi skal være opmærksomme på, hvor nogle er mere fagligt stærke end andre. Samtidig var der også stor variation i sagsbehandlingen i forhold til, hvilke fejl/mangler i en sag, der kunne accepteres. Det er en udfordring – især inden for det offentlige, hvor der er et ligebehandlingsprincip, der skal sikre at borgere bliver behandlet ens.

Kontoret for søkort har været organiseret på en lignende måde uden vi dog er helt klar over, hvordan det har været organiseret. Her har søopmålere, både dem der har været ansat gennem forsvaret og private aktører sendt data, af varierende kvalitet, ind til behandling. Sagsbehandlerne ensarter data og udarbejder søkort. Disse kort er meget detaljerede og produktionen af søkort kan være længe undervejs. Vi antager, at principielle spørgsmål er blevet løftet på samme måde, som i kontoret for matrikel- og ejendomsregistrering.

Geodatastyrelsen efter ændringen

Den nye organisering skal bl.a. gøre at beslutninger træffes tættere på opgaveløsningen, så medarbejderne i styrelsen får større autonomi i arbejdet. Dertil blev der oprettet et nyt center KPS¹², Kontor for politik og strategi, der skulle fungere som en samarbejds- og sparringspartner til bl.a. projektarbejder i de to fagcentre.

¹² KPS = Kontor for Politik og Strategi, som blev oprettet i forbindelse med organisationsændringen pr. 1. november 2024. Ved oprettelsen af kontoret blev en række medarbejdere fra en enhed (PAF) i Kontor for Søkort og Marinedata flyttet over i det nye kontor og enkelte medarbejdere for Kontor for Matrikel- og ejendomsregistrering blev flyttet dertil med besked om at de skulle være et tværfagligt kontor, men at de samtidig skulle beholde deres tidligere arbejdsopgaver, som var fagspecifikke.

Internt i de to fagcentre er der i forhold til løsningen af kerneopgaverne ikke sket revolutionerende ændringer - særligt ikke i centeret for matrikel- og ejendomsregistrering.

Ved udflytningen fra København til Nørresundby skete der en stor udskiftning af medarbejdere, enkelte toneangivende medarbejdere flyttede med, hvilket også har præget kulturen i opgaveløsningen. Mange ting bliver gjort, fordi sådan har det altid været og da det er meget fagspecifikke opgaver, som kræver specialistviden, har det i opgaveløsningen været svært at rykke på "sådan har vi altid gjort" og få skabt fornyelse. Samtidig med, at der træffes mange konkrete vurderinger i de enkelte opgaver/sagstyper, har det resulteret i, at opgaverne ikke er blevet behandlet så ens, som de burde være jf. forvaltningslovens ligebehandlingsprincip.

Ved ansættelsen af en ny leder til sagsbehandlergruppen i Center for Matrikel- og Ejendomsregistrering er der sket et opbrud med denne måde at arbejde på. Der er igangsat et program, som inddeles i flere projekter af varierende størrelse, om et administrationsgrundlag som bl.a. skal ensarte sagsbehandlingen og gøre det nemmere at oplære nye kollegaer. Derudover har den nye leder, som ikke er fagspecialist inden for matrikel- og ejendomsdata, men derimod personaleleder, skabt mere struktur på alle de opgaver der ligger udover sagsbehandlingen.

Den største forskel i arbejdet i de øvrige enheder i Centeret for Matrikel- og Ejendomsregistrering er, at der nu er skabt klarhed over, hvem der har personaleansvar for hvilke medarbejdere samt et pågående arbejde med, hvilke snitflader der er mellem de forskellige enheder og fordeling af ansvar herimellem, hvor det ikke i forvejen var tydeligt.

I Centeret for Søkort og Marine data blev der oprettet en ny enhed, som fik en af de nye ledere, der blev ansat. Medarbejderne til den nye enhed blev flyttet fra forskellige enheder i den tidligere organisering. Derudover blev en enhed flyttet til et helt nyoprettet Center for Strategi og Forretningsudvikling. Da enheden blev flyttet, var det med besked om, at deres opgaver ikke ville ændre sig. Enheden blev suppleret med to medarbejdere fra det tidligere kontor for Matrikel- og Ejendomsregistrering, som ligeledes fik at vide, at deres opgaver ikke ville ændre sig. Der blev stillet mange spørgsmål til, hvad formålet med flytningen var.

Geodatastyrelsen var bygget op om fagspecialer før organisationsændringen og er det i høj grad også efter organisationsændringen. Formålet med det nye center for strategi og forretningsudvikling var, at det skulle være en støttefunktion til fagområderne i Geodatastyrelsen.

I forbindelse med organisationsændringen blev rollen som funktionsleder nedlagt. Formålet med funktionslederrollen var koordinering af opgaver og faglig ledelse – altså en rolle uden

personaleansvar. Gennem årene var der alligevel blevet blandet personaleansvar ind i funktionslederrollen, idet funktionslederne som tidligere nævnt bl.a. håndterede fravær. I stedet blev der pr. 1. november 2024 ansat enhedschefer, som udelukkende har personaleansvar. Nogle af de tidligere funktionsledere har fået stillingen som enhedschef for deres enhed. Det kræver noget tilpasning at afgive det faglige ansvar helt. En del af de funktionsledere, som ikke blev ansat som enhedschefer har fået rollen som teamkoordinater og dermed ansvar for opgaveløsningen i dagligdagen ellers indgår de i opgaveløsningen på lige fod med de øvrige medarbejdere. Enhedscheferne og kontorcheferne har det overordnede ansvar for opgaveløsningen.

Ét af formålene med organisationsændringen var at decentralisere beslutningerne, så de kom tættere på opgaveløsningen og medarbejderne oplevede større autonomi i hverdagen.

En del af organisationsændringen er ligeledes, at Geodatastyrelsen vil bruge kompetencer på tværs af fagcentrene i stedet for at ansætte nye medarbejdere, når der er behov for specifikke kompetencer i en periode.

Ledelsen har i januar 2026 lavet en evaluering af organisationsændringen, som trådte i kraft den 1. november 2024. I forbindelse med evalueringen er udvalgte medarbejdere i hele Geodatastyrelsen blevet interviewet af ledelsen samt en konsulent. Medarbejderne har på forhånd haft mulighed for at indhente input fra kollegaer, som de kunne tage med i evalueringen. Formålet med evalueringen var at få indblik i, om organisationen var kommet i mål, var på rette vej eller om der skulle foretages nogle justeringer.

Justering af organiseringen pr. 1. april 2026

Pr. 1. april 2026 er der foretaget en justering af organiseringen, hvor ledelsen har taget stilling til de emner, som evalueringen viste. Evalueringen resulterede i en justering af organisationen, hvor center for strategi og forretningsudvikling blev nedlagt. De enheder der hørte til i centeret, er blevet stabsfunktioner. KPS er blevet reduceret i medarbejdere. De fagligst tunge medarbejdere er blevet flyttet tilbage, til de enheder de kom fra, da kontoret blev dannet. De resterende fire medarbejdere i kontoret er generalister, der skal sørge for tværorganisatorisk arbejde og fundraising til forskellige projekter i Geodatastyrelsen. Derudover blev nogle få medarbejdere flyttet til andre enheder. Organisationsdiagrammet pr. 1. april 2026 findes i bilag 8. Ændring berøres ikke yderligere i projektet fordi ændringen ikke kan nå at leve længe nok, til at vi kan indsamle og behandle valid empiri om hvorvidt medarbejderne oplever en effekt af ændringen forud for afleveringsfristen. Samtidig har vi ikke haft mulighed for at se,

hvordan den passer ind i de fire elementer, der danner grundlag for den oprindelige organisationsændring og dermed også justeringen. Til sidst har evalueringen vist, at der har været dårlig trivsel i KPS, hvor den største ændring sker, men denne trivsel forbedres ikke fra den ene dag til den anden, blot fordi organiseringen ændres. Der foregår fortsat et arbejde med definition af arbejdsopgaver og ændring af alle medarbejders praksis, så kontoret bruges til det, dets formål er. Opfølgende spørgsmål til vores interviews herom vil derfor blot blive umiddelbare tanker, som ikke danner et validt grundlag, vi kan basere vores analyse og anbefaling på.

Opsummering

I 2024 gennemførte Geodatastyrelsen en organisationsændring på baggrund af et omfattende serviceeftersyn, hvor det fremadrettede fokus skulle være på øget beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet. Ændringen indebar bl.a. nye ledelsesstrukturer, decentralisering af beslutninger og etablering af en tværgående funktion. Før organisationsændringen var Geodatastyrelsen organiseret i en klassisk linjestabsstruktur med faglige specialer og funktionsledere uden et formelt personaleansvar. Efter ændringen blev funktionslederrollen nedlagt og erstattet af enhedschefer med personaleansvar. Pr. 1. april 2026 blev organiseringen yderligere justeret på baggrund af en intern evaluering.

6 Analyseafsnit

I dette analyseafsnit anvendes den indsamlede empiri til at belyse organisationsændringen, gennem de udvalgte teorier og analysemodeller. Vi bruger flere modeller for at få flere perspektiver samt for at anskue organisationsændringen på et oplyst og holistisk grundlag. Se visualisering af fremgangsmåden på Figur 3. Hver analyse afsluttes med en delkonklusion.

I analyserne anvendes der løbende udsagn fra den indsamlede empiri i interviewmaterialet. For at undgå gentagne kildehenvisninger til det samme datagrundlag, er der valgt en samlet kildehenvisning i dette indledende afsnit. Denne henvisning er gældende for alle citater og udsagn i analyserne, de stammer fra interviewmaterialet se bilag 5.¹³



Figur 3: Visualisering af analyse fremgangsmåde

¹³ Bilag 5 Transskription

6.1 Analyse 1 – Borum 2013

Vi har ikke viden om, at Borum har været brugt bevidst af Geodatastyrelsen, i deres implementering af organisationsændringen, og vi vil derfor tage udgangspunkt i vores analyse heraf.

Med udgangspunkt i Finn Borum (2013) metode 3 analyseres organisationsændringen i Geodatastyrelsen som en proces, hvor flere ændringsstrategier er i spil samtidigt. Analysen tager afsæt i interviewmaterialet og har til formål at identificere, hvordan de forskellige strategier kommer til udtryk og hvordan deres samspil påvirker implementeringen af organisationsændringen. Der vil gennem analysen blive refereret til interviewpersoner fra Tabel 1: Interview oversigt samt sidetal i transskriberingen. Empiri fra interviews vil blive koblet til teori med henblik på at forklare, hvordan organisationsændringen er eksekveret og implementeret. Centralt i analysen er forståelsen af, at organisationsændringer ikke blot er strukturelle interventioner, men sociale processer, hvor mening, magt og fortolkning spiller afgørende roller i at flytte mennesker.

Analysen er opbygget som følgende; hver ændringsstrategi gennemgås og udtræk fra interviews bruges som empiri. Vi bruger et udsagn fra hver interviewperson i sekventiel rækkefølge under hver hovedændringsstrategi. Nogle udsagn kan analytisk pege ind i mere end en strategi. I analysen er de placeret, hvor vi har vurderet de bidrager stærkest til forståelsen.

6.1.1 Det teknisk-rationelle perspektiv

Organisationsændringen fremstår i sin initiering som overvejende teknisk-rationel. Dette er begrundet med, at ændringen er baseret på et omfattende serviceeftersyn, hvor strukturændringer forventes at skabe forbedringer i organisationens funktioner. Ændringen havde fokus på at skabe en klarere ansvarsfordeling, nye støtteenheder og en styrket beslutningskraft. Flere interviewpersoner peger både på behovet for at reducere flaskehalse, skabe tydeligere struktur og sikre bedre koordinering, men også på, at selve strukturændringen ikke automatisk giver den ønskede effekt i praksis.

”vi skulle have noget data, vi skulle have en forståelse, vi skulle have nok data til at handle”

(Interviewperson 1, s.4).

Udsagnet udtrykker det teknisk-rationelle perspektiv og logik bag ændringen. Forandringen skulle ikke være en løs ide eller streger tegnet oppefra, men bygge på data, forståelse og et

beslutningsgrundlag. Det peger direkte ind i antagelsen om, at organisatoriske problemer kan identificeres analytisk og optimeres gennem et bedre system.

”Vi vil gerne have beslutningskraften ned af i hierarkiet. Den skulle ikke ligge i cheflaget alene. Den skulle nedad, fordi det vil gøre os mere effektive” (Interviewperson 2, s.13).

Citatet er udtaget fordi det peger ind i at beslutningskompetencerne skal placeres på et mere hensigtsmæssigt niveau, for at øge effektiviteten. Interview person 2 knytter derfor direkte organisatorisk effektivitet sammen med et nyt design af beslutningsvejene. Udsagnet beskriver ikke kun en intention, men det siger også, at effektivitet primært kan forbedres gennem struktur.

”Vi nødt til at vide, hvad det er vi sender ud til søens folk. Helt konkret”
(Interviewperson 3, s.27).

Udsagnet viser at den teknisk-rationelle logik også er stærk befæstet i den daglige drift. Interviewperson 3 forbinder behovet for ens arbejdsgange, processer, dokumentation og kvalitets sikring med et konkret produktansvar. Det viser at struktur, standardisering og tydelige processer ikke kun er et ønske fra ledelsen, men også en nødvendighed for at løse Geodatastyrelsen primære kerneopgaver til den forventede kvalitet. Det understreger vigtigheden af kvaliteten, at fejl i søkort kan have fatale konsekvenser.

”Det er blevet sværere at træffe beslutninger, fordi at en chef, der så sidder der som måske er fysioterapeut, Eller noget lignende kan have svært ved at træffe de her beslutninger, fordi de ikke har nok viden om det, så det tager rent faktisk længere tid at få truffet nogle beslutninger.” (Interviewperson 4, s.37).

Interviewperson 4 peger på en central begrænsning i den allerede eksekverede ændring. Det er ikke nok at flytte roller og ansvar på papir, hvis beslutningskompetencen ikke opleves som fagligt forankret. Her bliver designet udfordret af, at ledelsesrollen er ændret hurtigere end organisationens oplevelse af, hvad der skaber valide beslutninger. Citatet viser både den tekniske-rationelle ambition og de implementeringsudfordringer, der kan følge. Strukturen er ændret for at skabe bedre beslutningskraft, men i praksis kan den skabe usikkerhed og længere beslutningsveje.

”Jeg tror altså det med at uddelegere det med at være klar over at cheferne er dem der ved mindst og medarbejderne er dem der ved mest. Jeg tror det er den måde vi har arbejdet på

hele tiden, så i virkeligheden er det måske lidt inspiration til hvordan andre er begyndt at arbejde også” (Interviewperson 5, s.45).

Udsagnet er interessant fordi interview person 5 er kontorchef og både bekræfter og udfordrer den teknisk-rationelle tilgang. Der bliver peget på, at netop den enhed ikke har oplevet særlige ændringer, hvilket betyder, at de har arbejdet asynkront med den tidligere organisation og ændringen er mere henimod vanlig praksis for den enhed, end en egentlig ændring. Den formaliserer derfor bare en praksis, som allerede var etableret.

”Der bliver i hvert fald besluttet noget. Der bliver taget nogle beslutninger nu”
(Interviewperson 6, s.52).

Interviewperson 6 giver et klart udsagn på, at strukturændringen har haft en effekt. Beslutningerne bliver nu truffet og ikke samlet som flaskehalse hos enkeltpersoner. Citatet peger derfor på at den teknisk-rationelle ambition om bedre beslutningskraft er opnået. Det er dog vigtigt at citatet ikke står alene. Flere andre udsagn viser samtidig, at bedre beslutningskraft ikke nødvendigvis opleves ens på tværs af organisationen. Det viser at virkningen og designet er ujævnt fordelt.

”På det tidspunkt havde vi fået koncentreret for mange beslutninger om, at de skulle igennem en kontorchef” (Interviewperson 7, s.64).

Direktørens udsagn er en tydelig formulering af problemdefinitionen bag ændringen. Flaskehalsene på kontorchefniveauet anses som et strukturelt problem, der kunne løses ved at skabe flere roller med beslutningskraft. Det er et klassisk teknisk-rationelt syn på, at hvis effektiviteten af organisationen ikke realiseres må organisationen re-designes. Dette understøtter også projektets problemformulering. Intention om en bedre beslutningskraft er bekræftet, men det er uklart, i hvilken grad den er slået igennem i praksis.

6.1.2 Det humanistiske perspektiv

I det humanistiske perspektiv er organisationen ikke kun struktur, men mennesker, relationer, trivsel, mening og involvering. Forandringer lykkes ikke alene fordi der er tegnet et nyt organisationsdiagram. Forandringen skal forstås, legitimeres og være meningsfuld for de mennesker, der skal leve i den.

”Det medmenneskelige, det relationelle” (Interviewperson 1, s.2).

Citatet er kort og præcist. Interviewperson 1 beskriver her det personen oplevede, at organisationen manglede inden ændringen. Relationelle og menneskelige ledelseskompetencer. I et humanistisk perspektiv bliver det afgørende, fordi forandringer ikke kun handler om struktur, men om menneskerne, der skal skabe den ønskede, ændrede adfærd. Udsagnet peger på, at organisationsændringen også udsprang af et oplevet behov for at styrke organisationens menneskelige side. Skabe bæredygtig ledelse og trivsel og ikke kun effektivitet.

"Skulle vi ikke have været inddraget noget mere i det her?" (Interviewperson 2, s.17).

Udsagnet rammer ned i den humanistiske kritik af forandringsprocessen. Interview person 2 oplever, at medarbejderne ikke har været tilstrækkeligt inddraget. Citatet peger på et klassisk problem i organisationer, hvor ledelsen designer forandringen, uden de berørte aktører oplever ejerskab. I det humanistiske perspektiv er dette centralt, fordi manglende involvering ikke kun er et forståelsesproblem, men også en implementeringsudfordring. Når mennesker ikke føler sig hørt eller forstået, reduceres sandsynligheden for reel forankring af det tilsigtede.

"Jeg tror det er rigtigt, man har taget folk ind udefra, som har fokus på personaleledelse"
(Interviewperson 3, s.30).

Interviewperson 3 peger på en humanistisk dimension i ændringen. Ansættelsen af nye ledere med fokus på personaleledelse handler ikke kun om beslutningskraft, men også om at skabe plads til medarbejderudvikling og opmærksomhed på den enkelte. Udsagnet viser, at der i designet er en ambition om at bevæge organisationen væk fra rent faglig ledelse, henimod personaleledelse, motivation og medarbejderudvikling.

"Jeg synes det har været noget rod og dårlig kommunikation omkring det"
(Interviewperson 4, s.37).

Interviewperson 4 har en klar oplevelse af dårlig kommunikation, forandringen er ikke blevet kommunikeret særlig godt ud. I et humanistisk perspektiv er kommunikation ikke kun videregivelse af information, men en stor del af meningskabelsen omkring forandringen. Når ændringen opleves som rod og dårlig kommunikeret, kan det have negativ indflydelse på implementering, trivsel og oplevelsen af retning.

"Det er en god ting at ville involvere og ikke trække noget ned over hovedet på en organisation, men at sige det snakker vi om, hvis der på for mange spørgsmål svares, det er vi ikke klar over, det skal vi have en dialog om, så finder vi svaret sammen, hvis der er for mange spørgsmål, som har det svar, er det ikke positivt" (Interviewperson 5, s.46).

Interviewperson 5 anerkender med udsagnet den humanistiske ambition i processen. Det er positivt, at ledelsen ikke tvinger en løsning ned over organisationen. Interviewperson siger på samme tid, at denne tilgang kun fungerer, hvis organisationen også er gearet til at svare på de spørgsmål der uden tvivl vil opstå. Det humanistiske perspektiv bliver ikke negligeret, men nærmere udfordret ved at involvering er godt, hvis det følges op.

”Vi skulle have haft noget mere information fra starten af. Det var virkelig mange ubesvarede spørgsmål” (Interviewperson 6, s.54).

En tydelig oplevelse af manglende information og utilstrækkelig støtte i begyndelsen af forandringen. Det er vigtigt for mennesker både at kende beslutningen, men også at forstå den og se deres rolle i den. Det kan være medvirkende til at forklare, hvorfor implementeringen ikke opleves som fuldt forankret.

”Vi skulle have været tættere på” (Interviewperson 7, s.68).

Direktøren peger selv på en humanistisk mangel i implementeringen. I form af for stor afstand mellem direktion og de nye ledere. Det viser en erkendelse af, at forandring kræver løbende dialog, ikke kun design og forventninger. Det er analytisk vigtigt, fordi det viser, at den humanistiske dimension ikke kun efterlyses nedefra, men at også direktionen erkender efterfølgende, at tættere dialog kunne have styrket forståelsen og implementeringen

6.1.3 Det politiske perspektiv

I det politiske perspektiv er organisationens forandring ikke neutral. Det er organisationens interesser, positioner, indflydelse og forhandlinger. De kan ændre magtbalancer, adgang til ressourcer, status og legitimitet. Interviewmaterialet viser at organisationsændringen ikke kun kan forstås som et spørgsmål om bedre design, men også som en proces, hvor forskellige interesser har haft forskellige interesser, hvor både formel og uformel magt har spillet ind.

”Altid. Der er magt i enhver organisation” (Interviewperson 1, s.7).

Et meget direkte udsagn på spørgsmålet om der har været særlige interesser i ændringen. Magt er altid til stede, både som formel magt i organisationsdiagrammet og som uformel magt i relationer, erfaringer og påvirkning. Citatet gør det tydeligt, at forandringen også skal læses som en kamp om positioner og indflydelse. Dermed bliver politisk analyse ikke et supplement, men et nødvendigt perspektiv.

”De kunne ikke blive enige om hvordan det her det skulle ende” (Interviewperson 2, s.18).

Her peger interviewperson 2 på en direkte uenighed i ledelsen. Det er et politisk træk, fordi forandringen ikke fremstår som et resultat af en samlet koalition, men som noget der er blevet til gennem forhandlinger. Det kan have stor betydning for implementeringen, fordi uklare eller delte magtpositioner i toppen ofte forplanter sig som uklar retning ned i organisationen.

”Hvornår synes man, man har egenrådighed som chef til at sige det her, det ligger i mit resort, så det her med at få fundet afgrænsning af det. Hvor er hver især 's beslutningsrum.”

(Interviewperson 3, s.24).

Her markeres det, at der er uklarhed om beslutningskompetencerne, at der politiske kan være forhandlinger om magt, hvis det ikke er skarpt defineret. Magten er ikke fast men forhandles i praksis.

”Ja. Funktionslederne tror, jeg havde en interesse i det” (Interviewperson 4, s.39).

Her beskrives organisationsændringen som noget, en bestemt gruppe konkret kunne få en gevinst ved. Interviewperson 4 forbinder forandringen med mulighed for højere løn, tydeligere rolle og personaleansvar. Det kan være at nogle aktører støtter en ændring med forventningen om, at den forbedrer deres position

”Forsøger vi at løse et helt konkret problem herovre ved at smøre det ud og gøre det til alles problem?” (Interviewperson 5, s.49).

Interviewperson 5 problematiserer her, at konkrete udfordringer muligvis er blevet generaliseret til hele organisationen, i stedet for at behandle årestedet. Det peger ind i det politiske perspektiv, fordi ændringen dermed kan forstås som en måde at undgå at pege på bestemte steder eller aktører, hvor udfordringer var størst. Politisk kan det være lettere at gennemføre brede ændringer end at tage de svære, mere konfliktfyldte opgør.

”Der var i hvert fald nogle funktionsledere, der blev degraderet” (Interviewperson 6, s.53).

Udsagnet viser at forandringen skaber muligheder og degraderinger. Når nogle funktionsledere blev degraderede, er det ikke kun en formel rolleændring, men også en forskydning i magt og status. Det kan resultere i modstand og dårlig stemning omkring forandringen. Forandringen berører ikke kun processer, men også identitet og position.

”Det var kontorcheferne og mig som direktør, som så sad og samlede alt det sammen og arbejdede videre med” (Interviewperson 7, s.65).

Direktørens udsagn viser, hvem der til sidst havde den reelle beslutningsmagt i designfasen. Input blev samlet bredt, men det var en snæver kreds, der samlede materialet og omsatte det til et organisationsdiagram.

6.1.4 Det eksplorative perspektiv

I det eksplorative perspektiv forstås en forandring ikke som en sekventiel lineær bevægelse fra A til B, men som en løbende proces med læring, tilpasning og justeringer. Dette perspektiv er særligt relevant for projektet, fordi flere interviewpersoner beskriver organisationsændringen som noget, man endnu ikke er i mål med, og som fortsat udvikler sig i mødet med praksis.

”Jeg tror på organisationen hvor man løbende justerer ens praksis for at få det til at passe til opgaveløsning også i en verden, hvor det hele det går så stærkt som det gør, så vil der hele tiden skulle ske småændringer” (Interviewperson 1, s.6).

Citatet er et tydeligt udtryk for en eksplorativ forståelse for forandring. Interviewperson 1 afviser forestillingen om at være i mål efter et år, og peger på løbende justeringer som et vilkår.

”Man skulle have startet med at lave afdelingen meget mindre i min verden”
(Interviewperson 2, s.20).

Interviewperson 2 beskriver her et alternativ til den måde KPS blev etableret på, mindre skala og gradvis opbygning og læring undervejs. Det er eksplorativt med eksperimenter undervejs og tilpasninger. Citatet er en konkret kritik af den måde KPS blev implementeret på.

”Jeg vil sige arbejdet er i gang, men om man er i mål lige nu, det vil jeg ikke synes men det er i proces” (Interviewperson 3, s.24).

Her beskrives ændringen som en proces og ikke som en endelig tilstand. Det er eksplorativt i den forstand, at organisationen stadig er ved at tilpasse sig, finde ud af hvad beslutningsrum, samspil og nye roller betyder i praksis. Citatet er analytisk vigtigt, fordi det nuancerer vurderingen af succes og fiasko. Organisationen kan være undervejs uden at være færdig, og det ændrer kriterierne for, hvordan implementeringen bør vurderes.

”Det er jo ikke Sådan, at vi kommer til at forandre en hel masse. Altså det bliver nogle småjusteringer, og så var det jo bare et kæmpe kæmpe forandring der kom til at ske alligevel”
(Interviewperson 4, s.37).

Et interessant udsagn som besvarelse på hvad der blev udmeldt fra direktionen. Det peger på en klassisk udfordring med eksplorativ forandring, de udvikler sig ofte anderledes end først kommunikeret og forventet. Det, der begyndte som et serviceeftersyn og småjusteringer, blev i praksis oplevet som en langt større omvæltning. Det viser at forandringsprocesser ikke kan kontrolleres fuldt ud på forhånd, de skaber bevægelser og konsekvenser.

”Den bliver altså ikke til succes af sig selv” (Interviewperson 5, s.49).

En eksplorativ pointe, succes opstår ikke automatisk, bare fordi en ny struktur er besluttet. Der skal løbende arbejdes med konkretisering, støtte, læring og opmærksomhed på, hvor processen er i udfordringer.

”Jeg tror også først, at der ligesom er noget, der begynder at falde på plads nu”
(Interviewperson 6, s.52).

Udsagnet beskriver en langsom og gradvis proces, hvor læring og mening opstår over tid. Forståelsen af forandringen er ikke givet på forhånd, men udvikler sig i takt med erfaringer og tilpasninger. Samtidig peger det på, at organisationen har brug for tid til at gøre sig nogle erfaringer, for at kunne lave de rigtige tilpasninger for enheder og roller.

”Jeg har skrevet ud at, at der kommer forventeligt nogle småjusteringer”
(Interviewperson 7, s.67).

Direktøren beskriver her selv organisationsændringen som noget, der kræver efterfølgende tilpasning. Det viser, at ledelsen ikke ser denne første version af designet som endelig, men som et udgangspunkt, der må justeres på baggrund af data og erfaringer. Det styrker den eksplorative forståelse af forløbet, ændringen er ikke afsluttet ved implementeringstidspunktet, men fortsætter som en lærings- og justeringsproces.

Delkonklusion

Med afsæt i interviewmaterialet og analyse gennem Finn Borum (2013) peger analysen samlet på, at organisationsændringen i Geodatastyrelsen i sin indledende fase primært har været præget af en teknisk-rationel tilgang. Der er arbejdet med dataindsamling og et ønske om at skabe et solidt beslutningsgrundlag, hvilket også fremgår af interviews, hvor der lægges vægt på, at ændringen ikke blot skulle være ”streger på et stykke papir”. Denne tilgang understøtter en klassik forståelse af organisationer som noget, der kan designes og optimeres gennem rationelle beslutninger. Analysen viser også, at den teknisk-rationelle tilgang ikke i sig selv har

været tilstrækkelig til at realisere de ønskede effekter i praksis. Interviewpersonerne markerer, at strukturændringerne kun delvist har ændret sig i praksis. Flere steder opleves der fortsat uklarhed om roller og ansvar, særligt omkring KPS. Beslutningskraften er nogle steder styrket, men ikke jævnt fordelt, og der er fortsat områder, hvor den nye organisering ikke har skabt det forventede resultat.

Det humanistiske perspektiv bidrager med en væsentlig forklaring på afstanden mellem intention og praksis. Flere udsagn peger på manglende involvering, utilstrækkelig kommunikation, og fravær af tydelig meningskabelse. Forandringen er i flere dele af organisationen ikke blot blevet mødt som en ny struktur, men som en proces af ubesvarede spørgsmål, usikkerhed og behov for tydelig retning. Implementeringen kan ikke alene forstås som et spørgsmål om design, men også som et spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne og ledere har oplevet ændringen som forståelig og legitim.

Det politiske perspektiv tydeliggør samtidig, at forandringen har skabt en kamp om roller, positioner og indflydelse. Der er både nævnt formel og uformel magt, peget på ledelsesmæssige uenigheder. Funktionsledere med særlige interesser i ændringen og på degraderinger herefter. Dermed kan organisationsændringen ikke reduceres til et neutralt og rationelt forbedringsprojekt. Den har også ændret på status, adgang til beslutninger og fordeling af ansvar. Det har betydning for støtten og modstanden til organisationsforandringen.

Det eksplorative perspektiv viser at forandringen ikke kan anses som værende afsluttet. Flere interviewpersoner beskriver forandringen som stadig værende i proces, og hvor erfaringer først nu begynder at falde på plads. Der nævnes småjusteringer og gradvis opbygning. Behovet for tættere dialog og løbende træning. Det peger på, at den formelle forandring først er blevet formet i mødet med praksis.

Samlet viser analysen, at organisationsændringen i Geodatastyrelsen ikke alene kan forstås igennem en strategi. Den er initieret teknisk-rationelt, men dens videre virkning formes af humanistiske, politiske og eksplorative dynamikker. Det er netop i det spændingsfelt, at forklaringen på afvigelsen mellem teori og praksis skal findes. Forandringen har uden tvivl ændret den formelle struktur, men analysen peger også på, at realiseringen af de fire elementer: Beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet ikke fuldt ud er opnået og der fortsat kræves en indsats for optimering.

6.2 Analyse 2 – Kotter 2.0

Til at analysere organisationsændringen i Geodatastyrelsen anvender vi Kotter 2.0 (2015) Som analytisk ramme. Modellen repræsenterer en iterativ forandringsproces, hvor forandringen drives gennem samspillet mellem det formelle hierarki og et mere fleksibelt dobbelt styresystem. Anvendelsen af Kotter 2.0 muliggør en analyse af, i hvilken grad Geodatastyrelsen har arbejdet med centrale elementer som fx etablering af retning, mening og organisatorisk opbakning, samt om de har omsat strategiske intentioner til praksis. Analysen har også til formål at belyse samspillet mellem ledelsen og netværket, graden af involvering på tværs af organisationen. Der vil i analysen blive udtrukket relevante udsagn fra interview personerne der understøtter, påvirker eller forstærker de elementer der indgår i modellen. Udsagnene vil fremgå under hvert element og behandlet efterfølgende.

The big opportunity

”Altså jeg vil sige. Som til at starte med kommunikerede jeg ikke nogen brændende platform, fordi jeg sagde, det var vigtigt at få kigget på. Er vi egentlig organiseret, som giver mening nu hvor Vi har fået den her lidt konsolidering omkring vores opgaveløsning? Nu skal vi ud ligesom kigge.

hvordan kommer vi videre og får flyttet os strategisk”

(Interviewperson 7, s.64).

”Formålet det er at gå fra noget der var, har været meget adskilt til noget der er mere i harmoni.

Noget der er mere sammenhængende. Noget der er mere sådan tværgående”

(Interviewperson 5, s.44).

Den store mulighed kan holdes op imod en strategisk mulighed, og derfor er udsagnene taget fra ledelsesniveau, herunder den administrerende direktør. Behovet for forandringen beskrives ikke som en brændende platform, men som en strategisk mulighed for at forbedre organisationen. Det er meget tæt på Kotters egen hovedpointe om, at forandring i højere grad skal være afledt af en mulighed end en katastrofe. I Geodatastyrelsen er denne mulighed især at reducere ineffektive flaskehalse i beslutningerne og styrke samspillet på tværs.

1. **Create:** sense of urgency

”Vi vil gerne have beslutningskraften ned af i hierarkiet. Den skulle ikke ligge i cheflaget alene”

(Interviewperson 2, s.69).

”Nej. Det synes jeg ikke det var. Og jeg synes det var en forskellig fortælling, alt efter hvem man spurgte og hvem der svarede”

(Interviewperson 4, s.37).

Interviewperson 2 beskriver et ønske om decentralisering af beslutninger, Interviewperson 4 svarer tydeligt som indsat ovenfor på spørgsmål; Var det tydeligt, hvad formålet med forandringen var?

Den første accelerator vurderes delvist realiseret. Muligheden er tydelig på topniveau og delvist genkendelig i organisationen. Men den er ikke blevet omsat tilstrækkeligt klart til et fælles billede af, hvorfor netop denne ændring skulle gennemføres, hvorfor nu og hvad var værdikabelsen.

2. **Build:** Guiding colition

”Vi sad jo overhovedet ikke med i den her ændring, og det er jo også noget af det, vi som i hvert fald i samarbejdsudvalget har stillet mange spørgsmål til. Skulle vi ikke have været inddraget noget mere i det det her”

(Interviewperson 2, s.17).

”De kunne åbenbart heller ikke helt blive enige, så endte det med, at [direktør] måske sammen med [navn], som blev vicedirektør, tog beslutningerne på egen hånd, hvordan det her det skulle ende”

(Interviewperson 2, s.17).

”Altså hele eftersynet var jo baseret på nogle interviews og der var interviews med alle i det den gang”

(Interviewperson 7, s.65).

Accelerator 2 handler om at opbygge en styrende koalition. Direktøren peger på at eftersynet forud for organisationsændringen var baseret på interviews og dermed i retningen af en styrende koalition. Det harmonerer ikke med interviewperson 2's udsagn og stilling i virksomheden, som må antages at favne bredt. Det fremstår som, at koalitionen ikke har været stærk og samlet nok. I ledelseslagene har det været bedre udbredt end ned i organisationen. Det er en

væsentlig svaghed, for en samlet styrende koalition skal ikke bare være til stede formelt, men den skal fremstå som en troværdig samlende kraft.

3. Form: Strategic vision & inititves

”Vores mål er jo i høj grad strategiske pejlemærker igennem de her 4 elementer”

(Interviewperson 1, s.6).

”Det tror jeg kommer an på hvem man har haft som leder. Altså der er kommunikeret en del oppe fra kommunikationsafdelingen om det. Men jeg tror også det i høj grad handler om, hvordan har den enkelte leder formået at implementere ændring altså har de arbejdet med de fire elementer, eller hvad er det altså” (Interviewperson 1, s.6).

”Det synes jeg ikke det var. Og jeg synes det var en forskellig fortælling, alt efter hvem man spurgte og hvem der svarede” (Interviewperson 4, s.37).

Kotter 2.0 forudsætter, at den store mulighed omsættes til en strategisk vision og nogle initiativer, som organisationen kan se sig selv i. I Geodatastyrelsen findes der en overordnet strategisk ramme i de fire elementer, og interviewperson 1 beskriver netop dem som et strategisk pejlemærke. Interviewperson 1 peger også på, at den nærmeste leder bliver central i at få det udbredt og oversat, med andre ord et fælles sprog. Når organisationen bliver afhængig af, at den enkelte leder kan oversætte kompleksiteten i ændringen til handlinger, er der risiko for, at implementeringen bliver udført fra leder til leder og resultatet derefter. Det leder op til interviewperson 4, der netop lægger vægt på, at fortællingen var forskelligt alt efter, hvem der blev spurgt. Analysen viser, at Geodatastyrelsen igen har haft en strategisk vision på formelt niveau, men ikke i tilstrækkelig grad en fælles vision i organisatorisk praksis. Visionen har været til stede, men at omsætte det til en ensartet praksis har manglet.

4. Enlist: Volunteer army

”Det er en god ting at ville involvere og ikke trække noget ned over hovedet på en organisation”

(Interviewperson 5, s.46).

”Jeg tror at jeg har selv taget teten på, fordi at jeg er en, jeg er en generalist som ikke har nogen faglig uddannelse indenfor hverken det matrikulære område eller søkortområdet”

(Interviewperson 4, s.35).

”Der var der jo mange af de gode kollegaer, som var sagsbehandlere som hjalp med at få testet nogle ting. Så jeg må sige i sådan nogle spidsbelastningssituationer skal man sige der synes jeg.

Vi har set nogle situationer, hvor vi har været bedre til at arbejde sammen, end vi har været tidligere” (Interviewperson 5, s.46-47).

En af de større ændringer i Kotter 2.0 er netop punkt 4 der er fundamental ny. Et bredere netværk af engagerede aktører, som ikke kun modtager forandringen, men driver den, det dobbelte styresystem kan virkelig komme i spil her. Interviewperson 4 beskriver hvordan der er taget action på eget initiativ. Der omtales involvering og ikke bare diktering fra interviewperson 5, der også sætter ord på at samspillet findes, især i pressede situationer er det oplevet, at samspillet er forbedret. Analysen viser at Geodatastyrelsen umiddelbart ikke har mobiliseringsudfordringer, men udfordringerne lægger i de foregående acceleratorer, hvor retningen og kommunikationen er mangelfuld. Medarbejderne vil gerne, men de ved ikke hvordan.

5. Enable: Action by removing bars

” Der har virkelig været en aflæring for vores medarbejdere og der har været. Altså har der overhovedet været psykologisk tryghed nok til at turde at tage de beslutninger. Det tror jeg har været svært at finde det der leje mellem at som medarbejder og. Må jeg virkelig godt altså. Der har virkelig været brug for at man kigger på sin chef hele tiden. Må jeg, må jeg, må jeg, må jeg, fordi man ikke har altså den kultur for os selv at gøre noget har været så præget af flaskehalse” (Interviewperson 1, s.8).

”Jeg tror den ene barriere. Det har jo været, at der har ikke været nogen til at hjælpe os. Altså der har været manglende kompetencer til rent faktisk at drive en organisationsændring” (Interviewperson 5, s.48).

Organisationsændringen havde en ambition om at skabe mere beslutningskraft, men interviewperson 1 viser meget tydeligt, at barriererne ikke kun har været strukturelle. Der har også være behov for aflæring. Medarbejdere, der har været vant til kontrol, sign-off og flaskehalse, har ikke taget den nye tilgang til sig endnu, når der stadig findes et behov for at spørge; må jeg. Interviewperson 5 peger på manglende kompetencer til at eksekvere en organisationsændring. Det betyder, at barriererne både har været kulturelle, kompetencemæssige og rollebase-rede. Analysen viser, at Geodatastyrelsen kun delvist har formået at gøre action muligt. Strukturen er ændret, men først sent og ujævnt er der arbejdet systematisk med de barrierer, der stod i vejen for ny adfærd.

6. Generate: Short-term wins

”Men vi kan jo også sige sådan noget som krænkelser blandt medarbejderne. Altså da vi lå på sådan en 14 stykker før organisationsændringer. De er mellem medarbejdere væk nu”

(Interviewperson 1, s.8).

”[Direktør] kan ikke forklare hvorfor hun har lavet afdelingen, og vi andre ved ikke, hvordan vi skal samarbejde med dem” (Interviewperson 2, s.17).

”Det er faktisk også noget af det, der blev efterspurgt fra sagsbehandlingen. Det var jo at få en struktureret leder, og det har man fået nu. Så der har man lyttet, kan man sige til de ønsker, der har været fra medarbejderne” (Interviewperson 2, s.19).

”Nu synes jeg det er godt altså jeg synes, det er en væsentlig forbedring, for jeg siger ikke, at den er 100% bedre, men i hvert fald 80% bedre, synes jeg” (Interviewperson 6, s.59).

”så har vi nogle der har siddet og koordineret internationalt arbejde, og så er der blevet ansat nye chefer i søkort, og så har de ansat nogen til at koordinere internationalt arbejde, for de har ikke vidst hvad KPS' rolle og funktion var” (Interviewperson 4, s.38).

Et fokuspunkt for at bevare energien i en forandringsproces er de tidlige succeser, de små sejre. Interviewpersonerne viser, at Geodatastyrelsen har sådan nogle sejre. Dog tyder det på, at de er spredt i organisationen og ikke løftet op som samlede sejre. Færre krænkelser må antages at være tværorganisatorisk blandt medarbejderne, mens interviewperson 2 peger direkte på en nærmeste leder. Interviewperson 6 nævner en direkte forbedring i søkortområdet. Det er analytiske vigtige udsagn der viser, at forandringen ikke kun har skabt uro. Det er et tegn på at dele af organisationen fungerer bedre end før. Både interviewperson 2 og 4 nævner den oprettede afdeling KPS som en meget uklar funktion, her har det ikke været muligt at finde små sejre i interviewmaterialet.

7. Sustain: Acceleration

”Så vil der hele tiden skulle ske småændringer” (Interviewperson 1, s.6).

”Så jeg vil sige arbejdet er i gang, men om man er i mål lige nu, det vil jeg ikke synes men det er i proces” (Interviewperson 3, s.24).

”Så vi kunne måske med fordel have brugt noget mere tid til at snakke om det”
(Interviewperson 7, s.68).

Den passer godt ind i analysen, da interviewpersonerne flere steder beskriver ændringen som noget, der ikke kan betragtes som afsluttet. Interviewperson 1 beskriver småjusteringer som et vilkår. Acceleration handler ikke om at være hurtig, men om at kunne holde forandringen i gang. Det er positivt, at det tyder på, at både medarbejdere og ledelsen har en forståelse for, at ændringen kræver vedholdenhed. Det negative er, at nogle steder mangler accelerationen retninger. Ved KPS-området erkender direktøren selv, at de burde have været tættere på og kunne have brugt mere tid på at konkretisere det.

8. Institute: Change

”Og ja beslutningerne træffes, som jeg hørte rundt omkring i huset heller ikke så meget anderledes andre steder. Det er stadigvæk ved chefen” (Interviewperson 2, s.15).

”Der er jo altid nogle levn, men der er også nogle hvor det bare er sådan det skal være”
(Interviewperson 6, s.54).

”Altså folk følger jo egentlig ganske fint strukturen” (Interviewperson 7, s.67).

Den sidste accelerator handler om forankring. Her er interviewmaterialet tydeligt, organisationsændringen er endnu ikke fuldt ud eksekveret som ny praksis. Interviewperson 2 oplever stadig beslutningerne er ved cheferne. Interviewperson 6 taler om levn, der kan sidestilles med normer og kultur, der er svære at bryde. Interviewperson 7 mener, at strukturen følges, men at der stadig er silodannelsestendens.

Analysen viser at accelerator 8 er svagt realiseret. Den er synlig i organisationsdiagrammet, men ikke fuldt eksekveret i adfærd og rutiner.

Delkonklusion

Analysen gennem Kotter 2.0 viser, at der bestemt har været en stor mulighed, som organisationen har forsøgt at samle sig omkring. På ledelsesniveau er mulighederne blevet beskrevet i de fire elementer: Beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet. Det er ikke blevet præsenteret som en brændende platform, men som en mulighed for forbedring og for at bringe organisationen videre i sin udvikling.

Oversættelsen af denne mulighed ned i organisationen har været mangelfuld, visionen har eksisteret, men ikke i en tilstrækkelig grad været kommunikeret ensartet og bredt ud. Det har derfor skabt svingende forståelse og varierende resultater.

Analysen viser også, at der ikke har været en stærk styrende koalition, der har kun i begrænset omfang, været arbejdet med et dobbelt styresystem. Forandringen har primært været hierarkisk styret, fremfor af et bredt mobiliseret strateginetwork.

Der er også tydelige tegn på forbedringer. Herunder de korte sejre, der bevidner forbedringer rundt i organisationen. De er dog ikke blevet omsat stærkt nok til et fælles momentum.

Det er vigtigt at skelne mellem formel og reel forankring. Formelt er strukturen ændret, nye enhedschefer er ansat, funktionsrollerne er ændret og organisationen arbejder i nye ledelsesrum. Men kulturelt og praktisk er de nye arbejdsformer kun delvist blevet en del af hverdagen.

Geodatastyrelsen står i et spænd mellem bevægelse og forankring. Organisationsændringen er ikke i mål, men heller ikke gået i stå. Interviewmaterialet peger flere steder på at ændringen forstås som en proces, med løbende ændringer og tilpasninger.

Samlet peger analysen på, at organisationsændringen i Geodatastyrelsen er delvist realiseret. Den store mulighed er formuleret, og der er skabt fremskridt. Mobiliseringen omkring visionen, arbejdet med barrierer, den brede involvering og den kulturelle forankring er fortsat utilstrækkelig. Der er derfor noget at arbejde videre med.

6.3 Analyse 3 - Weick

Som baggrund for, hvordan organisationsændringen fortolkes og omsættes i praksis, gør vi brug af Karl E. Weicks meningsskabesperspektiv. I dette perspektiv er det vigtigt at have for øje, at organisationer ses som dynamiske processer, hvor mening skabes gennem de forskellige aktørers fortolkninger og handlinger i sociale sammenhænge.

Weicks ramme for meningsskabelse består af 7 dimensioner i meningsskabelsesprocesser se også Tabel 2; *Social, Identity, Retrospective, Cues, Ongoing, Plausibility* og *Enactment* – sammenfattet i modellen ”SIR COPE”¹⁴. Dimensionerne understreger, at meningsskabelse er en social proces, som bliver formet af aktørernes identitet og erfaringer, hvor meningsskabelsen sker retrospektivt gennem fortolkning af tidligere hændelser. Modellen peger samtidigt på, at meningsskabelsen er en løbende proces, hvor aktørerne vælger bestemte cues i deres omgivelser og søger plausible forklaringer herpå og gennem deres handlinger medvirker til at skabe den organisatoriske virkelighed.

SIR COPE anvendes som en analytisk ramme til at undersøge, hvordan organisationsændringen (pr. 1. november 2024) i Geodatastyrelsen fortolkes og omsættes på tværs af de organisatoriske niveauer. Formålet hermed er at identificere, hvordan forskellene i forskellige aktørers meningsskabelse kan bidrage til at forklare variationer mellem den formelle struktur og den organisatoriske praksis.

Helt konkret bruges modellen til at analysere interviewdata med fokus på, hvordan medarbejdere og ledere har skabt mening om organisationsændringen, hvilke erfaringer og relationer, der har påvirket deres forståelse, samt hvordan ændringen omsættes i konkrete handlinger og arbejdsgange. Særligt anvendes dimensionerne *retrospective* og *enactment* til at belyse eventuelle forskelle mellem den tidligere og den nuværende praksis. Vi anvender *social* og *identity* til at analysere, om der er variationer i forståelsen mellem de organisatoriske niveauer. Desuden anvender vi *cues* og *plausibility* til at undersøge, hvad de forskellige aktører har tillagt betydning i deres vurdering af ændringens effekt på beslutningskraft og samspil, som var to ud af fire formål med organisationsændringen i Geodatastyrelsen.

Samlet set gør denne anvendelse af SIR COPE det muligt at analysere, på en systematisk måde, hvordan organisationsændringen ikke alene implementeres gennem formelle strukturer,

¹⁴ Power point seminar 5 – Kultur HDO_moodle-kopi.pptx – slide 60-66 af Marita Svane

men også skabes gennem de forskellige aktørers fortolkninger og handlinger i deres daglige virke.

SIR – meningsskabelsens grundlag	Det teoretiske grundlag	Hvordan vi anvender modellen i projektet
SOCIAL	Meningsskabelse sker i samspil med andre og formes gennem relationer og kommunikation.	Hvordan samarbejde og samspil forstås på tværs af organisatoriske niveauer
IDENTITY	Aktørers rolle og identitet påvirker, hvordan de fortolker organisatoriske ændringer.	Hvordan leder- og medarbejderroller påvirker forståelsen af ændringen
RETROSPECTIVE	Mening skabes ved at se tilbage og fortolke tidligere erfaringer.	Hvordan ændringen vurderes i forhold til tidligere praksis
COPE – meningsskabelsens proces		
CUES	Aktører udvælger bestemte forhold eller hændelser som særligt betydningsfulde.	Hvilke forhold der tillægges betydning i vurderingen af ændringen
ONGOING	Meningsskabelse er en løbende proces, der udvikler sig over tid.	Hvordan implementeringen opleves som en løbende proces
PLAUSIBILITY	Aktører søger forklaringer, der fremstår plausible frem for objektivt korrekte.	Hvordan aktører vurderer, om ændringen giver mening
ENACTMENT	Aktører er med til at skabe den organisatoriske virkelighed gennem deres handlinger.	Hvordan organisationsændringen omsættes i daglig praksis

Tabel 2: Tabellen viser, hvordan SIR COPE-modellen operationaliseres i dette projekt med fokus på at analysere meningsskabelse i relation til organisationsændringen i Geodatastyrelsen.

6.3.1 Grundlaget for meningsskabelsen

Social – meningsskabelse som social proces

Weick fremhæver meningsskabelse som noget socialt forankret, der opstår gennem interaktion mellem aktører. Organisationsændringer kan derfor ikke realiseres alene gennem strukturelle ændringer, men kræver også ændringer i relationer, samarbejds mønstre og kommunikationsformer. Den organisatoriske virkelighed opstår gennem det sociale samspil mellem medarbejdere og ledere.

Flere interviewpersoner peger på, at der forud for organisationsændringen manglede samarbejde på tværs af Geodatastyrelsen. Som det udtrykkes:

”Vi så også at vi havde fået to meget sådan skarpe siloer i et hus her, hvor vi netop gerne vil have ... skabe noget større samarbejde om nogle ting ... men du skaber ikke samarbejde ved så at lave et kontor ... du er nødt til stadigvæk at arbejde med adfærden...”

(Interviewperson 7, s. 64)

” Vi skal simpelthen blive bedre til at arbejde sammen på tværs af organisationen.”

(Interviewperson 7 s. 65)

”De er mega dygtige alle vores mennesker, men det vi mangler, det var nogen, der kunne få de her mennesker til for eksempel at snakke sammen. Få sat noget retning på, få sat noget fremdrift på og at få skabt beslutninger.” (Interviewperson 1, s. 4)

Udsagnene peger på, at der har været et behov for at få skabt et samarbejde på tværs, en klar retning og nogle beslutninger. Derudover peger udsagnene også på, at en strukturel ændring ikke kan stå alene, men at det også kræver ændringer i medarbejdernes adfærd.

”folk ser det som en søjle ligesom de andre, hvor at man jo så ligesom sidder i matrikelområdet og siger, man har ikke noget fælles med søkort, og så kan man så også kigge OK og så er der en tredje og dem har vi heller ikke noget tilfælles med.” (Interviewperson 4, s. 39)

Udsagnet herover peger på, at de sociale relationer, som skulle understøtte et øget samspil i Geodatastyrelsen endnu, ikke er blevet enacted i praksis. Medarbejderne har ikke fået skabt mening i formålet med organisationsændringen, dermed er praksis og adfærd ikke ændret. Medarbejderne orienterer sig fortsat mod deres egne faglige fællesskaber frem for organisationen som helhed. Dette kan være et udtryk for, at den sociale meningsskabelse fortsat er lokalt

forankret frem for tværgående. Det kan være en del af forklaringen på, at intentionen om et øget samspil endnu ikke er fuldt realiseret i praksis.

Identity – identitetens betydning for fortolkning af ændringen

Ifølge Weick bliver meningsskabelse påvirket af aktørernes identitet og rolleforståelse. Spørgsmålet om, hvem man er, i denne organisation, påvirker, hvordan ændringer fortolkes og omsættes til handling og hvordan disse handlinger efterfølgende udføres. Identitet bliver dermed et vigtigt filter, som påvirker, hvordan organisationsændringen forstås og omsættes i praksis.

Vores interviewdata viser, at beslutninger tages på forskellige måder på tværs af Geodatastyrelsen. Som det fremgår:

“Jeg er nok også en type som gerne tager beslutninger... jeg styrer det mest selv... og sådan var det faktisk også før... så derfor er der faktisk i den afdeling jeg sidder i ikke sket så mange ændringer.” (interviewperson 2, s. 14-15)

”Jeg tror altså det med at uddelegere det med at være klar over at cheferne er dem der ved mindst og medarbejderne er dem der ved mest. Jeg tror Det er den måde Vi har arbejdet på hele tiden, så i virkeligheden er det måske lidt inspiration til hvordan andre er begyndt at arbejde også.” (interviewperson 5, s. 45)

Dette indikerer, at der i nogle enheder, allerede forud for organisationsændringen, var en høj grad af autonomi, hvilket har reduceret oplevelsen af, at der er sket en forandring, fordi deres identitet som beslutningstagere allerede var etableret.

I kontrast hertil, opleves der andre steder i Geodatastyrelsen en anden praksis:

”... hvor alt beslutningen løb op til de her funktionsledere. Og så kunne de ligesom signe af på det. Der har virkelig været en aflæring for vores medarbejdere og der har været. Altså har der overhovedet været psykologisk tryghed nok til at turde at tage de beslutninger...”
(Interviewperson 1, s. 8)

Udsagnet fortæller os, at medarbejdere i andre dele af Geodatastyrelsen har været vant til en mere hierarkisk beslutningsstruktur, hvor beslutninger var centraliseret til funktionsledere og kontorchefer. Overgangen til et øget beslutningsansvar lokalt kræver derfor, for medarbejderne i disse dele af Geodatastyrelsen, en ændring i identitet og rolleforståelse, hvilket kan være en længerevarende proces.

Med afsæt i Weick kan disse forskelle forstås som et udtryk for variationer i identitet og rolleforståelse, hvilket medvirker, at organisationsændringen bliver realiseret forskelligt på tværs af Geodatastyrelsen. Identitet er derfor en del af forklaringen på at den øgede beslutningskraft udvikles i forskelligt tempo forskellige steder i Geodatastyrelsen.

Derudover fremgår det også, at der har været en oplevelse af, at den position forskellige aktører har haft i organisationen også har påvirket, hvordan organisationsændringen er blevet fortolket.

”Funktionslederne tror, jeg havde en interesse i det. Fordi at de sad i en stilling, hvor at de ikke havde personalansvar, og det kunne være svært at sidde som funktionsleder, ikke at have personaleansvar.” (Interviewperson 4, s. 39)

Ovenstående citat peger på, at magt, position og interesser også er en del af de identitetsskabende faktorer, som er med til at påvirke meningsskabelsen omkring organisationsændringen.

Retrospective – fortolkning gennem tidligere erfaringer

Weick fremhæver, at meningsskabelse er retrospektiv – altså at nutiden fortolkes gennem tidligere erfaringer. Organisationsændringer fortolkes derfor ofte i relation til, hvordan praksis var forud for ændringen.

Nogle steder opleves der en forbedring i beslutningskraften efter organisationsændringen:

“Der bliver i hvert fald besluttet noget. Der bliver taget nogle beslutninger nu.”

(Interviewperson 6, s. 52)

Interviewperson 6 fortæller yderligere, da vi spørger ind til det, at der ikke tidligere blev truffet beslutninger på samme måde, som der gør nu. Tidligere var det uklart, hvem der skulle træffe beslutningerne. Det tilføjes derefter, at medarbejderne, som er eksperterne på området, bliver taget med på råd nu.

Andre steder opleves det fortsat, at beslutningskraften er centraliseret:

“... og beslutningerne træffes, som jeg hørte rundt omkring i huset heller ikke så meget anderledes andre steder. Det er stadigvæk ved chefen.” (interviewperson 2, s. 15)

Og andre steder igen, opleves der en øget kompleksitet i måden beslutninger træffes på:

“... så oplever jeg derimod, at Det er blevet sværere at træffe beslutninger, fordi at en chef, der så sidder der som måske er fysioterapeut, Eller noget lignende kan have svært ved at

træffe de her beslutninger, fordi de ikke har nok viden om det, så det tager rent faktisk længere tid at få truffet nogle beslutninger.” (interviewperson 4, s. 37)

Disse tre forskellige oplevelser, kan med udgangspunkt i Weick forstås som retrospektive fortolkninger, hvor ændringen i beslutningskraften vurderes ved at sammenligne med tidligere praksis. Variationen i oplevelserne viser, at organisationsændringen ikke opleves ensartet og at erfaringer fra den tidligere struktur fortsat påvirker, hvordan den nye organisering, pr. 1. november 2024, fortolkes.

Derudover fremhæves det, hvad en hel central ledelsesopgave er:

” For mig er en leders vigtigste opgave. Det er at oversætte organisatorisk kompleksitet til noget. Medarbejdere kan blive i stand til at handle på.” (Interviewperson 1, s. 6)

Citatet ovenfor understøtter Weicks forståelse af, at ledelse er helt centralt i meningskabelsesprocessen, idet lederne fungerer som oversættere mellem de strategiske beslutninger der træffes og den daglige praksis.

Opsamling af grundlaget for meningskabelsen

Det samlede billede af ovenstående viser, at organisationsændringen i Geodatastyrelsen ikke alene kan forstås som en strukturel ændring, men det er en løbende meningskabelsesproces, hvor sociale relationer, identitet og tidligere erfaringer spiller en afgørende rolle. Med udgangspunkt i Weicks teori er det tydeligt, at organisationsændringen endnu ikke er fuldt realiseret i praksis, idet medarbejdernes meningskabelse stadig er præget af eksisterende samarbejds mønstre, identiteter og erfaringer fra den tidligere organisering.

Den sociale dimension viser, at en del af formålet med organisationsændringen var at skabe et øget samspil på tværs af Geodatastyrelsen. Dimensionen viser også, at denne del er Geodatastyrelsen endnu ikke i mål med. Man har en erkendelse af, at samspillet ikke kan skabes af strukturændringer alene. Det kræver også ændringer i adfærd og relationer at bryde de faglige siloer ned og få skabt samspillet. Den manglende etablering af nye samarbejds mønstre kan derfor ses som et udtryk for, at den sociale meningskabelse fortsat er lokalt orienteret frem for organisatorisk forankret.

Identitetsdimensionen viser samtidig, at organisationsændringen fortolkes forskelligt afhængigt af medarbejdernes og ledernes eksisterende rolleforståelser og den praksis der har været for beslutninger. I enheder hvor der har været en høj grad af autonomi opleves færre ændringer, hvorimod enheder, hvor beslutningerne har været mere centraliserede oplever et

større behov for aflæring og udvikling af nye roller. Dette indikerer, at identitet fungerer som et filter, der påvirker tempoet for, og graden af implementering af den øgede beslutningskraft.

Den retrospektive dimension viser, at oplevelsen af organisationsændringen i høj grad formes gennem sammenligninger med tidligere praksis. Variationerne i hvordan beslutningskraften opleves – fra forbedring til øget kompleksitet – understreger, at ændringen ikke opleves ensartet på tværs af Geodatastyrelsen. Samtidig fremhæver analysen, at ledelsen har en central rolle i meningsskabelsesprocessen, idet ledernes fornemmeste opgave er at oversætte organisatorisk kompleksitet til konkret handling.

Ovenstående peger på, at organisationsændringen endnu ikke er fuldt implementeret i Geodatastyrelsen og fortsat er under udvikling. Realiseringen af intentionerne om øget samarbejde og beslutningskraft afhænger af, at der i Geodatastyrelsen arbejdes aktivt med både sociale relationer, identitetsforståelser og fælles fortolkninger af ændringen. Dette understreger, at en organisationsændring må forstås som en dynamisk proces, hvor mening skabes over tid gennem samspil mellem struktur, aktører og praksis.

6.3.2 Meningsskabelsens proces

Cues – hvad tillægges betydning i meningsskabelsen

Ifølge Weick foregår meningsskabelsen ved at aktørerne udvælger bestemte cues i deres omgivelser, som de tillægger særlig betydning. Disse cues fungerer som pejlemærker, der hjælper til medarbejdernes fortolkning af komplekse organisatoriske ændringer.

I forbindelse med organisationsændringen fremstår kommunikation som et centralt cue:

”Det var meget sparsom information synes jeg, vi fik på husmødet den dag, hvor det ligesom blev annonceret.” (interviewperson 6, s. 52)

”Hvad er formålet med KPS? Det er aldrig nogensinde blevet fortalt videre.”
(Interviewperson 4, s. 38)

Med afsæt i Weick kan dette forstås som, at den begrænsede information, som interviewpersonerne her har oplevet, øger risikoen for, at formålet med organisationsændringen fortolkes forskelligt. Når medarbejderne ikke modtager tilstrækkelig information om formålet med ændringen og hvilket retning de skal gå, vil de i stedet skabe deres egne forklaringer baseret på lokale erfaringer. Dette kan være en del af forklaringen på variationer mellem intentionen med organisationsændringen og den praksis der er i Geodatastyrelsen.

Ongoing – organisationsændringen som løbende proces

Flere interviewpersoner beskriver organisationsændringen som en proces. Interviewperson 1 nævner det flere gange i løbet af sit interview:

”Det var noget af det jeg var med til at skubbe i gang og skubbe serviceeftersyn i gang, men også få det gjort...” (Interviewperson 1, s. 3)

”Altså det første man gør er sjældent dét altså. Der skal helt sikkert garanteret ske et eller andet småjusteringer for at få det til at passe. Så det der med at turde at sige, OK nu gør vi noget begynde på at lave hvor i stedet for at tro at man kan have et fuldstændig fix og færdig plan inden man tør rykke på den.” (Interviewperson 1, s. 3)

”Jeg tror ikke på at man kan lave en organisationsændring og være nået i mål efter et år... Jeg tror også på at man når man laver. Sådan en ændring som vi gør, så kommer der til at være noget, hvor man lige. Sådan skal justere simpelthen for at.

En ting er om man tror det fungerer, men hvordan fungerer det så når virkeligheden rammer? Jeg tror på organisationen hvor man løbende justerer ens praksis for at få det til at passe til opgaveløsning også i en verden, hvor det hele det går så stærkt som det gør, så vil der hele tiden skulle ske småændringer.” (Interviewperson 1, s. 5-6)

*” Jeg har skrevet ud at, at der kommer forventeligt nogle småjusteringer...”
(Interviewperson 7 s. 67)*

Udtalelserne ovenfor viser, at organisationsændringen er en løbende proces, der først er startet med et serviceeftersyn af organisationen, som førte til organisationsændringen, som efter et års tid blev evalueret, hvilket medførte nogle ændringer. Udtalelserne viser også, at det ikke har været intentionen, at organisationsændringen skulle være ”Big Bang”. Dette understøtter Weicks forståelse af organisationer som dynamiske processer, hvor implementering kræver løbende tilpasning og refleksion. En organisationsændring bør derfor ikke forstås som en afsluttet begivenhed, men i stedet som en kontinuerlig proces, hvor mening udvikles over tid.

Forståelsen heraf er særligt vigtig i forhold til implementering og forankring, idet en succesfuld implementering forudsætter, at man laver løbende opfølgning og justerer sin praksis.

Plausability – meningsfuldhed frem for korrekthed

Det fremhæves i citatet herunder, at strukturer er etableret, men at de endnu ikke fungerer i henhold til den intention, der var med dem:

”... Jeg tror ikke vi er i mål på ret mange områder. Der, der er etableret nogle strukturer og noget, som dem skal vi have til at virke, men de virker ikke sådan, at vi i dag jeg kan sige der er større sammenhængskraft...” (Interviewperson 5, s. 44)

Med udgangspunkt i Weicks teori, kan dette forstås som et udtryk for, at strukturer endnu ikke fremstår plausible i praksis. Intentionerne er der, men der er stadig et stykke arbejde, der går forud for at kunne sige, at man er nået i mål. Samtidig peger citatet også på, at der fortsat er en forskel i strukturen, som man ønsker den skal være, og hvad der rent faktisk sker i praksis – sammenhængskraften er dermed ikke, hvor direktionen/topledelsen ønsker den skal være. Det afgørende er ikke, om strukturen er korrekt designet, men om medarbejderne oplever strukturen som meningsfuld og anvendelig i det daglige arbejde.

Hvis ikke medarbejderne finder strukturerne meningsfulde, er sandsynligheden for, at de omsættes til handling reduceret. Dette kan være forklaring på, hvorfor visse tiltag i forbindelse med organisationsændringen endnu ikke har haft den ønskede effekt.

Enactment – handling skaber organisatorisk virkelighed

Flere af interviewpersonerne peger på, at ændringen i praksis har været meget begrænset:

“Mine arbejdsopgaver har ikke ændret sig sådan vildt og voldsomt... jeg laver ellers det samme.” (Interviewperson 6, s. 51)

”Der er masser af ting, der foregår som før. Og der er også masser af ting, der skulle foregå som før. Altså opgaveløsningen. Der kommer jo det samme ud i enden. Spørgsmålet er om der er nogen steder kommer mere ud end der ville have gjort, hvis vi ikke lavede ændringen.”
(Interviewperson 1, s. 7)

”Ja, jeg tror i hvert fald i matrikulære afdeling. Der er der ikke så meget forskel på, hvordan det var før.” (Interviewperson 2, s. 18)

Disse udtalelser viser, at medarbejderne fortsat udfører deres arbejde som før organisationsændringen – og som interviewperson 1 siger, så er der også mange ting der skulle foregå som før, fordi kerneopgaverne er de samme, men dette kan i høj grad have været medvirkende til, at det har været svært for medarbejderne at skabe en mening med organisationsændringen, der kunne omsættes til handling.

En enkelt interviewperson peger endda på, at samarbejdet er forringet i forhold til før organisationsændringen:

”... men ellers så prøver folk jo at løse de samme opgaver som de løste før, men har langt sværere ved det, fordi der ikke er det samarbejde mellem søkortområdet og KPS som der var tidligere, hvor man så sig som en samlet flok, så er det blevet meget opdelt.”

(Interviewperson 4, s. 39-40)

Organisationsændringen har været et spørgsmål om at få skabt strukturerne til at løse opgaverne bedst muligt. Med afsæt i Weick kan det, at opgaveløsningen ikke har ændret sig, forstås som enactment, hvor tidligere praksisser fortsat eksisterer i de handlinger medarbejderne udfører i hverdagen. Det kan være indikation på, at den nye struktur om samarbejde ikke understøtter opgaveløsningen optimalt og dette kan øge oplevelsen af, at samarbejdet er blevet besværligt frem for forbedret.

Analysen viser, at organisationsændringen ikke realiseres som én entydig forandring, men enacts forskelligt på tværs af organisationen. Med afsæt i Karl E. Weick kan dette forstås som et resultat af, at meningsskabelsen varierer mellem organisatoriske niveauer, hvilket medfører, at der opstår flere samtidige praksisser frem for én fælles organisatorisk virkelighed.

Opsamling af processen for meningsskabelsen

Ovenstående viser, at organisationsændringen i Geodatastyrelsen er præget af en kompleks og løbende meningsskabelsesproces, hvor ledere og medarbejdere udvælger forskellige cues, de handler på baggrund af de eksisterende praksisser og gradvist justerer de deres forståelse af ændringen. Med udgangspunkt i Weicks teori, bliver det derfor tydeligt, at organisationsændringen endnu ikke er fuldt forankret, idet meningsskabelsen stadig foregår og der skabes mening lokalt i de enkelte centre og forskelligt på tværs af organisationen.

Det fremgår af cues, at kommunikation er et vigtigt pejlemærke i, hvordan medarbejderne fortolker organisationsændringen. Flere interviewpersoner fremhæver, at den information de har fået om formålet og retningen har været sparsom. Dette øger risikoen for forskellige fortolkninger, samt at centrene skaber deres egne forklaringer på ændringen. Når formålet med organisationsændringen ikke fremstår tydeligt for medarbejderne, øger det afstanden mellem hvad intentionen har været og den praksis der opstår, idet medarbejderne i højere grad orienterer sig mod deres egne erfaringer i stedet for den fælles organisatoriske retning.

Ongoing-dimensionen understreger, at organiseringen skal forstås som en kontinuerlig proces fremfor en afsluttet begivenhed. Praksisser og strukturer justeres løbende efter behov. Interviewene viser, at der er en bevidsthed fra HR og direktøren om, at organisationsændringen

kræver løbende tilpasning og tid samt at justeringer i større eller mindre grad er en naturlig del af implementeringen. Med afsæt i Weicks teorier understøtter det, at forståelsen af at organisationen er en dynamisk proces under konstant udvikling, hvor succes af ændringer afhænger af vedvarende opfølgning, refleksion og evaluering.

Samtidig peger plausibility på, at de strukturer, der er forsøgt etableret endnu ikke fremstår fuldt meningsfulde i praksis. Strukturerne er etableret, på papiret, men medarbejderne oplever endnu ikke en styrket sammenhængskraft. Det indikerer, at der fortsat er et gab mellem den måde direktionen har ønsket at organisere Geodatastyrelsen på og den måde medarbejderne oplever strukturerne på i hverdagen. Det er derfor ikke designet af strukturen, der i dette tilfælde bliver afgørende, i stedet er det i hvilken grad medarbejderne oplever at strukturerne er relevante og kan anvendes i dagligdagen.

Til sidst viser enactment-dimensionen, at mange af medarbejderne fortsat udfører opgaveløsningen som før organisationsændringen – som det i høj grad også har været meningen. Den begrænsede ændring i praksis, kan gøre det svært for medarbejderne at skabe mening med organisationsændringen og derfor følge de nye strukturer, der er forsøgt skabt. Dette kan gøre det svært at få omsat ændringen til konkret handling og det kan dermed få skabt en oplevelse af, at organisationsændringen har begrænset betydning i hverdagen. Samtidig peger nogle interviewpersoner på, at de nogle steder i organisationen oplever samarbejdet sværere end tidligere. Det kan være indikation på, at den nye struktur ikke er optimal for, hvordan man ønsker at samarbejdet skal foregå internt i fagcentrene, samt på tværs af Geodatastyrelsen.

Samlet set peger ovenstående på, at organisationsændringen enacts forskelligt på tværs af Geodatastyrelsen og at der endnu ikke er blevet skabt én fælles organisatorisk virkelighed. De forskellige fortolkninger og den uens praksis er med til at understrege, at meningsskabelse er en dynamisk proces, hvor det er afgørende, at der er en tydelig kommunikation, løbende justeringer samt meningsfulde strukturer. Hvis ikke disse elementer er til stede er det meget vanskeligt at forankre organisationsændringen samt at omsætte den til handling i hele Geodatastyrelsen.

6.3.3 Delkonklusion for den samlede meningsskabelse

Samlet viser analysen, at organisationsændringen i Geodatastyrelsen skal forstås som en kompleks og løbende proces for meningsskabelse, hvor de sociale relationer, identitet, kommunikation, tidligere erfaringer og de daglige handlinger til sammen former, hvordan

medarbejderne og lederne i Geodatastyrelsen fortolker ændringen og realiserer den i praksis. Med udgangspunkt i Weicks teori, SIR COPE, bliver det tydeligt, at organisationsændringen ikke er implementeret ensartet, men bliver enactet forskelligt på tværs af Geodatastyrelsen, hvilket medfører variationer i både forståelse og praksis.

Analysen peger på, at sociale relationer og samarbejds mønstre stadig er præget af eksisterende faglige fællesskaber, som var forud for organisationsændringen samt silo-tænkningen om at der ikke er noget til fælles med de øvrige centre. På trods af, at to af de fire elementer, der danner grundlag for organisationsændringen, var at styrke samspillet på tværs samt at styrke beslutningskraften, viser interviewene, at de nye samarbejdsformer endnu ikke er fuldt forankret i praksis. De strukturelle ændringer alene er altså ikke tilstrækkelige til at skabe nye samarbejds mønstre. Det kræver også ændringer i adfærd og relationer, hvilket er afgørende for, at meningsskabelsen kan bevæge sig videre fra lokale fællesskaber til en samlet organisatorisk forståelse.

Analysen viser samtidig, at identitet og rolleforståelse er vigtigt for, hvordan medarbejderne fortolker organisationsændringen og omsætter den til handling. De forskelle, der tidligere var i beslutningskulturen samt forskelle i graderne af autonomi medfører, at ændringen opleves forskelligt på tværs af Geodatastyrelsen. I nogle enheder opleves der få ændringer, mens ændringerne andre steder kræver en aflæring af, hvordan den tidligere, meget centraliserede beslutningskultur var, samt en udvikling af nye roller og nyt ansvar. Forskellene, som er nævnt her, understøtter at meningsskabelsen er tæt knyttet til medarbejdernes identitet og position i Geodatastyrelsen.

Kommunikation fremstår som et vigtigt cue i medarbejdernes fortolkning af organisationsændringen. Medarbejdere nævner i deres interview, at de oplevede begrænset information om formål og retning, som har medført, at de i højere grad har skabt deres egne forklaringer baseret på lokale erfaringer i deres egne enheder eller kontorer. Det bidrager til variationer mellem den intention, der har været med organisationsændringen og den praksis, der er i Geodatastyrelsen. Derudover understreger det vigtigheden af en tydelig og vedvarende kommunikation i meningsskabelsesprocessen.

Analysen viser også, at medarbejdernes fortolkninger i høj grad er retrospektive og mærket af tidligere erfaringer. I interviewene nævnes bl.a. at beslutningskraften nogle steder opleves som forbedret, andre steder som uændret og nogle steder som kompleks. Dette er vurderet i relation til, hvordan beslutningskraften var tidligere, men er også afhængig af, hvor stor grad

af autonomi vores interviewpersoner tidligere har haft. Samtidig viser ongoing-dimensionen, at organisationsændringen ikke kan og skal forstås som en afsluttet begivenhed, med ”Big Bang” pr. 1. november 2024, men at det i stedet er en kontinuerlig proces, hvor struktur og praksis løbende bliver justeret i takt med at Geodatastyrelsen udvikler sig og de behov der måtte opstå.

Derudover ses det, at de strukturer som organisationsændringen har etableret endnu ikke fremstår plausible og meningsfulde alle steder. Selvom strukturerne formelt set er etableret oplever medarbejderne ikke en styrket sammenhængskraft og opgaveløsningen foregår i høj grad som før organisationsændringen. Dette indikerer, at den organisatoriske virkelighed skabes gennem handlinger, hvor tidligere praksisser stadig spiller en stor rolle. Når ændringen ikke tydeligt bliver omsat til konkrete handlinger i hverdagen, vanskeliggør det forankringen af samspillet på tværs og de nye beslutningsprocesser.

Den samlede analyse viser, at organisationsændringen fortsat er under udvikling og for at intentionerne med organisationsændringen, samspil, beslutningskraft, stabilitet og fornyelse, kan realiseres kræver det en vedvarende indsats fra alle i Geodatastyrelsen for at skabe en fælles mening på tværs. Det indebærer et stort fokus på tydelig kommunikation, oversættelse af strategiske intentioner til konkret hverdagspraksis, udvikling af nye samarbejdsrelationer og understøttelse af medarbejdernes rolleforståelser. Organisationsændringen kan derfor forstås som en dynamisk proces, hvor mening skabes og genskabes over tid gennem det samspil der er mellem struktur, aktører og handlinger.

7 Diskussion og anbefaling

Den samlede analyse af organisationsændringen i Geodatastyrelsen viser, at forandringen er en kompleks proces, hvor forskellige organisatoriske dynamikker har påvirket både implementeringen og forankringen. Det fremgår tydeligt på tværs af analyserne, at organisationsændringen har skabt strukturelle forandringer, men at ændringen i de tilsigtede forbedringer – beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet – endnu ikke er på plads i praksis. Den centrale udfordring er derfor ikke designet af organisationen, men derimod at få oversat strukturen til en praksis, der kan fungere i hverdagen.

Analysen af implementeringen ved brug af Borum peger på, at organisationsændringen er initieret fra et teknisk-rationelt perspektiv, hvor det omfattende serviceeftersyn af organisationen dannede grundlaget for ændringen. Den teknisk-rationelle tilgang har bidraget til etableringen af en tydelig struktur og nye organisatoriske rammer, som skal understøtte decentralisering af beslutningskraften. Samtidig viser analysen også, at det har været nødvendigt med et humanistisk perspektiv til at skabe ensartede forandringer i praksis. Kommunikation, involvering og relationel forståelse har stor betydning for implementeringen. Oplevelsen af manglende inddragelse og kommunikation i de tidlige faser af organisationsændringen har ført til usikkerhed og et behov for lokal fortolkning af organisationsændringen. Politiske dynamikker, ændringer i roller og positioner har ligeledes haft indflydelse på, hvordan ændringen er blevet modtaget af medarbejderne. Til sidst viser det eksplorativt perspektiv, at organisationsændringen fortsat kræver læring og justering, hvor erfaringerne løbende former praksis.

Dette understøttes af analysen af Kotter 2.0 som synliggør, at intentionen med organisationsændringen har været strategisk. Indsatsen har derimod været begrænset. Den strategiske mulighed – de fire elementer – har været tydeliggjort på ledelsesniveau, men kommunikationen til et fælles organisatorisk billede for medarbejderne har været mangelfuldt. Analysen viser, at der kun delvist er realiseret en styrende koalition, hvorfor ændringen i høj grad har været hierarkisk, drevet og derfor ikke er blevet bredt forankret i Geodatastyrelsen. De succeser, der er realiseret undervejs i implementeringen, er ikke blevet anvendt til at skabe momentum på tværs i organisationen. Analysen understreger, at organisationsændringen er formelt etableret, men endnu ikke en integreret del af praksis.

Samtidig er det værd at huske på jf. Figur 2, at Geodatastyrelsen fortsat befinder sig i en overgangsfase, hvor vi i interviewmaterialet ser tegn på, at praksis er under forandring, men at ændringen endnu ikke er stabiliseret tilstrækkeligt til at være meget synlig. Praksisændringer

tager ofte længere tid end strukturændringer. Så tolkningen af, at organisationsændringen endnu ikke er en etableret del af praksis, kan også betyde, at Geodatastyrelsen er i gang med en tilpasning til de nye strukturer.

Meningsskabelsesperspektivet i analysen jf. Weicks teori giver en dybere forståelse af hvorfor der er variationer i implementeringen og en forklaring på, hvorfor organisationsændringen en-actes forskelligt på tværs af Geodatastyrelsen. Medarbejdere og ledere fortolker ændringen gennem eksisterende identiteter, erfaringer og relationer, hvilket medfører, at der nogle steder i organisationen opleves begrænsede ændringer i praksis, mens der opleves store ændringer og behov for aflæring og tilpasning andre steder. Geodatastyrelsen er samtidig præget af eksisterende samarbejds mønstre og faglige fællesskaber, hvilket udfordrer intentionen om et øget samspil på tværs. Kommunikation har fungeret som et centralt cue i meningsskabelsen og når information om formålet med og retningen for organisationsændringen, opleves som begrænset vanskeliggør det etableringen af en fælles organisatorisk forståelse.

Det er dog sjældent realistisk, at en hel organisation opnår en fuld fælles forståelse. Der kan være for store forskelle i den lokale kultur i centre, kontorer og enheder til, at dette er muligt. Derfor er variationen i forståelsen og meningsskabelsen ikke nødvendigvis et problem, men et vilkår, som er til stede for organisationsændringen.

Den samlede analyse (Borum, Kotter 2.0 og Weick) viser, at den formelle struktur er ændret ved organisationsændringen, mens praksis kun er delvist ændret. Der er skabt nye strukturer og organisatoriske rammer, som giver bedre forudsætninger for beslutningskraft og samspil, men realiseringen af de ønskede forbedringer er ujævn på tværs af Geodatastyrelsen. Fx er beslutningskraften ikke implementeret ensartet på tværs og afhænger i høj grad af lokale forhold, relationer og fortolkninger. Samspillet er også forbedret nogle steder, mens der andre steder fortsat er en oplevelse af silo-tænkning og eksisterende samarbejds mønstre. Nye strukturer og roller har initieret fornyelse, men arbejdsformerne er endnu ikke fuldt implementeret i praksis.

Decentralisering af beslutningskraften skaber naturligt en usikkerhed, og det at medarbejderne fortsat søger faglig sparring ved ledelsen er ikke nødvendigvis fordi der mangler psykologisk tryghed til at træffe beslutninger, men det kan være ansvarlig adfærd i forhold til vigtigheden af kerneopgaven i Geodatastyrelsen. Det kan modsat for ledelsen være svært at afgive beslutningskraften til medarbejdere, der virker usikre i beslutningsrummet. Det kræver derfor et højt niveau af gensidig tillid. Derudover er silo-tænkningen og brugen af de eksisterende

samarbejds mønstre ikke nødvendigvis forkert. Det kan være et udtryk for, at opgaverne har brug for en høj grad af specialisering og at snitfladerne ikke er hensigtsmæssige eller fortsat er uklare.

På tværs viser analyserne et tydeligt mønster af, at strukturændringer har været nødvendige, men at de ikke kan stå alene for at skabe en organisatorisk forandring. Borum peger på et behov for at balancere mellem de forskellige tilgange, Kotter viser, vigtigheden af mobilisering og organisatorisk opbakning og Weick understreger, at reel forandring først opstår, når de nye strukturer bliver meningsfulde og omsættes til handling i praksis. Dette understøtter forståelsen af, organisationsændringen som en proces, hvor formel struktur og organisatorisk praksis løbende skal bringes i overensstemmelse gennem meningsskabelse og organisatorisk læring.

7.1 Anbefaling

På baggrund af analyserne findes en række indsatsområder, som vi mener kan understøtte en mere effektiv implementering og forankring af organisationsændringen, som fortsat tager udgangspunkt i de 4 elementer – beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet.

1. *Styrk meningsskabelse og oversættelse af strategi til praksis*

Analyserne peger på, at en central udfordring i implementeringen, har været den manglende fælles forståelse af formålet. Geodatastyrelsen bør fremadrettet arbejde systematisk med at oversætte de strategiske mål til konkret praksis i de enkelte enheder. Det kan bl.a. ske gennem dialogfora, der afholdes regelmæssigt. Her skal ledere og medarbejdere i fællesskab konkretisere, hvad de fire elementer betyder i deres dagligdag.

Ledernes rolle med at oversætte strategi til praksis bør ligeledes styrkes, da dette er afgørende for medarbejdernes meningsskabelse i Geodatastyrelsen.

2. *Udvikl beslutningskompetence og psykologisk tryghed*

Den nye struktur har decentraliseret beslutningskompetencen, men det opleves ikke ensartet på tværs af organisationen. Der er derfor et behov for at udvikle beslutningskompetencen hos medarbejderne, samt at skabe psykologisk tryghed i at træffe beslutninger i enhederne.

Geodatastyrelsen kan derfor med fordel oprette træningsforløb og refleksionsfora, hvor der kan arbejdes med konkrete beslutningssituationer og derigennem, kan medarbejderne opbygge tillid til egne kompetencer og lederne kan finde tryghed i, at

medarbejderne har tilstrækkelig faglighed, til at have beslutningskompetencen. Derudover skal der defineres klare rammer for, hvilke beslutninger, der kan træffes hvor.

3. *Etabler og styrk tværgående samarbejdsrelationer*

Geodatastyrelsen er fortsat præget af silo-tænkning og den nye struktur kan ikke stå alene til at skabe samspil på tværs. Geodatastyrelsen kan derfor etablere tværgående opgavefællesskaber og netværk, hvor medarbejdere fra forskellige fagområder kan samarbejde om konkrete opgaver eller sparre med hinanden på projekter der er i de enkelte fagområder. Relationelle aktiviteter, f.eks. fælles workshops og læringsforløb kan også medvirke til, at der opstår nye samarbejds mønstre.

4. *Opbyg en bredere styrende koalition*

Organisationsændringen har primært været drevet af direktionen, men vores analyse viser, at der er et behov for at medarbejderne i højere grad inddrages. Dette kan gøres ved at identificere og aktivere nøglemedarbejdere som forandringsambassadører i Geodatastyrelsen. Disse medarbejders opgave vil være at bidrage til meningskabelsen, samt understøtte implementeringen i de enkelte enheder samt få kollegaerne til at tage ejerskab over forandringen – bl.a. gennem meningskabelse.

5. *Synliggør og anvend tidlige succeser strategisk*

I vores interviews og analysen fandt vi, at der allerede er sket forbedringer nogle steder i Geodatastyrelsen. Disse er ikke blevet synliggjort på tværs af organisationen, og har derfor ikke bidraget til at skabe momentum for ændringen. Derfor anbefaler vi, at Geodatastyrelsen systematisk arbejder med at identificere, dokumentere og kommunikere succeserne. På den måde kan medarbejderne se en fremdrift, hvilket styrker motivationen.

6. *Arbejd systematisk med løbende evaluering og justering*

Organisationsændringen er en dynamisk proces, som løbende kræver opfølgning og justering. Derfor er vores anbefaling, at der skabes en fast evalueringsrutine, hvor der indsamles erfaringer, som anvendes til at justere strukturen og de arbejdsformer, der er i praksis. Denne tilgang understøtter en eksplorativ forandringsforståelse og bidrager til, at Geodatastyrelsen gradvist flytter sig fra en formel struktur til en reel praksis.

Vi antager ikke, at vores anbefalinger får skabt fælles forståelse og mening og løst de udfordringer der, har været og måske fortsat er i organisationsændringen ved et snuptag, idet

organisationsændringer er komplekse og dynamiske processer. Derfor er det heller ikke sikkert at de oplyste anbefalinger er tilstrækkelige til at få implementeret og forankret organisationsændringen i en verden i forandring, men de kan bidrage til at tage skridt i den rigtige retning.

7.2 Anbefalingsmatrix

Vi har udarbejdet en anbefalingsmatrix se Tabel 4: Anbefalingsmatrix, der illustrer sammenhængen mellem de seks indsatsområder og organisationsændringen fire strategiske elementer.

Matrixen viser, i hvilken grad de enkelte indsatsområder understøtter de strategiske elementer. Se Tabel 3 for symbolforklaring.

Vores anbefalede prioritering af indsatserne findes under matrixen. Flere af indsatserne kan påvirke elementerne positivt, vi har indsat dem, hvor vi mener de er stærkest placeret.

Matrixlogik

Symbol	Betydning
●●●	Primær og stærk understøttelse
●●	Sekundær understøttelse
●	Begrænset understøttelse

Tabel 3: Matrixlogik

Element Indsatsområde	Beslutningskraft	Samspil	Fornyelse	Stabilitet
1. Styrk meningsskabelse og oversættelse af strategi til praksis	●●	●●●	●	●●
2. Udvikl beslutningskompetence og psykologisk tryghed	●●●	●●	●	●●
3. Etabler og styrk tværgående samarbejdsrelationer	●●	●●●	●	●●
4. Opbyg en bredere styrende koalition	●●	●●●	●●	●●
5. Synliggør og anvend tidlige succeser strategisk	●●	●●	●●●	●
6. Arbejd systematisk med løbende evaluering og justering	●●	●●	●●●	●●

Tabel 4: Anbefalingsmatrix

Vi anbefaler nedenstående prioritering af indsatsområder for de fire elementer. Det betyder ikke, at flere initiativer ikke kan igangsættes og vedligeholdes på samme tid, men en prioritering er altid nødvendig, hvis eksekveringen påvirkes. Indsatserne fra anbefalingsmatrixen skal bruges.

De fire elementer prioriteres idet, det forventes, at det bedste resultat opnås, hvis der fokuseres på ét eller to elementer ad gangen, fremfor et bredt fokus, hvor Geodatastyrelsen vil opnå det hele på én gang.

1. **Samspil:** Forudsætning for at det lykkes, derfor mener vi, at det må være første prioritet at få startet indsatser op omkring forbedringerne til at styrke samspillet på tværs.
2. **Beslutningskraft:** Beslutningskraften styrkes for at skabe retning, fremdrift og tage ansvar.
3. **Stabilitet:** Stabiliteten skal følge med, for at skabe kvalitet i opgaveløsningen og legitimitet.
4. **Fornyelse:** Fornyelse er vigtigt, men for at skabe oprigtig fornyelse skal de ovenstående være på plads, for at det ikke bare bliver ideer uden effekt.

8 Konklusion

Formålet med projektet har været at undersøge, hvordan og i hvilken grad organisationsændringen i Geodatastyrelsen har realiseret de tilsigtede organisatoriske forbedringer i de fire elementer: beslutningskraft, samspil, fornyelse og stabilitet, og i hvilken udstrækning ændringen har medført reelle forandringer i den organisatoriske praksis, samt hvordan implementering og forankring kan optimeres.

Analyserne gennem Borum, Kotter 2.0 og Weicks teorier viser samlet set, at organisationsændringen i højere grad har haft effekt på den formelle struktur end på den daglige organisatoriske praksis. Der er etableret nye ledelseslag, tydeligere strukturer og nye organisatoriske rammer, hvilket indikerer en tydelig teknisk-rationel tilgang til forandring, men analysen peger samtidig på, at det fundament ikke i sig selv er tilstrækkeligt til at skabe dybdegående ændringer i praksis.

Organisationsændringen i Geodatastyrelsen har realiseret væsentlige strukturelle forbedringer, men kun delvist realiseret de tilsigtede organisatoriske forbedringer i praksis. Elementerne er alle påvirket i den ønskede retning, men ingen af elementerne kan vurderes fuldt forankrede. Realiseringen er moderat og ujævnt fordelt. Der er skabt et fundament, men ikke en færdig forandring. Organisationsændringen må derfor forstås som en igangværende proces, hvor den største opgave nu er at omsætte de formelle rammer til fælles praksis.

Organisationsændringen har ændret ”kortet” i Geodatastyrelsen, men ”terrænet” den organisatoriske praksis, ændrer sig først i takt med, at medarbejderne og lederne skaber ny mening og omsætter strukturen til handling i hverdagen. Den videre succes afhænger derfor ikke af endnu en ny struktur, men af Geodatastyrelsens evne til at skabe fælles mening, retning og konkrete handlinger i hverdagen. Det kan gøres gennem prioriteringer, at Geodatastyrelsen arbejder struktureret med at styrke meningskabelsen blandt medarbejderne og at ledelsen er fælles om at oversætte strategi til praksis. Derudover kræver det, at der arbejdes med at udvikle medarbejdernes beslutningskompetencer og få skabt psykologisk tryghed til at træffe beslutninger. Der skal etableres tværgående samarbejdsrelationer, fx gennem netværk, som skal vedligeholdes og styrkes løbende. Der skal fra ledelsens side opbygges en bredere styrende koalition, som skal bidrage til meningskabelsen i Geodatastyrelsen. De små succeser og fremskridt skal synliggøres tydeligt og anvendes strategisk til at bidrage til at få medarbejderne ”med på vognen” og til sidst er det vigtigt, at ledelsen hele tiden har ”fingeren på pulsen” og løbende evaluerer organiseringen og justerer, hvor der er behov for det.

9 Perspektivering

Hvor projektet her har fokuseret på hvorvidt de strukturelle ændringer også er blevet implementeret i praksis og om de tilsigtede forbedringer i beslutningskraft og samspil er blevet realiseret. En anden konsekvens af organisationsændringen, som projektet kunne have undersøgt, er trivslen i Geodatastyrelsen. Både forud for organisationsændringen og efter organisationsændringen og hvilken betydning trivslen har haft for organisationsændringen og hvordan den er påvirket af organisationsændringen. Interviewperson 1 nævner i sit interview at:

”Vi døjede meget krænkelser for eksempel. Altså det der med at få taget konflikter i opløbet altså at få altså relationelle kompetencer ind i organisationen.”

(Interviewperson 1, s. 4)

”Sådan noget som krænkelser blandt medarbejderne. Altså da vi lå på Sådan en 14 stykker før organisationsændringer. De er mellem medarbejdere væk nu. Det kan der være mange årsager til det kan organisationsændringen, og jeg tror heller ikke på, at man kan pege på én årsag til alting.” (Interviewperson 1, s. 8)

På baggrund af ovenstående citater kunne det have været interessant at undersøge hvordan man kan arbejde med relationelle kompetencer i Geodatastyrelsen og hvordan det kan bidrage til at forebygge krænkelser mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere samt hvordan det påvirker kulturen i organisationen.

Derudover kan det bemærkes, som vi også har nævnt i projektets indledende afsnit, at ledelsen i Geodatastyrelsen undervejs har foretaget en justering af organiseringen på baggrund af en intern evaluering. Dette er et udtryk for, at Geodatastyrelsen er i gang med en lærings- og tilpasningsproces, hvilket ligger i forlængelse af projektets fokus på løbende implementering og forankring. Timingen af justeringen betyder, at det ikke har været muligt at vurdere effekten af justeringen. Dette er med til at understrege, at organisationsændringer må forstås som en proces under udvikling.

10 Litteraturliste

Bøger:

- Borum, Finn. (2013). Strategier for organisationsændring, Handelshøjskolens Forlag, København K.
- John P Kotter. (2015). Acceleration, Strategisk smidighed I en foranderlig verden, Gyldendal Business, København K.
- Rene Nesgaard Nielsen (2022), Videnskabsteori og projektarbejde for erhvervsøkonomer. Djøf forlag.
- Hammer, S. og Høpner, J., Meningsskabelse, organisering og ledelse. En introduktion til Weicks univers. 2. udgave. Samfundslitteratur.

PowerPoints:

- Power point - fællesplancher (seminar 2) slide 38 af Keld B. Holmgaard og Jesper Raalskov
- Power point – Kultur HDO_moodle-kopi.pptx (seminar 5) slide 60-66 af Marita Svane

Artikler:

- The science of organizational design: fit between structure and coordination, Burton, R.M & Obel, B. (2018) <https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-018-0029-2>

Websites:

- <https://chatgpt.com/> Anvendt som anført i afsnit 3.6
- <https://gst.dk/om-os/geodatastyrelsens-strategi> d. 6. marts 2026
- <https://gst.dk/lovgivning/love-og-regler-paa-soefartsomraadet> d. 9. april 2026
- <https://www.ft.dk/da/dokumenter/bestil-publikationer/publikationer/mingrundlov/mingrundlov/kapitel-8/paragraf-73> d. 9. april 2026

11 Bilag 1 – Interviewguide medarbejdere

Spørgsmål	Analytisk formål	Model, aspekt	Noter
Hvordan forstod du baggrunden for organisationsændringen?	Meningsskabelse	Weick	
Hvad har ændret sig i din daglige opgaveløsning?	Reel praksisændring	Weick	
Oplever du, at beslutninger træffes anderledes end før?	Beslutningskraft og struktur	Borum	
Var det tydeligt, hvad målet med forandringen var?	Vision og kommunikation	Kotter	
Oplever du, at nogen havde særlige interesser i ændringen?	Politisk perspektiv	Borum	
Er der noget, der stadig foregår som før, selvom strukturen er ændret?	Kulturel reproduktion	Weick	
Hvad skulle der til for, at ændringen giver mere mening i hverdagen?	Forankring og engagement	Weick	
Er der nogle ting/vinkler, som vi har glemt at spørge om, der kunne være relevant for os at vide?			

12 Bilag 2 – Interviewguide mellemledere

Spørgsmål	Analytisk formål	Model, aspekt	Noter
Hvordan forstod du formålet med organisationsændringen?	Meningskabelse og fortolkning	Weick	
Hvad ændrede sig konkret i din rolle og dit ansvar?	Struktur og rollefordeling	Kotter	
Oplevede du, at implementeringen var tydeligt planlagt og kommunikeret?	Implementeringskvalitet	Kotter	
Hvordan blev du involveret i beslutninger undervejs?	Forandringsstrategi og magtperspektiv	Borum	
Har samarbejdet på tværs ændret sig? Hvordan?	Processer og tværgående koordinering	Borum	
Oplever du forskel mellem den nye struktur og den måde I faktisk arbejder på?	Enactment og praksisreproduktion	Weick	
Hvad har fungeret godt i implementeringen?	Short-term wins og momentum	Kotter	
Hvad har været de største barrierer for forandringen?	Politisk/humanistisk modstand	Borum	
Er der nogle ting/vinkler, som vi har glemt at spørge om, der kunne være relevante for os at vide?			

13 Bilag 3 – Interviewguide mellemledere (ansat efter ændringen)

Spørgsmål	Analytisk formål	Model, aspekt	Noter
Hvordan blev organisationsstrukturen præsenteret for dig ved ansættelsen?	Initial meningsskabelse	Weick	
Hvordan oplever du sammenhængen mellem strategi og struktur i dag?	Strategi-struktur alignment	Borum	
Oplever du klare beslutningsveje og ansvar?	Design og beslutningskraft	Weick	
Hvordan arbejder organisationen med at fastholde forandringen?	Forankring og momentum	Kotter	
Har du oplevet skjulte normer eller praksisser, der afviger fra den formelle struktur?	Kulturel reproduktion	Weick	
Oplever du politiske dynamikker i måden beslutninger træffes på?	Politisk perspektiv	Borum	

14 Bilag 4 – Interviewguide direktør

Spørgsmål	Analytisk formål	Model, aspekt	Noter
Hvad var den overordnede intention med organisationsændringen?	Afdække strategisk rationale og designintention	Kotter	
Hvilke konkrete organisatoriske udfordringer skulle ændringen løse?	Problemdefinition og forandringslogik	Borum	
Hvordan blev urgency og behovet for forandring kommunikeret?	Sense of urgency og mobilisering	Kotter	
Hvordan blev nøgleaktører og ledere involveret i processen?	Guiding coalition og politisk forankring	Kotter / Borum	
Hvilke elementer udover struktur blev ændret (processer, incitamenter, kompetencer)?	Helhedsorienteret organisationsdesign	Weick	
Hvordan vurderer du, at ændringen har påvirket beslutningskraften?	Effektvurdering af struktur og processer	Borum	
Hvor har implementeringen mødt modstand eller uforudsete reaktioner?	Politisk og humanistisk perspektiv	Borum	
Oplever du forskel mellem den formelle struktur og den faktiske praksis?	Struktur vs. enactment	Weick	
Hvordan arbejder I med at forankre ændringen i organisationens kultur?	Institutionalisering og forankring	Kotter / Weick	
Er der nogle ting/vinkler, som vi har glemt at spørge om, der kunne være relevante for os at vide?			

15 Bilag 5 - Transskription

Se særskilt vedlagt bilag uploaded til Digital eksamen den 10. maj 2026.

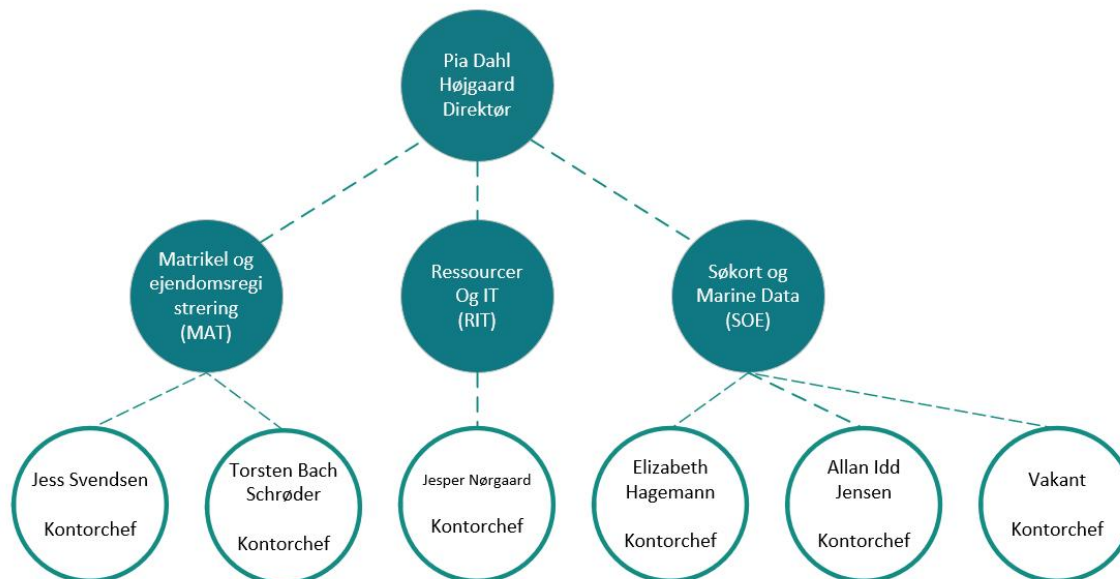
Interviews udført den 2. marts 2026.

Filnavn: GST Interview_ u navn

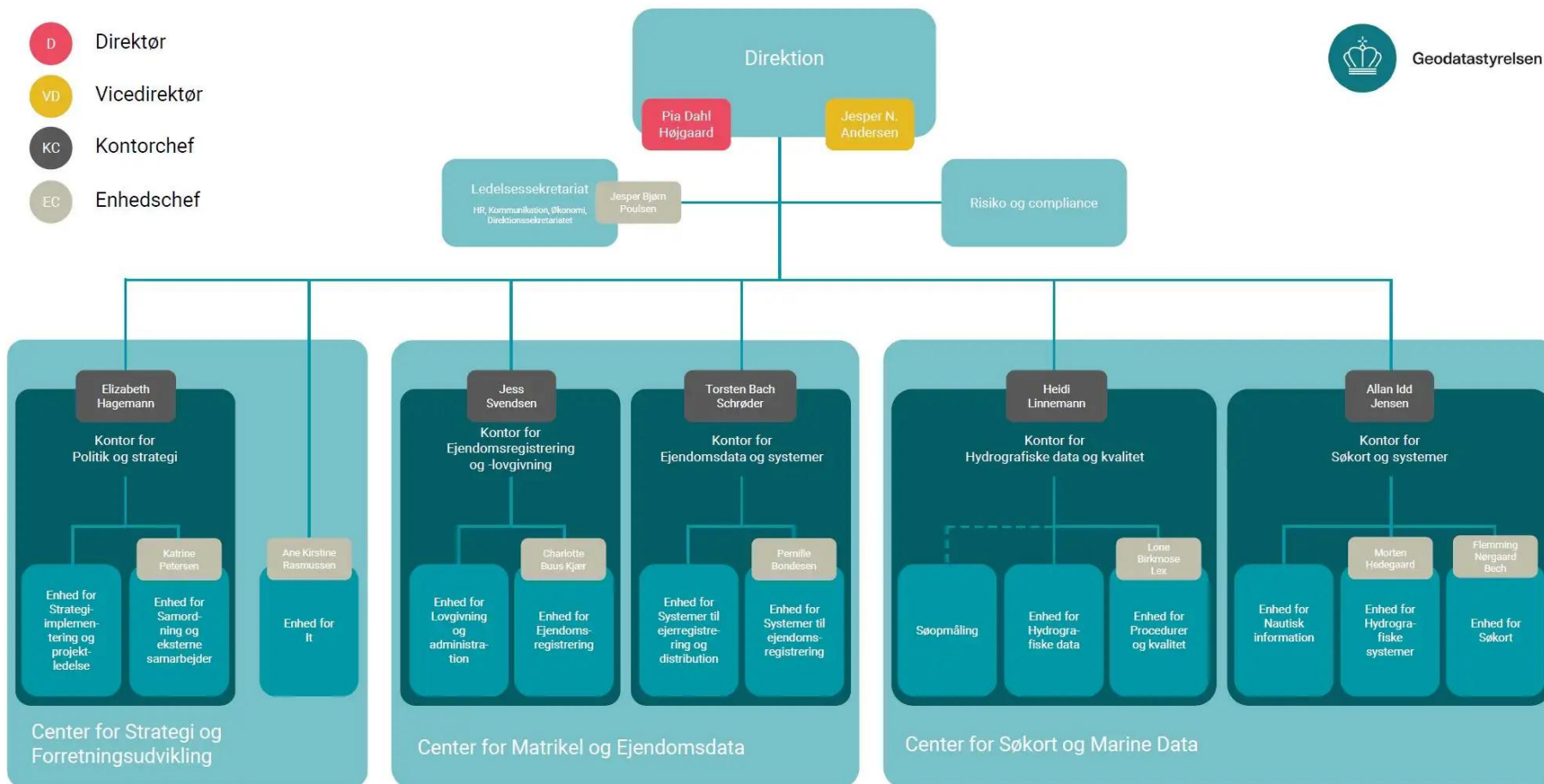
16 Bilag 6 – Organisationsdiagram for 1. november 2024



Geodatastyrelsen



17 Bilag 7 – Organisationsdiagram pr. 1. november 2024



18 Bilag 8 – Organisationsdiagram pr. 1. april 2026

