

# Evaluering af P23

– forandringsagenter i almene boligorganisationer

Lars A. Engberg

Titel	Evaluering af P23
Undertitel	– forandringsagenter i almene boligorganisationer
Serietitel	SBi 2015:21
Udgave	1. udgave
Udgivelsesår	2015
Forfatter	Lars A. Engberg
Sprog	Dansk
Fagfælle- bedømmelse	John Andersen
Sidetæl	99
Litteratur- henvisninger	Side 98-99
Emneord	Almene boligselskaber, forandringsagenter, projektledelse, samarbejde
ISBN	978-87-563-1723-8
Fotos Omslagsfoto	Boligkontoret Danmark
Udgiver	Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet, A.C. Meyers Vænge 15, 2450 København SV E-post <a href="mailto:sbi@sbi.aau.dk">sbi@sbi.aau.dk</a> <a href="http://www.sbi.dk">www.sbi.dk</a>

Der gøres opmærksom på, at denne publikation er omfattet af ophavsretsloven

# Indholdsfortegnelse

Forord .....	5
Indledning .....	6
P23-projektet .....	7
Lidt om den almene boligsektor .....	9
Forandringskultur i de almene boligorganisationer .....	12
Styregruppen i P23 .....	12
AlmenNets vejledninger .....	13
Del 1. Evalueringen af P23.....	14
Tidsforløbet i procesevalueringen .....	17
Analytisk perspektiv på forandringsprojekterne: forandringskultur som "niveau 2-læring" .....	18
Forandringsagenternes generelle udfordringer .....	20
Evalueringens resultater.....	22
Har FA-projekterne nået de fastsatte mål og milepæle? .....	22
Resultaterne – et overblik .....	22
Individuel læring.....	23
Betydning af den individuelle coaching i P23 .....	24
Hvilke arbejdsmetoder er benyttet i P23-projekterne? .....	24
Analyse: niveau 2-læring i forandringsprojekterne? .....	25
Forandringskultur i de almene boligorganisationer?.....	28
Opbakning fra ledere, kollegaer og beboerdemokrater? .....	29
Typiske dilemmaer og modstande.....	30
Forandringskultur handler om værdibaseret ledelse og tillid .....	32
Konklusion .....	33
Kodeks for god forandringsledelse i den almene boligsektor.....	35
Del 2 – forandringsprojekterne .....	37
Kommunikation ved renovering af AL2boligs afdelinger .....	39
Refleksion fra Direktør Allan Werge og teknisk chef Peter Brix Westergaard, AL2Bolig.....	42
3B – Procestrim .....	44
Kommentar til P23 i 3B: driftsprojektchef Helle Reinholdt og økonomichef Finn Palama Larsen maj 2014.....	50
Himmerland – Himmerlands sociale kapital .....	52
Kommentar til P23 i Himmerland, direktør Ole Nielsen .....	58
Tænk forandring som kommunikation – implementering af ny kommunikationsstrategi i Boligkontoret Danmark .....	60
Status maj 2013.....	65
Status 2014.....	66
Refleksioner P23, direktør Michael Demsitz, juni 2014.....	73
Fremtidssikring version 2.0 i KAB .....	75
Refleksion fra kundechef Jonas Mørch Cohen, KAB .....	78
ØsterBO.....	80
Refleksion fra Søren Ahle Hansen, administrerende direktør Østerbro, maj 2014 .....	85
Udvikling og udbygning af beboerdemokratiet – eksternt og internt i Boligselskabet Sct. Jørgen.....	87
Bilag 1: Styregruppens indledende spørgsmål til projekterne.....	91
Bilag 2: Spørgsmål til forandringsagenterne, sommeren 2014 .....	92
Bilag 3: Spørgsmål til lederne, sommeren 2014 .....	93
Bilag 4: A-seriens rolle i forandringsprojektet.....	94
Litteratur .....	98



# Forord

Rapporten præsenterer en procesevaluering af P23, et talentprogram og udviklingsprojekt i den almene boligsektor.

De 550.000 almene boliger spiller en vigtig rolle på det danske boligmarked, og det er samfundsmæssigt relevant at kortlægge og analysere tiltag der sigter på at udvikle kvaliteten af det almene boligprodukt.

Boligkontoret Danmark har i samarbejde med en række almene boligorganisationer og støttet af AlmenNet iværksat P23, et toårigt talentudviklingsprogram (2012-2014) for ansatte i almene boligorganisationer.

Deltagerne i programmet har gennemgået en uddannelse som "forandringsagent" samtidig med at de har modtaget coaching og udviklet et forandringsprojekt i egen boligorganisation.

Evalueringsrapporten er udarbejdet i dialog med deltagere og styregruppe i P23 som en procesevaluering med det formål at støtte og udvikle indholdet i P23.

Rapporten er fagfællebedømt af professor John Andersen, Institut for Miljø, Samfund og Rumlig Forandring, Roskilde Universitet.

Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet  
Afdelingen for By, Bolig og Ejendom  
Oktober 2015

*Hans Thor Andersen*  
Forskningschef

# Indledning

”Bedre og billigere” er blevet et fast mantra i moderniseringen af statens institutioner, og det er også en sætning med relevans for den almene boligsektor. Opgaven med at bygge og administrere de almene boliger er specialiseret og driftstung. Den indeholder samtidig et krav om at forny og fremtidssikre boligerne, og de fysiske områder som boligerne er placeret i. At håndtere balancen – og nogle gange modsætningen - mellem drift og udvikling i organiseringen af arbejdsprocesser er således en central udfordring, når man er ansat i den almene boligsektor.

Denne evaluering præsenterer erfaringer fra P23, et udviklingsprogram der hjælper ildsjæle fra 7 forskellige almene boligorganisationer til at gå foran i arbejdet med at integrere fornyelse og udvikling i den daglige drift i det organisatoriske ”maskinrum”. Ildsjælene, eller forandringsagenterne, uddanner sig selv til at stimulere og udvikle en forandringskultur i organisationerne via konkrete forandringsprojekter.

Evalueringen er tilrettelagt som en systematisk erfaringsopsamling i dialog med forandringsagenterne, og den skal bidrage til at fremme P23s målsætning: at udvikle en forandringskultur i de almene boligorganisationer. Det centrale fokus i evalueringen er derfor at beskrive de faktiske forandringsprocesser i de almene boligorganisationer, og at holde disse op imod en bestemt forståelse af forandringskultur.

Første del af rapporten introducerer konteksten for P23, dvs. de organisatoriske rammer for den almene boligform, idéerne bag P23, begrebet forandringskultur, valg af evalueringsstrategi samt evalueringens resultater. I anden del af rapporten præsenterer forandringsagenterne selv deres projekter.

## P23-projektet

Formålet med P23 er at udvikle metoder til at skabe og håndtere forandringsprocesser i den almene boligsektor med henblik på at skabe bedre og billigere almene boliger til gavn for nuværende og kommende beboere. Forandringsprojekterne kan f.eks. handle om større byggesager, renoveringer, styrkelse af tværgående samarbejdsprocesser eller udvikling af bedre kommunikation og service. Antagelsen i P23 er at bedre håndtering af disse projekter kræver bedre forandringsledelse, og P23 uddanner derfor en gruppe "forandringsagenter" som ideelt set bærer processen videre på alle niveauer i de almene boligorganisationer. Forandringsagenterne skal håndtere de konkrete projekter, og samtidig udvikle metoder til at håndtere forandringerne som de deler med deres kollegaer.

Idéen til P23 opstod på baggrund af behovet for at få AlmenNets viden i form af vejledninger omsat til praksis. Det uddannelsesforløb der støtter forandringsagenterne er tilrettelagt således at vejledningerne anvendes i relation til de problemstillinger som deltagerne arbejder med. P23-projektet er støttet af Realdania via AlmenNet, og i ansøgningen til fonden beskrives visionerne således, P23 skal bidrage med

*"At undersøge hvordan opsamlet viden om 'best practice' i AlmenNets vejledninger bedst kan overføres og implementeres i en almen boligorganisation for herefter at skabe en varig kulturforandring i organisationen*

*At udvikle og afprøve en metode til forandring der passer til den almene boligsektor*

*At udvikle og afprøve et uddannelses- og læringskoncept der sikrer, at nøglepersoner hos de deltagende organisationer sættes i stand til at videreføre den kendte viden om best practice til egen organisation. Der er således tale om, at hovedprojektet er en demonstration af, hvorledes udviklet viden kan omformes til et uddannelsesforløb (forandringsagent-uddannelse), herunder praksisnære kurser – rettet mod sektorens medarbejdere" (ansøgning, Realdania).*

### *AlmenNet*

P23 projektet har sit navn fordi det er udviklingsprojekt nummer 23 i AlmenNets projektportefølje. AlmenNet er en forening for udviklingsorienterede boligadministrationer som har til formål "at udvikle gode løsninger på de udfordringer, der knytter sig til at fremtidssikre de almene boligafdelinger" ([www.almennet.dk](http://www.almennet.dk)). Foreningens medlemmer er alle "udviklingsorienterede almene boligorganisationer", og de ca. 50 medlemsorganisationer repræsenterer knap 2/3 af alle almene boliger i Danmark. Foreningens centrale udfordring er at bidrage til at de almene boliger fremtidssikres så de også er konkurrencedygtige på et fremtidigt boligmarked. De almene boliger skal have så markant et løft at fornyelserne "ikke bare tilfredsstiller behovene nu og her - men rækker ind i fremtiden og sikrer boligernes konkurrenceevne mange år frem" (ibid.).

### *Forandringsagenterne og forandringsagentuddannelsen*

Forandringsagentuddannelsen er et talentudviklingsprogram der forløber over to år. I løbet af perioden gennemgår deltagerne et uddannelsesforløb med vægt på kompetencer som forandringsledelse, proces- og strategiudvikling og projektledelse. Sideløbende med uddannelsen udvikler deltagerne et forandringsprojekt i egen boligorganisation, hvor de omsætter deres nye

viden i praksis. De konkrete forandringsprojekter udvælges og beskrives af de deltagende organisationer selv, på baggrund af en række krav, således at projekterne er nødvendige og relevante for tankegangen i P23. Forandringsagenterne i P23 er:

Claus Bjørton, Rasmus Hjorth & Jesper Futtrup (Himmerland Boligforening); Mette Kramshøj Flinker, Jesper Toft-Nielsen og Karina Lauridsen (Boligkontoret Danmark), Per Møller Jensen (Boligselskabet Sct. Jørgen); Dorte Søgaard Frost og Ole Juul (AI2Bolig); Julie Juhl Jakobsen og Kim Stennicke, (3B); Jonatan Michelsen (KAB); Helle Friis Jensen (Østerbo).



## Lidt om den almene boligsektor

De ca. 700 almene boligorganisationer administrerer 550.000 almene boliger fordelt på ca. 7.500 afdelinger, svarende til lidt over 20 procent af den samlede boligmasse. Beboerne bestemmer over driften af de almene boliger via beboerdemokratiet. De har indsigt i dispositioner omkring huslejen, og de vedtager boligafdelingens budget herunder beslutninger om vedligeholdelse, fornyelse og nødvendige forbedringer. Balancelejeprincippet betyder at udgifter og indtægter skal balancere i den enkelte afdeling. På organisationsniveau udgør beboerne flertallet i de politiske ledelser af boligorganisationerne via repræsentantskab og organisationsbestyrelse.



Fra flere analyser ved vi, at beboerdemokratiet nyder opbakning blandt de almene lejere. Lidt over halvdelen af lejerne svarer ja til at beboerdemokratiet har stor eller nogen betydning for deres tilfredshed med at bo alment (Jensen 1997, Engberg 2007). Arbejdet i en afdelingsbestyrelse er konkret og nærværende, og beboerne har fokus på problemer og projekter i hverdagen. Beboerdemokraterne værner om deres afdelinger, og de involverer sig i praktiske opgaver omkring drift og vedligehold. Samtidig har de naturligt fokus på at begrænse stigninger i huslejen som følge af udgiftsskabende beslutninger og tiltag i afdelingen (balancelejeprincippet). Beboerne skal godkende en fysisk reovering, og de har indflydelse på den efterfølgende byggesag via et byggeudvalg. Økonomien i fysiske helhedsplaner afhænger af eventuelle tilskud fra Landsbyggefondens reoveringsstøtteordning, af henlæggelser i afdelingen, og af huslejestigninger.

### *Styringsrationaler og krydspres i den almene boligform*

Beboerdemokratiet sætter som styringsmodel rammerne for udviklingstiltag i de almene boligorganisationer. Kernen i beboerdemokratiet er beboernes ønske om at have en god og billig bolig, og en velfungerende boligafdeling.

Den tætte kobling mellem beboernes hverdagslivsperspektiv på egen bolig og den beboerdemokratiske beslutningsmodel kan beskrives som et tæt eller overlappende forhold mellem livsform og styreform (Jensen 1997, 2006). Den tætte sammenhæng mellem livsform og styreform betyder, at beboerne har direkte indflydelse på forhold der umiddelbart påvirker deres boligsituation (husleje, vedligeholdelse, fællesarealer, aktiviteter i afdelingen mm).

Beboerdemokratiet er som beslutningssystem en dominerende styringslogik i organiseringen af den almene boligform, men ikke den eneste. De almene boligorganisationer opererer i et spændingsfelt mellem tre forskellige styringslogikker (Jensen 1994): den statslige regulering via lovgivningen, et konstant markedspress via konkurrence på boligmarkedet, og så selvforvaltningen via beboerdemokratiet som er forankret i civilsamfundet. Initiativtagerne bag P23 peger på behovet for at slå automatpiloten fra i organiseringen af den almene boligform. Dette kan ses som et ønske om at optimere forholdet imellem de tre styringslogikker, og udvikle nye og bedre måder at håndtere det konstante krydspres på i den daglige drift og ledelse af boligorganisationerne. To eksempler på udfordringen:

- 1 Den tætte sammenhæng mellem livsform og styreform kan være en udfordring i forhold til den løbende effektivisering af driften. I mange boligorganisationer foregår der en omlægning fra fast servicepersonale i den enkelte afdeling til serviceteams der arbejder på tværs af afdelingerne. En sådan omlægning kan opleves som frustrerende af beboere som føler at de mister "deres" vicevært. Flere af forandringsprojekterne i det følgende handler om at balancere mellem beboertilfredshed og effektivisering af driften.
- 2 Der er en interessekonflikt mellem nuværende og kommende beboere i forhold til spørgsmålet om fremtidssikring: knap 65 procent af beboerne prioriterer en billig bolig over boligens kvalitet, hvis en modernisering fører til huslejestigninger (Engberg 2011, s. 156). Konsekvensen er, at selv små forbedringstiltag stemmes ned. Som en forvaltningschef udtrykker det: "*I nogle afdelinger sidder afdelingsbestyrelsen på hænderne uden at presse de nødvendige forbedringer igennem overfor beboerne. Det kan hurtigt udvikle sig til noget rigtigt skidt, det er en tikkende bombe*" (ibid.). Ønsket om en levende forandringkultur afspejler boligorganisationernes fokus på en mere ambitiøs fremtidssikring af boligerne, et tema der går igen i flere af forandringsprojekterne.

Grundlæggende er den beboerdemokratiske styringsmodel præget af et dilemma mellem drift og udvikling. På den ene side har de aktive beboere et *infra-perspektiv* på styringsopgaven; de er eksperter i driften af deres afdeling, og de har et indgående kendskab til sociale, tekniske og økonomiske forhold omkring deres boliger. På den anden side skal de i stigende grad forholde sig til samfundsmæssige problemer som kommer til dem *ude fra* (social segregering, klimatilpasning, bydannelse osv.) ofte uden et klart incitament til at finansiere løsningen af disse udfordringer over huslejen.

Styringsmodellen reproducerer også skismaet mellem drift og udvikling i relationen mellem den administrative og den politiske ledelse. Organisationsbestyrelserne er relativt konservative med fokus på husleje og administrationsbidrag, de er ofte pressede af rekrutteringsproblemer, og de bruger mange kræfter på at hjælpe dårligt fungerende afdelingsbestyrelser. Bestyrelsernes strategiske og professionelle sparring med ledelserne kan ofte styrkes, og ledelserne har et incitament til at tænke mere på sikker drift frem for strategisk udvikling i en detailstyret og administrativ tung almen boligform.

#### *Forholdet mellem boligadministration og beboerdemokrati*

En undersøgelse af beboerdemokratiet fra 1999 viser at der er stor variation i holdningerne til samarbejdet mellem boligorganisationer og bestyrelser i

forskellige boligorganisationer (Jensen et al 1999, s. 96): i nogle boligorganisationer opleves det ikke som et problem hvis den politiske deltagelse fra beboernes side er minimal, det handler om at "køre butikken bedst muligt" fordi der ikke er efterspørgsel efter indflydelse. I andre boligorganisationer er der en kultur hvor beboerdemokratiet opfattes som en deltagelsesarena for at udvikle lokalsamfundet, og hvor administrationen fokuserer på at udvikle bestyrelsernes evne til at træffe beslutninger. Den første tendens eller holdning udtrykkes i disse citater (ibid. s. 103):

*"Afdelingsbestyrelserne kan være meget styrende...Formanden der går ud og tjekker, om det er nødvendigt at bruge penge på, at lillebor skal have skiftet pakning" (administrativ chef, mindre boligselskab, provinsen).*

*"Bestyrelsen afsætter rigelige ressourcer og betegner det som et "bundløst hul". Jo mere man udvider, uddanner og udvikler, jo mere imødekommethed man udviser, jo større bliver de folkevalgtes krav tilbage til administrationen om assistance" (administrativ chef, større boligselskab, storby).*

Tankegangen i citaterne viser, at administrationskulturen omkring beboerdemokratiet kan have en tendens til reaktive handlemønstre hvor håndtering af utilfredshed definerer ambitionsniveauet for den demokratiske indflydelse. Så længe beboerne er tilfredse og administrationen ikke hører noget til dem, går det godt. Omvendt, jo mere beboerne klædes på til at praktisere deres indflydelse, jo mere beslag lægger de på administrationens ressourcer.

Den anden og mere proaktivt orienterede position handler om at administrationen skal klæde beboerne mest muligt på så de kan få størst mulig indflydelse (ibid. s. 104):

*"Vi har en forpligtelse til at inspirere ud over lovgivningen. Det er også for at skabe indhold i vores eget liv som administratorer, eller hvad vi nu måtte være. Det er da sjovere at inspirere og være med i nogle processer end bare at sidde og registrere at "nu er der ro og tallene passer", og der er ingen skandaler. Så må man da være med til at trække et eller andet, både af hensyn til beboerdemokratiet men også af hensyn til en selv" (administrativ chef, større boligselskab, storby).*

Citatet rammer ånden i P23: at udvikle boligorganisationens ydelser og engagement ud over de på forhånd definerede opgaver i strategisk dialog internt i organisationen og med den politiske ledelse. At bygge og drive almene boliger er en specialiseret og kompleks opgave som skal varetages i overensstemmelse med de beboervalgtes målsætninger og interesser. Opgaven bliver ikke mindre af den generelle udvikling i beboerdemokratiet, som Jensen mfl. opsummerer som en tendens til et skifte i den demokratiske kultur fra en forenings- og bevægelseskultur til en mere fragmenteret politisk kultur hvor man engagerer sig i overskuelige aktiviteter "set fra neden" (s. 134).

Hvorfor overhovedet tale om behovet for at der udvikles en forandringskultur i almene boligorganisationer? Diskussionen opstår fordi boligorganisationerne er under pres for at udvikle nye løsninger. De fleste almene boligorganisationer er hybride organisationer i den forstand at de både er konservative driftsorganisationer og udviklingsorienterede boligudviklere. På den ene side har de klare opgaver og mange lovgivningsmæssige, økonomiske, organisatoriske og politiske bindinger. De fungerer inden for rammerne af et relativt konservativt styringsregime, dvs. et detaljeret og omfattende regelsæt for alle organisationens aktiviteter, kombineret med en risikoavers politisk ledelse der fokuserer på omkostningsminimering. På den anden side skal de i stigende omfang håndtere en række samfundsmæssige udfordringer med begrænsede ressourcer, udfordringer som at imødegå social segregering, skabe konkurrencedygtige almene boliger i et trængt boligmarked (specielt uden for de større byer), gå foran i forhold til skiftende boligpolitiske dagsordener osv.

# Forandringskultur i de almene boligorganisationer

Hvad er en forandringskultur? En forandringskultur kan beskrives som en måde at samarbejde på i en organisation, hvor man opfatter forandring som et gode og som en permanent tilstand: "Det eneste vi ved med sikkerhed er, at forandringen er kommet for at blive". En forandringskultur er kendetegnet ved stærk kommunikation og involvering. Forandring betyder både positiv udvikling og frustrerende afvikling af opgaver og processer. En god forandringskultur er præget af gensidig tillid mellem ledere og medarbejdere, der sammen evner at bruge frustrationer konstruktivt. Forandringskulturen rummer et element af usikkerhed eller utryghed, "vi bygger vejen, samtidig med at vi går hen ad den". Kulturen stiller derfor store krav til ledelsesprocesser for at sikre at der løbende skabes et bedre grundlag for at løse opgaverne.

Denne procesevaluering har som præmis at der er mange gode grunde til at udvikle stærkere forandringskulturer i organisationerne, således at de mere effektivt kan håndtere de komplekse samfundsmæssige krav til de almene boliger. En levende forandringskultur betyder at organisationens medlemmer udvikler deres kerneopgaver i samspil med interne og eksterne krav og muligheder. Antagelsen er, at refleksion og læring fører til øget kvalitet i løsningerne, og nødvendig effektivisering og optimering af processer. De projekter som forandringsagenterne arbejder med handler bl.a. om at skærpe kundefokus og øge kundetilfredshed, om at lave bedre renoveringsprocesser via øget samarbejde og dialog, eller om at kvalificere fremtidssikring af boligerne igennem et mere kvalificeret vidensgrundlag med bidrag fra alle dele af den almene organisation.

En stærk forandringskultur kan skabe større arbejdsglæde når organisationens medlemmer får flere faglige relationer og netværk, og udvikler deres kompetencer og faglige profil. P23-aktørerne arbejder for styrke forandringskulturerne i de almene boligorganisationer som attraktive arbejdspladser for ildsjæle der vil gøre en forskel. Mette Kramshøj Flinker udtrykker P23-tankegangen meget præcist i hendes beskrivelse af organisationskulturen og udfordringen i Boligkontoret Danmark:

*"Kulturelt er boligkontoret en organisation, der både varetager en meget stor driftsopgave og samtidig har en stærk udviklingsprofil. Disse to arbejdskulturer kan opleves som modsætninger og det vil her være et mål at skabe synergi mellem drift og udvikling, så driften danner erfaringsgrundlag for at identificere nye behov i organisationen samtidig med at udviklingen af nye værktøjer, platforme, strategier vil opleves som optimering af driften og Boligkontorets portefølje generelt – og ikke som forhindringer for det daglige virke i form af merarbejde."*

## Styregruppen i P23

Evalueringen er udviklet i tæt dialog med P23s styregruppe. Styregruppen har igennem hele forløbet ønsket at skubbe aktivt på forandringsprocesserne i dialog med forandringsagenterne og organisationernes ledelser. Udgangspunktet har været en opmærksomhed på de mange mulige barrierer og faldgruber i P23. Vil forandringsagenterne for alvor skabe plads nok til at kunne gennemføre de positive udviklingsprocesser? Vil ledelserne og resten af organisationen bakke dem op? Vil P23 blive opfattet som en succes, dvs.

som et værdiskabende bidrag til den videre udvikling af de almene boligorganisationer og deres leverancer? Eller bliver det et worst-case scenarium, hvor ledelserne trækker sig fra projektet, forandringsagenterne får dårlige oplevelser plus lidt coaching, uden at P23 for alvor bidrager til udviklingen af læringskultur i de deltagende boligorganisationer?

Styregruppen har arbejdet ud fra den hypotese, at der er nogle centrale faktorer der påvirker udfaldet af P23:

- 1 Forandringsagenterne skal finde ind til og konkretisere den værdiskabende kerne i deres projekter, og udvikle en "brændende platform" omkring realiseringen af deres projekter hvis det skal lykkes at mobilisere ejerskab og opbakning blandt kollegaer og ledelse
- 2 Forandringsagenterne skal opleve P23-uddannelsen, coaching forløbet og deres konkrete engagement i at skabe forandringer som noget positivt der beriger dem professionelt
- 3 Ledelserne skal mærke et reelt behov for P23-projekterne, og bakke helhjertet op om agenternes uddannelse, projektudvikling og den konkrete forandringsproces med henblik på at realisere værdiskabelsen
- 4 Boligorganisationernes politiske ledelser skal på sigt se P23 som en brændende platform for den fortsatte udvikling af den almene boligsektor og kvaliteten af de almene boliger, inspireret ved de konkrete resultater af forandringsagenternes arbejde

For at styrke P23 mest muligt har styregruppen derfor arbejdet for at:

- holde fast i at coaching er en central grundpille i P23
- udvikle en P23-uddannelse med høj kvalitet og stor relevans for deltagerne
- styrke forandringsagenternes udvikling og arbejde via netværk, kurser, dialog og evaluering
- påtage sig rollen som "kritiske venner" i dialogen med forandringsagenterne

*En "kritisk ven" sætter sig ind i og forstår mest muligt af den kontekst som den anden arbejder i, og kan derfor fra et eksternt perspektiv stille kritiske og udviklende spørgsmål der er solidariske med de givne præmisser for bestemte problemløsningsstrategier*

Styregruppen består af Katja Adelhøj Lindblad (projektleder i P23, Boligkontoret Danmark), Steffen Tange og Stine Ørgård (Erhvervspsykologerne), Mikkel A. Thomassen (Smith Innovation) og Lars A. Engberg (SBI, AAU København).

## AlmenNets vejledninger

P23s oprindelige udgangspunkt, at forandringsprocesserne skulle tage udgangspunkt i AlmenNets vejledninger (A-serien) er ikke blevet fulgt til punkt og prikke. Vejledningerne har ikke alle været tilgængelige ved projektstart. Og de konkrete behov og udfordringer i boligorganisationerne har ikke nødvendigvis været sammenfaldende med vejledningernes indhold og temaer. I løbet af projektets udvikling fra 2012 og til nu er vejledningerne i stigende grad inddraget i arbejdet, og P23-gruppen har efterhånden indarbejdet dem i kurser, i forandringsprojekter og i den generelle organisationsudvikling i de deltagende boligorganisationer.

## Del 1. Evalueringen af P23

Formålet med procesevalueringen er at bidrage konstruktivt til P23-projektet ved hjælp af en systematisk erfaringsopsamling i dialog med forandringsagenterne, og diskussion og formidling af disse erfaringer. Mere specifik skal evalueringen bidrage til forandringsagenternes refleksive læring i P23, og til realiseringen af programmets målsætninger: at fremme en forandringskultur i de almene boligorganisationer. For at tilgodese disse målsætninger er evalueringen tilrettelagt som deltagerbaseret aktionsforskning.

### *Evaluering som deltagerbaseret aktionsforskning*

En god procesevaluering kan bidrage til at forbedre en organisations resultater ved at styrke deltagende aktørers evne til at øve kompetent indflydelse på egne og organisationens præstationer. I en dansk sammenhæng er Krogstrups BIKVA-model et eksempel på dette (Krogstrup 1996, 2003) hvor specielt frontlinje personale via evalueringsmetoden får systematisk hjælp til at udvikle nye ideer og strategier. Krogstrup anvender BIKVA-modellen på det konkrete problemløsnende niveau, og på det generelle organisatoriske niveau, hvor den bidrager til at fremme evner til forandring og organisatorisk læring. Krogstrups metode er inspireret af "empowerment evaluation" (Fetterman 2001, s. 19) der som mål har at hjælpe aktører med at hjælpe sig selv til at opnå deres mål via dialog, selvevaluering og refleksion, og i denne proces at forbedre de organisatoriske udviklingsindsatser eller -programmer de deltager i.



Evalueringen af P23 er inspireret af Krogstrups og Fettermans evalueringsstrategier, og tilrettelagt som deltagerbaseret aktionsforskning eller "participatory action research" (Hoverman og Ayre 2012; Mackensie et al. 2012). I

deltagerbaseret aktionsforskning deltager de aktører som har direkte interesse i forskningen (procesevalueringen) selv aktivt i at udvikle erfaringsindsamlingen i en struktureret og tilstræbt autentisk dialog med forsker/evaluator. Rapporten er derfor skrevet i dialog med P23-aktørerne, der har sat ord på egne forandringsprojekter på baggrund af fælles retningslinjer formuleret af evaluator og styregruppe. Når deltagerne forholder sig kritisk til produktionen af fælles viden, og til metodikken bag dens frembringelse, får de et direkte bidrag til deres egen proces, lige som de er med til at sikre evalueringens validitet og genkendelighed. Resultaterne omsættes i udviklingen af praksis, og evalueringsprocessen støtter aktørernes selvrefleksive læring i forhold til de forandringsprocesser som optager dem.

#### *Evalueringsstrategi: selv-monitorering og tværgående analyse*

Procesevalueringen har som evalueringsstrategi haft til formål at hjælpe deltagerne med at hjælpe sig selv i deres forandringsprojekter, og samtidig kaste lys på deltagernes generelle erfaringer med forandringsprocesserne, både for at hjælpe dem som gruppe til at komme endnu længere i deres arbejde, og for at kommunikere projektets læring til omverdenen. For at indfri formålet kombinerer evalueringen på pragmatisk vis selvmonitorering med tværgående diskussion og analyse.

Forandringsagenterne accepterede en selv-monitoreringsstrategi i dialog med evaluator, hvor de beskrev egne projekter og erfaringer ud fra bestemte retningslinjer: a) forandringsdimensionen eller problemformuleringen i deres projekter, b) deres konkrete strategier for at føre forandringen ud i livet, c) de barrierer de støder på, og d) identifikation af målepunkter eller succes-kriterier og deres vurdering af de resultater de opnåede. I den tværgående diskussion og analyse sammenfattes aktørernes egne beskrivelser i kortfattede synteser, som holdes op imod en analytisk forståelse af forandringskultur som niveau 2-læring, se neden for. Formålet er dels at fremhæve de centrale erfaringer i de enkelte projekter, dels at udfordre og diskutere disse på baggrund af en analytisk begrebsramme der konkretiserer ambitionen om at udvikle "forandringskultur".

#### *Beskrivelse af forandringsprocesserne*

Deltagerbaseret aktionsforskning har typisk tre delvist overlappende komponenter: 1) undersøgelse og problem-identifikation; 2) konkrete handlinger og 3) refleksion (Mackenzie et. al 2012, s. 12):

I projektets første fase blev forskellige forståelser af begrebet forandringskultur diskuteret, og deltagerne beskrev kernen i deres forandringsprojekter med udgangspunkt i en spørgeramme, inspireret af denne dialog (2012). Forandringsprojekterne blev typisk defineret ved en mangelsituation og en bestemt idé der potentielt kunne løse denne mangelsituation, kombineret med konkrete måder at arbejde med forandringsprocessen på, baseret på overvejelser over barrierer og udfordringer i forhold til projektets målsætning. Forandringsagenternes beskrev deres faktiske handlinger og erfaringer i en midtvejsstatus (2013) og i en afsluttende status (2014) begge baseret på spørgerammer. Denne longitudinale procesbeskrivelse er grundlag for deres retrospektive refleksion over hele forløbet. I den afsluttende fase af projektet er der foretaget et survey blandt P23-deltagerne (forandringsagenter, ledere, styregruppe) som informerer og understøtter de generelle konklusioner og analyser i evalueringen.

En forskningstilgang indeholder typisk fire faser: identifikation af forskningsspørgsmål, formulering af teori og hypoteser/antagelser, tilrettelæggelse og gennemførelse af forskningsdesign, og konklusion/resultater. De fire faser er gengivet i figuren neden for. I evalueringen af P23 startede processen i felt nr. 4, hvor resultatet var givet på forhånd i den forstand at antagelsen var at P23 var "kuren", og opdraget var at procesevalueringen skulle bidrage konstruktivt til den refleksive udvikling af programmet i dets løbetid. Operationaliseringen af procesevalueringen betød at deltagerne i dialog med

evaluator i praksis selv gennemgik de fire faser undervejs i deres projektføreløb, hvor de systematisk beskrev egne konkrete erfaringer, formulerede abstrakte forklaringsmodeller, og reflekterede over karakteren af processen og resultaterne af denne proces.

<p>1. <i>Formulere analyseproblem (forskningsspørgsmål)</i></p>	<p>2. <i>Teori og antagelser</i></p>
<p><b>(2)</b> Hvad er de dybere årsager til inerti i almene boligorganisationer? Hvad er en forandringskultur? Hvordan fremme en forandringskultur i teorien? Hvordan matcher virkemidler til at fremme forandringskultur de dybe årsager til inerti i almene boligorganisationer? Hvordan opfatter P23 aktørerne disse spørgsmål? Og hvad gør de i praksis?</p> <p>→ Spørgsmål til forandringsagenter → Hypoteser (dilemmaer, niveau 2-læring)</p>	<p><b>(4)</b> på baggrund af viden indsamlet i procesevalueringen at formulere "teori" dvs. forklaringsmodeller der rammer kernen af begreberne "forandringskultur", "forandringsagent" og "forandringsprojekt"</p> <p>→ Syntese af cases → Analyse af synteser: niveau 2-læring? → Diskussion og konklusion</p>
<p>3. <i>Analyse- og evalueringsdesign</i></p>	<p>4. <i>Konklusion/resultater (feed-back)</i></p>
<p><b>(3)</b> Givet opdragsgivers evalueringsspørgsmål og rammebetingelserne for evalueringen, hvordan kan evalueringdesignet så tilrettelægges på en måde så alle fire vidensproduktionsprocesser gennemløbes i evalueringen? Dvs. hvordan kan den både tilføre systematisk (teori-informeret) viden og eksponere lokale epistemer, dvs. dyb praksis-baseret viden?</p> <p>→ Selv-rapportering i longitudinalt og styret design</p> <p>→ Evaluator laver synteser af centrale forandringsprocesser i hver case på baggrund af selvrapportering</p>	<p><b>(1)</b> Procesevalueringens præmis er en hypotese om at P23 er løsningen på et inerti-problem i de almene boligorganisationer. Forandringsagenterne kommer fra frontløberorganisationer der implementerer AlmenNets "best practice" viden (A-serien), uddanner "forandringsagenter" der implementerer "forandringsprojekter" med henblik på at udvikle "forandringskultur". I kort form: "P23 skaber forandringskultur i almene boligorganisationer"</p> <p>→ Holder antagelsen? → Hvad er en forandringskultur? → Hvordan fremmer man forandringskultur?</p>

Den longitudinale selv-rapporteringsdimension er evalueringstrategiens centrale greb. Den hjælper deltagerne til at skærpe fortællingen om deres forandringsprojekt når de etablerer en nulpunktmåling, og viser udviklingen i bestemte elementer over tid. Herved skærpes projektets fokus og identitet i organisationen og i omverdenen, og fortællingen om forandringsprojektet bliver mere tydelig. Dette betyder ikke nødvendigvis en mere effektiv realisering af den forandring, som aktørerne identificerer som nødvendig. Forandringsprojekterne og deres strategiske dimension er ikke evalueret som målrationel implementering i klassisk forstand. Den strategiske dimension, og de afledte organisatoriske forandringsprocesser, er noget som (måske) opstår over tid, i en proces hvor aktørerne i større eller mindre grad udvikler klare mål, operationelle køreplaner, ledelsesmæssig opbakning, skaber læring omkring kausale mål-middel antagelser osv. Strategidimensionen er central i den organisatoriske læring, men evalueringens præmis er at processen er



mere vilkårlig, ad hoc præget og uforudsigelig, og genstand for løbende sociale forhandlingsprocesser, modstande, konflikter osv.

#### *Kritisk ven-rolle*

Forskerens rolle skal være tydelig i en deltagerbaseret aktionsforskningstilgang. I evalueringen af P23 var det i praksis vanskeligt at skabe helt klarhed tidligt i processen, det var først et stykke inde i forløbet at rollen blev mere tydelig for deltagerne. Rollen var beskrevet som "kritisk ven", dvs. en som på den ene side bestræbte sig på at sætte sig ind i forandringsagenternes kontekst, og samtidig stillede konstruktive og kritiske spørgsmål til denne kontekst udefra.

Evalueringsstrategien rummer to principielle udfordringer. For det første er udfordringen ved selvmonitorering at aktørerne har en interesse i at gengive deres erfaringer i et positivt lys, dels for at fremstå som succesfulde forandringsagenter, dels for at udelukke eller nedtone konflikter og problemer som det kan være vanskeligt at skabe offentlighed omkring. Problemet kan ikke løses, men i det omfang deltagerne tager ejerskab til evalueringens proces og dens resultater, bliver den mere troværdig som et systematisk spejl på de faktiske erfaringer. For det andet risikerer evaluatoren at glide fra en aktionsforskningsposition til en konsulent-rolle, hvor vidensopsamlingen bliver instrumentel og understøtter programinterne interesser i stedet for at være forankret i teoretiske og metodiske refleksioner. Balancegangen er vanskelig. Svaret er at indarbejde forskningsspørgsmål og praktikernes input i en eksplicit evalueringsstrategi som løbende kritiseres og udfordres af interessenter og fagfæller.

## Tidsforløbet i procesevalueringen

Tidsforløbet i procesevalueringen har været som følger:

*Efterår 2012.* Forandringsagenterne beskrev indledningsvis egne cases ud fra fælles retningslinjer (bilag 1). Disse beskrivelserne er kommenteret af evaluatoren og uddybet af projektejerne, og danner en "0-punktsmåling" og kerne i den fælles evaluering og erfaringsopsamling. Der er fokus på følgende spørgsmål: *hvilket problem skal forandringsprojektet afhjælpe, hvilke forandringsprocesser iværksættes, og hvilke gode og dårlige erfaringer er der med disse processer?* Projektbeskrivelser og diskussion af procesevalueringen skaber synlighed omkring deltagerne projekter og fremmer erfaringsudveksling og læring mellem deltagerne.

*Forår 2013.* Forandringsagenterne har skrevet en kort projektstatus maj 2013, med fokus på videre skridt i forhold til det oprindelige udgangspunkt. Ved at bede projektdeltagerne beskrive status på deres projekt bliver det meget tydeligt hvad der reelt foregår eller ikke foregår i projektet. Denne selvmonitorering skaber en opmærksomhed om projekterne som samtidig har hjulpet til at skubbe dem videre.

*Efterår 2013.* Faglig dialog og sparring med forandringsagenterne, med fokus på projektets konkrete indhold og den grundlæggende problemstilling/udfordring det skal løse, projektets faktiske og potentielle værdiskabelse for organisationen, de centrale procesmæssige skridt og udfordringer, og de faktiske erfaringer med at gennemføre forandringsprocessen. Der laves en midtvejsevaluering som tematiserer indholdet i en forandringskultur, og samler og løfter den fælles diskussion og forståelse i projektet.



*Forår 2014.* Fortsat dialog og erfaringsopsamling med forandringsagenterne. Fokus på læring i de enkelte projekter, og de generelle erfaringer i P23 på tværs af projekter og boligorganisationer. Alle deltagerne har lavet et statusnotat sommeren 2014 som det fremgår neden for, med udgangspunkt i 5 spørgsmål (bilag 2). Til at supplere forandringsagenternes egne beskrivelser har deres ledere på opfordring af evaluators reflekteret på deres erfaringer med P23-processen også med udgangspunkt i 5 spørgsmål (bilag 3). Ledernes refleksioner giver et perspektiv på forandringsagenternes egne narrativer, og et indblik i det ledelsesrum som agenterne navigerer i.

*Efterår 2014.* Procesevalueringens sammenfattende pointer er skrevet på baggrund af indtryk fra den løbende dialog med forandringsagenterne, deres egne guidede case-beskrivelser, ledernes refleksioner, faglitteratur samt diverse sekundære kilder med relevans for P23-projekterne. Ved projektets afslutning har P23-aktørerne (forandringsagenter, ledere og styregruppe) svaret på et survey som er indarbejdet i evalueringens pointer og analyser. Evalueringsrapporten er cirkuleret til P23-deltagerne og inputs og kritik er indarbejdet i teksten. Det har været uden for rammerne af procesevalueringen at foretage selvstændige undersøgelser i de enkelte boligorganisationer.

### Analytisk perspektiv på forandringsprojekterne: forandringskultur som "niveau 2-læring"

Der er mange organisationsteoretiske bud på hvordan forandringsprocesser i organisationer skal sættes på begreb og analyseres. Et klassisk perspektiv på organisatorisk læring er sondringen mellem single-loop og double-loop læring (Argyris 1976)(Schön og Rein 1995) hvor single-loop læring henviser til læring inden for organisationens eksisterende rammer og kompetencer, og double-loop læring til en proces hvor aktørerne sætter spørgsmål ved organisationens mere grundlæggende normer, målsætninger og praksisser.

For at operationalisere spørgsmålet om forandringskultur definerer vi i det følgende en sådan kultur som niveau 2-læring:

- Niveau 1: læring som optimering og effektivisering der primært bygger på accept af organisationens regler, værdier og rutiner som normal adfærd der afspejles i styrings- og arbejdsprocesser
- Niveau 2: læring som organisatorisk udvikling der grundlæggende sætter spørgsmålstejn ved organisatoriske regler, værdier og rutiner med henblik på at udvikle og tilpasse disse til nye krav og udfordringer

Sondringen mellem niveau 1 og 2 er analytisk, i praksis kan det være svært at adskille niveauerne. I en forsimplet skematik er forandringer enten initieret og styret top-down via sædvanlige hierarkiske kommandoveje, eller de opstår og gennemføres bottom-up af organisationens medlemmer på forskellige niveauer. Uanset om forandringsprocesserne finder sted i meget topstyrede (vertikale) organisationer eller i organisationer med en mere flad struktur, vil forandringsprocesser på niveau 2 naturligt føre til konfliktfyldte magt-forskydninger i organisationen. Spørgsmålet om hvorvidt forandringsprojekterne kan ses som eksempler på niveau 2-læring besvares i det følgende via en retrospektiv analyse af forandringsagenternes egne beskrivelser, som i periodiseret form viser de centrale hændelser og udviklingstræk i projekterne i perioden 2012-2014.

Schein definerer organisationskulturer som følger (Bakka og Fivelsdal 1993, s. 110):

*"et mønster af grundlæggende antagelser – opfundet, optaget eller udviklet af en given gruppe efterhånden som den lærer at håndtere sine problemer vedrørende ekstern tilpasning og intern integration – og som har vist sig at være værdifuldt og derfor er blevet videregivet til nye medlemmer som den rigtige måde at opfatte på, tænke og føle på i relation til disse fænomener"*

Følger man Scheins definition er organisationer per definition konservative fordi organisationens medlemmer netop har udviklet deres grundlæggende værdier, antagelser og handlemønstre fordi de virker i praksis. Organisationskulturen hjælper aktørerne til at håndtere eksterne udfordringer og den fremmer internt samarbejde, samhørighed og gensidig tilpasning om fælles opgaver. Alle forandringer vil naturligt udfordre antagelser som har vist deres værdi i praksis igennem længere tid, og som er dybt rodfæstede hos kulturens medlemmer. Organisatorisk inertie er modstand mod forandring som opstår, når historisk dokumenteret effektiv og meningsskabende adfærd udfordres og udsættes for krav om aflæring.

Et andet forhold som fremmer organisatorisk inertie er organisationers hierarkiske strukturer, som betyder at der er systemer som tjener til at belønne og straffe de ansatte (incitamentsstrukturer). Dette skaber en sårbarhed som typisk opleves i forbindelse med forandringer, og et klassisk adfærdsmønster er at udvikle defensiv adfærd og beskytte sig selv mod negative sanktioner i forbindelse med forandringsprocesser (Morgan 1997, s. 88-89). I P23 har lederne på forhånd godkendt og i nogle tilfælde valgt forandringsagenternes projekter. Men pointen i denne sammenhæng er, at forandringsagenternes ambition – at skubbe til organisationen på et mere grundlæggende niveau – potentielt møder modstand og afføder konflikter i organisationen.

Henk Volberda (1998) sonderer mellem konservative og innovative organisationskulturer. Modellen skal tages med det forbehold at de generaliserede kendetegn vil optræde med forskellige vægt og i forskellige sammenhænge i alle organisationer:

Organisationskultur	<i>Konservativ</i>	<i>Innovativ</i>
Ledelse	Instruerende, rutinebaseret, styrende	Delegerende, improviserende
Uskrevne regler	Stærke. Lav accept af uklarhed/tvetydighed	Svage. Accept af uklarhed/tvetydighed
Omverdensorientering	Stærk. Fokuseret/snæver	Langsigtet. Åben/afsøgende

Volberda, Building the flexible firm (1998, s. 165).

## Forandringsagenternes generelle udfordringer

På baggrund af disse korte nedslag i organisationsteorien har procesevalueringen tidligt i forløbet identificeret de gennemgående udfordringer i forandringsagenternes rolle, som en fælles referenceramme i dialogen om de konkrete erfaringer i projekterne. Disse udfordringer er:

*Tid.* Den første og måske største udfordring er at skabe tid og plads i en presset hverdag til at arbejde med en forandringsproces som i sig selv rummer mange udfordringer. I de fleste projekter har præmissen været at de skulle gennemføres uden tilførsel af ekstra tid og ressourcer.

*Indhold.* På papiret kan et forandringsprojekt være en oplagt og spændende udfordring, men hvad handler projektet egentlig om når det kommer til stykket? Hvis projektet er formuleret i meget generelle vendinger kan det vise sig vanskeligt at omsætte i praksis, og hvis det er for snævert har det måske kun begrænset eller overfladisk effekt? Alle forandringsagenterne har været i en længerevarende faglig udviklingsproces hvor de har arbejdet med forandringsprocessernes faglige, strategiske og pædagogiske elementer.

*Passiv modstand.* Forandringer skaber per definition modstand og frustration fordi de udfordrer de grundlæggende antagelser i organisationskulturen og kolliderer med defensive adfærdsmønstre i hierarkiske organisationer. Det er først når de positive resultater viser sig at opbakning og ejerskab til forandringerne for alvor rodfæstes. Der er med andre ord en periode hvor forandringsagenten skal skabe opbakning uden at kunne dokumentere værdien af forandringen. I praksis skal forandringsagenten uden selv at være leder håndtere alle mellemlederens klassiske udfordringer i et krydspres mellem ledelse og kollegaer. En typisk risiko som forandringsagenten påtager sig er at blive talsperson for en symbolsk forandringsproces, mens organisationen kører videre som den plejer.

*Kritik.* Alle forandringer er implicit og eksplicit en kritik af den bestående praksis, herunder ledelsens dispositioner og ledelseskultur. Man kan med god ret sige: "hvis nu ideen er så god, hvorfor har ledelsen så ikke gennemført den for længst?" Det kræver tillid, rummelighed og opbakning fra ledelsens side at skabe plads til forandringsprocesser nede fra i en organisation, og i nogle tilfælde kan forandringsprojektets kerne måske netop være at skabe en sådan ledelseskultur? I praksis er der i hierarkiske kommandosystemer meget svage incitamentter til at udfordre status quo fra neden, og stærke incitamentter til at tilpasse sig ledelseskulturens og derved organisationens begrænsninger.

I P23 arbejder forandringsagenterne eksplicit med at håndtere disse udfordringer i deres egne forandringsprocesser, og det centrale rationale i P23 er

at skabe den bedst mulige faglige ramme for dette via P23-uddannelsen, coaching forløbet og den faglige sparring omkring projekterne.

I det følgende sammenfattes evalueringens resultater. I første del af evalueringen gennemgås de konkrete resultater i projekterne, og det vurderes om de fastsatte mål og milepæle er nået. Forandringsagenternes erfaringer med coachingen sammenfattes, og indholdet i deres individuelle læring og i de forskellige arbejdsmetoder fremhæves. I anden del af evalueringen analyseres forandringsprojekterne ud fra spørgsmålet om niveau 2-læring: er det lykkedes at skubbe til en organisatorisk udvikling hvor grundlæggende regler, værdier og rutiner udvikles og tilpasses nye krav og udfordringer? Evalueringen diskuterer de generelle udfordringer forbundet med at udvikle en forandringskultur i almene boligorganisationer. Forandringsagenternes erfaringer med relationerne til egne kollegaer og den administrative og politiske ledelse vurderes, og de typiske styrings- og udviklingsmæssige dilemmaer og modstande præciseres. Spørgsmålet om forandringskultur knyttes til forekomsten af en værdibaseret ledelseskultur. Afslutningsvis sammenfattes evalueringens hovedkonklusion.



## Evalueringens resultater

P23 indeholder tre hovedelementer: P23-uddannelsen, coaching forløbet, og de konkrete forandringsprojekter. I det følgende sammenfattes de centrale erfaringer på tværs af alle 7 forandringsprojekter.

Projekterne er forskellige med hensyn til indhold og ambitionsniveau. Nogle retter sig mod relativt konkrete opgaver, andre sætter sig for at udfordre organisationens praksis mere grundlæggende. De fleste forandringsagenter har i praksis problemer med at finde tid til at arbejde med deres eget projekt. Det er en gennemgående udfordring at skabe et udviklingsrum i en travl hverdag. Der foregår en løbende læring i alle projekter, og derved også i projekternes fokus, indhold og konkrete forandringstiltag, der har udviklet sig over tid. Denne målforskydning eller måludvikling fremgår af case-beskrivelserne neden for.

Det er en faglig udfordring at formulere projekter som skaber en brændende platform i organisationen. Hvis projekterne er meget konkrete er det en udfordring at koble dem til bredere organisatoriske læreprocesser. Hvis de er meget generelle er det en udfordring at identificere konkrete, værdiskabende skridt og tiltag. Gode idéer er med andre ord svære at omsætte til praksis, specielt når ambitionen er en forandrings- og udviklingsproces som går ud over den enkelte forandringsagents egen umiddelbare opgaveportefølje. Dette citat fra Himmerlands case beskriver forandringsagenternes opgave meget fint, det handler om at arbejde for en

*”organisationsmæssig udvikling ud fra en helhed, hvor det integrerende perspektiv er én blandt flere tilgange til samme problem: evnen til at skabe kvalitet i de komplicerede opgaver – og at gøre det på en måde, som skaber entusiasme og motivation.”*

### Har FA-projekterne nået de fastsatte mål og milepæle?

Ja, med få undtagelser har alle projekterne været en klar succes målt i forhold til egne mål og milepæle. Et gennemgående træk er at projekterne fokuserer på at udvikle en bedre platform for dialog og kommunikation omkring de almene boligorganisationers kernefunktioner (renovering, projektgranskning, intern kommunikation, fremtidssikring, beboerservice, udlejning mm.). Dette kræver bedre intern kommunikation og koordinering mellem forskellige personalegrupper i boligorganisationen, og bedre eksternt kommunikation først og fremmest med beboerne men også med eksterne samarbejdspartnere. Projekterne har sat ord på den nødvendige forandring i organisationen, en øvelse som er et skridt i sig selv. Samtidig er det tydeligt at der er forskel på at udvikle en plan eller en model for organisationsudvikling, og så at gennemføre disse planer og modeller. På dette punkt, at skabe en ny udviklingsorienteret og tværgående forvaltningskultur i boligorganisationerne, er resultaterne mere diffuse og begrænsede. En ting er at identificere behovet for at tværgående arbejdsgange, noget andet gennemføre disse i praksis.

### Resultaterne – et overblik

Figuren sammenfatter de konkrete værktøjer og tiltag, og giver et bud på i hvilket omfang P23-tiltagene i den enkelte organisation har ført til organisationsudvikling.

	Nye konkrete værktøjer og tiltag	Organisationsudvikling	Erfaringer med A-serien
Himmerland	<i>Projektgennemgang</i> (intern projektgranskning, bygge- og renoveringsprojekter)	I fase 2 fokus på ny organisatorisk forandringsstrategi i Himmerland (skal implementeres)	Implementeret i Byggeteknisk Afdeling og Driftsafdelingen
3B	<i>Procestrim</i> <i>Vejledning</i>	Forandringsmodel (under udvikling)	3Bs forandringsprojekt koblet med "Fra Byg til Drift"
AI2Bolig	<i>Renoveringsdialog</i>	Projektledelsesskema, kommunikationsplan pr. renoveringssag, mere fokus på dialog med beboerne	Vejledningerne anvendes i helhedsplan, projektkontor og driftsafdeling
KAB	<i>Fremtidsplanen</i> <i>Fremtidssikringsanalyser</i>	Fremtidsplanen købes af afdelinger og boligorganisationer  Fremtidsplanen er udviklet fra kundeprojekt til KAB-projekt, men endnu ikke kørt ind i KABs it-baserede administrationssystem	Relevante vejledninger bruges i KABs Center for byggeri, Center for drift og udvikling, og Center for by- og boligudvikling.
ØsterBo	<i>Fremtidssikringsplaner</i> <i>Tryghedsgennemgange</i>	Flere tværgående arbejdsprocesser i organisationen	Vejledningerne bruges i organisationen
Boligkontoret Danmark	<i>Ny kommunikationsstrategi</i> <i>Forbedret intranet</i> <i>Servicerapport inkl. forbedringsforslag</i> <i>Ny serviceuddannelse</i>	Ny kommunikationsstrategi	Vejledningerne er indarbejdede i organisationen, bruges primært til nye medarbejdere
Boligselskabet Sct. Jørgen	Beboerkurser	Fokus på at styrke beboerdemokratiet	Vejledningerne er gennemgået for direktion og ledergruppe

## Individuel læring

På det individuelle niveau har deltagerne udviklet kompetencer på flere niveauer:

*Strategiske kompetencer*, dvs. evne til at forstå og tage ansvar for egne opgaver ud fra et helhedsperspektiv, og evne til at indgå i strategisk dialog om organisationens udviklingsmål og udviklingstiltag med henblik på at fremme dette helhedsperspektiv.

*Evne til skabe tillid* i organisationen. For at styrke videndeling, skubbe til rutiner og arbejdsgange og udvikle dialog på tværs i organisationerne har forandringsagenterne arbejdet meget med tillidsskabende og anerkendende samarbejdstiltag på tværs af faggrupper og eksterne interessenter.

*Evner til konstruktiv konflikthåndtering og dialog*; alle forandringsprocesserne står og falder med en positiv håndtering af de konflikter der opstår, herunder en stærk kommunikationsindsats op ad, ned ad, til siden og ud. Ambitionsniveauet i alle projekterne kræver at forandringsagenterne stiller sig op på ølkassen, og samtidig bearbejder modstande i organisationen.

*Stærk faglighed*. Alle forandringsprojekter adresserer centrale faglige udfordringer i de almene boligorganisationer med henblik på at skabe mere værdi og kvalitet i løsningerne: en styrkelse af service og kundefokus i alle dele af

organisationen, mere integrerede og tværgående arbejdsprocesser omkring nybyggeri, bedre intern og ekstern kommunikation, bedre interne lærings- og samarbejdsprocesser osv.

Som det fremgår, har P23 tydelige elementer af at være et før-leder kursus, hvor deltagerne udvikler praktiske og teoretiske ledelseskompetencer i arbejdet med de relativt komplekse forandringsprocesser i egen organisation.

## Betydning af den individuelle coaching i P23

Den individuelle coaching er noget af det, forandringsagenterne vurderer mest positivt i P23 projektet (afsluttende survey). Alle forandringsagenter har fået mindst 6 samtaler af 1 times varighed, mens enkelte har fået flere gennem hele forløbet. Coachingen, der foregår under fortrolighed, har skærpet den enkeltes opmærksomhed på og evne til at håndtere de udfordringer der er forbundet med rollen som forandringsagent. Forandringsagenternes personlige og faglige udgangspunkter er forskellige, og det er forskelligt hvad de enkelte deltagere har valgt at arbejde med i coachingen. Coachingen er derfor tilpasset den enkelte forandringsagents udgangspunkt og behov, med fokus på 5 emner:

- 1 Forandringsagentens fokus på de videre skridt i eget forandringsprojekt
- 2 Kommunikation og gennemslagskraft i rollen som forandringsagent
- 3 Sparring i forhold til samarbejde med interne og eksterne aktører i projektet
- 4 Sparring i forhold til egen ledelse
- 5 Egen rolle og jobfunktion og det øvrige arbejde i organisationen

I den afsluttende evaluering giver deltagerne udtryk for at coachingen er effektiv fordi:

- Den har været et frirum for forandringsagenten, hvor der frit kan drøftes problemer uden bevågenhed fra ledelsen
- Den har hjulpet forandringsagenten med svære problemstillinger undervejs i forandringsprojektet
- Coachingen har hjulpet forandringsagenten med at håndtere krav og pres både oppefra (ledelsen), fra siden (kollegaer), nedefra (medarbejderne) og udefra (kunder og samarbejdsparter)
- Den har givet værktøjer til at tackle personlige udfordringer, håndtere vansker mm.
- Den har hjulpet forandringsagenten med at holde eget forandringsprojekt på sporet
- Den har hjulpet forandringsagenten med selv at finde svar på udfordringer hjemme i egen organisation, herunder at få et nyt blik for egen organisation
- Coachingen har skabt større forståelse for egne samt kollegaers reaktionsmønstre

## Hvilke arbejdsmetoder er benyttet i P23-projekterne?

Forandringsagenterne har benyttet sig af forskellige metoder. Den grundlæggende er kritisk refleksion, dvs. en brainstorm og analyse af forandringsprojektets kerne, dets forandringsstrategi, barrierer og mulige måder at overvinde disse barrierer på. Som praktiker er det en udfordring at bevæge sig fra det konkrete til det generelle, og koble øget værdi i de konkrete processer og løsninger med udviklingsprocesser på organisationsniveau. Før-



ste skridt er at komme op i helikopteren, og kaste et kritisk blik på den kontekst man er en del af og som skal forandres. I projekternes tidlige fase var den kritiske metode knyttet til dokumentation af problemets relevans. I sig selv skaber det at lave en klar problemformulering og et bud på en forandringsstrategi både fokus og retning i forandringsprocessen. For at skabe yderligere opbakning i organisationen er det vigtigt at underbygge problembeskrivelsen med dokumentation. Som når Karina Lauridsen i BDK bruger det net-baserede program Mystery Shoppers til at vurdere egen service over for de boligsøgende, som anledning til at skabe et øget fokus på service i organisationen.



*"P23 har været en spændende rejse på godt 2 år med masser af udfordringer og læring. Vi har som organisation ikke været særligt forandringsparate, og har slet ikke haft nok fokus på forandring. P23 har givet os et samlet overblik over værktøjer, til at få skubbet forandringer i gang, og få skabt ejerskab hos relevante medarbejdere i processerne. Der har været masser af udfordringer undervejs, både i forhold til at holde sig på sporet, og finde de rigtige metoder og værktøjer - men også at få prioriteret forandringsopgaverne hos os selv, som forandringsagenter, og hos de øvrige kolleger. Vores overordnede mål i vores eget projekt er at få beboerne mere engagerede - få dem til at føle sig set, hørt og forstået. Vi fortsætter med at afprøve forskellige tiltag i igangværende renoveringsprojekter i boligafdelingerne, og vi fejrer de små succeser på vejen."* Dorte Søgaard Frost, AI2Bolig

En gennemgående metode er workshops og møder med kollegaer omkring P23-projektets dagsorden. Udfordringen er her at ændre formen fra orientering til dialog og samarbejde. Vil kollegaerne være med? Kan de se relevansen af et fælles procesperspektiv på en kompliceret opgave? Hvordan skaber man som forandringsagent succesoplevelser som skubber til den fælles udvikling?

## Analyse: niveau 2-læring i forandringsprojekterne?

Den egentlige "test" på om det lykkes forandringsagenterne at udvikle en forandringskultur i deres organisationer er i evalueringen formuleret som et spørgsmål om hvorvidt forandringsprojekterne kan siges at udtrykke det vi kalder niveau 2-læring. Det vil sige læring hvor organisationernes grundlæggende praksis udfordres og ændres i forhold til de emner projekterne handler om. I det følgende analyseres forandringsprojekterne (se rapportens del 2) i dette organisatoriske læringsperspektiv. På baggrund af forandringsagenternes egne beskrivelser har evaluator lavet en syntese, som herefter konfronteres med spørgsmålet om casen er et eksempel på niveau 2-læring. Bemærk at analysen er tentativ idet den baserer sig på forandringsagenternes egne udsagn og øjebliksbilleder, en dybere organisatorisk analyse ville kræve systematiske feltstudier som falder uden for rammerne af denne evaluering.

1. I Dorte Søgaard Frosts og Ole Juuls (AI2Bolig) projekt er metoden at lave fælles procesbeskrivelser af renoveringsprocessen både internt og eksternt for at udvikle en fælles procesviden (s. 39). Hypotesen er, at denne viden skaber bedre renoveringer, mere tilfredse beboere og øger efterspørgslen efter renoveringer blandt beboerne. Den aktuelle udfordring er, at projektlederne ikke arbejder med en systematisk kommunikationsstrategi når de gennemfører en renovering. De inddrager ikke beboerne både før og efter en renoveringsbeslutning, og de har ikke en systematisk dialog med egne kollegaer. Renoveringerne køres som ad hoc processer, og P23-projektet skal gøre op med denne praksis. Forskellige organisatoriske værktøjer (arbejdsprocesbeskrivelser, workshops, vejledninger mm.) skal gøre det muligt for beboere og ansatte i boligadministrationen at få løbende indblik i alle for-

hold omkring renoveringssagen. Visionen udtrykkes i begrebet *renoverings-dialog*, som en metafor for en ny praksis hvor alle relevante aktørgrupper løbende deler konkret viden om renoveringen.

Er det lykkedes at skabe en forandringskultur omkring renoveringerne i AI2B bolig? På den ene side er der etableret en faglig dialog i projektleder-kredsen om behovet for en styrket kommunikationsindsats. Den "optimale" dynamiske procesmodel i renoveringssager er beskrevet og diskuteret. Der er fokus på forskellige dialog- og procesværktøjer til at understøtte modellen, og disse procesbeskrivelser og vejledninger er en hjælp til projektlederne. På den anden side har det vist sig svært at gennemføre renoveringsdialogens idé som niveau 2-læring i organisationen. Det er vanskeligt at skabe bred opmærksomhed og opbakning til projektet blandt projektlederne, i kommunikationsafdelingen og i ledelsen, bl.a. fordi andre projekter har taget opmærksomheden. Og det er en udfordring at udvikle "roadmaps" til renoveringsprocesser som er delvist uforudsigelige og meget konkrete. Flow-charts er generaliserede procesmodeller mens renoveringer er konkrete processer der udvikler sig fra dag til dag i relationerne mellem de involverede aktører. Selv de bedste køreplaner og dialogværktøjer skal først indarbejdes i praksis og dokumentere deres værdiskabende effekter før de indtages i organisationen, og denne proces er fortsat på tapetet i AI2B bolig.

2. Julie Juhl Jakobsen og Kim Stennickes *procestrim-model* i 3B er et tydeligt niveau 2-projekt der systematisk skal fremme nytænkning, forandre arbejdsprocesser og forankre den nye praksis i organisationen (s. 44). I 3Bs klassiske silo-kultur optimerer alle afdelinger løbende egne arbejdsprocesser, mens optimeringen halter mere på tværs af organisationen. Visionen er at alle medarbejdergrupper skal have et helhedsorienteret procesperspektiv på egne arbejdsprocesser, og effektivt forme arbejdsgange på tværs af de forskellige afdelinger i 3B. Undervejs i projektet er det blevet tydeligt at procestrim-modellen skulle understøttes af en forandringsmodel for optimering og fornyelse af processer, en model der skal fange nye idéer, forankre dem i konkrete arbejdsprocesser, og udbrede dem til hele organisationen.

Forandringsagenterne skubber til processen ved at gennemføre mange pilotprojekter der berører alle afdelinger så flest muligt får kendskab til den nye praksis på egen krop. Der er gennemført workshops mm. og processen er koblet på et lignende tværgående udviklingsprojekt "fra byg til drift". Det er for tidligt at sige at niveau 2-projektet er lykkedes. Det er vanskeligt at involvere kollegaer og ledelse konkret i de tværgående projekter, og andre processer i 3B har taget fokus i P23-perioden. Det er først når flere personer mobiliseres i et større antal optimerings- og udviklingsprojekter at forandringsmodellen for alvor står sin prøve.

3. I Himmerland arbejder Claus Bjørton og Rasmus Hjorth i samme ånd med *projektgranskning*, en metode der bringer alle organisationens kompetencer i spil i en kritisk gennemgang af bygge- og renoveringsprocesser (s. 52). Ved projektets start er der på grund af en øget projektportefølje i Himmerland en efterspørgsel efter mere kvalitet i organisationens tværgående processer. Projektgranskning skal skabe bedre processer, et bedre samspil mellem udviklings- og driftsafdelingerne i Himmerland, og mere tilfredse lejere. De første erfaringer var, at projektgranskning udfordrer organisationen. Det er naturligt at evaluere de ting der går galt i byggeprocesserne, og den fælles erfaringsopsamling kan nemt opfattes som kritik og diffuse forventninger.

Midtvejs i projektet satte forandringsagenterne fokus på værdiaspektet i deres forandringsprojekt. De professionelle i Himmerland skal tænke den fælles værdiskabelse ind i alle arbejdsprocesser, og udvikle deres evne til at skabe kvalitet i komplicerede opgaver på måder der skaber entusiasme og motivation. Forandringsprojektet tænkes nu bredere, og handler nu både om Almen-Nets vejledninger, implementering af nyt projektstyringssystem, om projektgranskning, og om formulering af en egentlig forandringsstrategi for Himmer-

land. Er Himmerlands niveau 2-projekt kommet i mål? Ja og nej, projektgranskning er blevet en succes og en ny standard i byggesager, mens de øvrige elementer stadig er under udvikling. Projektstyringssystemet er under udvikling, og ønsket om bred deltagelse omkring niveau 2-processerne skal bakkes op af de nødvendige personaleressourcer, således at kvalitetsforbedringer i driften faktisk kobles med kvalitetsløft i byggeprocesserne.

4. I Boligkontoret Danmark har Mette Kramshøj Flinker, Jesper Toft-Nielsen og Karina Lauridsen fokus på at tænke *forandring som kommunikation* ved at styrke kommunikation i organisationen for at koble en positiv fortælling om de almene boliger med bedre interne arbejdsprocesser, bedre service og øget kvalitet i opgaveløsningerne (s. 60). Forandringsprojektet har tre dele: bedre intern kommunikation med fokus på organisationens intranet, bedre kommunikation i byggesager, og bedre kommunikation ud af huset med boligsøgende. En af måderne at styrke kommunikationen på er at se boligorganisationens ydelser og service fra et brugerperspektiv, dvs. fra lejernes synsvinkel. Når boligorganisationen kommer tættere på lejerne og på præferencer i markedet, kan den bruge denne viden til at forbedre sine ydelser og service. Resultatet er et bedre boligprodukt, og en ny og stærkere fortælling om de almene boliger. En af kernerne i Boligkontoret Danmarks forandringsprojekt er at skabe sådanne positive cirkler, hvor kommunikation og en forandringsorienteret tilgang bygger bro mellem behov og muligheder i omverdenen og bedre produkter og processer i organisationen.

Er projekterne lykkedes? På den ene side oplever forandringsagenterne at der er mange barrierer for at løfte kommunikationskulturen i en landsdækkende forretningsførerorganisation som Boligkontoret Danmark, og som det fremgår af casen arbejder de med modstande på forskellige niveauer. På den anden side er der flere konkrete resultater at pege på: en ny kommunikationsstrategi som har skabt nye fortællinger og slogans, et bedre overblik over udviklingsprojekter via intranettet, en række forbedringstiltag der løfter de ansattes kommunikation med de boligsøgende, evalueringsskemaer som udsendes til lejere som er i berøring med renoveringer, forskellige nye udviklingsprojekter, og en serviceuddannelse for alle udlejningsmedarbejdere. Men grundlæggende har P23-projektet affødt en ambition om at bløde op på de formalistiske elementer i organisationskulturen til fordel for en mere fri kommunikation på tværs i organisationen, som vil være den egentlige lakmustest på om kommunikationsstrategien fremmer en forandringskultur.



5. Jonatan Michelsens projekt i KAB om fremtidssikring v. 2.0 benytter sig af et konkret excel-baseret værktøj der i takt med at det købes som ydelse af stadig flere boligorganisationer påvirker organiseringen af fremtidssikrings-tiltag i KAB (s. 75). Værktøjet bygger oven på eksisterende systemer og samler alle relevante analyser, planer og tiltag i *fremtidsplaner* som bolig-administration og beboere lægger til grund for drift og fremtidssikring af de almene afdelinger. Fremtidsplanerne er helhedsorienterede, og de indarbejder synspunkter og input fra forskellige faggrupper på tværs af bolig-administrationen.

Forandringsprojektet er delvist gennemført. En kritisk masse af boligorganisationer og afdelinger har tilkøbt redskabet, og ejendomsledere og drifts-chefen har taget det i anvendelse. Næste skridt er at fremtidssikring v. 2.0 går fra at være et individuelt kundeprojekt til et projekt for hele "KAB fællesskabet", hvilket i praksis vil sige at det integreres med eksisterende it- og administrationssystemer. Michelsens projekt er et interessant eksempel på hvordan et konkret it-redskab skubber til niveau 2-læring på grund af ekstern efterspørgsel efter nye ydelser.

6. Helle Friis Jensens ØsterBo-projekt handler ligeledes om *fremtidssikring og organisationsudvikling*, og ambitionen er som i KABs forandringsprojekt at mobilisere og inddrage alle medarbejdergrupper i udvikling og implementering af fremtidssikringsplaner for de almene boligafdelinger (s. 80). Processen omkring den nye tilgang til planerne skal skubbe til udviklingen af en projektkultur (og væk fra den eksisterende "funktionskultur") og aktivt inddrage beboerdemokratiet. Lejeboligernes kvalitet og markedsposition skal styrkes mest muligt, og de nuværende og fremtidige lejeres krav og ønsker indarbejdes i fremtidssikringen af boligerne. Nøglen er dels at mobilisere alle dele af boligadministrationen i processen, dels at styrke den strategiske dialog med boligorganisationens forskellige interessenter, der alle positivt kan bidrage til at skabe fremtidens attraktive almene boliger og boligområder.

Som i de øvrige forandringsprojekter har projektet affødt en række positive tiltag i organisationen, i ØsterBos tilfælde omkring tryghed, energi, nybyggeri, effektivisering, vidensdeling og administrativ omorganisering. Samtidig er projektet "langt fra i mål", af flere årsager. Kulturforandringer er de små skridts metode; det tager lang tid at ændre ved en rodfæstet praksis; projektet har været under ressourcepres; og indsatsen har været fokuseret på for få hænder. Men retningen og værdigrundlaget er på plads. Forventningen er, at fremtidige forandringstiltag vil opleves som normalsituationen.

7. Per Møller Jensen, Boligselskabet Sct. Jørgen, bruger *beboerkurser* til at aktivere flere beboere i beboerdemokratiet, og samtidig sætte fokus på beboerinvolvering i dialog med organisationsbestyrelsen (s. 87). Kurserne laves i de enkelte almene afdelinger og på tværs af afdelingerne. Målet er at rekruttere nye, gerne unge, beboerdemokrater. Projektet udvikles i udvalgte afdelinger og søges overført til de øvrige afdelinger i boligorganisationen efterhånden som de positive erfaringer viser sig. Møller Jensen oplever at beboerkurserne er en succes, Boligselskabet Sct. Jørgen har lavet en ny strategi "det gode boligliv" som har indarbejdet P23-projektets fokus på at styrke beboerdemokratiet, og der er lavet en matrix-organisation hvor forandrings-agenten som demokratikonsulent er repræsenteret.

## Forandringens kultur i de almene boligorganisationer?

De almene boligorganisationer er hybride organisationer. På den ene side er de driftsorganisationer underlagt stram detailregulering. På den anden side er de komplekse politisk styrede organisationer under pres for at udvikle nye løsninger, forbedre boligproduktet og konsolidere deres placering på bolig-

markedet uden at øge huslejerne nævneværdigt. Et gennemgående tema er at boligorganisationerne oplever interne modsætninger mellem driftsfunktionen og udviklingsfunktionen, og de fleste projekter handler om at integrere virksomhedskulturerne for at fremme arbejdsglæde og værdiskabelse på tværs af organisationen.

Den gennemgående udfordring er at forandringsagenterne har arbejdet med at udvikle den klassiske *projektlederrolle* til en *facilitator-rolle*, og både gode og dårlige erfaringer med denne rolle hænger tæt sammen med den enkelte boligorganisations forvaltningskultur. Forenklet sagt spiller logikken i en projektlederrolle godt sammen med søjleorganisationen (den klassiske almene boligorganisation) mens logikken i facilitator-rollen spiller godt sammen med matrix-organisationen. En central udfordring er at forandringsagenterne skal udvikle en ny tværgående facilitator-rolle i en forvaltningskultur der er grundigt forankret i en klassisk søjleorganisation. Presset i retning af en mere fleksibel tværgående kommunikations- og samarbejdsform i silokulturen opstår eksempelvis på baggrund af utilfredse lejere i renoverings-sager. Den klassiske projektledelsesmodel hvor en enkelt forretningsfører eller projektleder er den primære ansvarlige for information og kommunikation med målgruppen skal afløses af en model hvor alle de relevante faggrupper tænker med på processen, og bidrager med kommunikation der hvor det er relevant set fra et lejerperspektiv.

Som SBis anvisning i projektgranskning fremhæver (Aagaard m.fl. 2014) er den interne rolle som projektgransker svær, og anvisningen anbefaler, at man gør brug af en ekstern projektgransker. Pointen i P23 er at anbefalingen er relevant, men at de niveau 2-læreprocesser der er forbundet med at foretage intern projektgranskning og procesudvikling er uomgængelige i de almene boligorganisationer, og at der derfor er god grund til at organisationens medlemmer selv udvikler disse kompetencer, selv om det er svært. Som Karina Lauridsen fra Boligkontoret Danmark udtrykker udfordringen:

*"[vi skal gøre op med den devise] at vi med vores mangeårige ekspertviden i drift af boligadministration ved bedst. Intern driftsoptimering har været i højsædet frem for udvikling af boligorganisationens markedsrelationer."...*"*At få en driftsorienteret organisation til at anerkende værdien af kundeservice i ethvert led af den interne værdiled-kæde kræver i sig selv en omfattende forandringsproces."*

*"Forandring bør...skabes gennem eksperimenter, aktiv vidensdeling, læring og samtaler – både formelle og uformelle. Men det er ikke nemt at gå fra de lineære sekventielle kommunikationslinjer til en mere flydende og kreativ form, der får lov at leve sit eget liv. Det kræver i alle fald en topledelse, der i højere grad tør give slip på kontrollen og stole på, at BDKs kultur er så stærk at den kan vise retning for medarbejderne - selv i en så decentral organisation, hvor der er mange lokalkulturer."*

## Opbakning fra ledere, kollegaer og beboerdemokrater?

I forhold til *ledelserne* har der i alle projekterne været opbakning på ledelsesniveau. De ledere der er tilknyttet P23 i de 6 boligorganisationer er blevet bedt om at reflektere over deres erfaringer med P23. Som svarene afspejler, er alle lederne entusiastiske omkring udviklingsdagsordenen og P23, og de italesætter det generelle behov for at trække de almene boligorganisationer i retning af mere fleksible, proaktive, kundeorienterede og omstillingsparate organisationer. I praksis har lederne imidlertid ganske svært at levere på denne dagsorden. Når man kigger på tværs af de syv cases er ledelsesniveauet med en vis variation ikke tæt nok på forandringsprojekterne. Der er ledelsesmæssig opbakning til men ikke tilstrækkelig involvering i niveau 2-

processerne, et forhold der diplomatisk kommer til udtryk i de fleste forløbsbeskrivelser.

I forhold til *kollegaerne* deler forandringsagenterne den samme udfordring, at agere kritiske venner på en konstruktiv måde over for kollegaer som ikke nødvendigvis er lige så entusiastiske omkring P23-dagsordenen som FA'erne selv. Der er som det fremgår blandede erfaringer med at motivere og involvere ens kollegaer i projekterne.

*"I linjeorganisationer falder tingene ofte mellem to stole – derfor prøver jeg at finde ud af hvor tingene går på pause" (P23-deltager).*

I forhold til *beboerdemokratiet* er det uklart hvilken forventningsafstemning der er foregået omkring de fleste af projekterne. Selv om organisationsbestyrelserne er inddraget i nogle af projekterne, er der ingen af P23-projekterne der direkte adresserer forholdet mellem de interne forandringsprocesser og den beboerdemokratiske styringsstruktur via organisationsbestyrelse, repræsentantskab, afdelingsbestyrelser osv., herunder de begrænsninger og frustrationer der er i relationen. I flere af projekterne er organisationsbestyrelsen blevet orienteret.

## Typiske dilemmaer og modstande

Forandringsagenterne har systematisk arbejdet med at kortlægge og håndtere de dilemmaer der opstår i forandringsprocesserne. De vigtigste dilemmaer er:

### *1. Dilemmaet mellem drift og udvikling.*

De almene boligorganisationer er administrationssystemer der skal sikre driften optimalt, af hensyn til lejerne, af hensyn til de politiske og administrative retningslinjer udstukket af beboerdemokrati, lovgivning osv., og ikke mindst af hensyn til bundlinjen. De ansatte er rigtigt gode til drift. De tekniske systemer, administrationssystemerne osv., er alle udviklede med henblik på at optimere driften. Over for dette står hensynet til udvikling, at søge nye og bedre løsninger, som hænger tæt sammen med at få nye processer i organisationen til at lykkes. Hvordan håndtere dette dilemma?

Dilemmaets konkrete udtryk varierer, lige som forandringsagenternes måder at håndtere det på varierer. Alligevel kan der spores en vis systematik: Et første skridt er overhovedet at sætte spørgsmålstejn ved opgaverne: varetages de på den rigtige måde? Kan de tilrettelægges bedre? Denne nysgerrighed åbner for en mulig udvikling. Det næste skridt er at spørge: hvordan indgår driftsopgaven i en større sammenhæng eller "fødekæde", der i sidste ende skal levere bedre boliger til mere tilfredse lejere? Flere projekter arbejder med et procesperspektiv hvor de tænker den enkeltes driftsopgave positivt med i løftet af den samlede opgaveløsning via workshops, projektgranskning osv. med alle relevante fagpersoner. Forandringsagenterne tænker drifts- og udviklingssporene sammen der hvor det skaber værdi for organisationen, og de fokuserer på hvordan driftsopgaven tilføres en strategisk udviklingsdimension.

### *2. Dilemmaet mellem udvikling og (frygten for) afvikling.*

De diffuse og åbne udviklingsprocesser kombineret med øgede beføjelser til selvledelse og faglig autonomi kan opleves som en trussel, når man arbejder i specialiserede og rutineprægede funktioner i organisationen. Det generelle fokus på "forandringskultur" udtrykker en vis akademisering af de almene boligorganisationer. Denne akademisering kan skabe en naturlig frygt for afvikling af traditionelle funktioner og måder at arbejde på. Emnet er ikke direkte adresseret i forandringsprojekterne. Men det indgår indirekte fordi forandringsprocesserne skubber til status quo, og giver deltagerne mulighed for

at identificere behov for kompetenceudvikling. Når projektet lykkes udvikles driftsrollen så den bedre indoptager de nye krav, hvorved forandringsprojektet bliver udtryk for rettidig omhu og omsorg for de ansattes løbende faglige og personlige udvikling.

### *3. Dilemma mellem at forvalte (administration) og udvikle (politik)*

Som drifts- og administrationssystemer er boligorganisationerne underlagt politisk styring via organisationsbestyrelse og beboerdemokrati. Styringen lægger rammer for hvor hurtigt og hvor langt man som administration kan indoptage nye krav og dagsordener. I et længere tidsperspektiv er der mange politiske dagsordener som hele tiden udvikler sig. Hvor meget skal det boligsociale være en del af kernerdriften? Skal boligorganisationerne være byudviklere? Hvor meget skal energi og klima fylde i renoveringerne? Forvalter vi lejernes penge ansvarligt når vi påtager os nye opgaver?

Et af forandringsagentens adelsmærker er politisk tæft, dvs. evne til på en konstruktiv måde at udvikle dialogen med det politiske niveau med henblik på hele tiden at forbedre og udvikle det administrative produkt. Denne proces aktualiseres når kravene fra omverdenen vokser. De almene boligorganisationer ledes af beboervalgte som naturligt tænker på deres husleje. Beboerne ser ikke nødvendigvis incitamentet til proaktivt at investere i den langsigtede udvikling af boligerne. Uanset, forandringsprocessen skal balancere behovet for udvikling af boligkvalitet på den lange bane og beboernes krav om stabilitet, konsensus og billige boliger.

### *4. Dilemmaet mellem driftsansvar og udviklingsansvar i den faglige rolle*

Forandringsagenterne har fat i en klassisk balancegang mellem specialists faglige dybde og generalists tværgående optimeringsfokus. Kvalitet i løsningerne hænger for de fleste ansatte i boligadministrationerne tæt sammen med faglig specialisering inden for eget område. Kravet om engagement i tværgående processer skaber umiddelbart et ekstra ressourcepres, og der er få direkte incitament til at tænke på tværs i dagligdagen. Med P23-uddannelsen har professionelle på alle niveauer i boligorganisationerne taget ansvar for den tværgående udvikling, og påtaget sig rollen som organisatorisk "enzym", dvs. som udvikler på tværs af søjlefunktionerne i nye helhedsorienterede processer.

### *5. Håndtering af dilemmaer og krydspres som niveau 1-læring*

Forandringsprojekterne gør af gode grunde ikke op med den beboerdemokratiske styringsmodel og dens iboende dilemma mellem drift og udvikling, den tætte kobling mellem livsform og styreform er en præmis i P23-arbejdet. Forandringsprojekternes fokus på at udvikle bedre måder at håndtere dilemmaer og krydspres tilrettelægges derfor som niveau 1-læring uden at sætte spørgsmålstegn ved de eksisterende organisatoriske rammevilkår.



## Forandringskultur handler om værdibaseret ledelse og tillid

Som procesevalueringen viser, skal forandringsagenterne håndtere de forskellige dilemmaer for at skabe succesoplevelser som udvikler forandringsvilje og -evne hos andre end agenterne selv. Denne bevægelse henimod niveau 2-læring i organisationerne hænger tæt sammen med ledelses- og styringskulturen i de almene boligorganisationer.

Som det også fremgår af forandringsprojekterne, balancerer boligorganisationerne mellem traditionelle mål- og driftsstyringssystemer, og en mere værdibaseret ledelseskultur med fokus på innovation og udvikling af kerneydelser. Boligorganisationerne skal ikke kun optimere på driften, de skal også hele tiden forbedre deres boligprodukt, og de er i bred forstand værdibaserede organisationer med fokus på produktudvikling. De bygger og driver boliger i et helhedsperspektiv hvor de skal levere på værdier som tilfredse lejere, billige huslejer, bedre arkitektur, øget boligkvalitet, bedre sociale standarder, energieffektivisering, bedre byrum, klimatilpasning, kvalitet i fællesarealerne osv., listen er lang. De mange kvalitetskrav er ofte præciseret i politikker og strategier som ligger til grund for boligorganisationernes virke. I denne sammenhæng er pointen, at organisationer med for stort et fokus på en klassisk målstyringstilgang (performance management systemer) risikerer at se så meget på gårsdagens succeskriterier, at de ikke tager nok stilling til deres langsigtede udvikling (Bao et.al 2012, s. 457-60). En værdibaseret tilgang kan derimod bedre integrere langsigtet og værdibaseret strategisk ledelse med taktiske og operationelle spørgsmål omkring hverdagens effektive drift.

Der er flere forhold i en værdibaseret ledelseskultur der fremmer forandringsparathed (ibid.): En værdibaseret tilgang har fokus på relationsarbejde, dvs. pleje af menneskelige relationer, og udvikling af tillid i og uden for organisationen. I modsætning til den traditionelle MBO-tilgang kræver et værdifokus, at organisationens medlemmer forhandler med mange interessenter om fælles værdiskabelsesprocesser. Den værdibaserede tilgang kræver synlige og mere offentlige ledelsesprocesser for at skabe fælles



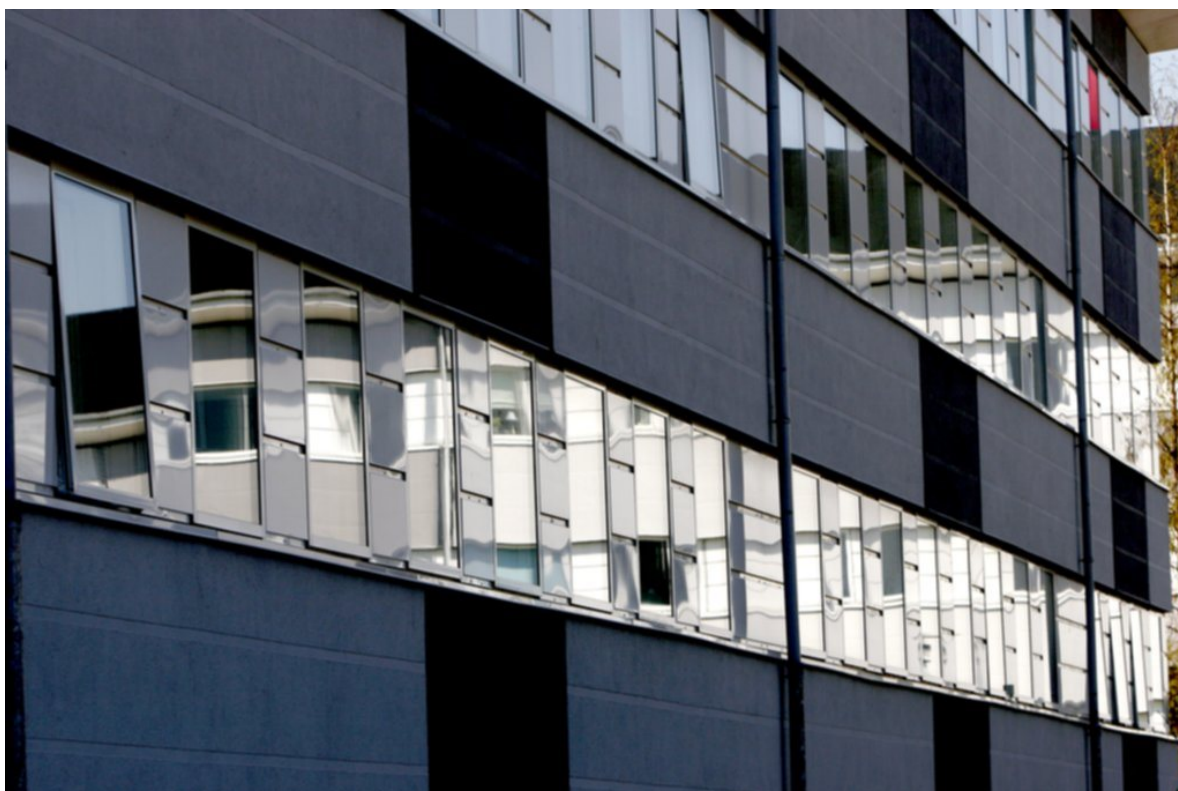
værdi mellem mange aktører. Viden om forskellige dialog og proces-instrumenter, og evner til at gøre brug af dem, er centrale ledelseskompetencer. Den værdibaserede tilgang gør op med tendensen til ensidig måloptimering uden hensyn til det større billede. Organisationens medlemmer skal løbende indarbejde forskellige værdier i nye løsninger, og denne konstante selv-refleksion i praksis fremmer individuel og organisatorisk læring. I en værdibaseret tilgang lægges afstand til fejlfinding og negativ sanktionering til fordel for evaluering, problemløsning og organisatorisk kapacitetsudvikling, dvs. læringskultur. Fokus er på deltagernes læring, og på deres mulighed for at udvikle konsensus omkring fælles værdigrundlag.

P23-projekterne understreger relevansen af værdibaserede og tillidsskabende ledelsesprocesser i de almene boligorganisationer. Dynamikken i en levende forandringskultur viser sig, når mange af organisationens aktører indarbejder impulser og værditemaer fra omverdenen når de løser konkrete driftsopgaver. De ansatte i boligorganisationerne har en del negative incitamenter til at tænke mere ud af boksen, som tomgangsleje, social segregering, dårligt image osv. Men evalueringen dokumenterer bevægelsen inde fra i organisationerne. De mange ildsjæle mobiliserer både deres kollegaer og interessenter i omverdenen i det fælles arbejde med at tænke fremtidens almene boliger, og de bruger denne proces til at udvikle flest mulige kvaliteter i og omkring de almene lejeboliger.

## Konklusion

Forandringsagenternes centrale udfordring kan beskrives således: Hvordan styrker P23-aktørerne i praksis de tværgående og tværfaglige processer i søjleorganisationen, når denne organisations specialiseringer nøje afspejler de lovgivningsmæssige og øvrige rammebetingelser som over tid har formet organisationen?

Konklusionen i denne procesevaluering er, at første generation P23-projekter ikke har et klart svar på spørgsmålet. Et gennemgående træk er at forandringsagenterne har mere succes med at realisere deres eget projekt hvis det er et nyt værktøj eller en ny procedure. De har derimod mindre eller ingen succes med at udvikle en "forandringskultur" i boligorganisationerne.



Der er flere forklaringer på dette. Forandringsagenterne forventes at varetage deres normale arbejdsopgaver, samtidig med at de udvikler deres P23 aktiviteter. De har ikke selv ledelsesmæssige beføjelser til at gennemsætte deres dagsorden, og alle forandringer berører nødvendigvis ledelse og organisering af status quo. Spørgsmålet om læringskultur er intimt forbundet med ledelsespraksis, og det er urealistisk at forvente at denne skal udvikles nede fra i organisationen. Opgaven med at udbrede P23-dagsordenen til kollegaerne er svær, fordi de umiddelbart oplever udviklingskravet som kritik af deres praksis. Erfaringen er, at opgaven med at udvikle organisationskulturen er en stor opgave, som nemt bliver den enkelte forandringsagents egen hovedpine. Endelig handler forandringsprojekterne om at kompensere for krydspres og dilemmaer mellem drift og udvikling inden for rammerne af den almene boligforms demokratiske styringsmodel. Det er uden for rammerne af P23 at sætte spørgsmålstegn ved og udvikle modellen som sådan. En generel konklusion er derfor, at P23 hviler på en for optimistisk præmis om at forandringsagenterne kan virkeliggøre en egentlig kulturudvikling i egen organisation.

Forandringsagenterne har, nødvendigvis, oplevet en vis organisatorisk modstand i deres bestræbelser på at udvikle kulturen i deres organisationer. Dette er i sig selv et vigtigt resultat af den første generation P23, og en forudsætning for at give retning til den bevægelse som projektet har skabt. Den positive konklusion er, at alle deltagerne har haft faglig og personlig succes, og held til at udvikle egne forandringsprojekter. Intentionen med P23 var at skabe et laboratorium for arbejdet med at styre og udvikle forandringskulturer i almene boligorganisationer. Denne intention er indfriet, P23-deltagerne har gjort sig mange systematiske erfaringer med håndtering af organisatoriske forandringsprocesser. På denne baggrund har forandringsagenter, ledere og P23s styregruppe opsummeret de vigtigste erfaringer i et "kodeks for god forandringsledelse i den almene boligsektor".



## Kodeks for god forandringsledelse i den almene boligsektor

P23 Fra viden til forandring har fra 2012 til 2014 gennem teori og praksis arbejdet med at skabe forudsætning for en forandringskultur i den almene sektor. Ledere og medarbejdere i syv boligorganisationer har arbejdet med en række konkrete forandringsprojekter af central betydning for fremtidens almene boligsektor. Følgende kodeks udtrykker deres erfaring med, og holdning til, hvordan der kan skabes optimale vilkår for løbende udvikling af den almene sektor.

### KODEKS FOR GOD FORANDRINGSLEDELSE I DEN ALMENE BOLIGSEKTOR

#### **Forandring i og af den almene boligsektor er afgørende for vores samfund såvel som vores beboere fordi:**

- Samfundet forandrer sig, og hvis vi skal følge med kræver det, at vi klarlægger egen rolle (fra at være hjørnesten i velfærdssamfundet til at tage stilling til, hvad vi så vil)
- Forandringen i samfundet handler også om det politiske pres der er fra bl.a. kommunalpolitikere
- Sektoren har et ansvar som en del af velfærdssamfundet, et socialt samt økonomisk ansvar, der både tæller samfundet samt vores beboere
- Vi kan ikke bare lade stå til - 21 % af Danmarks boligmasse udgøres af almene boliger
- Velfærdssamfundet kræver fortsat nye løsninger for at opretholde "det almene" formål

#### **God forandringsledelse kræver aktiv stillingtagen til følgende dilemmaer:**

- At vi både skal være garant for en sikker og effektiv drift og skabe plads til helt nye løsninger. Udvikling må ikke ukritisk ske på bekostning af driften
- At vi både skal skabe tryghed hos medarbejdere og beboere og samtidig give plads til nytænkning og initiativ. Udvikling må ikke opleves som afvikling
- At vi skal bevæge os hurtigt i forhold til omverdenens skiftende krav og samtidig skal have alle med og leve op til beboerdemokratiets ånd. Udvikling kan ikke trækkes ned over hovedet på beboerne
- At vi både har et samfundsansvar (skal hjælpe bredt) og et økonomisk ansvar (skal hjælpe beboerne). Vi har ikke ubegrænset økonomisk råderum til at lave udvikling for
- At vi både har brug for formel ledelse i linjen og uformel ledelse på tværs. Vi kan ikke alene udvikle med afsæt i de roller og hierarkier vi har i forvejen

#### **Vores erfaring med at håndtere dilemmaerne:**

- Det handler om kultur, og herunder om at tilføre ressourcer og skabe rum
- Vi skal afklare om "ledelseskasketten" kan betyde, at det er vanskeligt at være enzym i hele organisationen. Der kan være fordele ved, at det er en udenfor gruppen
- Udvikling skal ske for at styrke driften

#### **Forandring lykkes når:**

- Organisationens giver plads til det
- Det bliver naturligt
- At man selv oplever, at det er muligt
- Kun når den giver mening for organisationens medlemmer
- Små succeser synliggøres
- Fortællinger kontrolleres/styres

- Alle involverede vil/løber i samme retning
- Alle involverede vil forandring
- Man skubber til/sprænger rammerne
- Man ser resultater
- Folk ser værdien
- 

**Vores råd til de der skaber rammerne for den almene boligsektor er:**

- Betragt sektoren som en reel og vigtig samarbejdspartner
- Stil krav til sektoren og herunder bestyrelserne
- At kravene er tydelige/entydige og mere end i dag
- Mere fleksibel lovgivning/råderum samt et holistisk syn på vilkårene

**Vores råd til lederne i den almene boligsektor er:**

- Giv plads til at skubbe til rammerne
- Se fremad, og giv plads til at lave fejl
- Giv plads til at eksperimentere
- Hav fokus på effekterne
- Fejr resultaterne
- Tag udvikling som en naturlig del og derfor indenfor administrationsbidraget
- Skab en udviklingskultur, vær kulturbærere
- Ryd vejen
- Skab billeder
- Byg bro til kunderne
- Tag chancer og samtidigt ansvar
- Skab rum til forandring i organisationen
- Prioritér og skab opmærksomhed omkring projektet

**Vores råd til forandringsagenter i den almene boligsektor er:**

- Find alliancepartnere
- Tag ansvar for din egen ledelsesopbakning
- Stil spørgsmål og kommunikér
- Involver, inddrag, spørg og fortæl
- Kom op i helikopteren og se tingene fra flere sider
- Mindske vejen fra idé/beslutning til handling
- Bidrag til at identificere behov for udvikling, dér hvor den skal bruges
- Tag initiativ

## Del 2 – forandringsprojekterne



# Kommunikation ved renovering af AL2boligs afdelinger

*Dorthe Søgaard Frost, Ole Juul, AL2bolig, efteråret 2012*

Formålet med AL2boligs P23 projekt er at skabe en mere fast struktur for kommende renoveringer ved at beskrive renoveringsprocessen i nogle værktøjer som er forankrede hele vejen rundt fra organisationsbestyrelse til beboere. Vi oplever af og til frustration fra både beboere og medarbejdere når de som modtagere af information omkring renovering ikke opfatter afsendernes budskaber. Der bruges unødigt tid og ressourcer på efterfølgende afklaringer, og beboere oplever, at de får noget andet end det de forventede. I de kommende år står vi overfor mange og store renoveringsprojekter i vores afdelinger, og det er helt centralt at vigtige beslutninger om at renovere foretages på et oplyst grundlag, og med så stor beboerdeltagelse som overhovedet muligt.

P23 projektet skal finde den rette balance for informationsniveauet, og arbejde på at minimere forskellen mellem hvad beboerne har besluttet og hvad de forventer at få. Der skal laves en tidslinje for renoveringen med milepæle, således at relevant information kan fastlægges. P23 projektet skal udvikle et værktøj der løbende kan måle, hvorvidt informationsniveauet til beboerne er passende, bl.a. skal der laves spørgeskemaundersøgelser der afklarer hvorvidt beboerne har fået det, som de har forventet.

- Ved renoveringsbeslutning er målet 50 % beboerdeltagelse
- Målet er 60 % tilfredshed set i forhold til hele processen, beboernes forventninger og informationsniveauet

## *Opbakning i organisationen*

Der er en god forståelse i organisationsbestyrelsen for nødvendigheden af, at renoveringen understøtter en fremtidssikring i afdelingen. Denne forståelse er ikke på samme måde forankret i afdelingsbestyrelserne og hos beboerne. Derfor er forandringen meget relevant, beboerne har hidtil ikke været inddraget i renoveringsprocessen før og efter beslutningsafstemningen. Vores ønske er derfor at inddrage dem mere i hele renoveringsforløbet, så de føler sig set, hørt og forstået.

De enkelte projektledere spiller en nøglerolle i forbindelse med tilrettelæggelse af renoveringen og kommunikationen omkring renoveringsprocessen. Projektlederne beslutter selv hele forløbet omkring renoveringen, og der er ikke aftalt et fast samarbejde med øvrige medarbejdere. P23 skal udvikle dette, således at alle medarbejdere er klar over deres roller i processen og forventningerne til dem.

## *Forandringsprocessens konkrete indhold*

Alt i renoveringsprocessen skal beskrives, fra markvandring til ibrugtagning. Målet er at alle aktører har kendskab til de forskellige opgaver, at de ved hvornår de skal udføres, og hvilke roller de har i den forbindelse. Ved projektets start i 2012 er der ingen vejledning til medarbejdere og afdelingsbestyrelser, og tingene sker ad hoc med fare for misforståelser, fejl og forglemnelser. De værktøjer der skal udvikles skal være så gode, at andre medarbejdere og afdelingsbestyrelser umiddelbart kan gå ind i en sag. Dels i form af en skriftlig vejledning, dels i form af henvisning til andre værktøjer som f.eks. projektweb, workshops for beboere, projekthåndbog mv., og værktøjerne i A-seriens vejledninger.

## Status maj 2013

Generelt synes vi, at P23 forløbet er et meget spændende projekt. Vi oplever, at vi får meget godt input, når vi er af sted på de forskellige moduler. Problemet er, at vi "bliver ramt" af hverdagen, når vi kommer hjem, og andre opgaver der skal udføres. Det er derfor ikke helt lykkedes at få sparket P23 projektet i gang internt i organisationen. Vi har haft lidt svært ved at få fortalt historien om P23 til andre end de allernærmeste kolleger. Det skyldes forskellige ting, som ressourcer, prioritering, interesse, motivation og opbakning. Ledelsesopbakningen har som sådan været der, men måske knap så synligt i organisationen. Vi har nu aftalt et forløb med ledelsen, der bl.a. omfatter et ekstra personalemøde i administrationen midt i maj, hvor lederne og vi agenter, skal præsentere P23. Hvad er det, vi bruger tid på, og hvorfor er det vigtigt for AL2Bolig. Derudover vil vi prøve at sætte nogle konkrete delmål, så projektet ikke "drukner" i dagligdagens andre vigtige gøremål.

*Eget projekt:* Vi har en glasvæg fyldt med sorte tusch streger og post-it sedler i forskellige farver. Det er et forsøg på at skabe en dynamisk model til at beskrive forløbet i renoveringssagerne. Modellen er konstant synlig i administrationen. Vi har inviteret nogle kolleger ind for at se på modellen, og komme med deres input/kommentarer/ændringer/ forbedringer. Meningen er, at alle skal kunne gå ind, sætte streger, flytte sedler, skrive kommentarer. Vi er ikke kommet så langt med den generelle info til alle kolleger, og må erkende at det er et stykke tid siden, vi sidst har arbejdet med modellen. Når vi efterfølgende vurderer, at vi er tæt på den optimale model, skal den skrives ind i et program, der som en slags flow-chart kan beskrive processerne. Modellen skal/vil kunne ændres løbende. Modellen skal være kendt for alle, der er involveret i renoveringssager, og beskrive samt henvise til forskellige værktøjer, dokumenter, programmer mv.

Et af værktøjerne skal være spørgeskemaer til beboerne. Vi har på nuværende tidspunkt gennemført en undersøgelse af en afsluttet renoveringssag, samt en igangværende. Vi vurderer løbende på resultaterne af undersøgelse, herunder besvarelsesprocenten og også selve metoden.

## Status AL2Boligs Renoveringsdialog, juni 2014

Projektet handler om kommunikation i renoveringssager i AL2bolig. Hidtidig praksis var, at den enkelte projektleder eller inspektør på eget initiativ selv skulle sørge for relevant info og kommunikation med beboerne. Vi havde ingen præcise retningslinjer for hvordan, hvornår og hvorfor der skulle kommunikeres med beboerne. Ud over de lovgivningsmæssige varslingsfrister, var det op til den enkelte medarbejder at finde ud af, hvad der var relevant at informere om, hvornår det var fornuftigt at holde møder, og i det hele taget i hvor stort omfang beboerne skulle inddrages i renoveringssagerne. Den enkelte skulle selv "opfinde" nødvendige skrivelser, indkalde til møder mv. – der var ingen faste vejledninger eller lign. I princippet var det kun den pågældende der havde nærmere kendskab til sagen, og der var ingen aftaler om hvem i organisationen, der ellers skulle deltage i sagsforløbet.

Det resulterede i stor risiko for misforståelser, forglemmelser, uindfrie forventninger, og ikke mindst utilfredse beboere og frustrerede medarbejdere. Når en renovering gik i gang, var det ikke altid at beboerne præcist vidste, hvad de havde sagt ja til, og ofte mente de hvert fald ikke at have sagt ja til lige præcis det, den pågældende renovering resulterede i. Beboerinvolveringen og ejerskabet var begrænset. Det krævede et stort tidsforbrug efterfølgende at rede trådene ud.

Formålet med forandringsprojektet var at skabe en mere præcis og defineret måde at håndtere renoveringssagerne og kommunikere i dem. Vi ønskede at beskrive processerne i nogle værktøjer, som skulle være forankrede hele vejen rundt i organisationen – hos medarbejdere, beboere, organisationsbestyrelse. Vi ønskede at beboerne vha. information, kommunikation og



dialog, skulle få større indflydelse på projektet, og dermed også sikre større ejerskab dertil. Vi ønskede at komme i nærmere dialog med beboerne, til afklaring af visioner, ønsker og omfang i renoveringssagerne, og på den måde sikre at beboernes beslutninger blev truffet på det korrekte grundlag. Samtidig var/er det også vigtigt, at vi hjælper beboerne med at tænke lidt mere langsigtet i forhold til at lave helhedsorienterede og fremtidssikrede renoveringer.

Projektet var vigtigt da vi stod overfor (og stadig står overfor) mange renoveringer i de kommende år.

*Hvor er vi i dag?* Vi har fået skabt et overblik over de væsentlige processer, og overvejelser i sagerne, og er meget mere fokuserede på at inddrage beboerne i alle faser. Vi er ikke i mål, men afprøver løbende værktøjer og metoder i konkrete renoveringsforløb. Vi skal i gang med at involvere flere relevante medarbejdere i renoveringsdialogen, så vi kan systematisere og gøre brug af erfaringer - i højere grad. Vi har oplevet at driftsafdeling/projektledere er meget mere fokuserede på at sikre beboerne de nødvendige informationer, og sikre at de er i stand til at træffe beslutningerne. Samtidig er vi også nået til erkendelsen af, at det er vigtigt at blive bedre til at få gang i dialogen med beboerne i god tid før en renovering. Beboerinddragelse tager tid.

Projektet har været aktivt i hele perioden. Der er sket en udvikling på baggrund af nogle af de erfaringer, vi har gjort os løbende i processen, selvom vi ikke har lavet en færdig løsning. På trods af at vi ikke har nået det færdige resultat for eget projekt, har vi flyttet os og dermed har vi også kunnet skubbe til organisationen. Vi er blevet bedre til også at udfordre andre processers måde at blive udført på i AL2bolig. Spørgsmålet er, om de enkelte opgaver kan løses bedre eller mere hensigtsmæssigt? Samtidig er vi også blevet mere bevidste om hvor forskelligt forandringer kan opfattes. Vi har formentligt været for ambitiøse ift. udbredelsen og kendskabet til projektet i organisationen, men vi håber at kunne skubbe det et yderligere stykke via involveringen. Desuden bliver det mere en vejledning til hvordan en sag kan køres, frem for en fast køreplan der skal følges.

Samarbejdet med ledelsen har fungeret fint. De har været til stede når vi har efterspurgt det, men knap så aktive på eget initiativ. Vi har dog savnet "sneplovseffekten" i form af at bane vejen for vore budskaber og intentioner. P23 er derfor primært blevet italesat i vores egen lille projektgruppe. Vi har oplevet problemer med at få andre kolleger til at prioritere og udføre nogle af de delopgaver, vi har haft brug for, og på det punkt nok mistet pusten lidt til sidst. F.eks. har ledelse og kommunikationsafdelingen haft åbenlyse større og vigtigere sager "på tapetet". Vi kunne helt sikkert have gjort mere, men selvom projektet var/er vigtigt er der også masser af andre af vores daglige personlige gøremål der er vigtige. Vi følte os fulde af energi og inspiration, når vi kom hjem fra modulerne mv., men blev desværre ofte ramt af hverdagens opgaver.

Det er planen at projektet Renoveringsdialog skal fortsætte og videreudvikles, ved at involvere flere relevante medarbejdere, og ved fortsat at afprøve, evaluere, erfaringsudveksle og forbedre. Det skal i en eller anden form gøres til en forankret del af AL2boligs håndtering af kommunikation i renoveringssager.

# Refleksion fra Direktør Allan Werge og teknisk chef Peter Brix Westergaard, AL2Bolig

August 2014

- 1 Hvorfor er der brug for personer med forandringsagentens faglige profil i en organisation, som den I leder?

Fordi vores omverden ikke er fast og stationær. Det er vigtigt at organisationen er i stand til at handle på de udfordringer der kommer i de kommende år. Vores organisation har stabilitet som en meget stærk udtalt værdi, stabilitet forstås i denne sammenhæng som fravær af forandring. Det er vi og skal vi forsat arbejde meget på at ændre, så vi føler os trygge i en foranderlig verden. Det er samtidigt afgørende at forandringsprocesser kan gennemføres helt eller delvist af medarbejdere, som i forvejen kender og er respekteret i organisationen. Derfor har vi brug for forandringsagenternes faglige profil.

- 2 Hvilke konkrete organisatoriske forandringsprocesser har der fundet sted i jeres organisation understøttet af jeres deltagelse i P23 projektet?

Vi har forandret vores tilgang til at forberede og gennemføre renoveringer i boligafdelingerne. Det er langt mere i dialog og fokus på processen med beboerne end tidligere.

- 3 Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske virkemidler har I benyttet jer af med henblik på specifikt at hjælpe forandringsagentens udviklingsprojekt og generelt at fremme udviklingen af en forandringskultur i organisationen?

Vi har arbejdet med at skabe rum til at gennemføre projektet, med rum menes både det fysiske rum til projektplanlægning samt det tidsmæssige og mentale rum. Som ledelse har vi i perioder forsøgt med at understøtte projektet ved at træffe beslutninger og understøtte en operationalisering af vores diskussioner. Vi har generelt forandringer og forandringsparathed/træning af forandringsmusklen på dagsordenen i organisationen, så det er svært at sige hvorvidt nogle af de tiltag der har været kan tilskrives P23 eller den proces der ellers forløber.

- 4 Hvilke succeser har I oplevet i din organisation som følge af jeres deltagelse i P23?

Vi har primært oplevet to personer, som har flyttet sig enormt i forhold til før projektet. Dialog og processer er kommet på dagsordenen i forbindelse med udvikling af renoveringsprocesser. Dette er ikke et isoleret resultat af P23, men et resultat af et ændret fokus i organisationen godt understøttet af P23.

- 5 Hvilke kompetencer og virkemidler er der brug for frem over for at medarbejderne i jeres organisation får styrket evnen til at gennemføre forandringsprojekter?

En af de største barrierer for forandringer er den formelle del af beboerdemokratiet, som ikke er særlig forandringvillig. Der er derfor brug for medarbejdere, som kan køre processer, som forstår at verden er mangfoldig og sandheden ligeså. Det er medarbejdere, som er gode til at påvirke og "nudge" beboerdemokratiet i den retning der er besluttet. En af de kompetencer som er en mangel i vores organisation når vi gennemfører forandringsprocesser, er forståelsen af at sandheden kan være mangfoldig, det

kommer helt an på hvor den ses fra. Det kan godt være man intellektuelt kan forstå det, men det er meget svært at bringe den viden i anvendelse.

Det er vigtigt, at medarbejderne der bliver involveret i forandringsprocesser har en god forståelse for processens vigtighed. Det kan være vigtigere at gennemføre den rigtige proces, selvom man kun når halvejs til målet end det modsatte. Den gode proces giver muligheden for at nå den sidste halvdel lidt senere og skaber et grundlag af tryghed til kommende forandringsprocesser. Den dårlige proces kan meget nemt resultere i at kommende forandringsprocesser bliver meget svære og omkostningstunge at gennemføre.

## 3B – Procestrim

*Julie Juhl Jakobsen, Kim Stennicke, efterår 2012*

3Bs forandringsprojekt går ud på at skabe en forandringsmodel til optimering og granskning af 3Bs processer og arbejdsgange. Både for at fremme rammerne for nytænkning og effektivisere organisationen, men også for at opnå ejerskab og kendskab til tværgående processer i Boligforeningen 3B.

*Hvorfor skal vi forandre og optimere 3Bs processer?*

Først og fremmest har vi et ansvar som administration og drift for at levere en optimal ydelse til vores kunder - beboerne. Vi ser det derfor som et krav at vi er innovative som organisation og imødekommer samfundets og beboernes forespørgsel på digitalisering og nytænkning. Vi har et ansvar for at fastholde administrationsbidraget og huslejekronen ved at effektivisere, så vi samtidig kan tilbyde nye og forbedrede ydelser.

Vi skal væk fra tankegangen "sådan har vi altid gjort" til "kan det her gøres smartere?" og "hvorfor gør vi ikke sådan?" Det skal være legalt at stille spørgsmål til en arbejdsproces og ideer og spørgsmål skal tages alvorligt. Vi skal skabe ejerskab til arbejdsgangene ved at lade de udførende selv komme med ideer til optimering og nytænkning. Samtidig skal vi udnytte de forskellige erfa-netværker med lignende organisationer og drage fordel af nyansattes erfaringer og spørgsmål fra tidligere stillinger og nytænkning i studieforløb.

Vi skal sikre os at medarbejderne føler en tilfredshed og har en helhedsforståelse for de arbejdsopgaver og procedurer som indgår i en arbejdsgang. Medarbejderne skal kende hele processen som de er en del af, og derved forstå vigtigheden og meningen med arbejdet og processen. Vi skal undgå at noget blev udført unødvendigt eller dobbelt fordi vi ikke kender processens arbejdsopgaver og deadlines før og efter vores egen. Ved at have kendskab til hele arbejdsgangen, og ikke kun vores egen del, skabes der automatisk en viden på tværs af organisationen. Det er derfor vigtigt at medarbejderne selv er med til at forme arbejdsgangene på tværs af afdelingerne så silotankegangen brydes både mellem afdelingerne i administrationen og mellem drift og administration. Medarbejderne skal kunne se sig selv i en større sammenhæng.

*Forandringsmodel for optimering og fornyelse af processer*

Procestrim kan ikke stå alene hvis vi vil finde, skabe og forankre forandringer i organisationen. Procestrim er et værktøj som kan bruges til at skabe forandringer i eksisterende processer eller forme nye processer og arbejdsgange, men procestrim er ikke et værktøj der kan bruges til at lokalisere forandringsbehovene og efterfølgende forankre forandringerne i organisationen. Vi ser det derfor nødvendigt at skabe en forandringsmodel som procestrim kan være en del af.

Forandringsmodellen består af 3 faser: Nytænkning og idéindsamling, Forandring og optimering samt Forankring og implementering.



### Fase 1 - Nytænkning og ideindsamling

Det skal være muligt at ideer kan komme fra alle led i organisationen og ikke kun fra lederniveauet. Det er derfor vigtigt at der ikke kun er én tilgang til forandrings- eller optimeringsforslag. Efterfølgende er oplyst forskellige forslag til indgangsvinkler hvor der kunne lægges op til nytænkning og hvor der kan gøres plads til idégenerering.

#### *Idébank - Udnytte medarbejdernes viden og ideer*

Vi syntes det er vigtigt at ideerne til forandring kan komme direkte fra de ansatte som er i processerne i hverdagen. Derfor ser vi det som nødvendigt at skabe/udvikle en platform for nye idéer og forslag. En form for idébank på In3b hvor alle ansatte i 3B kan komme med forslag til forandring og gode idéer. Her vil det kræve at hver administrativ afdeling udpeger en idé-/udviklingsansvarlig som har til opgave at kigge idébanken igennem månedligt, samt at videregive indkomne idéer og forslag til egen afdeling.

#### *Digitalisering og journalisering*

Digitalisering er et andet kørende projekt i 3B. Projektet vil automatisk generere forandringer i organisationens forretningsgange, arbejdsgange og processer. Det vil derfor være smart at samkøre de to projekter og eventuelt lave procestrim på arbejds- og forretningsgange der alligevel skal digitaliseres.

#### *Afdelingsmøder*

Til at starte med kunne hver afdeling oplyse alle arbejdsgange for afdelingen og udvælge 1-3 der skal/kunne laves procestrim på med en begrundelse. Efterfølgende kunne det kræves, at hver afdeling tager stilling til deres arbejdsgange årligt og udvælger 1-3 af de tungeste arbejdsgange eller arbejdsgange hvor der er uklarhed omkring grænseflader eller processen som helhed. Det kunne eventuelt være en god ide at stille krav til at der fandtes et flowchart på alle nuværende arbejdsgange på tværs af afdelinger og som alle afdelinger var enige om.

#### *MUS i 3B*

Nuværende punkter i spørgsmål til MUS som ligger op til forandring:

- Drøftelse af nye idéer og initiativer, fx forslag til procestrim
- Drøftelse af evt. problemer/hindringer
- Trivselsundersøgelser

Der kunne tilføjes spørgsmål som lagde op til, at medarbejderne kunne komme med nye ideer. Og samtidig et spørgsmål der hed; *"Indgår du i en arbejdsgang som du føler, kunne/burde forbedres eller optimeres"* eller lignende. Der ud over kan trivselsundersøgelsernes vurderinger eventuelt føre til mulige forandringsområder.

#### *Strategiprojekter/Ledelsesprojekter*

Projekter som for eksempel "digitalisering og journalisering" er et godt eksempel på et stort organisatorisk projekt hvor forandringsmodellen og procestrim med fordel kunne indtænkes som en løsningsmodel til generel forbedring i organisationen. Det er derfor vigtigt at ledergruppen indtænker forandringsmodellen og procestrim som et værktøj til at løse forskellige organisatoriske projekter i 3B (eksempelvis i forhold til nytænkning, behov for videndeling, tunge arbejdsgange som måske kunne optimeres, helt nye arbejdsgange, helhedsforståelse af processer, samarbejdsvanskeligheder mellem afdelinger mv.)

#### *Fra viden til idé*

Det skal være nemt og naturligt at komme med ideer og spørgsmål til processerne i 3B. Det er derfor vigtigt at skabe en bred vifte af indgange som kan opsamle og udpege hvor det er nødvendigt at optimere og forandre.

### **Fase 2 - Forandring og optimering**

Når en idé er opstået må det være ledelsens ansvar at vurdere om det er nødvendigt at køre en procestrim på tilhørende arbejds- og forretningsgange eller om det kun kræver et koordinerende møde mellem to afdelinger.

#### *Hvad kan og burde 3B bruge Procestrim til?*

- Hvis der søges et værktøj til at skabe videndeling
- Undersøge tunge processer og arbejdsgange – kan vi gøre det smartere
- Hvis der opstår en ny idé. Kan det bruges til at implementere i den nuværende proces
- Opstår der nye arbejdsopgaver på tværs af afdelinger skal procestrim kunne bruges som et værktøj til at sammensætte den optimale arbejdsgang/proces

#### *Fra ide til forandring*

- Ide/optimeringsbehov vurderes af leder som igangsætter eller forkaster
- Leder udpeger procesleder. Procesleder skal være en del af processen som skal undersøges og eventuelt forandres
- Procesleder laver opgavebeskrivelse og flowchart evt. projektkontrakt. Alle ud fra faste skabeloner
- Procesleder udvælger deltagere og indkalder til procestrim eller koordinerende møde, samt udsender opgavebeskrivelse og flowchart til deltagerne
- Procestrim deltagerne skal drøfte opgavebeskrivelse og flowchart i egen afdeling inden procestrim
- Procesleder er ansvarlig for forberedelse og udførelse af procestrim
- Procesleder fremlægger ny flowchart og handlingsplan for leder
- Leder accepterer eller forkaster
- Procesleder skriver ny forretningsgang og arbejdsgang

### **Fase 3 - Forankring og implementering**

Det er vigtigt at skabe en fast procedure for hvordan ændringer i en arbejdsgang skal informeres videre i organisationen.

#### *Fra forandring til forankring*

- Leder informerer på ledermøde om hovedtræk i ny arbejds- gang/forretningsgang evt. med flowchart
- Procesleder udsender ny forretningsgang og arbejds- gang, samt flowchart til øvrige procestrim deltagere
- Procesleder placerer forretningsgang og arbejds- gang, samt flowchart de rigtige steder på in3B/x-drev
- Procesleder skriver eventuel artikel
- Alle procestrim deltagere er ansvarlig for at informere om eventuelle æn- dringer i arbejds- gang og flowchart i egen afdeling

#### *Pilotprojekter på forandringsmodellen*

For at afprøve forandringsmodellen har vi udvalgt to pilotprojekter: "Varsling af forbedringshusleje" og "Forbrugsbudgetter kontra forbrugsoplysninger til regnskabsafslutning". Der er foretaget opsamling/evaluering af pilotprojek- terne. Dette har medført tilretning af skabeloner og beskrivelser, der anvendes til kommende projekter. Endvidere er der udarbejdet nye og optimerede forretningsgangsbeskrivelser for de 2 områder.

Begge de valgte optimeringscases er projekter, hvor Julie og Kim i dag- ligheden har berøring med dele af processen. Derved kan de som foran- dringsagenter medvirke til at få gennemført casen. Der er tale om overskue- lige, mindre projekter, hvor der i dag er forhold, som ikke fungerer optimalt. Begge projekter er interne projekter, forstået på den måde at alle relevante parter er i K14.

#### *Konkrete forhold – "Varsling af forbedringshusleje"*

- Der er ikke kontrol hos BYG med at varsling sker som ønsket
- Efterregulering af husleje sker ikke konsekvent i dag
- Opdeling af husleje på opkrævningstyper fungerer ikke
- Dokumentation for totalvarsling pr. sag bør sikres

#### *Konkrete forhold – "Forbrugsbudgetter kontra forbrugsoplysninger til regnskabsafslutning"*

- Der er ikke fastlagt deadlines mellem afdelingerne (driften, energi og miljø og økonomi)
- Der er ikke ordentligt kendskab til hvad der er nødvendigt for hvem
- Der er lige nu dobbelt arbejde i forhold til regnskabstallene og budgettal- lene
- Uklarhed omkring fordelingsnøgler og kontering af bi-målere kontra muli- ge oplysninger i energistyringssystemet Agenda2100

#### *Forslag til optimeringscases i 3B*

- Arkivering i egen afdeling
- Booking af beboerlokaler via internet
- Procedure for aflæsninger ved ind- og udflytninger samt tomgangs el
- Liste over arbejds- gange der skal digitaliseres i 3B

### **Status maj 2013**

Først og fremmest har vi evalueret gammel procestrim-procedure i 3B som aldrig blev gennemført. Vi har her ud fra konstateret, at Procestrimværktøjet ikke kan stå alene i organisationen, men skal indgå i en forandringsmodel for 3B, for at sikre løbende forandringer af processerne og implementering og udbredelse efterfølgende.

Vi har fået godkendt 1. ideforslag til en forandringsmodel i 3B på et le- dermøde og har fået forandringsprojektet indskrevet i 3Bs projektportefølje så vi sikrer løbende interesse på ledelsesniveau, da disse projekters status bliver opdateret og taget op på de løbende ledermøder i 3B. Herefter har vi skrevet en ny forretningsgang og arbejds- gang for Procestrim i 3B. Og her ud fra skabt en ny forenklet skabelon for procestrim, som skal kunne fungere

som en drejebog i procestrimforløbet, stillet mod at enhver medarbejder i 3B skal kunne være procesleder/mødeleder.

Vi har lavet en skabelon, ”opgavebeskrivelse til procestrim”, som skal bruges til at indstille en proces til at blive forbedret eller indstillet til at skulle undersøges om den med fordel kunne forbedres/optimeres. Vores plan er, at udbrede kendskabet til procestrim og forandringsmodellen hos medarbejderne i 3B, primært ved at gennemføre så mange pilotprojekter som muligt, der berører så mange afdelinger som muligt. Og herved skabe kendskab ved aktiv læring. Vi har beskrevet 2 pilotprojekter som efter planen skal gennemføres i juni 2013. Her efter skal de forskellige skabeloner og beskrivelser evalueres ud fra pilotprojekterne og eventuelt ændres. Næste step er at skabe en bred vifte af ide- og forandringsfremmende platforme i organisationen, så forandringsbehovene og ønskerne til forbedring kan opstå automatisk og komme fra hele organisationen og ikke kun fra ledelsesniveauet.

## Status juni 2014

### *Projektets mål, indhold og forløb*

Vi har evalueret en gammel procestrim-procedure og tidligere projekt i 3B som aldrig blev gennemført. Vi har konstateret, at Procestrimværktøjet ikke kan stå alene i organisationen, men skal indgå i en forandringsmodel for 3B, for at sikre løbende forandringer af processerne og implementering og udbredelse efterfølgende. Vi har fået godkendt ideforslag til en forandringsmodel i 3B på et ledermøde og har fået forandringsprojektet indskrevet i 3Bs projektportefølje, så vi dermed sikrer løbende fastholdelse/fokus på ledelsesniveau, da disse projekters status bliver opdateret og taget op på de løbende ledermøder i 3B. Herefter har vi skrevet en ny forretningsgang og arbejdsgang for Procestrim i 3B. Og her ud fra skabt en ny forenklet skabelon for procestrim, som skal kunne fungere som en drejebog i procestrimforløbet, stillet mod at en hver medarbejder i 3B skal kunne være procesleder/mødeleder.

Vi har beskrevet 2 pilotprojekter, som er gennemført i 2013. På baggrund af disse samt vores egen granskning blev de forskellige skabeloner og tilhørende beskrivelser tilrettet, så værktøjet blev optimeret. Processen undervejs i forløbet har været meget svingende, som følge af dels egen indsats og dels ekstern påvirkning, idet der i organisationen har været mange andre projekter, herunder flytning til nyt domicil.

### *Vurdering af resultatet af, hvor projektet er lige nu*

Vi har udarbejdet skabeloner og beskrivelser til projektet og ved pilotprojekter vist, at disse fungerer. Dog er udbredelse til hele organisationen er ikke fuldt gennemført, men fortsat undervejs. Projektet skal anvendes som værktøj til beskrivelse af en række processer under et andet kørende almenprojekt: ”Fra Byg til Drift” og udbredelsen vil derfor fortsætte den kommende tid.

### *Organisatorisk læring*

3B's organisation bar inden projektet præget af ”Silo-tankegang”, hvor processer var optimeret inden for egen afdeling, men ikke nødvendigvis for den samlede organisation. Planen var, at udbrede kendskabet til procestrim og forandringsmodellen hos medarbejderne i 3B, primært ved at gennemføre så mange pilotprojekter som muligt. Udvælgelsen skulle ske med sigte på at berøre så mange afdelinger og nøglemedarbejdere som muligt. For at udbrede kendskab til at projektet ”P23” og ”Procestrim” i organisationen har vi deltaget med et oplæg på et personalemøde i 3B. Efterfølgende fik vi tid på et lederseminar, hvor det blev gjort meget klart for ledelsen at proceduren for Procestrim var revideret, så lederniveauet vil blive mindst muligt en flaskehals. De gennemførte pilotprojekter er omtalt i en artikel i 3B's interne blad, med en kort status på P23 projektet, ligesom der er gennemført en work-



shop med alle vores driftschefer i februar 2014 og for varmemestre i juni 2014. På workshops er Procestrim afprøvet i en light-version for derved at skabe kendskab til proceduren og hvad værktøjet kan bruges til.

Et af de forhold, som har vist sig problematisk at gennemføre er overgangen fra projektlederrollen til en facilitatorrolle for forandringsagenterne. Dette har givet problemer, fordi de deltagende medarbejdere skal involvere sig i højere grad end blot som projektdeltager. Et andet aspekt, der har haft indvirkning på processen er den tid, der har været til rådighed for opgaven. Sideløbende med projekt P23 har begge forandringsagenter passet de normale arbejdsopgaver, hvilket har betydet, at fokus på projektet i perioder har været begrænset.

#### *Evaluering af samarbejdet med egen ledelse og andre vigtige aktører*

Der har løbende været holdt møder med de 2 ledere, der har været tilknyttet projektet. Det har dog kun i begrænset omfang været muligt at få den ønskede sparring med lederne. Herunder at få ledergruppen til at tage ejerskab til processen med udbredelse af Procestrim i organisationen. Det er vores opfattelse, at projektdeltagerne har vist et fint engagement og været med til at tage ejerskab for de projekter de har deltaget i. Herudover har 3B's bestyrelse besluttet at gennemføre 8 workshops for medlemmer af repræsentantskabet og afdelingsbestyrelser. De 8 workshops kommer til at omhandle konkrete faglige emner, hvor afdelingsbestyrelsernes rolle og snitflade med administrationen skal optimeres. Gennemførelsen vil ske i efteråret/vinter 2014 og vil blive baseret på procestrim-modellen.

#### *Overvejelser om projektets fremtid*

Efter sammenkoblingen med "Fra Byg til Drift" har vi fået genereret en liste over arbejdsprocesser som ville have gavn af et procestrimforløb. Vi skal derfor som næste opgave igangsætte og facilitere mindst 3 pilotprojekter med andre som procesleder.

#### *Øvrige overvejelser*

I forhold til implementering af A-seriens vejledninger i 3B, har vi afholdt møde med relevante personer i organisationen. Her fik vi samtidig lagt en plan for, hvordan vi skal koble vejledningerne sammen med procestrimmodellen og overordnet lave en liste over sammenhængen mellem 3B og A-serien. Helt konkret, hvad har vi i 3B været involveret i forbindelse med vejledningerne, hvordan har vi brugt vejledningerne og hvordan vil vi sikre os kendskab til vejledningerne fremover. Der vil blive udarbejdet et notat som beskriver A-seriens forløb i 3B og fremover. For at koble A-serien sammen med 3Bs forandringsprojekt har vi valgt at lave en sammenkobling af Al-mennet projektet "Fra Byg til Drift" og Procestrim, for at facilitere pilotprojekter. Og da A-serien beskriver en hel del af de aktiviteter og processer der skal optimeres i forbindelse med projektet "Fra Byg til Drift" er det naturligt at bruge Procestrim som et løsningsværktøj til at udarbejde procesbeskrivelser og samtidig brede kendskab i organisationen.



*"Jeg synes det har været spændende at arbejde med projektet, hvor vi i vid udstrækning har fået frie hænder til at tilrettelægge indsats og proces for vores organisation. Vores projekt tog en stor drejning kort inde i forløbet og der har naturligvis også været situationer undervejs i projektet, hvor vi var nødt til at ændre på vores indsats – og det har været lærerigt at have et mål for øje og så foretage justeringer på indsatsen for at nå det mål vi har ønsket. Vi har undervejs i forløbet kæmpet for at få projektet promoveret internt i organisationen, fordi organisationen har været gennem en periode med mange andre projektaktiviteter. Erkendelsen af, at dette er en præmis for projektarbejdet sammenholdt med at vi som projektorganisation er en forholdsvis ung organisation har været medvirkende til at vi har draget stor nytte af forandringsagentuddannelsen. Vi er (nov. 2014) nået rigtig langt i forløbet. Det er ikke sikkert, at vi er kommet helt i mål i forhold til vores oprindelige målsætning, men dette kan skyldes flere forhold; blandt andet en løbende tilretning af målet, men også det faktum at man for en større organisation som vores ikke nødvendigvis når til et punkt, hvor processen er tilendebragt, idet den kontinuerlige forbedring altid vil flytte de mål man stræber efter."*

Kim Stennicke

## Kommentar til P23 i 3B: driftsprojektchef Helle Reinholdt og økonomichef Finn Palama Larsen maj 2014

- 1 Hvorfor er der brug for personer med forandringsagentens faglige profil i en organisation, som den I leder?

Boligforeningen 3B har haft og har fortsat skærpet fokus på optimering og effektivisering samt service i organisationen. Dette har betydet, der skulle ske en ændring af den gamle "kultur" hvor arbejdet fulgte personen i stedet for funktionen. Dette har og betyder fortsat at medarbejdere på alle niveauer skal tænke i helheder og tværgående processer i stedet for som tidligere kun at kigge på egne opgaver eller funktionsopgaver.

- 2 Hvilke konkrete organisatoriske forandringsprocesser har der fundet sted i jeres organisation understøttet af jeres deltagelse i P23 projektet?

Vi har bl.a. opnået en udvidet kvalitetssikring af tidligere projektmetoder, forretningsgange og arbejdsgange. Herunder en optimering af en tværgående arbejdsgang for energibudgetter, der involverer flere niveauer i driften samt linjefunktioner i administrationen. Også i Almennets projektet fra BYG til Drift har forandringsagenterne været med til at sætte fokus på behovet for et øget antal tværgående arbejdsgange, der er med til at sikre forankring hos alle involverede funktionsafdelinger, gældende for alle delprojekter i en byggesag værende sig nybyggeri eller renovering af eksisterende byggeri.

- 3 Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske virkemidler har I benyttet jer af med henblik på specifikt at hjælpe forandringsagentens udviklingsprojekt og generelt at fremme udviklingen af en forandringskultur i organisationen?

Forandringsagenterne har i samarbejde med deres ledere udarbejdet en intern projektkontrakt, som er en del af udviklingsplanerne for de pågældende afdelinger. Dette betyder, at der kvartalsmæssigt udarbejdes en porteføljeoversigt, som fremlægges på lederstrategiseminarerne hvert kvartal. Endvidere forelægges porteføljeoversigten boligforeningens organisationsbestyrelse til orientering, så de kan følge projektets fremskridt dels i implementeringen men også i forankringen af 3B's Procestrim, som et naturligt værktøj til udarbejdelse af nye forretningsgange og arbejdsgange. Da boligforenin-

gens værktøj til Procestrim ikke kun skal være et værktøj i administrationen, har der i februar 2014 været afholdt en workshop med samtlige driftschefer, hvor der blev præsenteret en light version, som driftscheferne efterfølgende arbejdede med. Forandringsagenterne fik stor ros for deres indsats samt for udarbejdelsen af light versionen, som på sigt skal implementeres og forankres i driften. Da vi også gerne skal nå helt ud i vores enkelte boligafdelinger, deltager forandringsagenterne på det kommende erfa-møde for varmemestrene, hvor de ligesom driftscheferne bliver introduceret til light versionen af værktøjerne for Procestrim. Derudover skal de via en workshop arbejde med værktøjerne ved bl.a. at komme med bud på nye effektiviseringer og optimering af nuværende arbejdsgange.

- 4 Hvilke succeser har du oplevet i din organisation som følge af jeres deltagelse i P23?

Øget interesse og større opmærksomhed på specielt tværgående processer i vores arbejdsgange med henblik på minimering af arbejdsopgaver, som ikke bliver løst grundet sagsbehandlers sygdom eller øvrigt fravær. Et ønske om forankring af den naturlige videndeling blandt eksisterende kollegaer, men samtidigt også et ønske om, at sikre nye kollegaer en god start bl.a. via ajourførte forretningsgange og arbejdsgangsbeskrivelser. En anden succes har været ændringen ved at de enkelte funktionsområder tager ejerskab og ansvar for optimering og effektivisering af egen andel af den samlede proces. Boligforeningen er generelt i forbindelse med optimering og effektivisering af de nuværende administrative og driftsmæssige rutiner, i gang med at overgå til digital sagsbehandling på de enkelte og tværgående funktionsområder, hvorfor det derfor er vigtigt at der i forbindelse med udvikling og implementering af nye digitale værktøjer, tænkes i tilgængelighed og helheder, med slutbrugeren i fokus.

- 5 Hvilke kompetencer og virkemidler er der brug for frem over for at medarbejderne i jeres organisation får styrket evnen til at gennemføre forandringsprojekter?

Ledergruppen arbejder på, via udviklingsplanen at få forandringsagenternes implementeringsprojekt over i et forankringsprojekt, som har til formål at sikre involvering, fastholdelse og faglighed fra medarbejdere til direktion. I projektet ligger også en ændring af forandringsagenternes rolle fra procesleder til facilitator. Denne rolle muliggør at flere medarbejdere i de mange funktionsområder har mulighed for via sidemandsoplæring at opnå den fornødne faglige viden til at kunne varetage rollen som procesleder ved kommende procestrim i boligforeningens fortsatte arbejde med optimering, udvikling og forbedring af administrative og driftsmæssige rutiner. Boligforeningens målsætning er, at det for den enkelte medarbejder er naturligt at tænke i proces, når forandring er nødvendigt for udvikling, optimering og effektivisering af boligforeningen.

# Himmerland – Himmerlands sociale kapital

*Claus Bjørtøn, Jesper Futtrup, 2012-13*

Himmerlands sociale kapital er en paraplybetegnelse for en række selvstændige tiltag og delprojekter, der udgår fra forandringsagenterne. Alle tiltag har til formål:

- At skabe ejerskab til projektopgaverne i driftsorganisationen og tilsvarende til driftsopgaverne i udviklings- og byggeafdelingen
- At skabe en sammenhængende drifts- og projektvirksomhed, som udnytter organisationens ressourcer på en optimal måde
- At få fokus på dette via en målbevidst bearbejdelse af virksomheden Himmerlands sociale kapital

Det første delprojekt – *Projektgennemgang* (herefter PG) – er formuleret, afprøvet og implementeret fra efteråret 2012 til foråret 2013.

*Projektgennemgang – hidtidige erfaringer og anbefalinger*

Baggrunden for en projektgennemgang er dels de seneste års øgede nybyggeri og renovering, dels virksomhedens optimering af kvalitet og effektivitet (LEAN). PG havde som arbejdstitel 'blød projektgranskning'. Formålet med PG er at optimere vores byggeprojekter, ved på forskellige stadier at gennemføre én eller flere tværfaglige workshops, hvor alle virksomhedens kompetencer bringes i anvendelse, med byggeprojekterne som omdrejningspunkt.

Det skal give følgende gevinster:

- Øget kvalitet i projekterne for lejerne
- Øget ejerskab til projekterne hos medarbejderne
- Øget forståelse i hele organisationen for projekters komplekse natur

*Fremgangsmåde*

Der er identificeret 3-4 relevante nedslag i typiske byggeforløb, hvor der er arbejdet med PG. Indledningsvis blev Odinsgade (afd. 61) benyttet som prøveafdeling, med henblik på at identificere indsatsområder og fokuspunkter i byggesagerne. Efterfølgende er der gennemført PG i Liselund/Filstedvej (afd. 70 og 6) samt Magisterparken (afd. 16). De deltagende var i alle ovennævnte sager medarbejdere med daglige driftsopgaver, såsom udlejning, økonomi, drift og ejendomsservice. I Odinsgade og Liselund/Filstedvej deltog afdelingsledere. I Magisterparken deltog der ikke afdelingsledere. Der har ikke deltaget rådgivere. Varigheden har været fra tre til fire timer.

Omdrejningspunktet for en PG er en tidslinje, som JF/CB har udarbejdet i dialog med de involverede medarbejdere. Tidslinjen er alle medarbejders redskab og reference i et byggeprojekt. Der er udpeget tre tidspunkter i et typisk byggeforløb, uanset om der er tale om renoveringer eller nybyggeri: Skema A (ved renovering inden beboerafstemning), Skema B (ved udbud) og Skema C (aflevering af byggeri og overgang fra byggeri til drift). Projektlederne har indkaldt til PG og ageret mødeledere i alle tre forsøgsprojekter. Projektlederne har også været ansvarlige for opfølgning på de enkelte PG.

*Erfaringer*

Medarbejderinddragelse er svært og bringer automatisk tovholdernes koordinerende kompetencer i fokus.

*PG i Odinsgade.* De deltagende fokuserede på de ting i byggeprocessen, som gik uheldigt, set fra forskellige udgangspunkter. Der blev givet udtryk for mange velkendte problemer i forhold til koordinering og løbende information. Fakta-ark om det enkelte projekt blev drøftet. Faseopdeling blev drøftet. Mange gav udtryk for usikkerhed omkring indholdet af PG, egen rolle og forventninger til bidrag.

*PG på Liselund/Filstedvej.* PG blev suppleret med et afdelingsbesøg, hvor gruppen af deltagende besigtigede dels byggepladsen i Liselund, dels afdelingen på Filstedvej. Besigtigelse af afdelingen blev godt modtaget af de involverede, men PG'en blev kritiseret for fravær af en åben dialog. Uklarhed om den enkeltes rolle og forventningerne til bidrag.

*PG i Magisterparken.* PG blev henlagt til afdelingen, således at besigtigelsen fremover opfattes som et integreret element. Magisterparken blev den hidtil mest vellykkede PG-workshop.

#### *Anbefalinger og udfordringer*

Videre forløb: Det anbefales at gøre PG obligatoriske for Himmerlands projekter.

#### *Friholdelse til forberedelse*

Medarbejderne skal afsætte tid til at forberede sig til en PG. Det har vist sig som et problem, at nogle medarbejdere møder uforberedte. Det skyldes dels, at medarbejderen føler, der er tale om en ekstra byrde i dagligdagen, dels at medarbejderen får en følelse af utilstrækkelighed, når kollegerne møder forberedte op. Det betyder manglende ejerskab til PG og dermed byggeprojektet som sådan. Forberedelsen skal bruges på at sætte sig ind i afdelingen, set fra egen arbejdsituation. Det centrale spørgsmål for den enkelte er at bringe egen faglighed og indsigt i spil i projektførelsen.

#### *Deltagelse*

Der er både muligheder og problemer i afdelingslederens deltagelse i PG. Det anbefales, at PG på Skema A-niveau holdes med afdelingsledere som deltagere. Det anbefales, at afdelingsledere ikke deltager i de efterfølgende niveauer.

#### *Leders opfølgning*

Det bør være afdelingslederens opgave at instruere medarbejderen, og afdelingslederen bør have fokus på opfølgning, når en medarbejder har været til PG.

#### *Opfølgning*

Tidslinjen laves som skabelon. Mødeleder er ansvarlig for at udfylde og sende til deltagere.

#### *Ledelsesopgave*

Overvågning af kvalitet og ressourceforbrug på PG er i fokus, indtil arbejdsformen bliver "hverdag". Omkostningerne i timer pr. sag anslås til 100 timer.

### **Status maj 2013**

Første delprojekt under projektparaplyen P23 er afsluttet.

Der har efterfølgende været fokus på:

- Formulering og klargøring af næste delprojekt
- Indkredsning og inddragelse af yderligere forandringsagenter internt i organisationen
- Vores P23-projekts kommunikation
- Formulering af organisationens forandringsstrategi.

- Gennemførelse af fællespersonalemøde primo juni 2013 dedikeret til virksomhedens igangværende interne udviklingsprojekter.

## Status juni 2014

*Claus Bjørton, Rasmus Hjorth, Jesper Futtrup*

Projektet blev iværksat på baggrund af en voldsom forøgelse af projektporteføljen og en deraf øget efterspørgsel efter kvalitet i virksomhedens tværgående processer. I 2011 igangsattes opførelse af ca. 1.500 lejligheder, som inden for få år betyder en vækst i antallet af boliger fra 5.500 til 7.000. Sideløbende er der en voksende renoveringsopgave, som sætter øget fokus på kompetencer og kapacitetsopbygning.

Organisationen oplever på igangsætningstidspunktet, medio 2012, en stigende tendens til suboptimering, f.eks. afspejlet i parallelle virksomhedskulturer og et uforholdsmæssigt stort ressourceforbrug på brandslukningsopgaver grundet manglende koordinering. Himmerland er en driftsorganisation, hvor fornemmelsen for udviklingsopgaver er ny. Projektbeskrivelse #1 skulle bygge bro over dette gap mellem traditionelle opgaver og nye typer opgaver for en almen organisation.

Med projektbeskrivelse #2, en revision af den første projektbeskrivelse, sættes Himmerland Boligforenings *sociale kapital* i centrum, hvor hovedformålet er at integrere modsatrettede interesser i organisationen under et overordnet "fælles bedste". Byggeopgaven blev sat i centrum.

Projektbeskrivelse #1 og #2 er affattet af projektleder Jesper Futtrup og specialkonsulent Claus Bjørton.

Det formål, som handler om samling af virksomheden, blevet blødt op og suppleret. Det er ikke sket på basis af en underkendelse af hensigten – det er sket ud fra en erkendelse af, at Himmerlands forandringsprojekt er et læringsprojekt, der handler om organisationsmæssig udvikling ud fra en helhed, hvor det integrerende perspektiv er én blandt flere tilgange til samme problem: Evnen til at skabe kvalitet i de komplicerede opgaver – og at gøre det på en måde, som skaber entusiasme og motivation.

Disse erkendelser er naturligvis kommet løbende – men i hovedsagen forholdsvis sent i det halvandetårige projektføreløb.

Projektbeskrivelse #3 er skrevet af projektleder Rasmus Hjorth og specialkonsulent Claus Bjørton.

Den løbende dialog om projektets udvikling sker på regelmæssige briefinger, hvor Himmerlands direktør og de to projektledere deltager, i alt ca. 20 gange gennem projektperioden fra sommer 2012 til forår 2014. Desuden har Himmerlands direktør og udviklingschef deltaget i lederseminarer i regi af P23, hvilket har været centralt for projektets fremdrift.

Har Himmerlands forandringsprojekt været en succes? Det er for tidligt at konkludere. Et positivt udgangspunkt vil være, at projektet har nået sine delmål og indfriet succeskriterierne.

Det er vanskeligt at bestemme en effekt mellem projekt og organisatorisk udvikling. Der vil under alle omstændigheder være tale om en subjektiv vurdering, som vi foretager. Det kan konstateres, at der i projektperioden sker et brud i samarbejdskulturen i Himmerlands administration, og at denne ændring opleves som en klar forbedring. Det skal tilføjes, at denne vurdering ikke tager højde for udefra kommende påvirkninger, f.eks. udskiftning af personale, udsigten til flytning af administrationshovedkvarteret samt organisatoriske ændringer i perioden. Vi har dog en oplevelse af, at der er en sammenhæng mellem organisationsudviklende initiativer, f.eks. personalemøderne, og samarbejdskulturens kvalitet.

## Nyt formål med Himmerlands forandringsprojekt

På baggrund af erfaringerne med første fase i forandringsprojektet har vi udvidet det oprindelige formål med projektgranskning til at pege på, at det

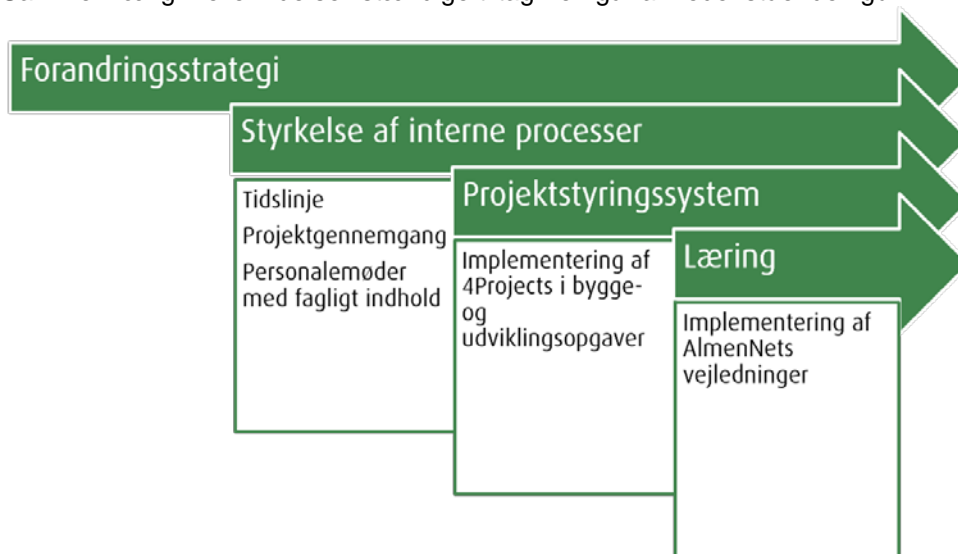
overordnede formål med projektet er at udvikle Himmerland, således at organisationen bliver mere forandringsparat.

Hvorfor er det et problem? Hvorfor er det nødvendigt med en indsats? Situationen er paradoks: Himmerland er på den ene side en robust og økonomisk konsolideret virksomhed, og på den anden side en organisation med store udfordringer og trusler i omgivelserne. Først og fremmest er der ghettoproblematikken, de socialt underprivilegerede byområder. Derudover er der selve virksomhedens kerneprodukt: et ensartet udbud af standardiserede familieboliger, som skal ses i lyset af bedre varer på hylderne hos de nærmeste almene konkurrenter, både på boligkvalitet og beliggenhed. Dette udpeger udviklingsopgaver og byggeopgaver som overlevelsesfaktorer for Himmerland Boligforening. Samtidig er der et stort uforløst potentiale i den store volumen i boligporteføljen og byggeporteføljen. Den logiske følge af disse overvejelser er, at byggeopgaverne og udviklingsopgaverne under ét er organisationsudvikling. Dette er P23-projektets definerende ræsonnement.

Projektet omfatter nu en række løbende udviklende tiltag:

- At udvikle en strategi for organisationsforandring af Himmerland Boligforening
- At skabe ejerskab til projektopgaverne i hele den administrative organisation, således at organisationens ressourcer udnyttes på en optimal måde, via en styrkelse af de interne processer
- At etablere en teknisk infrastruktur (projektstyringssystem) som grundlag for organisatorisk læring og informationsforvaltning
- At forankre et læringsperspektiv i virksomheden via implementering af AlmenNets vejledninger

Sammenhæng mellem de selvstændige tiltag fremgår af nedenstående figur.



De fire punkter peger frem mod en mere trimmet og parat boligorganisation, som med kompetencer og motivation er klar til opgaverne. Hvilket er P23-projektets "gave" til organisationen.



*"Jeg har oplevet P23-projektet som et langt og krævende forløb, hvor det har været vanskeligt at skille det personlige fra det arbejdsgivermæssige. Egentlig troede jeg, det ville være nemmere at adskille det jobmæssige fra den personlige udvikling og fokusere fuldt på det værdiskabende for arbejdsgiveren, min boligorganisation. Jeg har fundet ud af, at vi i den almene sektor nok er ret uvante med at arbejde med organisationsmæssige udviklingsprojekter. Ikke at vi ikke har organisationsudviklende tiltag – det har vi i rigt mål – men vores evner til at arbejde med dem i dybden og med tålmodighed er generelt underudviklet. P23-forløbet har sat fokus på en længere og vedvarende indsats på udviklingsfokus, og det har jeg oplevet som det primært værdiskabende. P23 har klædt os på til at arbejde effektivt med strategi i det daglige – også i regi af en driftsorganisation. Vi er endnu ikke i den optimale position. P23-forløbet har medvirket til at skabe et endnu bedre fundament for organisationsudvikling", Claus Bjørton*

## 1. Forandringsstrategi

Himmerland Boligforening imødeser store forandringer i dette tiår, dels grundet ydre påvirkninger, dels grundet egen ambition om udvikling. Den administrative organisation er meget traditionsbunden. Forandringsstrategien skal understøtte ledelsens tiltag og de øvrige initiativer i Himmerlands P23-projekt. I og med at strategien ikke anviser et mål med forandringen, er der mere tale om en *code of conduct* i forhold til projektopgaver. Det er en anvisning på, hvordan forandringer mest effektivt gribes an i Himmerland.

Forandringsstrategien er formuleret i februar 2013 og var oprindeligt ikke en del af Himmerlands P23-projekt. At beskrive Himmerlands paradigme for organisationsforandring viste sig dog at være centralt, fordi øvelsen er deskriptiv – forstået således, at det handler om at definere et handlerum, hvori forandringsledelse allerede *blev udøvet* af ledelse og nøglemedarbejdere.

Det er relevant at gennemføre denne øvelse for enhver organisation - med jævne mellemrum – således at der sikres aktualitet i strategien. I Himmerlands tilfælde endte forandringsstrategien med at lægge sig tæt op af den såkaldte 'Theory O', der er en særlig retning inden for ledelsesteorien, som opstod i 1990'erne<sup>1</sup>. Dette skete, fordi hovedproblemet var en (oplevet) kløft mellem driftsorganisationen og udviklingsopgaverne. De tidligere udviklingsopgaver havde en karakter som var driftsorganisationen fremmed, eksempelvis tiltag med diffuse målsætninger, uoverskueligt antal interessenter, uklar kommunikation og ubeskrevne succeskriterier. Forandringsstrategien blev udarbejdet i dialog med udvalgte medarbejdere og ledelsesrepræsentanter og har dannet basis for de øvrige dele af Himmerlands P23-projekt.

## 2. Styrkelse af interne processer

Voksende projektportefølje har sat den traditionelle søjleopdelte opgaveløsning i boligorganisationen under pres. Styrkelsen af de interne processer har tre ben:

- 1) En tidslinje, som definerer konkrete nedslagspunkter i en byggeproces, hvor det er relevant (nødvendigt?) med tværgående opgaveløsning
- 2) En "projektgennemgang" for byggeprojekter, hvor tidslinjen afprøves og implementeres
- 3) Personalemøder med fagligt indhold (2-3 gange årligt), hvor hele det administrative personale bruger en halv dag på gennemgang af byggeprojekter og udviklingsprojekter. Dette skal gerne "opgradere" hele organisationen – bredt set – også med hensyn til motivation i forhold til udviklingsopgaver.

Tidslinjen og projektgennemgangen er fuldkommen sammenhængende. Tidslinjen er udarbejdet i fællesskab med repræsentanter for hele personalet, således at tiltagene er sikret bredest mulig forankring. Projektgennemgangen er afprøvet på forskellige byggeprojekter – med værdifulde erfaringer. Det har dog været en meget høj prioritet at få projektgennemgangen "normaliseret", således at det opfattes som en naturlig del af arbejdet omkring en byggesag – i modsætning til et fritstående eksperiment med forsøgskarakter. Projektgennemgangen er blevet set som en værdiskabende operation bredt set og har dermed til fulde levet op til intentionerne. Det er blevet et must i Himmerlands byggesager<sup>2</sup>. Samtidig er det en bunden opgave, at projektgennemgange ikke medfører et forøget ressourceforbrug.

Personalemøderne hver 4.-6. måned skal samle opmærksomheden hos personalet om nødvendigheden af at arbejde projektorienteret – og give størst mulige ejerskab til projekt- og byggeopgaverne.

<sup>1</sup> Se Jacobsen, Dag Ingvar: Organisationsændringer og forandringsledelse, Forlaget Samfundslitteratur, 1. udgave, Frederiksberg 2012. Hurtig introduktion:

<http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/Change2.pdf>

<sup>2</sup> Projektgennemgang, notat, februar 2013



Forandringsprojekter skaber forventningspres i organisationen, som kan opleves negativt. Dialog og tillidsskabelse har stor opmærksomhed i processen, og fokus er på konkrete tiltag, der skaber værdi for medarbejderne. Personalemøderne er grebet an således, at projektlederne med ledelsens opbakning har håndplukket medarbejdere til en arbejdsgruppe, som officielt har fået tildelt det fulde ansvar for planlægning og gennemførelse af personalemøderne, herunder udpegning af oplægsholdere. Med 4-6 oplægsholdere pr. gang har der ligget en forventning om bred repræsentation af virksomhedens afdelinger og funktioner, mens det i praksis har været forbundet med udfordringer at tilvejebringe tilstrækkeligt med incitament til at nå så bredt ud. Dette tiltag vil i fremtiden være under pres for at kunne leve op til intentionerne om bred deltagelse<sup>3</sup>.

#### *Projektstyringssystem*

Voksende portefølje har betydet, at Himmerlands infrastruktur for informationsforvaltning – et serversystem af ældre dato – ikke længere er tidssvarende. Det gælder internt som eksternt organisationen, at serverløsningen ikke har understøttet virksomhedens positive udvikling. Der er derfor indkøbt et projektstyringssystem, *4Projects*, som implementeres i 2014. *4Projects* bliver rygraden i Himmerlands måde at arbejde med bygge- og udviklingsopgaver i fremtiden – i en periode, hvor de store byggeopgaver i Aalborg Øst virkelig banker på og aktualiserer mere effektiv opgaveløsning. Det er også en mulighed for at cementere intentionerne i styrkelsen af de interne processer.

Systemet er endnu ikke implementeret. Der er i stedet arbejdet med flytningen til nyt administrationshovedkvarter, hvor der har været fokus på fysisk og mental indretning af de nye kontorer på Aalborg Havn. Dette arbejde er ikke afsluttet endnu. Der er afholdt to ekstra personalemøder, en besigtigelse af de nye lokaler samt en studietur til København med fokus på storrumskontorer – typiske udfordringer. Flytningen er en meget sensitiv proces, som er præget af uvished hos medarbejderne og meget lille mulighed for indflydelse på processer og beslutningsgange uden for organisationen.

### 3. Læring

AlmenNets vejledninger er en hjørnesten i P23-projektets læringsspor. Vejledningerne implementeres på to måder: 1) I forhold til tidslinjen, hvor vejledningerne omsættes til "projektblade" og tjeklister. 2) Inkorporeres i Himmerlands forretningsgange og forvaltningsrevision. Himmerland er i regional kontekst førende i bygge- og udviklingsopgaver og boligsociale indsatser. Dog er virksomheden meget sårbar over for personalemæssige udskiftninger, da mange kompetencer og procesmæssig viden har baggrund i erfaringer og tildragelser, som ikke er nedskrevne. Desuden har Himmerland et ønske om at gribe opgaverne ensartet an kvalitetsmæssigt.

#### *Overvejelser om projektets fremtid*

På baggrund af det hidtidige forløb er der rige muligheder for organisationsudvikling i Himmerland Boligforening, herunder aktiviteter som at integrere kvalitetsforbedringer i vores byggeprojekter med kvalitetsforbedringer i driften. At opretholde et aktivitetsniveau som hidtil vil dog fordrer en stillingtagen til ressourcerne på mandskabssiden. Fastholdelse med henblik på forankring af de forskellige tiltag er en udfordring, som der skal tages stilling til efter sommer 2014.

---

<sup>3</sup> Personalemøder, notat, juli 2013



”Min indtræden i P23-projektet skete halvvejs i forløbet samt med kort varsel, hvormed mine forventninger til projektet var sparsomme. Derfor oplevede jeg også især starten på mit forløb som hård og krævende, ligesom den efterfølgende periode har været udfordrende. Jeg har fundet det meget givende, at deltage i projektet med en kollega fra egen organisation, hvilket har medført væsentlig og værdifuld mulighed for sparring. Igennem forløbet har det overrasket mig, hvor stor mulighed, der har været for den personlige udvikling af deltagerne, og dermed ikke kun fokus på den værdiskabende udvikling af selve projekterne. P23-projektet har øget mit fokus på egen organisation, herunder dens strategiske mål samt organisatoriskudviklende tiltag. Dette har jeg oplevet som det mest værdiskabende for min organisation. Det har været mærkbart igennem processen, at projektet har været gennemført under den forståelige præmis, at projektet er et pilotprojekt. Der vil være mulighed for at optimere forløbet for fremtiden. P23-projektet har generelt været værdiskabende for mig personligt samt for min organisation”, Rasmus Hjorth

## Kommentar til P23 i Himmerland, direktør Ole Nielsen

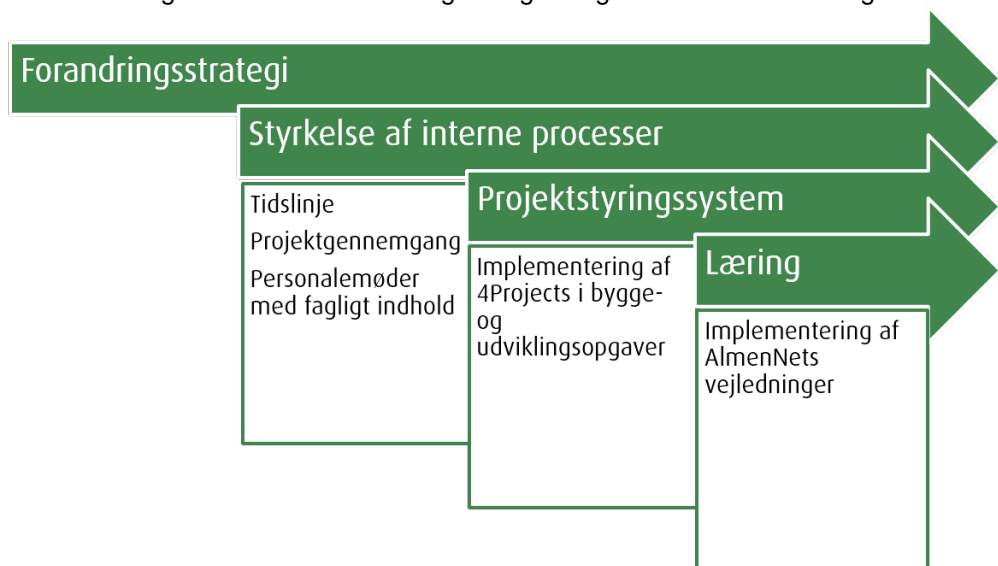
1. I Himmerland arbejder vi med mange former for projektudvikling, i såvel det byggede som det sociale miljø. Dette fordrer naturligvis at organisationen er parat til nye- og forandrede arbejdsopgaver. Netop til implementeringen af disse er forandringsagenterne vigtige kommunikatører (hvor kom navnet forandringsagent fra?).

Det overordnede formål med Himmerlands deltagelse er at udvikle organisationen, således at vi bliver bedre rustet til fremtidens forandringer. Vi ser således fremtiden tegne et behov for en udviklingsorienteret boligorganisation – med fokus på muligheder. Dette fordrer naturligvis at organisationens personale og ledelse tager udfordringen op, og gennem et aktivt engagement tager del i de mange processer og nye opgaver.

2. Med baggrund i dette har vi igangsat et internt projekt som indtil videre har taget udgangspunkt i en række tiltag:

- En strategi for organisationsforandring
- At skabe ejerskab til projektopgaverne i hele den administrative organisation, således at organisationens ressourcer udnyttes på en optimal måde, via en styrkelse af de interne processer
- At etablere en teknisk infrastruktur (projektstyringssystem) som grundlag for organisatorisk læring og informationsforvaltning
- At forankre et læringsperspektiv i virksomheden via implementering af AlmenNets vejledninger (findes på [almennet.dk](http://almennet.dk))

Sammenhæng mellem de selvstændige tiltag fremgår af nedenstående figur:



Konkret har projektet resulteret i udvikling af interne processer (høringer) i forløbet idé til drift, med involvering af alle medarbejdergrupper.

Forandringsstrategi – styrkelse af interne processer – projektstyringsystem – læring.

Et eksempel på projektets resultater er nedenstående tidslinje, som anvendes i inddragelsen af en større medarbejdergruppe, når vi udvikler ny-byggeri eller renovering. Det styrker vores interne processer og skaber bedre kvalitet.



De fire punkter peger frem mod en mere trimmet og parat boligorganisation, som med kompetencer og motivation er klar til opgaverne.

3. Personlig sparring, samt "promovering" af forandringskulturen i organisationen, har været et af de ledelsesmæssige virkemidler vi har brugt i organisationen. Forandringskulturen har ligeledes været et af temaerne på ledergruppens ugentlige briefinger. Vi har ligeledes gennemført briefinger med deltagelse af projektlederne og direktøren.

4. Som besvaret under punkt. 2 har projektet konkret resulteret i udvikling af interne processer (høringer) i forløbet idé til drift, med involvering af alle medarbejdergrupper.

5. Kompetence og god projektledelse af kommende udviklingsprojekter er essentielle kvaliteter og nødvendigheder i forbindelse med gennemførelse af kommende forandringsprojekter.

# Tænk forandring som kommunikation – implementering af ny kommunikationsstrategi i Boligkontoret Danmark

*Mette Kramshøj Flinker, Jesper Toft-Nielsen, Karina Lauridsen, 2012*

Alt for tit bliver den almene lejebolig som sektor og boform omtalt i negative termer, der overdøver de mange fordele, der er ved at bo til leje. I løbet af de seneste årtier er de almene boliger blevet paralleliseret med ghetto-områder og har oplevet en generel italesættelse som andenrangs-boliger. I de almene boliger skal der være plads til alle – også til at huse de mennesker, der har de største behov. Men det ændrer ikke på, at de almene boliger generelt bør være boliger, man har lyst til at bo i. Og det stiller store krav til vores kommunikation.

Derfor rækker dette forandringsprojektet ud over vores egen organisations grænser. Gennem implementering af vores nye kommunikationsstrategi vil vi i alle organisationens led fremhæve, hvilken boform vi kan tilbyde, og hvad beboerne og de boligsøgende får udover selve boligen. Forandringsprojektet skal således pejle mod en mere positiv profilering af den boform, vi tilbyder. Vi vil styrke en ny selvforståelse og dermed modarbejde de eksisterende fordomme om vores boligform.

Kommunikationsstrategien vil i det følgende fungere som overordnet vision for tre delprojekter, vi har valgt som "lokomotiver" for det overordnede forandringsprojekt. Implementeringen af de tre delprojekter skal have indvirkning på arbejdsprocesser, værktøjer, forretningsgange og vejledninger i Boligkontoret Danmark og angive vejen for best practice inden for delprojektets område. De tre delprojekter er: 1) Hvordan kommunikerer vi bedre internt i Boligkontoret Danmark? 2) Hvordan kommunikerer Boligkontoret Danmark bedre med beboere i renoveringsprojekter? og 3) Hvordan kommunikerer Boligkontoret Danmark bedre med boligsøgende?

## Delprojekt 1. Hvordan kommunikerer vi bedre internt i Boligkontoret Danmark?

*Mette Kramshøj Flinker*

Boligkontoret Danmark er en decentralt opbygget organisation og rummer interne forskelle, der både manifesterer sig geografisk og kulturelt.

Den geografiske udfordring ikke at bo under samme tag betyder at medarbejderne sjældent samles fysisk. Afstandene kontorerne imellem og mellem dem og hovedkontoret flere steder er meget stor og derfor dyr og tidskrævende at overvinde. Der opstår derfor individuelt fungerende kulturer rundt i organisationen, der automatisk tilpasses det område, kontoret fungerer i. Denne mangfoldighed i en rummelig og lokalt tilpasningsdygtig organisation (nærvær) er både nødvendig og efterstræbelsesværdig – men som vilkår for en arbejdsplads også udfordrende i visse situationer. Boligkontoret mangler i den forstand et samlingssted. Da dette samlingssted ikke kan være af fysisk karakter, må det derfor skabes på virtuel basis. Her kommer intranettet ind i billedet. Intranettet som det bruges p.t. formår dog ikke at skabe denne følelse af samling i organisationen (skal måles).

Kulturelt er boligkontoret en organisation, der både varetager en meget stor driftsopgave og samtidig har en stærk udviklingsprofil. Disse to arbejdskulturer kan opleves som modsætninger og det vil her være et mål at skabe synergi mellem drift og udvikling, så driften danner erfaringsgrundlag for at

identificere nye behov i organisationen samtidig med at udviklingen af nye værktøjer, platforme, strategier vil opleves som optimering af driften og Boligkontorets portefølje generelt – og ikke som forhindringer for det daglige virke i form af merarbejde. I dag er der med andre ord for lidt sammenhæng og synergi internt mellem de forskellige afdelinger, stabsfunktioner og ad hoc projekter.

Målsætningen med delprojektet er at styrke medarbejdernes kendskab, ejerskab og begejstring omkring BDK-intra. Det er også en målsætning at initiere eller evt. facilitere udviklingen af en række intra-elementer, der kan bidrage til at skabe overblik, engagement og metoder til opfølgning.

#### *Bedre intern kommunikation i Boligkontoret Danmark*

I arbejdet med at forbedre den interne kommunikation i Boligkontoret Danmark vil en række samarbejdspartnere også optræde som indirekte målgruppe – primært organisations-bestyrelserne og afdelingsbestyrelserne blandt medlemmerne. Der kan desuden med fordel sættes fokus på ejendomsfunktionærerne, der som ansatte i Boligselskaberne oftest ikke er inkluderet i den almindelige interne kommunikation. Her ligger et potentiale for udvikling af nogle arbejdsgange/"kommunikationskanaler", som vil kunne give stor merværdi til både Boligkontoret og boligselskaberne.

Når man vil forandre i og omkring en organisation, er det vigtigt at starte "indefra og ud". At styrke den interne kommunikation, nedbryde interne barrierer og skabe virtuelle og "følelsesmæssige" samlingspunkter for medarbejderne i Boligkontoret, er derfor naturlige og nødvendige tiltag for at kunne skabe og dyrke en fælles retning i Boligkontorets selvforståelse med medarbejderne som kulturbærere.

På et overordnet plan vil den styrkede interne kommunikation i Boligkontoret styrke fællesskabet, blandt andet ved at sikre kendskabet og ejerskabet til Boligkontorets værdier, kultur og profil og vores særegne måde at være på og gøre tingene på, herunder vores innovative profil. Vi ønsker at skabe den forandring det er at opleve begejstring i forhold til netop forandring og udvikling i stedet for skepsis og utryghed. En ønsket forandring er også det at komme "tættere på hinanden" – på tværs af fysiske og mentale afstande – dvs. øge den almindelige viden om de andres dagligdag og facilitere øget erfaringsudveksling. På et konkret plan vil disse forandringer skulle tage form ved hjælp af flere kommunikationskanaler f.eks. udvikling af intranettet, en "mandag-inside"-effekt, mere dialog og udveksling, flere muligheder for overblik over organisationen "lige nu".

Boligkontorets mest centrale værdi er nærvær. En værdi vi realiserer hver dag, og som alle medarbejdere har inde under huden, når det gælder vores kontakt med beboerdemokrater og beboere. Dette nærvær skal derfor også være til stede internt, men er her mere sårbart, fordi vi som decentral, mangfoldig og innovativ organisation umiddelbart oplever større udfordringer på netop den interne sammenhængskraft, end en centraliseret, mere ensartet og konservativ organisation ville gøre.

#### *Fremgangsmåde*

Det tages udgangspunkt i en før-måling af medarbejderens brug af og holdning til intranettet. Vi laver en opgørelse over hvilke tiltag der findes på intranettet og/eller andre steder i organisationen for at styrke det interne kendskab til andre kontorer og den enkelte medarbejders adgang til information og overblik over den samlede organisation. Ejendomsfunktionærernes tilfredshed i forhold til intern kommunikation og inddragelse måles, og det undersøges om der findes eller skabes de ønskede elementer på intra, f.eks. i form af søkort og andre overbliksværktøjer samt metoder til opfølgning.

## Delprojekt 2) Hvordan kommunikerer Boligkontoret Danmark bedre med boligsøgende?

*Karina Lauridsen*

Boligorganisationer har i årtier været vant til, at de boligsøgende stod i kø på ventelisterne til at komme i betragtning til de almene boliger. Nærmere analyser og definition af vores marked, af vores kundegrupper og af efterspørgslen efter vores boliger og serviceydelser var ikke-eksisterende. Udvikling af strategier, nye boliger og serviceydelser samt vores kommunikation er foregået indefra og ud - ud fra devisen, at vi med vores mangeårige ekspertviden i drift af boligadministration ved bedst. Intern driftsoptimering har været i højsædet frem for udvikling af boligorganisationens markedsrelationer.

Det har betydet, at en overset, men uhyre væsentlig kundegruppe for fremtidens udlejning er blevet negligeret: de boligsøgende. Nuvel – mange steder i landet er fremtidens udlejning sikret i form af alenlange ventelister, men selv disse steder ser vi tendenser til at andelen af reelt aktive boligsøgende falder. Flere tilbudsrunder og flere takker nej. Tilmed stiger gennemsnitsalderen støt på mange af de almene ventelister. Disse steder handler det om at fremtidssikre ventelisterne ved at gøre især yngre grupper interesseret i vores boligudbud. Mange andre steder er ventelisterne ikke nok i sig selv mere. Og så er vi pludselig tvunget ud på et boligmarked i fri konkurrence med andre boligformer. Det er nyt for mange boligorganisationer.

Samtidig er vi i den situation, at de boligsøgende ser mere eller mindre udifferentieret på vores boligudbud (det er ikke boligadministrationen eller boligforeningen, der tæller – det er beliggenheden og boligen). I en sådan konkurrencesituation bliver kunderelationen og kundeservicen essentielle parametre. At få en driftsorienteret organisation til at anerkende værdien af kundeservice i ethvert led af den interne værdiled-kæde kræver i sig selv en omfattende forandringsproces.

Hvordan sikrer vi i første omgang, at vi løbende får og anvender relevant viden om de boligsøgendes og markedets udvikling? Hvordan sikrer vi os, at den markedsindsigt bliver spredt ud i hele organisationen og anvendt til et fokus på, hvad kunderne (boligsøgende i denne afgrænsning) har af behov - således at alt lige fra viceværtens ydelser til regnskabsafdelingens output hele tiden er tilpasset markedets efterspørgsel? Og hvordan sikrer vi os, at organisationen får opbygget og vedligeholdt en forandringskultur, der betyder, at organisationen i alle leder og kanter er villig til og har mulighed for at tilpasse sig løbende ændringer i det dynamiske marked, vi efterhånden som boligadministration opererer i.

Formålet med dette forandringsdelprojekt er at sætte spot på Boligkontoret Danmarks kundeservice over for de boligsøgende. Hvordan modtager vi i dag de boligsøgende, på hvis præmisser, og hvilke kompetencer og viden besidder vi som organisation omhandlende de boligsøgende? Hvis vi skræller alt bort i vores kommunikation og udbud til de boligsøgende – hvad ønsker de så i bund og grund? Og efterkommer vi deres efterspørgsel godt nok?

Konkret er der opstillet følgende mål:

- Højne Boligkontoret Danmarks telefonservice over for boligsøgende (startmålingen er på gennemsnitligt 7,32 rating, målet er minimum 8,0)
- Udarbejde og udbrede en fælles forståelse for 'den meningsfyldte servicedialog' mellem udlejningsmedarbejder og boligsøgende
- Opprioritere og anerkende vigtigheden af og lysten til målrettet og meningsfyldt service til de boligsøgende i organisationen
- Forøge ventelisterne netto med minimum 5 % om året
- Reducere forekomsten af 'nej tak' til boligtilbud med 30 %

*Følgende kommunikationskanaler er udvalgt som forandringsprojektets primære omdrejningspunkt:*

- Boligkontoret Danmarks decentrale kontorers telefonservice med de boligsøgende
- Boligkontoret Danmarks skriftlige kommunikation med de boligsøgende
- Boligkontoret Danmarks outside-in viden om de boligsøgendes nuværende og fremtidige behov
- Boligkontoret Danmarks interne kommunikationskanaler til at sprede og forankre markedsindsigten om de boligsøgende nu og i fremtiden
- Kundeservicebegrebet i Boligkontoret Danmarks uddannelses- og ledelsesudvikling
- Boligkontoret Danmarks diskurs med de eksisterende og kommende boligsøgende

### **Delprojekt 3) Hvordan kommunikerer Boligkontoret Danmark bedre med beboere i renoveringsprojekter?**

*Jesper Toft-Nielsen*

Delprojektets formål er at ændre Boligkontorets byggeafdeling Vest samt ejendomsfunktionærernes måde at kommunikere ud til de enkelte beboere i afdelinger, som skal forestå eller er underlagt en større renovering. Udover medarbejderne i byg som skal være den direkte målgruppe, skal ejendomsfunktionærerne, inspektørerne samt eksterne rådgivere være den indirekte målgruppe. Den forventede effekt af delprojektet er at tilfredse beboere og vellykkede renoveringsprocesser giver god omtale i nærmiljøet og flere positive ambassadører for vores boliger.

Vi oplever for mange gange, når vi har med større renoveringer at gøre, at mange beboere ikke har forstået, hvad der skal ske, hvordan de skal forholde sig i hverdagen, og hvad de ender op med at få, når renoveringsprojektet er afleveret. I værste fald har vi enkelte beboere, som ikke har været fuldstændig klar over, hvad de har stemt ja til eller beboere, som vælger at flytte som følge af generne.

Det centrale i delprojekt 3 er at skabe en forandring, som gør, at hver enkelt beboer i en given afdeling, der forestår en større renovering, er fuldstændig klar over, hvad renoveringen omfatter, og hvilken indflydelse renoveringen får for den enkelte beboers hverdag. Det handler ganske enkelt om at kommunikere byggeteknik på et niveau, som alle kan forstå og tydeliggøre alle de medfølgende konsekvenser af at være involveret i en byggeproces. De synlige gevinster vil være, at den enkelte projektleder, ejendomsfunktionær samt inspektør vil spare tid ved at kommunikere klart og tydeligt og derfor ikke skal bruge unødvendig tid på at mødes igen og igen med beboere for at forklare dem projektet.

Som led i forandringsprojektet laves målinger før under og efter en renoveringssag, så vi kan følge udviklingen af kommunikationen til beboerne, for til sidst, at måle på beboerne om de har forstået renoveringsprojektet samt om den indflydelse den har haft på deres hverdag kom bag på dem eller om de var tilstrækkeligt godt rustede til at håndtere processen.

#### **Målgrupper for de tre delprojekter**

I den aktuelt skærpede konkurrencesituation på boligmarkedet, er den væsentligste målgruppe uden for Boligkontoret Danmark alle de interessenter, der har berøring med vores boliger eller vores branche generelt og derfor har indflydelse på den gældende diskurs – beboere, boligsøgende, medierne osv.

### *Udfordringer og mulige barrierer*

Der er både politiske, organisatoriske og faglige udfordringer. Politisk gælder det for alle tre delprojekters områder, at der er behov for en kommunikativ nytænkning mod en mere markedsorienteret service over for interessenterne i den almene boligsektor. Politisk tænkes og opereres der stadig meget traditionelt, men omverdenens, herunder boligmarkedets dynamik, kræver en ny forandringsbaseret tilgang. Dette kræver en fælles retning internt, så alle medarbejdere i Boligkontoret Danmark kan arbejde ud fra den samme selvforståelse, den samme kundeforståelse, og med samme vision for øje.

Organisatorisk gælder det ligeledes for alle tre delprojekter, at der er brug for en fælles kommunikativ platform, der forbinder og styrker en fælles retning inden for de pågældende processer og produkter. Fagligt set er vores kommunikation og kommunikative værktøjer ikke i tilstrækkelig grad tilpasset de nuværende vilkår og behov såvel inde- som udefra. Vi har behov for at udvikle en mere markedsorienteret kommunikationsplatform, der bredt favner hele organisationen, og som i højere grad end i dag er forandringsvillig.

### *De mulige barrierer er:*

- Generel skepsis over for forandringer
- Svært at ændre gamle sædvaner
- Tidsnød – risiko for envejskommunikation
- At projektet drukner blandt andre projekter
- At projektets formål bliver svært at måle
- En opfattelse af nye projekter som "merarbejde"
- Manglende indsigt i og forståelse for projektets output for organisationen og for alle medarbejdergrupper
- Manglende erkendelse fra ledelsen og forandringsagenterne om, at 'forankring af forandring tager tid'
- Tekniske udfordringer
- Afhængighed af en tidspresset It-afdeling
- En uvilje mod at omlægge vaner
- Manglende engagement fra medarbejdernes side
- Tidspres generelt på alle kontorerne

Der ligger en meget stor udfordring i at sikre, at projektet ikke bare bliver lagt på hylden om nogle år, men derimod bliver integreret i Boligkontoret Danmark.

### *Forankring*

Ledelsesniveau: gennem en klar formidlingsstrategi, der lægger grund for positiv, grundig og frekvent orientering af direktionen og ledergruppen – og ved at inddrage store dele af ledelsen direkte ved at lade dem optræde som first movers på de nye muligheder.

Bestyrelsesniveau: igen gennem en god formidlingsstrategi, der lægger grund for positiv, grundig og frekvent orientering af bestyrelsen.

### *Hvordan skal P23 leve videre i organisationens drift efter at delprojekterne er afsluttet?*

Tilsyn med at de værktøjer som vi implementerer i organisationen også bliver brugt. Hvis ikke det er tilfældet skabes dialog med de personer, som ikke anvender dem, så vi hører, hvad det er, den enkelte ikke ser som gavnligt. Intranettet vil her komme til at spille en stor rolle, da dette vil være organisationens virtuelle samlingssted – og samtidig kan almindelig log og målinger fra centralt hold overvåge om aktiviteten fortsætter på et stabilt leje eller begynder at falde.





## Status maj 2013

Forandringsprojektet har været igennem en længerevarende PREJEKT-fase, hvor vi havde behov for på målsøgende vis at dykke ned i spørgsmålene bag forandringsprojektets igangsætning. Først herefter kunne vi gå reelt i gang med forandringsprojektet, herunder at arbejde konkret med, hvordan forandringsprojektets formål kunne struktureres i realiserbare delprojekter. Det betød at vi i januar 2013 udvidede projektbeskrivelsen til også at omfatte de tre delprojekter. En lærerig proces at opleve at vi i starten havde brug for at stille spørgsmål i en cirkulær refleksionsproces frem for at gå direkte til handlings- og milepælsplaner.

### Status på delprojekt 1:

- 1 Der er blevet udarbejdet en komplet oversigt af Boligkontorets projekter. Oversigten sættes op både grafisk og som lister på Boligkontorets intranet, så den giver det bedst mulige overblik og egner sig både til en hurtig "scanning" af den enkelte medarbejder samt leverer de nødvendige links, der gør de enkelte projekter hurtigt tilgængelige via Boligkontorets dokumenthåndteringssystem.
- 2 Der indhentes samtidig idéer til øvrig brug af intranettet, herunder afdelingssider.
- 3 Der er planlagt en række workshops, der skal finde sted i september og oktober.

På workshoppen skal deltagerne arbejde overordnet med kommunikationsstrategien og samtidig dykke ned i del elementer af strategien, som samtidig repræsenterer delprojekt 4.1 – intern kommunikation – herunder brug af intranettet. Faciliteringen af disse workshops bliver med brug af de værktøjer (et udvalg), der er blevet præsenteret for P23-projektholdet ved de forskellige moduler. Deltagerne bliver i første omgang holdet af chefkonsulenter og ledergruppen på det årlige lederseminar. Disse bringes efterfølgende ind i forandringsprocessen internt som tovholdere for det næste skridt, hvor samtlige medarbejdere i Boligkontoret inddrages i projektet – både det overordnede forandringsprojekt og elementer af delprojekter med vægt på den interne kommunikation.

## Status på delprojekt 2:

I efteråret 2012 blev startmålingerne på Boligkontoret Danmarks service til de boligsøgende foretaget ved hjælp af stikprøveundersøgelser hos alle afdelingskontorer via mystery shopping. Forskellige boligsøgende blev bedt om at kontakte kontorerne og derefter afgive en rapport med vurderinger inden for udvalgte emner. Resultaterne blev herefter bearbejdet med alle udlejningsmedarbejdere og disses chefer på hvert afdelingskontor. Især denne møderunde gav et meget beskrivende og sigende grundlag af den 'brændende platform' i forandringsprojektet.

Startmålingerne og outputs fra møderne udmundede i en servicereport anno 2012, der udover beskrivelsen af den brændende platform indeholdt anbefalinger til forandringstiltag – både i form af nye værktøjer og arbejdsgange, men også i høj grad kultur- og ledelsesmæssige ændringsforslag. Rapporten præsenteredes for Boligkontorets hovedbestyrelse og øverste ledelse primo 2013, der gav opbakning og grønt lys til den videre proces. Af de i alt 11 ændringsforslag i servicereporten var nogle forholdsvis nemme at ændre og tilpasse (eks. information til udlejningsmedarbejdere om de boligsøgendes muligheder på nettet). Andre kræver langt større og omfattende forandringsprocesser. I foråret 2013 er følgende igangsat:

- en tværorganisatorisk arbejdsgruppe har afholdt workshop om hvordan vi gennem nye retningslinjer for telefonopsætning, kan fremme vores telefonservice udadtil. Denne implementeres i efteråret 2013
- Boligkontorets udsendelse af skriftlig kommunikation af ventelistemateriale bliver ændret til en mere digital og serviceminded arbejdsgang
- Rapportens anbefalinger vedrørende servicen på nettet er så vidt muligt indarbejdet i beskrivelsen af Boligkontorets nye web-univers, der lanceres i foråret 2014
- Udlejningsmedarbejderne skal i 2014 uddannes i kundeservice. Vi indsamler for tiden erfaringer fra kollegaselskabers aktuelle uddannelsesforløb
- Direktionsgruppen er præsenteret for værdierne og meningen med 'den markedsorienterede boligadministration' og skal arbejde videre hermed på et seminar i september 2013
- I efteråret 2013 er alle afdelingskontorers drifts- og udlejningsmedarbejdere samt ledere inviteret til en debat på hvert afdelingskontor om Boligkontorets personlige service til boligsøgende og lejere. Formål at så spirende frø til en begyndende kulturændring og diskurs mod en mere 'outside-in' servicekultur

## Status 2014

### Hovedprojekt: Tænk forandring som kommunikation

- 1 Kort præsentation af projektets mål, indhold og forløb. Hvordan så det ud, da I startede, og hvordan ser det ud nu?

Boligkontoret Danmarks forandringsprojekt blev i maj 2012 formuleret som et projekt, der havde som mål at rykke ved den måde, der generelt tales om almene boliger på – både som boligområder, og som arbejdsområde. Et projekt, der skulle skabe og udbrede en ny selvforståelse – først og fremmest i Boligkontoret Danmark, men også gerne med ringe ud i resten af hele branchen for at stræbe mod en styrkelse af en positiv diskurs for den almene bolig generelt. Forandringen skulle realiseres gennem udarbejdelsen af en holistisk orienteret kommunikationsstrategi for Boligkontoret Danmark, der formåede at binde alle vores aktiviteter, processer og produkter sammen i en meningsfuld konstruktion med samme retning og vision.

Gennem udarbejdelse og implementering af en ny kommunikationsstrategi har vi gennem P23-forløbet i mange af organisationens led arbejdet med at fremhæve ikke bare hvilken boform, vi kan tilbyde, men også hvad beboerne og de boligsøgende får udover selve boligen. Det første skud fra stammen, direkte affødt af denne kommunikationsstrategi, var den nu afsluttede kampagne "Lej dig til muligheder", der både satte fokus på fællesskabets konkrete muligheder så som deleredskaber, beboerhotel til gæster, fælles urtehaven osv. og samtidig udviklede sig til et markedsføringsværktøj for boligselskaberne.

Forandringsprojektet/kommunikationsstrategien pejler mod en positiv profilering af vores organisation og de boliger, vi tilbyder, ved at operere i både intern og ekstern kommunikation – dvs. i den måde vi møder hinanden på (intern kommunikation) og i den måde, vi møder omverden på – hvad enten det er beboere, bestyrelser eller boligsøgende (ekstern kommunikation).

Kommunikationsstrategiens gennemgående budskab er blevet til gennem en gennemgående analyse af virksomheden Boligkontoret Danmark inkl. swot- og interessentanalyse og munder blandt andet ud i et pay-off, der lyder: "*Hos os skal du føle dig hjemme*". Pointen med dette pay-off har været at skabe en billeddannende sætning, som enhver medarbejder kan have med sig i dagligdagen og sætte som målsætning i forbindelse med egne arbejdsopgaver og relationer – både i mødet med beboere, beboerdemokrater og boligsøgende.

## 2 Hvordan vurderer du resultatet, der hvor projektet er lige nu?

Resultatet af projektet efter den første præsentationsrunde kommer ud som et blandet billede, hvor modtagelsen i den ene ende af skalaen har været meget positiv. Man har her tilkendegivet, at bl.a. *billeddannelsen*, der knytter sig til hele strategiarbejdet, før kommunikationsstrategien har været savnet og derfor nu virker som et stærkt holdepunkt og ikke mindst *holdningspunkt* for Boligkontorets profil såvel som for den daglige opgaveløsning.

I den negative ende af skalaen møder vi stadig spørgsmålet om, hvad en fælles retning i bund og grund skal bruges til i en decentral (drifts)organisation og en generel holdning til at overordnede, fælles visioner, målsætninger og billeddannelser ikke kan overføres til hverdagens opgaver.

På skalaens neutrale midte er man positivt stemt over for principperne i forandringsprojektet og ligeledes bevidste om det voksende behov for en bevidst retningsbestemt ramme inden for kommunikationen i BDK – men man mærker endnu ikke nogen forandring på egen krop. Projektet mangler her at få *fornyelse og forbedret* synliggørelsen og at gøre flere af tiltagene direkte operationelle.

## 3 Giv bud på, hvilken organisatorisk læring, der er sket, eller ikke er sket.

Rækken af workshops, der med tiden har involveret samtlige ansatte i Boligkontoret Danmark har bragt god og brugbar feedback, som kan anvendes i arbejdet med kommunikationsstrategi såvel som i allehånde præsentationer af Boligkontoret som organisation og arbejdsplads og af vores forskellige produkter. Det har været en gennemgående pointe i læringen omkring projektet, at der i forbindelse med stort set alle projekter af en vis størrelse – interne så vel som eksterne – udtrykkes et stigende behov for systematisk at indtænke kommunikationsaspektet fra projekternes opstart, således at en lille, individuelt tilpasset kommunikationsstrategi bliver et obligatorisk element i alle projektbeskrivelser – udarbejdet ud fra linjerne i den overordnede kommunikationsstrategi.

## 4 Hvordan vil I evaluere samarbejdet med egen ledelse og andre vigtige aktører?

Samarbejdet med ledelsen omkring kommunikationsstrategien har været fint – der er generelt stor opbakning til at prioritere det fokus, som projektet agiterer for.

## 5 Hvad er dine umiddelbare overvejelser om projektets fremtid?

Det er vigtigt at fortsætte arbejdet med at implementere principperne fra kommunikationsstrategien. Alle medarbejdere i BDK skal på sigt kunne huske og genkende visionen, værdierne og de øvrige overordnede linjer. Det er desuden planen at medarbejdere i Boligkontoret bliver fortrolige med flere af strategiens værktøjer, f.eks. illustrationer der kortlægger BDK's målgrupper og værdier m.m. Kommunikationsstrategien skal desuden være grundlaget for den "motorvej", der skal sørge for at forbindelserne mellem alle instanser i Boligkontoret er etableret, at "systemet" fungerer og hele tiden også optimerer sig selv via gensidigt kendskab til interne kompetencer, erfaringsudveksling og videndeling.

"Tænk forandring som kommunikation" er en proces, som vil fortsætte sit liv som fast bestanddel af alle BDK-projekter fremover. Visionen og strukturen for kommunikationsstrategien, som blev præsenteret i organisationen i efteråret 2013 ligger fast og skal nu og i fremtiden danne ramme for den kommunikation, der foregår før, under og efter alle store BDK-projekter.

For selv at prøve denne proces af, delte gruppen omkring kommunikationsstrategien sig undervejs i tre delprojekter, der alle havde "Tænk forandring som kommunikation" som overordnet strategi:

### Delprojekt 1. Hvordan kommunikerer vi bedre internt i Boligkontoret Danmark?

*Mette Kramshøj Flinker*

#### 1 Kort præsentation af projektets mål, indhold og forløb. Hvordan så det ud, da I startede og hvordan ser det ud nu?

Delprojekt 1 handler først og fremmest om at styrke den interne kommunikation, der foregår via vores intranet, BDK-net. Boligkontorets mest centrale værdi er nærvær. En værdi, vi realiserer hver dag, og som alle medarbejdere har inde under huden, når det gælder vores kontakt med beboerdemokrater og beboere. Dette nærvær skal derfor også være til stede internt, men kan her være sårbart, fordi vi som decentral, mangfoldig og innovativ organisation umiddelbart oplever større udfordringer på netop den interne sammenhængskraft, end en centraliseret, mere ensartet og konservativ organisation ville gøre. Der har med andre ord været tendens til for lidt sammenhæng og synergi internt mellem de forskellige afdelinger, stabsfunktioner og ad hoc projekter, hvilket intranettet de seneste par år har påvirket i en mere og mere positiv retning.

#### 2 Hvordan vurderer du resultatet, der hvor projektet er lige nu?

Det første nye tiltag på BDK's intranet blev lanceret i efteråret 2013 i form af en oversigt over "Skibe i søen" – dvs. et "søkort" – over igangværende projekter. Søkortet eller "Skibe i søen" var et produkt, der udsprang direkte af en intern spørgeskemaundersøgelse, der afdækkede medarbejdernes ønske om et bedre overblik over organisationens mange projekter. Projekterne blev inddelt tematisk i alt syv kategorier – illustreret som skibe, og som gav hurtig adgang (1-2 klik) til projekternes status, projektbeskrivelse, organisation osv. Resultatet er igen her et lidt blandet billede – mange har været glade for overblikket, men samtidig har vi mødt udfordringer med at få opdateret

alle projekter tilpas ofte, så søkoret hele tiden bevarer sin absolutte aktualitet. Dette arbejdes der på i forbindelse med næste skridt i intranet-projektet.

3 Giv bud på, hvilken organisatorisk læring, der er sket, eller ikke er sket.

Intern kommunikation handler ikke kun om intranet, men også om at alle medarbejdere er kulturbærere i organisationen. Derfor har vi i BDK også talt om mailkultur, mødekultur og bevidsthed om egen placering i "fødekæden" – i mødet, kommunikationen og samarbejdet med kolleger.

4 Hvordan vil I evaluere samarbejdet med egen ledelse og andre vigtige aktører?

Delprojekt 1's fremdrift i forhold til øvrige ændringer og tiltag på BDK's intranet har været udfordret af de mange øvrige IT-projekter, f.eks. ny hjemmeside version 1,2 og 3 og flytning til nyt kontor. Ressourcerne i it-afdelingen har derfor naturligt været, og er et stykke tid endnu, optaget til anden side.

5 Hvad er dine umiddelbare overvejelser om projektets fremtid?

En projektgruppe er i øjeblikket ved at blive dannet i samarbejde med it-afdelingen, og opgraderingen af BDK's intranet (næste skridt) forventes i mål inden årets udgang.



*"En præst, der kalder til gudstjeneste på havnen blandt sømændene, der hellere vil ind på den lokale bæverding". Sådan blev jeg beskrevet i min læringsgruppe, da vi gennemgik vores forandringsprojekter med metaforøvelsen i hånden. Det har således været både nådesløst – men spændende og meget lærerigt at deltage i P23. For mig har det vigtigste været vekselvirkningen mellem helhedstænkning, videndeling og konkrete øvelser. Særligt det at arbejde med forandringen som omdrejningspunkt for både idéudvikling, implementering og personlig kommunikation har været inspirerende, og jeg har haft stor glæde af at afprøve de nye procesværktøjer i forbindelse med mine workshops – både dem jeg har afholdt i forbindelse med mit eget forandringsprojekt og som nye aspekter indskrevet i andre aktuelle forløb. Det har samtidig været givende at møde kolleger fra andre boligadministrationer og –selskaber. Både i bekræftelsen af, at vi alle sidder med mange af de samme udfordringer, men også i mødet med andres syn på min egen organisation." Mette Kramshøj Flinker*

## Delprojekt 2, forbedring af Boligkontoret Danmarks kommunikation med boligsøgende

Karina Lauridsen, juni 2014

1 Kort præsentation af projektets mål, indhold og forløb. Hvordan så det ud, da I startede og hvordan ser det ud nu?

Dette delprojekt omhandler BDK's kommunikation til de boligsøgende. Formålet er at forbedre vores udlejningskompetencer gennem vores service over for de boligsøgende. At forbedre BDK's evner til at modtage de boligsøgende på deres egne præmisser. Som tidligere beskrevet er mit delprojekts mål:

- Generelt at højne vores telefonservice over for boligsøgende (startmålingen er på gennemsnitligt 7,32 rating, målet er minimum 8,0)
- At udarbejde og udbrede en fælles forståelse for 'den meningsfyldte servicedialog' mellem udlejningsmedarbejder og boligsøgende
- At få opprioriteret og anerkendt vigtigheden af og lysten til målrettet og meningsfyldt service til de boligsøgende i organisationen
- At forøge ventelisterne netto med minimum 5% om året

- At reducere forekomsten af "nej tak" til boligtilbud med 30%

Mit delprojekt har kørt fint siden jeg foretog de indledende startmålinger, der udmundede i en decideret servicereport. Med mystery shoppers tog jeg temperaturen på BDK's service udadtil over for de boligsøgende, hvilket var en fin anledning til på konkret vis at anskueliggøre 'den brændende platform' og de steder, hvor der var rum til forbedringer. Jeg har fremlagt servicereporten for BDK's bestyrelse, topledelse og brede ledergruppe, udlejningen på de decentrale kontorer og løbende arbejdet med de 11 punkter til forbedringstiltag, den udmundede i, som en fast mileplan i projektet.

Servicereporten er undervejs opdelt i flere forskellige forandringsprojekter – der i Boligkontorets terminologi kaldes 'Skibe i søen' (se delprojekt 1). Eksempelvis har den fordret et behov for en mere ensartet og imødekomende telefonpolitik på vores decentrale afdelingskontorer, et behov for en mere gennemskuelig ventelisteopnotering, mere imødekomende og salgsorienterede tilbudsbreve, åbning til vores attraktive boligområder gennem øget brug af fleksibel udlejning. Den største forandring ligger dog i arbejdet med at præge og motivere vores udlejningsmedarbejdere og ledere til at opprioritere arbejdet med den meningsfulde og -givende service med de boligsøgende i dagligdagen.

Ikke at vores udlejningsmedarbejdere ikke er søde og imødekomende i dag. Men vi har ikke før i BDK sat service på dagsordenen på den måde – og hver og én sidder med hver sin opfattelse af, hvad de mener er indbegrebet af god service – og vi er først for nyligt (afledt af forandringsprojektet) begyndt at spørge de boligsøgende, hvad de anser som god service i mødet med os. Det største skib er derfor en 2-årig uddannelse af vores sagsbehandlere (som i øvrigt også skal skifte stillingsbetegnelse i den forbindelse), med den fremtidige udlejningsmedarbejders rolle som omdrejningspunkt. Uddannelsen starter i september 2014.

## 2 Hvordan vurderer du resultatet, der hvor projektet er lige nu?

Mit forandringsdelprojekt har krystalliseret sig ud i en række forskellige nye delprojekter – nogle med længere handlingsplan end andre, nogle med mere politisk bid end andre. Nogle af projekterne (skibene) er jeg selv involveret i og kaptajn for – andre er uddelegeret til tværorganisatoriske projektgrupper eller placeret i andre afdelinger, hvor de giver bedre mening. Men takket være Boligkontorets nyeste projektværktøj, hvor der løbende følges op på status på de mange projekter, er der gang i hjulene på dem alle. Enkelte er kommet helt i havn (eks. den nye telefonservice på afdelingskontorerne). Serviceuddannelsen for alle vores udlejningsmedarbejdere er det største projekt, der rækker ind i 2016. Hvorvidt jeg skal afvente afslutningen herpå, inden jeg foretager slutmålinger – dels gennem mystery shoppers igen, samt statistiske målopfyldelser på ventelisten og udsendelse af tilbudsbreve, er endnu ikke afklaret.

## 3 Giv bud på, hvilken organisatorisk læring, der er sket, eller ikke er sket.

*'En forfører kan kun forføre, hvis han/hun selv er forført af projektet'.* Der kommer således ikke meget afsmitning på de vigtige interessenters motivation, engagement, opildnelse, meningssskabelser, aha-oplevelser mm., hvis forandringsagenten ikke selv vitterligt føler for og tror på projektet. Det kom tydeligt frem i perioden, hvor projektet lå på hylden. Desuden har processen tydeliggjort vigtigheden af at pille de interessenter ud, som har værdi i forandringsprocessen. Vi har i BDK en tradition for, at når et nyt projekt skal sættes i gang skal det først på ledermøde, så skal lederne derefter tage det med på kontormøder, så skal det på intra osv.

Men disse formelle kommunikationslinjer batter ikke meget i at skabe en forståelse for og lyst til forandringen i projektet. Forandring bør i stedet ska-

bes gennem eksperimenter, aktiv vidensdeling, læring og samtaler – både formelle og uformelle. Men det er ikke nemt at gå fra de lineære sekventielle kommunikationslinjer til en mere flydende og kreativ form, der får lov at leve sit eget liv. Det kræver en topledelse der i højere grad tør give slip på kontrollen og stole på, at Boligkontorets kultur er så stærk at den kan give retning til medarbejderne - selv i en så decentral organisation, hvor der er mange lokalkulturer. Netop for at afprøve eksperimenter mere, har jeg fornyligt – også som et led i denne forandringsproces, indledt et kreativt samarbejde med et afdelingskontor der er villigt til at afprøve hvorvidt forskellige tidsfrister i tilbudsfasen i boligudlejningen har indvirkning på, at flere takker ja til boligen.

- 4 Hvordan vil I evaluere samarbejdet med egen ledelse og andre vigtige aktører?

Vi har haft for få koordinerende møder i projektgruppen. Samarbejdet med ledelsen har været fint.

- 5 Hvad er dine umiddelbare overvejelser om projektets fremtid?

I og med at forandringsdelprojektet er udmøntet i en række tiltag, der i sig selv udgør mindre forandringsprojekter, kører det helt sikkert videre. Desuden er igangsættelsen af en ny måde at kommunikere til de boligsøgende – med udgangspunkt i deres ønsker og behov – fremfor vores egne en permanent opgave, der aldrig kan siges at være færdigløst.



*"Innovation handler om viden! Både ny viden og gammel viden anvendt på ny måde. For mig har P23 været en indtræden i et læringsmiljø væk fra dagligdagens utilstrækkelighed og vanens begrænsninger, hvor jeg har fået værdifuld næring til både min egen personlige og min organisations entreprenørånd. Med inspirerende viden udefra, teoretiske inputs og tværgående diskussion har jeg og holdet undervejs formået at eksplicite vores ofte tavse viden til en form, der kan forstås, drøftes, vendes, drejes og bruges i forskellige sammenhænge på tværs af fagskel og organisationer. Og jeg er vendt tilbage til dagligdagen med fornyet energi - tanket op med anderledes vinkler og nye idéer på min organisation, mit fagområde og mit forandringsprojekt. Ikke forstået på den måde, at der altid har kunnet ses et direkte resultat afkast i 1:1 skalaen, men det er ifølge min overbevisning ej heller sådan, vi bør vurdere værdien af P23. Vi bør nærmere se forløbet som en investering i innovationsledelse, der drypvís de efterfølgende år viser sit værd i form af en kvalificeret nytænkning og en helhedsorienteret processtyring i og på tværs af afdelinger og organisationer", Karina Lauridsen*

### Delprojekt 3: Kommunikation med beboere i renoveringsprojekter

*Jesper Toft-Nielsen, juni 2014*

- 1 Kort præsentation af projektets mål, indhold og forløb. Hvordan så det ud, da I startede og hvordan ser det ud nu?

Delprojekt 3's formål omkring kommunikation i byggesager (renoveringer) er at styrke den måde byggeafdelingen, rådgivere, driftsinspektører samt ejendomsfunktionærernes kommunikerer på med de enkelte beboere i afdelinger, som skal forestå eller er underlagt en større renovering. Målet er at der kommunikerer klart og tydeligt, så budskabet når ud til alle beboere, og at hver enkelt beboer forstår, hvad renoveringen går ud på, hvad den medfører for den enkelte beboer, og hvad den enkelte beboer kan forvente at modtage igen.

- 2 Hvordan vurderer du resultatet, der hvor projektet er lige nu?

I et aktuelt renoveringsprojekt af en gammel ejendom i Viborg, som netop er overstået, har vi foretaget en undersøgelse blandt beboerne, hvor vi har udleveret et spørgeskema med spørgsmål omkring kommunikationen fra boligselskabet, rådgiver, driftsinspektører og ejendomsfunktionærer før, under og efter renoveringen. Ud fra besvarelserne på spørgeskemaet har vi trukket informationer ud og oversat dem til grafer. Resultatet blev præsenteret for beboerne på et afdelingsmøde, hvor ovenstående parter deltog i mødet, så alle ved selvsyn kunne se, hvordan afdelingens beboere havde oplevet kommunikationen før, under og efter renoveringen. På førromtalte møde forklarede vi formålet med spørgeskemaet, samt hvilken læring resultatet af spørgeskemaet har givet de implicerede parter. Den viden skal nu impliceres i en form for manual/vejledning/retningslinje for kommunikationsstrategi i fremtidige byggesager, som skal manifesteres i egen organisation samt i eksterne organisationer(fremtidige samarbejdspartnere såsom rådgiver).

3 Giv bud på, hvilken organisatorisk læring, der er sket, eller ikke er sket.

Da projektet ikke er færdigt endnu, kan jeg på nuværende tidspunkt ikke komme med en endelig beskrivelse af den samlede læring. Den organisatoriske læring har dog i forbindelse med selve P23-projektet været, at både ledelse og medarbejdere skal bedre til at afsætte den nødvendige tid, som det kræver at arbejde med arbejdsprocesser, der ligger uden for den almindelige daglige opgaveløsning.

4 Hvordan vil I evaluere samarbejdet med egen ledelse og andre vigtige aktører?

Jeg vil vurdere samarbejdet med egen ledelse til at være udemærket. Jeg har fået den nødvendige støtte til projektet, og der er givet en vis frihed til at kunne gennemføre kurset. Min nærmeste leder og jeg har efter afslutning af kurset talt om færdiggørelsen af projektet, og der er stadigvæk opbakning til en sådan færdiggørelse.

5 Hvad er dine umiddelbare overvejelser om projektets fremtid?

Siden projektets start har min organisations samarbejdsrelationer ændret sig på en sådan måde at jeg i dag ikke er tilknyttet Boligkontoret Danmarks byggeafdeling, men udelukkende byggeafdelingen i Boligselskabet Sct. Jørgen, hvor jeg nu vil forsøge at få projektet implementeret. Jeg vil derfor som det førstkommende skridt holde et møde med min nærmeste leder om færdiggørelsen af projektet.



*"Jeg oplever kurset som godt og til dels udbytterigt i.f.t. mit daglige arbejde. Jeg føler mig nu bedre klædt på til at tage kampen op med at ændre den kultur/modstand vi forestår, når vi påbegynder en byggesag/renoveringssag både med beboere, entreprenører og så særdeleshed også vore rådgivere. Mit udbytte af de kursusgange jeg har deltaget, i det arbejde jeg har lavet med mit forandringsprojekt til nu og sidst men absolut ikke mindst mine coachingforløb, har været en øjenåbner for mig på mange måder, og fået mig til at se mange ting i nye perspektiver, hvilket er meget givende for mig i min hverdag dels i arbejdsliv og dels i mit privatliv. Derudover har den sparring, jeg har haft med mine medkursister i vores Læringsgruppe og på de enkelte kursusgange været meget lærerige og givet mig et stort indblik i hvordan man også kan gøre tingene."* Jesper Toft-Nielsen



## Refleksioner P23, direktør Michael Demsitz, juni 2014

Jeg har nedenfor forsøgt at give nogle svar på de stillede spørgsmål:

- 1 Hvorfor er der brug for personer med forandringsagentens profil i en organisation, som den du leder?

En almen boligadministration er nærmest som en naturlov, en driftsorganisation, hvor de gældende dyder er "ensartethed og regelmæssighed", et arbejds-klima som ligger langt fra en løbende udvikling og forandring. Da hverdagen alligevel ændrer sig med stadig hurtigere hastighed, og farvandet vi sejler i, til stadighed ændrer karakter, med nye udfordringer og problemstillinger, er der også behov for at indbygge innovation og forandringsledelse i den daglige drift. Vores agenter skal være med til at påvirke dagligdagen og skabe bro mellem regelmæssigheden og forandringerne og dermed hjælpe kollegaerne med at håndtere den foranderlige hverdag. Det er også godt at have medarbejdere (agenterne), som har til opgave at fastholde forandringerne også når det er op ad bakke.

- 2 Hvilke konkrete organisatoriske forandringsprocesser har der fundet sted i din organisation understøttet af Jeres deltagelse i P23?

Hele Boligkontorets nye kommunikationsstrategi er udviklet og under implementering i organisationen. Der er tale om et strategisk værktøj (en kommunikations- og ledelsesmotorvej), som har til formål løbende at dirigere viden og tiltag til ændringer i organisationen, og vores ydelser ud til de medarbejdere som har det daglige driftsansvar. Vi skaber på sin vis en motorvej gennem organisationen, hvori forandringsprocesserne kan sprede sig.

Fysisk er der skabt et instrument på intranettet "skibe i søen" hvor alle kan følge de enkelte udviklingsprojekter fra start til slut. Der er udarbejdet nye og mere konkrete forretningsgange for den ledelsesmæssige behandling (prioritering, opstart og opfølgning) af udviklingsprojekterne. Udviklingsarbejdet i Boligkontoret er dermed blevet meget synligt for alle. Det andet større forandringsprojekt i P23, er en ændring af image og holdninger blandt sagsbehandlere omkring arbejdet med udlejningen af ledige boliger. Her er strategien både en ny markedsføring ud af huset, og en intern markedsføring blandt medarbejderne. Forandringsprojektet er nu gået ind i sin anden fase, med en større uddannelse af sagsbehandlere.

- 3 Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske virkemidler har du benyttet dig af henblik på specifikt at hjælpe forandringsagentens udviklingsprojekt og generelt at fremme udviklingen af en forandringskultur i organisationen?

Som tidligere beskrevet har den daglige ledelse været meget obs på projekterne. Medarbejderne i Boligkontoret er vant til en organisation med mange nye udviklingsprojekter, men hvor orienteringen ud til alle led i organisationen omkring projekternes værdi ikke har været optimal. Med den nye kommunikationsstrategi imødekommer vi kravene til bedre information, og tovejs kommunikation med organisationen. Jeg har selv som øverste administrative leder, været engageret i de to store forandringsprojekter, som nu indgår i hele tankesættet omkring daglig ledelses arbejde med udviklingen af Boligkontorets medarbejdere og produkter.

Forandringsagenterne i Boligkontoret har været og er fortsat meget tæt på den daglige ledelse hvilke også giver en stor gensidig tillid til arbejdet, hvorfor der også kan arbejdes meget selvstændigt i projekterne. Der bruges som tidligere beskrevet tid på at italesætte forandringer i organisationen og at det er legalt at turde – også når man ikke får succes i første omgang. Der

er stor åbenhed i organisationen, når talen kommer på vigtigheden af forandringer.

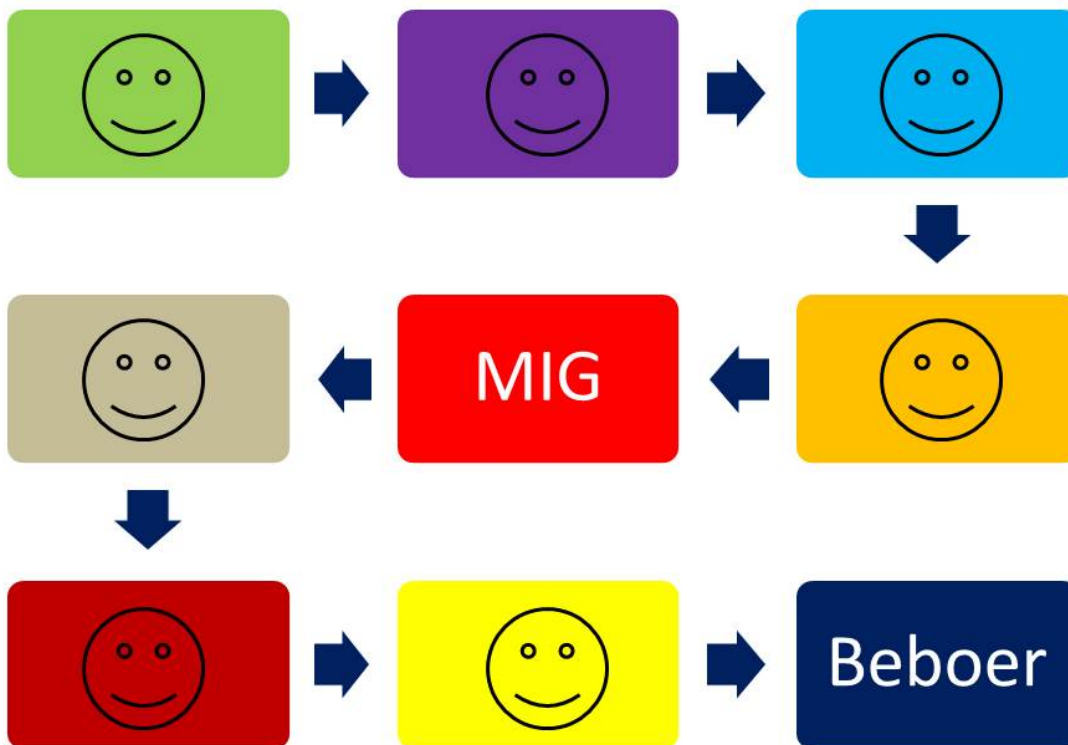
4 Hvilke succeser har du oplevet i din organisation som følge af Jeres deltagelse i P23?

Vi har et langt større ledelsesmæssigt fokus på kompetenceudvikling og fået en klar og fremtidssikret kommunikationsstrategi. Derudover har vi fået en større synliggørelse af vores samlede udviklingsprojekter. Endelig er den daglige ledelse blevet skarpere på prioritering af de forskellige udviklingsopgaver i organisationen.

5 Hvilke kompetencer og virkemidler er der brug for frem over for at medarbejderne i din organisation får styrket evnen til at gennemføre forandringsprojekter?

A) En klar prioritering fra ledelsens side, hvad angår ressourceforbrug samt udpegning af tovholdere og øvrige medarbejdere til udviklingsprojekterne.

B) Vedligeholdelse af de kompetencer agenterne har fået, og eventuelt udanne/udpege flere forandringsagenter i organisationen.



# Fremtidssikring version 2.0 i KAB

*Jonatan Michelsen, efterår 2012*

Formålet med projektet er at implementere *Fremtidssikring v. 2.0* i KAB. Projektets udgangspunkt ligger i udarbejdelsen af fremtidsrapporter til de enkelte afdelinger i AKB selskaberne. I forbindelse med rapporterne skal der udvikles nogle værktøjer til at hjælpe driftschefer og ejendomsledere med at planlægge og igangsætte projekter i fremtiden, samt kommunikere fremtidsanalyserne til beboerdemokrater. Der skal desuden udarbejdes en forretningsgang der sikrer samarbejdet i driften omkring fremtidssikring.

Værktøjerne, der udvikles, skal gøre det lettere at trække fremtidsanalyser, helhedsplaner, udviklingsprojekter og lignende ind i en samlet fremtidsplan og at få fremtidssikringsanalysernes anbefalinger indført i langtidsplanerne. Det skal samtidigt lette driftens måde at vejlede afdelingerne, når der skal træffes beslutninger. Det vil kunne måles, i hvor høj grad værktøjerne anvendes, ved i første omgang at måle på, hvor mange forslag fra analyserne der lægges i langtidsplanerne, og på sigt, hvor mange projekter der faktisk realiseres.

Forandringen i KAB, der sker i forbindelse med implementeringen af Fremtidssikring v2.0, er en central del af hovedprojektet. Hovedprojektet skal gøre måden, man arbejder med fremtidssikringsanalysen mere gennemskuelig, og forhindre at de projekter der igangsættes, spænder ben for hinanden. Forankring af værktøjerne i KAB er derfor et afgørende mål. Forandringsprojektet i P23 regi, er udelukkende fokuseret på fremtidsplanerne i driftsdelene. Fremtidssikringsanalyserne der ligger til grund er en internlevance fra byggeprojektområdet.

*Forandringsprocessen konkret*

Forandringsprocessen skal have fokus på at alle aspekter af drift, vedligehold og fremtidssikring tages i betragtning hver gang man starter et nyt projekt, således at man ikke gentager de fejl der begået tidligere, og det ene byggeprojekt eksempelvis låser det andet. Det kan være i forhold til økonomi, eller det kan handle om at projekter i praksis bliver umulige at gennemføre, fordi man ikke var fremsynede nok eller måtte stoppe halvejs og spare sig igennem. Forandringen består i, at de nye værktøjer udvikles og anvendes, for at undgå lignende situationer. På længere sigt skal værktøjerne kunne benyttes andre steder i KAB.

*Målgrupper*

Ud over medarbejderne i organisationen er de ansatte i boligorganisationerne en målgruppe. Der er i KAB 2 driftsmodeller:

Driftschef (Central Driftsmodel - Interne)

Ejendomsleder (Decentral Driftsmodel - Eksterne)

Ejendomslederne er ansat i boligorganisationerne, men har samme funktion som driftscheferne, der sidder i KAB. Værktøjerne vil blive udviklet til lige brug for begge funktioner, og derfor vil ejendomslederne i lige så høj grad være i målgruppen for forandringerne. Målgruppen er til dels også driftslederne (Stillingsbetegnelsen Ejendomslederassistent eksisterer ikke længere, de er nu driftsledere) i boligorganisationerne.

KAB skal være bedre til at hjælpe med at håndtere fremtiden. Der har manglet værktøjer til at få alt tænkt ind i langtidsplaner, og nogle udviklings-

projekter er derfor ikke blevet benyttet optimalt. Det har været op til de enkelte, i hvor høj grad disse projekter blev tænkt ind i de enkelte langtidsbudgetter, og nogle er derfor gået i glemmebogen. Disse skal aktiveres og tænkes ind i de nye værktøjer, driften vil få til rådighed. Tiltagene kan få en afsmittende effekt på A-serien, almenet, og derigennem også andre boligadministrationsorganisationer. At blive bedre til at håndtere fremtidssikring og udvikling er et fælles ansvar.

#### *Opbakning til projektet*

Politisk er der stor opbakning til projektet. Organisatorisk er driften på nuværende tidspunkt opdelt i faggrupper, hvor man i højere grad sparrer med personer i samme stilling og funktion. Dette ønskes ændret, så man også får input fra kollegaer i andre funktioner. Fagligt mangler der værktøjer, man kan anvende for at overskue alle dele af de projekter, der igangsættes. Fremtiden og sammenhængen med udviklingen er derfor indirekte blevet nedprioriteret. Gennem forskellige arbejdsgange med langtidsbudgetterne er fremtiden på lang sigt ikke altid blevet tænkt ind.

#### *Gevinster ved projektet*

I første omgang at indfri de politiske forventninger, og samtidig at udvikle metoder der kan bruges ved forandringer andre steder i organisationen. Man vil via fremtidsplanerne få værktøjer til at sammenholde fremtidsanalyser, udviklingsprojekter, helhedsplaner og langtidsplaner. Den synlige gevinst vil være højere og bedre faglighed i enhver fremadrettet beslutningsproces. Indirekte vil værktøjerne påvirke organisationsændringen fra faggrupper til teams, men den del er ikke en del af det konkrete forandringsprojekt. Dog vil fremtidsplanerne, når ændringen kommer, kunne bidrage at få tilført nye tanker og idéer, samt binde det tværfaglige arbejde bedre sammen.

#### *Barrierer og udfordringer*

Mange arbejdsgange skal udfordres, således at ansatte med samme funktioner ikke anvender flere forskellige metoder til samme opgaver. Det er vigtigt at disse parter samtidig har maksimal indflydelse på udformningen af værktøjerne. Der skal opnås bedre sparring mellem forskellige faggrupper. Dette skal ske, uden at nogen føler, de får trukket noget ned over hovedet, fordi de sædvanlige samarbejdsformer bliver udfordret.

### **Status maj 2013**

Driftsværktøjet til styring og oprettelse af Fremtidsplanerne er pr. 17. maj 2013, ca. en uge fra idriftsættelse. Der mangler finpudsning af mekanismerne i det excel-baserede styringsark. Det blev i januar 2013 besluttet, selv at udvikle styringsarket, da der ikke var midler til det forsøgte IT-projekt. Resultatet af denne ændring har dog udelukkende haft positive effekter, værktøjet til Fremtidsplanerne er i løbet af foråret 2013 blevet godkendt af Driftscheferne og Ejendomslederne, der er den primære brugergruppe. Værktøjet og udkastet til arbejdsgangen er også blevet godkendt i henholdsvis Bygge- og Fremtidssikringsudvalg samt Organisationsbestyrelsen i AKB, København.

Modstanden mod forandringsprojektet blandt Ejendomsledere og Driftschefer, har været begrænset til konstruktiv kritik, det viser at analysearbejdet og den rettidige involvering har været tilstrækkelig. Opbakningen til denne del, fra ledelsens side, er god og derfor også en væsentlig faktor til at værktøjet nu kan idriftsættes.

Bidragene fra P23 Forandringsagentudannelsen har over en bred vifte (eksterne oplæg, organisationsforståelse, forandringsledelse, coaching mv.) også bidraget væsentligt til den værktøjskasse der er blevet benyttet, både i forbindelse med kortlægningen af behov og forventninger, men også til spredning af information og opdateringer de rigtige steder i organisationen, på de rigtige tidspunkter.

De næste skridt i Fremtidssikring version 2.0 er idriftsættelse og efterfølgende evaluering af værktøjets styrker og svagheder, samt tilpasning af de funktioner der ikke virker efter hensigten. Arbejdsgangen for Fremtidsplanerne skal færdiggøres og der skal i den primære målgruppe findes en ambassadør for værktøjet, således at det fortsat kan opdateres, udvikles og vedligeholdes når forandringen overgår til hverdag. Der vil blive lavet instruktionsvideoer, der sikrer at værktøjet kan benyttes med et minimum af introduktion. Selvom status på forandringsprojektet er overvejende positiv, er der stadig rigeligt med udfordringer at tage fat på. Det er eksempelvis stadig en ambition at sprede værktøjet til hele KAB fællesskabet.

*”Den vildeste fantasi er at tro, at tingene ikke kan være anderledes end de er” – Piet Hein*

## Status efterår 2014

Ejendomslederne er tæt på selvkørende i Fremtidsplanen og alle afdelinger har fået fremtidssikringsanalyser. Der er stadig mangler blandt driftschefer, da ikke alle har fået analysen endnu. Men principperne for brug af værktøjet og arbejdsgangen er implementeret. Fremtidsplanen er stadig en overbygning på et eksisterende system. Det er et glimrende værktøj til at planlægge fremtiden for afdelingerne. Der skaber overblik over hvilke projekter og forbedringsarbejder, der skal igangsættes og hvornår. Målsætningen om at skabe og implementere et værktøj, der magter at binde fremtiden sammen på en overskuelig måde, er lykkedes.

Af flere omgange er der tidligere blevet ansøgt om midler i organisationen, til en større og mere generel ændring af brugerfladen, for den del af administrationssystemet, der behandler langtidsbudgetter og aktivitetsplaner. Der er lavet ansøgninger på baggrund af at systemet, ikke er særligt brugervenligt og ikke kan snakke sammen med værktøjerne udviklet i forbindelse med fremtidssikring v1.0 og v2.0. Udover de individuelle fremtidssikringsprojekter, er der udviklet forskellige mindre værktøjer, der bidrager med overblik i driften.

Betydningen af at der arbejdes med forskellige større eller mindre systemer, som overbygning til det styrende system, er at der arbejdes på forskellige måder. Derfor arbejdes der nu på at fremtidssikre fremtidssikringsprojekterne – hvilket kan lyde paradoksalt – men ikke har været muligt grundet efterspørgslen. Produktet har kun hidtil været interessant da kun nogle boligorganisationer har tilkøbt fremtidssikring. Derfor har IT-delen og samspillet med administrationssystemet, naturligt nok ikke været prioriteret for hele KAB, fordi antallet af brugere var meget lavt.

Med fremtidssikring v2.0 bevæger mængden af kunder der har tilkøbt fremtidssikring sig op mod de 50 %, inklusiv de boligorganisationer der overvejer investeringen. Dette betyder at KAB som administrationselskab er påvirket af efterspørgslen på en ny måde. Projekterne kunne førhen anskues som individuelle kundeprojekter. Men nu er mængden af de individuelle projekter blevet så stor, at fokuset på den fortsatte udvikling skal drejes fra individuelle kundeprojekter til et projekt for hele KAB fællesskabet.

Rent organisatorisk er mulighederne for at få et sådan projekt igennem ændret. De tidligere ansøgninger er blevet afvist af IT-styregruppen, der i mellemtiden har gennemgået en strukturel ændring og nu hedder Programgruppen. Programgruppen har fået en lang række nye styringsredskaber i forhold til vurdering af projekter, struktur og overblik over organisationens ressourcer. I øjeblikket er fremtidssikringsprojektet derfor delt i to, dog relaterede dele:

- 1 Færdig implementering af Fremtidsplanen, i driften, som hidtil og sikring af forankringen gennem vejledninger, videoer mv.
- 2 Kvalificering af Fremtidssikring, fra kundeprojekt til KAB-projekt og indmeldelse af projektkommissorium til Programgruppen.

Relationen mellem de to dele, ligger i at driften gennem engagement og udnyttelse af de nye ressourcer i form af Fremtidsplanen, skal være med til at understrege behovet for KAB-projektet. Implementeringen af Fremtidsplanen, foregår som hidtil, da projektet ikke er garanteret en godkendelse af Programgruppen. Derfor ville det være uhensigtsmæssigt at stoppe, da projektet skal færdiggøres uanset om en større ændring af brugerflader og værktøjer vedtages eller ej. Kvalificeringen af Fremtidssikringsprojektet som KAB-projekt, pågår og opbakningen til projektet kommer fra en større andel af KAB fællesskabet end hidtil. Principperne for et projektkommissorium er på plads, men i og med berøringsfladen er væsentligt større ansues arbejdet som et forandringsprojekt i sig selv, med alle erfaringerne fra Fremtidssikring v1.0 og v2.0 som grundlag.



*"P23 har været en platform til at udvikle mine kompetencer som leder af et forandringsprojekt. Jeg har flere gange undervejs oplevet at kunne omsætte teorien fra seminarerne til praksis hjemme i min organisation. Dette har haft stor betydning i forbindelse med løsningen af de forskellige problemstillinger der opstår i et forandringsprojekt. Jeg har brugt de muligheder der har været for at sparre med de øvrige deltagere og undervisere, hvilket enten har resulteret i konkrete planer eller en række løsningsforslag, for hvordan de stopklodser der opstår, kan bearbejdes. Det er vigtigt for organisationerne at have medarbejdere der kan håndtere forandringsprojekter."*

Jonathan Michelsen

## Refleksion fra kundechef Jonas Mørch Cohen, KAB

28. maj 2014

### *Evaluering af forandringsagenterne P23*

Overordnet set har uddannelsen efter min mening været yderst relevant for KAB's fremtidssikringsprojekt 2.0. Dels for konsulent og dels for KAB. I KAB's fremtidssikringsprojekt version 2.0 har der været et særligt behov for at indarbejde erfaringer fra tidligere fremtidssikringsprojekter i KAB. Det er opnået hvilket i høj grad skyldes de nye former for metoder og overvejelser som P23-uddannelsen har bidraget med i projektførelsen. Samtidigt har der også været behov for at udføre projektudvikling undervejs i forløbet. Også her har konsulent (forandringsagenten) været i bedre stand til at udvikle og kvalificere projektet på baggrund af P23-uddannelsen.

- 1 Hvorfor er der brug for personer med forandringsagentens faglige profil i en organisation, som den du leder?

I KAB er det vigtigt at kunne planlægge en ordentlig implementering af projekterne. I implementeringen ligger der samtidig en forventning om at kunne optimere arbejdsprocesserne samt højne kvaliteten. Dette findes der ikke en endegyldig metode til og det er derfor vigtigt at den enkelte medarbejder kan håndtere flere forskellige metoder til dette.

- 2 Hvilke konkrete organisatoriske forandringsprocesser har der fundet sted i din organisation understøttet af jeres deltagelse i P23 projektet?

I KAB's fremtidssikringsprojekt v. 2.0 er der ud bl.a. udarbejdet fremtidsplaner. Af erfaringer fra tidligere har det været en stor udfordring at indarbejde de nye værktøjer i den almindelige drift. Derfor har der været sat et særligt fokus på dette i processen. Konkret er konsulent blevet ansvarlig for styregruppen til projektet. Styregruppen indstiller de konkrete ændringer i driften som fremtidsplanerne har medført.

- 3 Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske virkemidler har du benyttet dig af med henblik på specifikt at hjælpe forandringsagentens udviklingsprojekt og generelt at fremme udviklingen af en forandringskultur i organisationen?

Fremtidsplanerne vil indgå som en central del af driften på lokalt som på organisatorisk niveau når budgetter og regnskaber for boligafdelingerne skal udarbejdes. Samtidigt indgår fremtidsplanerne også som centrale strategiske værktøjer i udviklingen af administrationen.

- 4 Hvilke succeser har du oplevet i din organisation som følge af jeres deltagelse i P23?

Det har meget kort fortalt medført et mersalg af KAB's fremtidssikringsprojekt v. 2.0. En stor del af dette er på grund af den meget gennemarbejdede proces.

- 5 Hvilke kompetencer og virkemidler er der brug for frem over for at medarbejderne i din organisation får styrket evnen til at gennemføre forandringsprojekter?

At der forsat kan bruges coaching for forandringskonsulenten. At der i KAB støttes op om de enkelte nye tiltag.



# ØsterBO

*Helle Friis Jensen, efterår 2012*

ØsterBO skal i gang med udarbejdelsen af fremtidssikringsplaner for alle boligforeningens afdelinger<sup>4</sup>. Udgangspunktet for fremtidssikringsplanerne er det materiale, som er udarbejdet i regi af AlmenNet suppleret med egne erfaringer. Vi ønsker imidlertid at give fremtidssikringsplanerne mere tyngde, og at en større del af medarbejderstaben tager ejerskab både til udarbejdelsen og efterfølgende til implementeringen. Vi mener, at der i de nuværende materialer for fremtidssikring af afdelinger er ganske god fokus på beboerne og dermed beboerdemokratiet, men vi mener, at der ikke er fokus nok på inddragelsen af hele medarbejderstaben i processen og efterfølgende i implementeringen.

Vores ønske er, at alle funktioner (driften, teknikken, økonomi, udlejning og administrationen) har bidraget til udarbejdelsen af fremtidssikringsplanerne, og dernæst har taget ejerskab for hele planen samt dens implementering, som skal strække sig over flere år. I dag er alle eksperter på det område, som man arbejder med, men eksempelvis en udlejningsmedarbejder kunne sagtens høre nogle guldkorn omkring eksempelvis indretning eller lign. i lejemaalene, som inspektørerne kunne bruge i deres arbejde. Derfor vil vi gerne have alle med op i luftballonen, så afdelingerne ses meget mere fra oven og som en helhed.

Målet er at udarbejde et koncept for vores fremtidssikringsplaner i ØsterBO med afsæt i en konkret afdeling på baggrund af medarbejderinddragelse fra alle funktioner i organisationen. Vores projekt vil kunne bidrage til at ændre kulturen i den almene sektor til at være projektorienteret fremfor funktionsopdelt. Ligeledes vil det kunne bidrage til at optimere interne arbejds-gange og arbejdsdeling. Casen i vores projekt vil kunne bidrage til en køreplan for fremtidssikring i enhver boligorganisation i den almene sektor. Organisationens skal udvikle metoden for forandringen og dermed kulturen blandt medarbejderne så de tager ejerskab og involverer sig. Dernæst følger en yderligere forandring i selve implementeringen, hvor samme proces gør sig gældende.

Forandringsprojektet har potentielt mange fordele: Vi ønsker en attraktiv arbejdsplads, hvor alle ser mulighed for udvikling og udfordringer. Vi ønsker et aktivt beboerdemokrati, hvor beboerne og bestyrelserne bliver og føler sig inddraget

## *Målgrupper*

- 1 Organisationsbestyrelsen. Det skal være accept af og villighed til at sætte fokus på projektet i organisationen og afdelingerne.
- 2 Afdelingsbestyrelserne. De skal selv se nødvendigheden i at fremtidssikre. Det er vigtigt, at det ikke er ØsterBO, der trækker noget med over hovederne på bestyrelserne, men at de bliver medinddraget, således de også er garanter for opgaverne, der skal løses for at få forandringen til at ske.
- 3 Beboerne. De skal være med på forandringsidéen og tage ejerskab. Det er dem, der får gevinst af forandringen i form af attraktive boliger og kunne se, at det er godt for den samlede afdeling.
- 4 Fremtidige beboere. Det er dem, vi skal tiltrække og fastholde.

<sup>4</sup> Plan for den langsigtede vedligeholdelse og udvikling af boligafdelingen, herunder teknisk analyse, strategisk fokus og budgetmæssige overvejelser



### *Forandringsprocessen*

Generelt ønsker vi en forandring i opgaveløsningen i dagligdagen. At tænke bredde og på tværs i organisationen. Alle afdelinger i administrationen bidrager til udarbejdelsen af fremtidssikringsplanerne, og tager derefter ejerskab for hele planen samt dens implementering, som kan strække sig over flere år. Det skal udgås, at det bliver et "kontorprogram", hvor driften ikke er med. Der skal være fokus på afdelingernes og funktionernes fælles ejerskab, og gøres brug af alle medarbejderes ressourcer og viden. Det skal klarlægges, hvem der har hvilke kompetencer, så vi ved, hvem der kan bidrage med hvad. Målet er at skabe større ejerskab hos flere medarbejdere i administrationen i forhold til fremtidssikring, herunder både i udarbejdelsen og implementeringen. Det nuværende materiale skal designes, så det understøtter denne forandring.

Forandring er relevant for os, idet udvikling og teknologien giver andre muligheder i dag end tidligere. Målsætningen er at være løsningsorienteret på tværs af organisationen for opgaven som helhed. Det ønsker vi at gøre ved at skabe rammerne for at være i en projektkultur fremfor funktionskultur. Gå fra at være opgaveorienteret til at være projektorienteret. Forandringen er relevant, fordi der er byggeboom, hvor nybyggede lejligheder fremstår attraktive. For at sikre efterspørgsel efter den ældre boligmasse er fremtidssikringen relevant. Samspelet mellem de enkelte funktioner i organisationen skal optimeres. Der skal nedsættes arbejdsgrupper med repræsentanter fra hver funktion, der kan dele erfaringer omkring interessenternes input, til hvad der kan/skal gøres ved et lejemål for at det lever op til de krav, der er til lejeboliger anno 2012 og frem.

### *Udfordringer, barrierer*

Afklaring af kompetencer og behov for personlig udvikling og uddannelse. At få alle til at bidrage.

Vi skal som forandringsagenter gå forrest og synliggøre nødvendigheden af fremtidssikringen. Det er en naturlig ændring, der giver nye muligheder. Der skal skabes et helhedssyn på udlejningsprocessen, hvor flere funktioner er inddraget. Det er ikke nok at udleje en bolig, vi skal også sikre os, at vi finder den rigtige bolig til den rigtige lejer, så de finder sig godt tilrette og bliver boende.

### *Forankring og ejerskab*

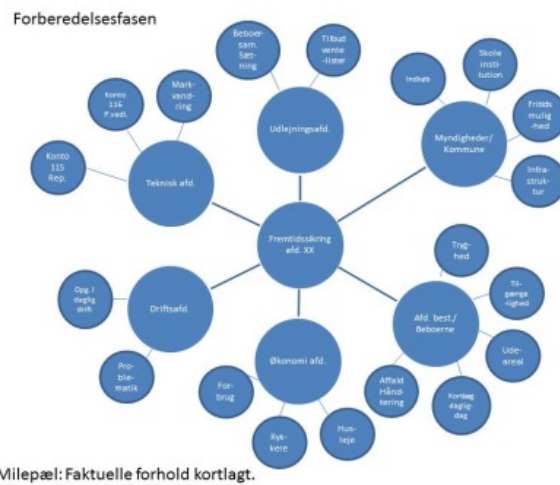
Overordnet politisk er projektet relevant. Når Vejle Kommune laver tiltag til at få mennesker til at flytte til byen skal ØsterBO have attraktive boliger der henvender sig til alle, og samtidig lejemål der kan individuelt tilpasses de individuelle lejere. Organisatorisk skal vi være internt gearret til fremtiden og tænke i individuelle lejere. Vi skal være bedre til at se den enkelte lejer som en kunde og være aktive i "salgsprocessen" i forhold til udlejning. Vi skal ikke vente på at telefonen ringer og svare på det, der bliver spurgt om, men nærmere afklare hvilke behov kunderne har og finde den bedst mulige bolig der dækker behovene, og måske også behov, som interessenten ikke vidste han/hun havde. Fagligt skal medarbejderne tænke i muligheder og se, hvad der skal til for at undgå tomgang, uanset placeringen i organisationen.

ØsterBO skal være en endnu bedre arbejdsplads, hvor man som medarbejder ser, at man er med til at gøre en forskel. Medarbejderne skal udvikles til at se og høre efter, hvad markedet efterspørger. Tidligere har man taget telefonen og ekspederet i stedet for at påtage sig sælgerrollen, som er nødvendig med det udbud, der er. Eller man har som teknisk personale fremvist en lejlighed uden at høre til, hvad det er, lejer efterspørger eller forventer af et lejemål ud over tag over hovedet og vinduer at kigge ud ad. Det er naturligt, at ledelsen tænker på tilpasninger, optimering og effektivisering, og dermed er med til at understøtte arbejdet. En del af dette er at orientere organisationsbestyrelsen om forandringen, således at bestyrelsesmedlemmerne også ser nødvendigheden af denne. Nødvendigheden af fremtidssik-

ringen skal formidles, så det er naturligt at tænke i samarbejde på tværs og sikring af en attraktiv boligmasse. Inddragelse er nøgleordet og ved inddragelse af hele organisationen er projektet forankret bredt og dermed vil projektet bedre kunne leve videre end, hvis det er enkelte medarbejdere eller funktioner, der varetager processen.

### Status maj 2013

Vi har i ØsterBO arbejdet meget med vores interessenter i både forberedelsesfasen og idéfasen. Hvem er det vi skal have på banen tidligt i projektet og hvad er det vi forventer interessenten bidrager med og hvad får interessenten selv ud af at være en del af projektet. Da vi arbejder "lidt" i en silokultur har den første udfordring været at få lavet et "salgsmateriale", hvor alle kan se fordelene og vigtigheden i at arbejde på tværs og være bidrager til små dele af et samlet resultat. Billedligt er det nedenstående figurer vi har haft fokus på:



Herefter har vi taget hver bold og analyseret hvilke metoder og hvilket værktøj, vil være mest optimalt for at få største udbytte og skabe størst forståelse for den enkelte målgruppe. Som så mange andre projekter kommer der jo uforudsete ting "ind fra højre" og det har vores projekt også været udsat for. Da vi gik fra 2 agenter til 1, gav det lige lidt turbulens, som jo også havde betydning for mange andre opgaver i organisationen. Så vi har i den seneste periode her i foråret været lidt på stand by i projektet, men føler stadig væk, at vi når målsætningen. Men det er jo også en meget lærerig proces for et forandringsprojekt at projektets forudsætninger ligeledes forandres. De næste skridt i projektet bliver rigtig spændende. Nu skal vi have samlet de for-

skellige enheder og etableret 1-2 arbejdsgrupper, og få en masse input fra alle.

Det har været en udfordring at køre undervisningen parallelt med projektet fra dag 1 af. Jeg vil nok opfordre til, at man næste gang køre en mere intensiv opstart med seminarer og undervisning af de forskellige metoder, og så først opstarter projekterne hjemme i organisationen, når vi har været igennem de første moduler, måske ca. ½-års tid inde i uddannelsen.

### Status efterår 2014

Projektets mål er at få udarbejdet en skabelon til brug for fremtidssikring af vores boliger, så godt som muligt ud fra det kendskab vi har til boligerne, men også ud fra de tanker vi gør os for fremtidens boliger i de enkelte områder. For vores organisation vil det betyde at vi skal ændre vores interne arbejdsmønstre, og var derfor det naturlige valg at bygge vores forandringsprojekt op omkring.

Når vi siger fremtidssikring er det vigtigt, at have så mange interessenter med som muligt fra starten af processen, og det være sig både internt som eksternt. Den første del bestod i at få kortlagt, hvilket boligområde, vi arbejder med, hvilke typer boliger vi har, hvilken økonomi, der er i den enkelte afdeling, bygningens stand, indsigt i den daglige drift i området, så vi har i hele forløbet haft brug for alle kompetencer i de forskellige afdelinger internt i organisationen, samt som eksterne; kommunen i forhold til fremtidige kommunale planer for området, det kunne være skolelukninger, udvidelse af industri, nye udstykninger osv. Til sidst men ikke mindst har vi brug for inddragelse af beboerdemokratiet; hvordan ser de på deres afdeling, hvilke udfordringer er der, hvad ser de som ønsket for en fremtidig bolig, og hvordan kan vi fortsat være i stand til at trække beboere til området og gøre det attraktivt.

Som sagt var det for vores organisation en ny måde at arbejde på. Vi skal nu arbejde tværfagligt i organisationen og ikke længere i søjler, som har været kulturen hidtil. Derfor var det vigtigt, at vi begyndte at tænke tværfagligt i mange af vores daglige opgaver, for så at være i stand til at løse større projekter som fremtidssikring, helhedsplaner og større renoveringer osv. Vi brugte derfor andre opgaver som værende en del af projektet, som vi kunne sætte i gang med det samme.

For inddragelse af beboerdemokratiet udførte vi trykghedsgennemgange i alle afdelinger. Vi inviterede beboerne sammen med os på en gennemgang fra ende til anden, både ude og inde med trykghedsbrillerne på. Gennemgik alle bygningsdele i forhold til brand, oversvømmelser, hærværk mm. Vi gennemgik belysningen, såvel inde som ude, beplantningen kunne den skabe utryghed, hvordan er vores kældre og loft indrettet og meget andet, men med øje for at få deres syn på deres boligområde som en del af fremtidssikringen, og en måde at samarbejde med administrationen på.

Vi satte også et energiprojekt i søen for en af vores afdelinger. Dels for at se, om vi ville være i stand til at påvirke beboernes adfærd ved synliggørelse af forbrug og oplyse om gode spareråd, men i lige så høj grad for at tænke energi som en vigtig del af fremtidens bolig. Disse projekter ville samtidig være oplagte til at arbejde tværfagligt internt og i et samarbejde mellem drift og administration, som i høj grad har været dér, hvor der har været en kløft og hvor der ikke umiddelbart har været et naturligt samarbejde i hverdagen, trods det at det er alt afgørende for hurtig og effektiv service.

Vi har ligeledes brugt vores nybyggeri til at få så mange dele af organisationen inddraget i byggefasen. Her er der i høj grad brug for et tæt samarbejde for at overdragelsen fra byggeri til drift bliver en succes. Dette gav en rigtig god effekt og øjenåbner for, hvad tværfagligt samarbejde kan gøre for en organisation, og på mange måder en opgave, der kan sammenlignes med processen for fremtidssikringsprojektet.

For vores vedkommende er vi langt fra i mål og langt fra resultatet af, hvad vi havde forventet ved projektets opstart. Vi må erkende, at for en or-

ganisation af vores størrelse har det været svært at trække ressourcerne ud i det omfang, vi gerne ville, og specielt da der samtidig skete en stor forandring personalemæssigt, da vi var midtvejs i projektet. Dette havde nogle konsekvenser og en ændring i en periode, hvor vi kunne lægge vores ressourcer, og måtte naturligvis prioritere den daglige drift. Men vi har alligevel holdt fast i vores mål og fokuseret på de delprojekter som vi kunne relatere til projektet og forandre kulturen. Vi har inden opstarten af dette projekt omstruktureret driften med henblik på effektivisering, højere faglighed, vidensdeling og være i stand til at eksperimentere med nye opgaver, hvilket er vigtige faktorer i en forandringskultur. En lignende forandring skal ske i administrationen, og vi er kommet godt på vej, men der er lang vej endnu, da kultur ændres over lang tid og ved mange små forandringer i forløbet.

Jeg har naturligvis haft en stor del af ansvaret for, at vi ikke er i mål, og ej heller hvor vi havde håbet på at være. Set i bakspejlet kunne jeg godt have sat gang i flere små projekter, og været længere i en skabelon for fremtidssikring, hvis vi havde været på banen tidligere med nogle arbejdsgrupper, så dele af arbejdet ikke lå et sted, og gruppen kunne tage ansvar for nogle delmål. Men dette blev bare svært at føre ud i livet i en periode, da min makker i projektet ikke længere var en del af organisationen. Lige så svært var det at finde en ny til projektet. Projektlederen har selvfølgelig også et medansvar for at projektet ikke fremskred bedre og længere end det er, men han har ikke i vores situation haft mulighed for at tildele ressourcer, der ikke er at finde. Måske har vi accepteret, at det er sådan, fordi vi ved, at vores projekt stadig vil være vigtigt og et projekt, der skal i mål, men er nødsaget til at være længere under vejs end først antaget.



*"P23 har været et rigtig lærerigt forløb både i forhold til at blive klædt på til at gennemføre små og store forandringer, men i lige så høj grad i forhold til det personlige lederskab for at være i stand til at udføre forandringsledelse i boligorganisationerne. Det har været relevante foredragsholdere og godt sammensat forløb hele uddannelsen igennem. For vores organisation ligger den store forandring i en ny måde at arbejde på. Vi skal nu arbejde tværfagligt i organisationen og ikke længere i søjler, som har været kulturen hidtil. Derfor var det vigtigt, at vi begyndte at tænke tværfagligt i mange af vores daglige opgaver, for så at være i stand til at løse større projekter som fremtidssikring, helhedsplaner og større renoveringer osv. Det er en lang proces, og der skal mange små projekter og succes historier til for at komme i mål og holde gejsten igennem hele forandringsprocessen. Men vi har nu værktøjerne og glæder os til at få sat godt gang i arbejdet. Det har været en udfordring at køre uddannelsesforløbet total sideløbende med eget projekt, som jeg mener, bør gøres anderledes, hvis uddannelsen skal fortsat skal tilbydes organisationerne," Helle Friis*

Vi har stadig nået flere delopgaver i projektet, som er et vigtigt skridt på vejen, og fået os til at tænke tværfagligt i mange opgaver. Det har været nogle små vigtige succeser for at vi kan sige at vi en organisation i forandring. For mig personligt har hele projektet været enormt givtigt og lærerigt, og ved at vi i vores organisation tænker ændringer og forandringer hele tiden, vi skal blot have det rullet mere ud, så vi med tiden ikke tænker, at dette er en forandring, men blot en implementeret solid bund i vores kultur. Og set med briller for sektoren, mener jeg absolut, at uddanne forandringsagenter vil være et vigtigt element, hvis man vil drive en moderne boligforening.

## Refleksion fra Søren Ahle Hansen, administrerende direktør Østerbro, maj 2014

1. En organisation som vores er opbygget og drevet på traditioner i et meget stort omfang siden 1941. I mange år og gennem flere generationsskift har "man gjort, som man plejer" og har ikke fulgt samfundsudviklingen generelt og drevet det, man vil betegne som en "moderne virksomhed i udvikling". Det betyder, at man i mange år ikke har tilpasset, at der i dag er en ny måde og et tilvalg i at være lejer, og at der stilles andre krav fra den moderne lejer, end der tidligere gjorde. Dette er meget typisk for vores sektor, og derfor har forandringsagentuddannelsen også stor berettigelse i en virksomhed som vores. For vores organisation betyder det, at der er et behov for såvel små som store og banebrydende forandringer i alle dele af organisationen. Nogle sker over lang tid og andre, er man nødsaget til at ændre i løbet af en relativ kort periode, og derfor er det nødvendigt for os at have personer med fagligt kendskab til, hvad forandringer vil betyde, hvordan medarbejderne reagerer og hvilke barrierer, der er eller kan forekomme, når en forandring gennemføres og implementeres. Det er vigtigt at være et skridt foran og kende kløfterne for at udføre en forandring så gnidningsfrit som muligt og minimere ressourcerne i både tid og økonomi under hele processen. Det er specielt vigtigt at få grebet processen rigtigt og professionelt an fra starten for at opnå succes og resultater i en organisation under forandring. Derfor er den faglige platform altafgørende.

2. Vi har en forholdsvis lille organisation, hvilket, set ud fra ressourcer, stiller store krav til samarbejde på tværs i organisationen og vidensdeling i udførelsen af rigtig mange af vores opgaver og projekter. Vi har derfor håndplukket flere af de mindre opgaver, hvor vi tidligere har oplevet, at opgaven enten er faldet ned mellem to stole, eller at man flere steder i organisationen har arbejdet med samme sag, men individuelt, fordi vi tidligere har været søjleopdelt og ikke haft tradition for at arbejde på tværs i organisationen. Driftsmæssigt arbejder vi ligeledes i perioder på tværs for at undgå at tilføre ekstra ressourcer til hvert enkelt team i spidsbelastningsperioder, hvilket har, udover ressourcerne, givet gevinster som bedre kollegialt fællesskab, flere tager ansvar for udførelsen af opgaverne, øget trivsel, da der i perioder vil være flere forskelligartede opgaver og ikke mindst øget respekt og accept af hinanden som kolleger og for det arbejde, man udfører. Så samlet set har vi haft fokus på samarbejde på tværs i hele organisationen og de organisatoriske forandringsprocesser, det har medført.

3. Vi har igennem projektførelsen måttet sande, at det er svært at afsætte den fornødne tid til et projekt, der forløber over en meget lang periode, og som indeholder mange forskellige elementer. Det vil uagtet være således, at der hver dag vil være den daglige drift, der har vores første prioritet, hvilket giver et projekt af denne karakter svære arbejdsbetingelser. Vi har desværre også været igennem nogle personaleændringer, som havde stor betydning for vores ressourcer i dette projekt og afprøvningen af de mange værktøjer, som vores agent har fået med sig. Dette betyder ikke, at vi har ændret opfattelsen og vigtigheden af at udvikle og være i en forandringskultur, men blot har måttet erkende, at tidsperspektivet for de store cases og resultater lader vente på sig. Men dette er jo også en forandringskultur, som altid vil kunne være til stede. Der er mange faktorer til, at det forventede resultat på nuværende tidspunkt ikke helt er nået, men den største faktor er og vil være tiden i dagligdagen målt mod dagens opgaver i flere dele af vores organisation. Det har derfor også været begrænset, hvad der har været muligt ledelsesmæssigt at give virkemidler til, da det fra starten var givet, at opgaven skulle løses uden yderligere tilførsel af ekstra bemanning. Vi har derfor valgt at fokusere på processen fremfor det resultat, der foreligger lige på tidspunktet

for deadline. For os er det klart processen, der er pointgivende og læringsrige.

4. P23-projektet har medvirket til, at vi som en naturlig del i hverdagen tænker tværfagligt. Hvem og hvad kunne være vigtig at have med på holdet, og hvor finder vi hurtigst og nemmest den viden og de oplysninger, som vi har behov for i opgaveløsningen. Det gælder også i ledet mellem drift og administration, som ofte er der, vi har oplevet den dybeste kløft med meget forskellige kulturer og indgangsvinkler til opgaveløsningen. Det er i den grad noget, vi forventer os meget mere af, og som vi er opmærksomme på skal udvikles men også plejes, så det bliver den naturlige tankegang i hverdagen.

5. Der vil i de kommende år være behov for, at forandringsagenten er med i forandringsprocesserne i alle dele af virksomheden og får brugt de gode redskaber og værktøjer, som uddannelsen har givet os. Over tid vil det selvfølgelig også være agentens rolle at klæde andre projektledere og medarbejdere på til at gennemføre en forandring, således at det bliver en forankring i kulturen hele vejen rundt. For mig som leder, vil det være vigtigt, at startskuddet for hvorfor en forandring eller større ændring er nødvendig, afgives af mig, og herefter vil projektlederen og agenten have den nødvendige støtte gennem processen. Med tid skal vi gerne opleve, at vi ikke tænker specifikt forandring/ændring, men at det blot er et integreret og velimplementeret element i vores virksomhedskultur.

# Udvikling og udbygning af beboerdemokratiet – eksternt og internt i Boligselskabet Sct. Jørgen

*Per Møller Jensen, efterår 2012*

Formålet med projektet er at rekruttere, uddanne og fastholde lokale beboerdemokrater med henblik på at øge de lokale beboeraktiviteter og skaffe flere lokale aktive – både i aktivitetsudvalg og i afdelingsbestyrelser. Metoden til at opnå dette er at kurser lokalt i de større afdelinger og centralt for en deltagerkreds på tværs af afdelinger. Kursusaktiviteterne retter sig mod at understøtte og udvikle bestyrelsesarbejdet og de lokale beboeraktiviteter. De centrale kursusaktiviteter suppleres med decentrale kurser, dels rekvirerede dels i forhold til 3 udvalgte afdelinger med særlige udfordringer og ønsker.

Ønsket er at der kommer flere og engagerede beboerdemokrater, herunder flere unge. Målsætningen er, bl.a. via kurserne, at rekruttere 20 nye, gerne unge, til afdelingsbestyrelser og/eller frivillige lokale beboeraktiviteter. 'Livsnerven' i de almene boligselskaber er netop beboerdemokratiet – og det er ofte svært at rekruttere frivillige/beboerdemokrater. Denne udvikling skal gerne vendes, og et aktivt beboerliv er afgørende for tilfredse beboere.

*Relevans*

Området har politisk bevågenhed – såvel fra Viborg Byråds som Hovedbestyrelsens side. I forbindelse med styringsdialogen med kommunen er der fra Viborg Kommunes side lagt vægt på at det lokale beboerdemokrati skal udvikles og styrkes, og at de lokale beboeraktiviteter understøttes og udvikles. Fra Hovedbestyrelsens side er der interesse i og opbakning til, at arbejdet decentralt i afdelingsbestyrelser og blandt frivillige beboere styrkes og udvikles.

Organisatorisk er der nogle afdelingsbestyrelser der fungerer godt, og andre der fungerer mindre godt. I nogle afdelinger er der slet ingen afdelingsbestyrelse. Der er brug for gensidig inspiration og formidling af redskaber m.v. til afdelingsbestyrelser og -udvalg. Det er en gevinst hvis der skabes mere sammenhæng i samarbejdet mellem hovedbestyrelsen, afdelingsbestyrelserne på den ene side og udviklings- og demokratikonsulenten samt beboerrådgiveren på den anden side.

*Hvad er de synlige gevinster ved forandringsprojektet?*

Den målbare effekt af forandringsprojektet vil være:

- Fastholdelse/udvidelse af antallet af beboerdemokrater
- Flere (sociale) aktiviteter i lokalområderne
- Afvikling af kurser for lokale beboerdemokrater
- Support til afdelingsbestyrelser
- Udarbejdelse af lokal 'beboerdemokrat-manual'

*Hvordan vil vi måle om vi har fået gennemført forandringen?*

Vi vil løbende registrere den centrale kursusafvikling (deltagerantal m.v.) og det samme gælder den decentrale. Derudover vil vi registrere antallet af nye beboerdemokrater som er kommet til i projektperioden (såvel afdelingsbestyrelsesmedlemmer som frivillige i.f.t. beboeraktiviteter). Endelig vil vi via dialogmøder med afdelingsbestyrelser afdække om projektet giver gavnlige ef-

fekter, og vi vil - ligeledes via beboerundersøgelser (spørgeskemaer) - af-dække projektets effekt.

*Hvilke barrierer og udfordringer ser vi ved forandringsprojektets gennemførelse i organisationen?*

De største barrierer er manglende interesse og engagement i afdelingsbestyrelser og blandt beboerne, en høj gennemsnitsalder blandt nuværende beboerdemokrater, og eksistensen af uenigheder mellem afdelingsbestyrelser og aktive/aktivitetsudvalg. Måden vi skaber rum for forandringsledelse er at vi arbejder i tre-fire udvalgte afdelinger, høster erfaringerne, og håber at interessen skærpes i andre afdelinger på baggrund af de gode erfaringer og oplevelser i 'forsøgsområderne', især de områder med sociale helhedsplaner, hvor vi har tre i regi af Boligselskabet Sct. Jørgen.

### Status maj 2013.

*Central kursusvirksomhed:*

Afviklet tre kurser med 25-35 deltagere:

- Bestyrelsesarbejde – formelle regler, mødeafvikling m.v.
- Bestyrelsesarbejde – kommunikation og samarbejde
- Bestyrelsesarbejde – konflikthåndtering

*Decentral kursusvirksomhed:*

Kurser i to udvalgte afdelingsbestyrelser, hvor indholdet var emner fra de tre centrale kurser. Der er etableret et centralt **Bladudvalg**, som bl.a. skal sikre, at erfaringerne fra P23-projektet formidles til beboerne i boligselskabet til inspiration. Der er etableret et centralt **Aktivitetsudvalg**, som har til opgave at udvikle et idekatalog vedr. aktiviteter i lokalafdelingerne. Endelig er 'Boligselskabet Sct. Jørgen' i gang med at udarbejde et '**Strategioplæg 2020**', hvor P23-projektet indarbejdes, så det forankres i boligselskabets overordnede strategi- og virksomhedsplan.

### Status maj 2014:

'Strategioplæg 2020' er udarbejdet og har i sin endelige form overskriften '**Det gode Boligliv**' med følgende **mission**:

- Vi tilvejebringer og driver gode boliger til mange forskellige behov
- Vi støtter og udvikler samarbejde og trivsel blandt beboerne
- Vi medvirker til lokalsamfundets udvikling som et godt sted at bo

Og vor **vision** er formuleret således:

- Vi vil skabe rammer for nærvær og trivsel blandt beboerne ved god service, høj kvalitet og udvikling
- Vi vil være en god og udviklingsorienteret arbejdsplads med engagerede, kompetente og kvalitetsbevidste medarbejdere

I forlængelse heraf er formuleret 4 hovedmål, hvor Hovedmål 3 med særlig relevans for mit P23-projekt lyder: Vi støtter og udvikler samarbejde, nærvær og trivsel blandt beboerne ved at skabe rammer og muligheder for øget beboerdemokrati/-inddragelse. Strategiplanen 'Det gode Boligliv' er vedtaget i selskabets hovedbestyrelse og blev præsenteret for beboerne på 'Årsmøde 2014' i april, hvor der dels blev redegjort for, at indsatsområdet i 2014-2015 er det element under overskriften 'Det gode boligliv', som omhandler beboeraktiviteter.



*I sammenhæng med mit P23-projekt har det betydet, at nedenstående elementer bidrager hertil:*

- Centrale kursusaktiviteter
- Decentrale kursusaktiviteter
- Støtte til det lokale afdelingsbestyrelsesarbejde
- Støtte til lokale beboeraktiviteter
- Udarbejdelse af 'Beboerdemokrat-manual'
- Igangsætning af projektet 'Det gode Boligliv' – '**Aktivitetslederuddannelsen**'

Der er afviklet 6 centrale **kursusaktiviteter** (2013-2014) – og yderligere 5 afvikles i efteråret 2014 indenfor følgende emner:

- Bestyrelsesarbejde
- Samarbejde og kommunikation i bestyrelsesarbejdet
- Konflikt håndtering i bestyrelsesarbejdet
- 'Frivillighedsmodellen' – frivillig i afdelingen
- 'Det gode Boligliv' – ideer til lokale aktiviteter

Dertil kommer 4 **kulturelle arrangementer** (2 centrale/1 lokalt) i efteråret:

- Søren Brynjolfs 'Safarishow'
- 'Trut og Lut' klassisk duo
- Mogens Jensen-foredrag: 'Motion og sund levevis'
- 'Julearrangement' – Viborg Museum

'**Beboerdemokrat-manualen**' er udarbejdet. Den indeholder bl.a. ideer/forslag til lokale beboeraktiviteter.

**Status august 2014:**

'**Aktivitetslederuddannelsen**', som afvikles i perioden maj-november 2014 i samarbejde med 'Gymnastik- og idrætshøjskolen' i Viborg er i gang. 'Det gode Boligliv', som blev skudt i gang med 'Årsmøde 2014', hvor der var 125 deltagere. Her blev 'Aktivitetslederuddannelsen' også introduceret – og den er igangsat med **26 deltagere**.

*Af Kursusfolderen fremgår følgende:*

*Indhold i uddannelsen:*

*Indholdet i uddannelsen er planlagt med tanke på, at det skal være så **konkret og brugbart** som muligt. Der skal være konkrete redskaber, som deltagerne kan benytte sig af i planlægningen af både større og mindre aktiviteter i boligområdet. Et vigtigt tema i uddannelsen er en række **planlægningsværktøjer**, som hjælper deltagerne til at tænke alt igennem vedrørende en aktivitet, inden de kaster sig ud i arbejdet med den. Eksempler på dette kan være: Hvilke rammer er der til rådighed for en bestemt aktivitet? Kan det lade sig gøre at være indenfor – eller skal det foregå udendørs? Et andet spørgsmål er: Hvor mange ressourcer har vi til rådighed i form af hænder til at hjælpe og økonomi? Og ikke mindst: hvem er det, vi planlægger at lave aktiviteten for? Alle er centrale spørgsmål som du på forhånd skal have styr på og lavet en plan for.*

**Aktivitetsudvikling** vil også være et centralt tema og kan strække sig lige fra bingo, fodbold-turnering til en sommerfest m.v. Vigtigst er, at vi bliver gode til at gå fra idé til realitet. I den sammenhæng kommer vi til at arbejde med noget, der hedder **aktivitetscirklen**: Aktivitetscirklen er udviklet til at kunne skabe, variere og videreudvikle dine idéer – og er et godt redskab til at komme i gang med den kreative proces. Du vil desuden komme til at ar-

bejde med emner som **ledelse og selvledelse**. Som aktivitetsleder skal du være den, som trækker i trådene og har det store overblik – og det kræver af dig, at du kan træde et skridt tilbage og uddelegere de mere praktiske opgaver til andre. Og du skal kunne styre et projekt fra idé til den sidste oprydning. Et emne, der berøres i den sammenhæng, vil være **kommunikation**: Hvordan får du dit budskab klart og tydeligt ud, hvem er det du henvender dig til – og hvordan skal du gøre det?

#### **Organisering af uddannelsen:**

Vi starter med et **infomøde** (22. maj) hos 'Sct. Jørgen' (Brovej 18 i Viborg) og en **event** (28. maj) på 'Gymnastik og Idrætshøjskolen' (Vinkelvej 32 i Viborg). Derefter starter uddannelsen med **to kursusdage** (14. juni og 21. juni), der foregår på 'Gymnastik og Idrætshøjskolen' ved Viborg. Et centralt element under disse dage er, at du allerede der begynder at udvikle en **aktivitet**, som du skal afvikle efter sommerferien (august). I forbindelse med denne afvikling vil der være tæt støtte/opfølgning fra kursets undervisere i dit lokalområde. På baggrund af dette vil der i efteråret (september) blive lavet en **event** og et **netværksmøde** på 'Gymnastik og Idrætshøjskolen', hvor der bliver taget udgangspunkt i erfaringerne fra aktiviteterne med henblik på at tænke fremad. Og i den forbindelse aftales det videre forløb, herunder: **kursusdage**, i perioden oktober-december. Det vil dreje sig om 3 kursusdage.

#### **Status oktober 2014:**

Bladudvalg og Aktivitetsudvalg er i drift.

Centrale **kurser** og **kulturelle arrangementer** er under afvikling.

**Aktivitetslederuddannelsen** er under afvikling: kursusdeltagerne er i gang med lokale aktiviteter – og der evalueres på disse på et fællesmøde i november. Boligselskabet sætter en **pulje** på 100.000 kr. årligt til lokale aktiviteter af, som kan søges efter deisen 'Krone til krone'. 2 afdelinger – med særlige udfordringer – har min 'bevågenhed' i.f.t. ekstra støtte til afdelingsbestyrelse og aktivitetsudvalg.

Med henblik på **organisatorisk forankring** af mit arbejde har vi oprettet en **matrixorganisation**, således at jeg indgår i grupper med repræsentanter fra inspektørgruppen, økonomigruppen og udlejningsgruppen. Endelig har hovedbestyrelsen besluttet, at indsatsområdet under 'Det gode Boligliv' i 2015-2016 bliver '**Det sunde Boligliv**'.

Jeg oplever således en god '**Rød tråd**' i mit arbejde, hvor P23-projektet er blevet en fast bestanddel i boligselskabet – dels i henhold til den overordnede strategiplan '**Det gode Boligliv**', dels i henhold til **matrixorganiseringen** og dels i henhold til **de mange aktive beboere**, der via 'Aktivitetslederuddannelsen' laver et godt arbejde og dermed understøtte de overordnede målsætninger.



"Jeg oplever kurset som godt i.f.t. mit daglige arbejde. Jeg har haft udbytte af det faglige indhold på de enkelte moduler – og også haft glæde af den sparring, jeg har haft med medkursister i vor Læringsgruppe. Endelig har den individuelle coaching været givende. Og så må jeg konstatere, at mit eget Forandringsprojekt er blevet justeret undervejs – dels på grund af lokale forhold dels via drøftelser med medkursister og undervisere/instruktører."

Per Møller

# Bilag 1: Styregruppens indledende spørgsmål til projekterne

I dialogen med forandringsagenterne har styregruppen stillet en række spørgsmål til projekterne i den indledende fase, foråret 2013. Spørgsmålene falder inden for en række temaer:

## *Fremtidssikring*

- Hvordan arbejdes der med at skabe mere efterspørgsel efter ambitiøse fremtidssikringsprojekter ude i afdelingerne?
- Hvordan bearbejdes modstand imod fremtidssikring konstruktivt?
- Skal I formulere en mere tydelig involveringsstrategi som I tror på kan udvikle beboernes lyst og interesse for at investere tid og penge i udviklingen af de almene boliger?

## *Organisatorisk forankring af forandringsprocesserne*

- Hvordan fremme en helhedsorienteret tankegang der understøtter ("organisationens") overordnede målsætninger?
- Skal I prioritere et eller flere konkrete områder hvor I skal vise/dokumentere/illustrere merværdien i bedre horisontale koblinger på tværs i ("organisationen")?
- Hvordan sikrer I jer som forandringsagenter ledelsens løbende opbakning?
- Hvordan bearbejder I den modstand imod forandringsprocessen som I møder konstruktivt?
- Hvordan involvere ansatte, beboere (og andre relevante aktører) i forandringsprocessen?
- Skal I tilrettelægge visionsprocesser/studieture osv. for ansatte og beboere?
- Hvordan bliver afdelingernes udviklingsplaner til noget der understøtter de tværgående dialog- og samarbejdsprocesser?
- Hvordan hænger jeres forandring i (boligorganisation) sammen med P23 – hvordan er forandringsprojektet med til at opfylde P23 projektets samlede mål?
- Skal der konkrete udviklingsskridt med fokus på ledelse- og strategi ind i projektet, for at støtte bedre op om værktøjsdimensionen?

## *AlmenNets A-serie*

- Hvordan vil I implementere A-serien i boligorganisationen?

## *Fokus på bydele?*

- Tænker I områdetilgang og by lige så meget som I tænker almen afdeling?
- Hvordan får I mobiliseret relevante kommunale aktører på linje med indsætterne sammen med medarbejdere og beboere?
- Hvordan spiller konkrete eksterne samarbejdsprocesser konstruktivt sammen med det interne udviklingsarbejde? Kan I eksempelvis bruge det strategiske samarbejde med kommunerne til at ruske op i tværgående interne processer? Helhedsorienteret fremtidssikring osv.?

## **Bilag 2: Spørgsmål til forandringsagenterne, sommeren 2014**

- 1 Kort præsentation af projektets mål, indhold og forløb. Hvordan så det ud, da I startede, og hvordan ser det ud nu?
- 2 Hvordan vurderer du resultatet, der hvor projektet er lige nu?
- 3 Giv bud på, hvilken organisatorisk læring, der er sket, eller ikke er sket?
- 4 Hvordan vil I evaluere samarbejdet med egen ledelse og andre vigtige aktører?
- 5 Hvad er dine umiddelbare overvejelser om projektets fremtid?

## Bilag 3: Spørgsmål til lederne, sommeren 2014

- 1 Hvorfor er der brug for personer med forandringsagentens faglige profil i en organisation, som den I leder?
- 2 Hvilke konkrete organisatoriske forandringsprocesser har der fundet sted i din/jeres organisation understøttet af jeres deltagelse i P23 projektet?
- 3 Hvilke ledelsesmæssige og organisatoriske virkemidler har I benyttet jer af med henblik på specifikt at hjælpe forandringsagentens udviklingsprojekt og generelt at fremme udviklingen af en forandringskultur i organisationen?
- 4 Hvilke succeser har du/I oplevet i din organisation som følge af jeres deltagelse i P23?
- 5 Hvilke kompetencer og virkemidler er der brug for frem over for at medarbejderne i jeres organisation får styrket evnen til at gennemføre forandringsprojekter?

## Bilag 4: A-seriens rolle i forandringsprojektet

Da projektet startede, var det meningen, at A-seriens vejledninger 1-4 skulle understøtte forandringsprojekterne. I praksis viste det sig, at implementeringen af vejledningerne ikke understøttede forandringsforløbet. Det skyldes primært, at vejledningerne blev revideret i opstarten af P23 forløbet, og derfor ikke var tilgængelige i forandringsprojekterne. Men det skyldes også det faktum, at vejledningernes temaer er meget forskellige i forhold til forandringsprojekterne er medvirkende til, at implementeringen som en del af en læring om forandringer er vanskelig. Flere organisationer har alligevel implementeret A seriens vejledninger i egen organisation. F.eks. har byggeafdelingen gennemgået og implementeret vejledningen om fremtidssikring (A1) eller at projektlederne har brugt vejledningen om helhedsplaner og myndighedsplanlægning (A2). Dette er ikke nødvendigvis sket som en del af forandringsprojektet, men sideløbende hermed. Samlet set viser evalueringen, at A-seriens vejledninger og deres brug i dette projekt har flere udfordringer, som vi kan opsummere til følgende:

- Vejledningerne skaber ikke af sig selv en forandringskultur eller baner vejen for en sådan
- Vejledningerne kan som redskab medvirke til øget viden i organisationerne, men dette kræver en klar ledelsesbeslutning og opfølgning for at sikre brug, implementering og forandring af adfærd.
- Det kræver ejerskab i organisationen at implementere vejledningen
- Formatet af vejledninger i papirform virker ikke fremmende på lysten til at bruge vejledningerne eller sætte sig ind i disse.
- Vejledningernes indhold er særdeles relevant for medarbejdere, som arbejder med forandring i sektoren, hvis forandringernes tema er identisk med vejledningerne.
- Vi vil ikke anbefale brugen af AlmenNets vejledninger i P23 – Fra viden til forandring 2.0 fordi de i højere grad virker forstyrrende på forandrings-skabelsen frem for fremmende. I stedet bør der fra AlmenNets side tages initiativ til at undervise i vejledningerne og udbrede relevansen af disse uafhængigt af P23 i fremtiden.
- Vejledningerne er som viden om best practice i sig selv værdifulde. Men i et stort forandringsprojekt som alle deltagerne i dette projekt har haft, sluger forandringsprocessen alle kræfter fra forandringsagenten, og her kan vejledningerne med faglig viden ikke hjælpe forandringsagenten tilstrækkeligt i processen.

Nedenstående skema viser implementeringsgraden af vejledningerne i A-serien i de enkelte organisationer.

	<b>A1 - Fremtidssikring</b>	<b>A2 - Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde</b>	<b>A3- Beboerdemokratisk proces</b>	<b>A4 - Helhedsplanens ABC</b>	<b>Øvrige bemærkninger</b>
<b>Himmerland Boligforening</b>	Under implementering i Drift og Byggeteknisk. Enkelte medarbejdere kender den meget godt i forvejen. Hensigten med implementering i Driftsafdelingen er driftsinspektørs redskab i dialogen med afdelingsbestyrelse og funktionærer.	Forankret i Byggeteknisk afdeling. Udviklingschef har deltaget i udarbejdelsen af vejledningen, og projektlederne i Byggeteknisk er introduceret til vejledningen.	Ikke implementeret, kendskabet til vejledning det dårligste af vejledningerne i A-serien. Organisatorisk ligger vejledningen langt fra Himmerlands model i forhold til beboerdemokratisk proces frem til Skema A.	Er implementeret i Byggeteknisk afdeling/sekretariat. Fungerer mest som opslagsværk.	
<b>ØsterBO</b>	Denne vejledning vil blive tænkt ind løbende for alle afdelinger, når der udarbejdes 20-års planer. Er pt. ikke i gang med et konkret projekt, men der er et i støbeskeen med afsæt i vejledningen.	Anvendes og bruges i fremgangsmåden for at udarbejde helhedsplaner, så den har været en del af opstarten for et nuværende projekt.	I det nuværende helhedsplan-projekt er der også skelet vejledningen, herunder hvordan og hvornår inddrager vi beboerne. Hvilke faser er de en del af projektet som deltagende og hvornår til orientering.		Vejledningerne bruges af de pågældende projektledere og inspektører. Der sker næppe en større udbredelse i organisationen. Der er gjort opmærksom på vejledningerne og de lægger fremme.
<b>Boligkontoret Danmark</b>	Vejledningen er kendt i byggeafdelingen, og bruges sporadisk. Vejledningen bruges mest som opslagsværk, og især af nyere medarbejdere.	Vejledningen er kendt i byggeafdelingen, og bruges sporadisk. Bruges mest som opslagsværk, og især af nyere medarbejdere.	Vejledningen er kendt i byggeafdelingen, og bruges sporadisk. Vejledningen bruges mest som opslagsværk, og især af nyere medarbejdere.	Har været implementeret via Udviklingsafdelingen siden den kom frem – og den har ændret BDKs praksis på boligsociale helhedsplaner.	Ud af 9 decentrale afdelingskontorer i BDK har kun 2 kendskab til A-seriens vejledninger og det kun delvist. Ingen af kontorerne bruger vejledningerne.
<b>Boligselskabet Sct. Jørgen</b>	Vejledningen er gennemgået for direktion/ledergruppe.	Vejledningen er gennemgået for direktion/ledergruppen.	Vejledningen er gennemgået for direktion/ledergruppe. Forandringsagenten har især benyttet vejledning: - ifbm. et større renoveringsprojekt i én af afdelingerne som grundlag for beboerinvolveringen - ifbm. afholdte kurser/workshops ift. beboerdemokrater/aktive i lokalområderne - ifbm. et uddannelsesforløb for 25 medarbejdere (blandt beboeraktive)	Vejledningen er gennemgået for direktion/ledergruppen.	Ift. de oprindelige vejledninger – sammenlignet med de reviderede – er de reviderede mere 'læsevenlige' ift. beboerdemokrater – og det er et plus.  Ift. os som ansatte i den almene boligsektor er de også anvendelige som inspiration/supplement til daglig praksis.

<b>A12Bolig</b>	Er ikke udbredt blandt medarbejderne, men ledelsen og forandringsagenter har kendskab hertil.	Projektafdelingen bruger og følger slaviske vejledningen (1. udgave) i planlægningen af helhedsplan. Bruges i to nuværende helhedsplaner.	Driftsafdeling, Projektafdeling og Kommunikationsafdeling benytter metoder fra vejledningen i hhv. helhedsplan og renoveringssager.	Brugt til arbejde med milepælsplaner og til resultatmålinger i forhold til den boligsociale indsats i en afdeling. Bruges i to nuværende helhedsplaner.	Det er drøftet og konkluderet, at A-vejledningerne er relevante i følgende af vores afdelinger: Kommunikationsafdelingen, Driftsafdelingen og i vores Projektafdeling. Vi har oprettet en læsekrog, hvor alle vejledningerne mv. er tilgængelige. De relevante afdelinger kender til vejledningerne, og bruger dem i det omfang, der er behov herfor.
<b>3B</b>	Indført i de relevante faser i tjekliste, som projektlederne bruger som guide og rettesnor gennem byggesagerne.	Indført i de relevante faser i tjekliste, som projektlederne bruger som guide og rettesnor gennem byggesagerne.	Indført i de relevante faser i tjekliste, som projektlederne bruger som guide og rettesnor gennem byggesagerne. 3B har forfattet vejledningen.	Der er gjort opmærksom på vejledningen overfor de boligsociale konsulenter.	
<b>KAB</b>	Vejledningen i fremtidssikringsanalyse, er forfattet af KAB og produktet fremtidssikring udarbejdes efter samme principper, samt anvendes til introduktion af nye medarbejdere i KABs Center for byggeri, center for drift og udvikling samt center for by- og boligudvikling.	Vejledningen anvendes primært som introduktion til nye medarbejdere eller 'gamle' medarbejdere der for første gang skal køre en helhedsplan. Den bruges endvidere som opslagsværk og rettesnor for processen omkring helhedsplaner.	Som A1 og A2	Som A1 og A2	





# Litteratur

Aagaard N.J., T. Bunch-Nielsen & E. J. de Place Hansen (2014) *Granskning af byggeprojekter. Planlægning, gennemførelse og dokumentation af ekstern granskning*, SBI-anvisning 246, 1. udgave, København: Statens Byggeforskningsinstitut, Aalborg Universitet København.

Argyris, C. (1976) *Increasing leadership effectiveness*. New York: Wiley-Inter Science.

Argyris C. (1993) *On organizational learning*. Repr. ed.: Cambridge, Mass. : Blackwell; 1993.

Bakka J. F. og E. Fivelsdal (red.)(1993) "Organisationsteori: struktur, kultur, processer", 2. udg., Kbh.: Handelshøjskolens Forlag; 1993.

Bao G., X. Wang. G.L. Larsen & D.F. Morgan (2013) Beyond New Public Governance: A Value-Based Global Framework for Performance Management, Governance, and Leadership. *Administration & Society* 2013 May 01;45(4):443-467.

Engberg, L & T. Arndal (2007) Data fra spørgeskema til beboere i almene boliger på Fyn. *Internt arbejdsrapport*.

Engberg, L. (2011) Kan beboerdemokraterne i den almene boligsektor forny beboerdemokratiet? i Kramshøj Flinter, M. (red.) *Sæt kulør på samarbejdet – en bog om det moderne beboerdemokrati*, Boligkontoret Danmark.

Fetterman, D. (ed.) (1996) *Empowerment Evaluation. Knowledge and Tools for Self-Assessment & Accountability*, USA: Sage Publications, 1996.

Fetterman, D. (2001) *Foundations of program evaluation*; California: Sage Publications, Thousand Oaks, USA, 2001.

Fetterman, D. & A. Wandersman (ed.) (2005) *Empowerment Evaluation Principles in Practice*; New York: Guilford Press, USA, 2005.

Hoverman S. & M. Ayre (2012) Methods and approaches to support Indigenous water planning: An example from the Tiwi Islands, Northern Territory, Australia (Report). *Journal of Hydrology* 2012; 474:47

Jensen, L. (1994) Den almennyttige sektors politiske identitet, i BL: *Bevægelse uden fremtid, fremtid uden bevægelse*, København: Boligselskabernes Landsforening 1994.

Jensen, L. (1997) *Demokratiforestillinger i den almennyttige boligsektor*. København: Det Samfundsvidenskabelige Reprocenter.

Jensen, L., O. Kirkegaard & D. O. Pedersen (1999) *Beboerdemokrati og forvaltning i den almene boligsektor*, SBI-rapport 322. Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Jensen, L. (2006) Lokalt beboerdemokrati i den almene boligsektor – baggrund, funktion og udredninger, i Skifter Andersen, H. & T. Fridberg (red.)

*Den almene boligsektors rolle i samfundet: Hvad ved vi fra hidtidig forskning og undersøgelser*, SBI 2006: 11, Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut.

Kinlaw, D. (1995): *Empowerment i praksis. Fra passive til aktive medarbejder ressourcer*, Forlaget Centrum, Gylling, 1995.

Krogstrup, H. K. (1996) *BIKVA-modellen - en dialog- og læringsorienteret evalueringsmodel*, teoretisk del af Ph.d. afhandling ved Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet, 1996.

Krogstrup, H. K. (2003): *Evalueringsmodeller. Evaluering på det sociale område*; Systime, 2003.

Mackenzie, J., P.-L. Tan, S. Hoverman & C. Baldwin (2012) The value and limitations of Participatory Action Research methodology, *Journal of Hydrology* 474 (2012) s. 11-21.

Morgan, G. (1997) *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing, and Managing*, SAGE publications.

Nonaka I. & G. von Krogh (2009) Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science* 2009 May; 20(3):635-652.

Rallis, S. F., & G.B. Rossman (2000) Dialogue for learning: Evaluator as critical friend. In R.K. Hopson (Ed.) *How and why language matters in evaluation. New Directions for Evaluation*, No 86, 81-92. San Francisco: Jossey-Bass.

Schön D.A. (1978) *Organizational learning: a theory of action perspective*. 14. print. ed.: Reading, Mass. : Addison-Wesley; 1978.

Schein E.H. (1991). *Organizational culture and leadership*, 2. printing, Ex02-03: eleventh printing 1991 ed.: San Francisco, Calif. : Jossey-Bass Publishers; 1985.

Schön D.A. *The Reflective Practitioner: how professionals think in action*. New ed. ed.: Aldershot: Arena; 1983.

Schön, D.A. & M. Rein (1995) *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, Basic Books.

Volberda, H. (1998) *Building the flexible firm*, Oxford: Oxford University Press, s. 165