AT TACKLE NYE UDFORDRINGER PÅ NYE MÅDER

- Et dialogværktøj til at understøtte forandringsprocesser

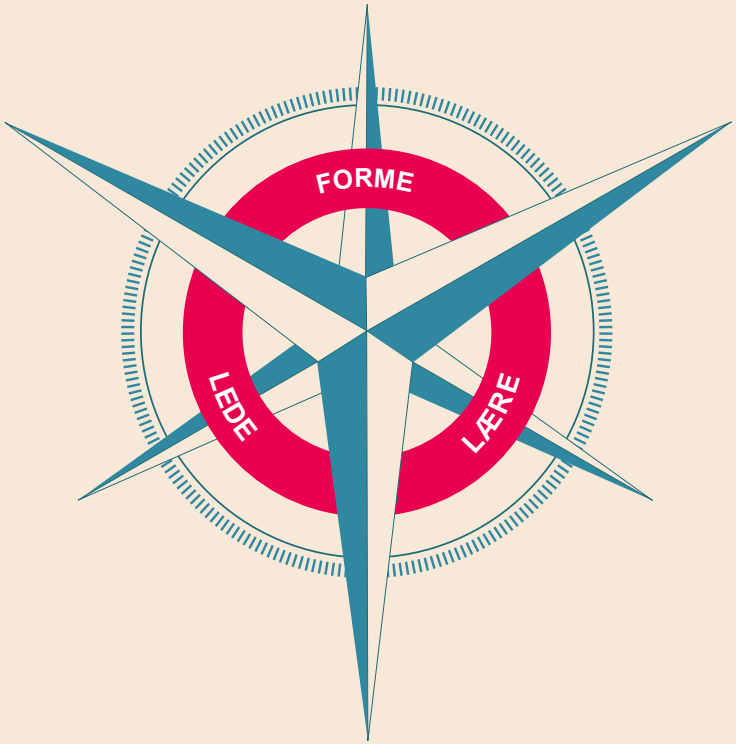
Forandringsprocesser er en del af hverdagen på langt de fleste arbejdspladser, men ikke alle skibe, der sættes i søen, ender i sikker havn. Derfor har KL og FOA i fællesskab skabt et dialogværktøj, der kan understøtte arbejdspladser i forandringsprocesser.

Dialogværktøjet giver nogle rammer for centrale drøftelser og refleksioner, der gerne skal få skibet i sikker og rette havn. Formålet med dialogværktøjet er at klæde ledere og medarbejdere på til håndteringen af forandringen.

Dialogværktøjet er målrettet offentlige arbejdspladser inden for ældre- samt børne- og ungeområdet, men det kan også bruges af arbejdspladser i andre sektorer.

Ikke en fast opskrift

Alle arbejdspladser og forandringsforløb er forskellige. Derfor er dialogværktøjet ikke en opskrift, der skal følges fra A til Z. Dialogværktøjet skal nærmere anskues som en værktøjskasse med flere redskaber, der kan vælges imellem afhængig af situation og organisation.



Dialogværktøjets opbygning

Dialogværktøjet består af en række forskellige redskaber. I kan vælge imellem dem afhængigt af, hvad der passer til netop jeres forandringsforløb.

Redskaberne er struktureret efter overskrifterne 'forme', 'lede' og 'lære'. Disse tre faser i et forandringsforløb er alle vigtige at være opmærksomme på, men processen bølger frem og tilbage mellem disse faser. Forandringsprocesser er sjældent lineære - uden bump på vejen. Dialogværktøjet er tænkt dynamisk ved netop at have en palet af redskaber, som I kan plukke i.

Under hver af de tre faser 'forme', 'lede' og 'lære' er der et antal underoverskrifter, der skal guide jer til det redskab, I lige står og mangler. Hver underoverskrift har således flere redskaber tilknyttet – altså flere måder at håndtere en specifik opgave i forandringsprocessen. De konkrete redskaber har et forklarende "forklæde" bl.a. med rubrikken 'Sådan gør I'.

Vi håber dialogværktøjet giver anledning til spændende drøftelser på jeres arbejdsplads og hjælper jer med at håndtere en omskiftelig verden.

FORME

1. Hvilken forandring skal vi gennemføre?
2. Hvilke vilkår er der for forandringen?
3. Hvordan gør vi?

LEDE

1. Hvordan skaber vi som ledere engagement?
2. Hvordan anerkender vi, at medarbejderne tager imod forandringen i forskellige hastigheder?
3. Hvordan afklares rollerne i forandringsprocessen?

LÆRE

1. Hvordan får vi sat læringen i system?
2. Hvordan spørger vi de involverede?

FORME

Hvilken forandring skal vi gennemføre?

- 5 spørgsmål til ledelsen
- Hvordan opfatter vi forandringen?
- Det skal give mening
- Oversættelse - fra bureaukrati til praktik

Hvilke vilkår er der for forandringen?

- Hvilke faktorer fremmer og hæmmer forandringsproces-sen?
- Er arbejdspladsen parat til forandringen?
- Påvirkes medarbejderne forskelligt?
- Kortlægning af interessenter
- Medarbejder-Ark

Hvordan gør vi?

- Kommunikation er at lede
- Hvem kan vi spørge, og om hvad?

FORANDRINGER SKAL FORMES

Forandringer sker ikke bare ved, at vi beslutter at forandre og sætter skibet i søen. For at sikre, at skibet kommer sikkert i rette havn, kræver det kurs. Kursen sætter forandringslederne.

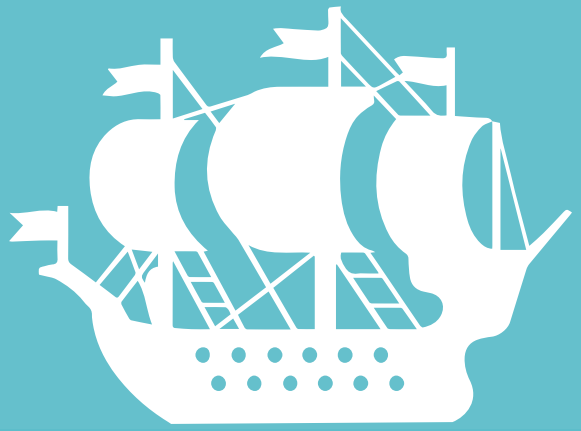
Som forandringsledere skal I til at starte med bestemme, hvilket skib I sætter i søen, hvilket søkort I lægger kursen efter, og så skal I angive en kurs.

Selvom en forandring ofte sker på mange arbejdspladser samtidig fx i kommunen, skal forandringen ses i den konkrete kontekst, som en arbejdsplads er. Derfor skal jeres forandring "skæres til", så I tager højde for arbejdspladsens medarbejdere, omgivelser og hvad der ellers udgør den ramme, som forandringen skal indgå i.

I starten af forandringsprocessen skal I som forandringsledere svare på tre overordnede spørgsmål. Til hvert af spørgsmålene er der en række redskaber, der kan hjælpe jer.

De tre overordnede spørgsmål er:

- Hvilken forandring skal vi gennemføre? (Hvilket skib sættes i søen?)
- Hvilke vilkår er der for forandringen? (hvilket søkort skal kursen lægges efter?)
- Hvordan gør vi? (Hvilken kurs skal vi holde?)



HVILKEN FORANDRING SKAL VI GENNEMFØRE?

Jeres forandring skal ikke bare gennemføres, fordi nogen har sagt, at det skal I. I skal vide, hvad I skal forandre og ikke mindst hvorfor. Forandringen skal så at sige "oversættes" til jeres arbejdsplads. Derfor handler det at forme forandringen først og fremmest om, at besvare følgende spørgsmål:

1. Hvad betyder forandringen hos os?
2. Hvorfor gør vi det?

Det er ikke nok, at besvare det sidste spørgsmål med: "fordi forvaltningen har besluttet det". I, der skal lede forandringen på arbejdspladsen, skal finde årsagen "hjemme hos jer selv".

Hvis I på arbejdspladsen skal ændre adfærd, skal I have en god grund til at gøre det. Årsagen bag forandringen skal give mening for arbejdspladsen og for hver enkelt af de medarbejdere, som berøres af forandringen.

Oversættelsen kan sagtens ske med inddragelse af alle medarbejdere, det kan faktisk være en fordel. Men gruppen af forandringsledere skal have stillet sig selv de to før-nævnte spørgsmål og have egne svar på dem. Forandringen skal netop ledes – uklar ledelse giver utryghed. Det kan følgende redskaber hjælpe jer med, brug det, som I synes er relevant for jer.

Redskaberne er følgende:

- Fem spørgsmål til forandringslederen? (forberedelse til at opstart af forandrings-processen)
- Hvordan opfatter vi forandringen?
- Det skal give mening
- Oversættelse - Fra bureaukrati til praktik

5 SPØRGSMÅL TIL LEDELSEN

Før I kaster jer ud i forandringsprocessen, er der nogle spørgsmål, som forandringsledelsen skal svare på.

1. **Hvorfor er forandringen nødvendig?** Det er ikke altid nok, at en forandring er positiv. Hvis I virkelig skal ændre adfærd, skal det have en meget god grund og helst fremstå som nødvendigt. (se "Det skal give mening").

2. **Hvad betyder det for vores arbejdsplads?** Skab din egen oversættelse, som du efterfølgende kan arbejde videre med og præsentere for forskellige målgrupper (se "Oversættelse – Fra bureaukrati til praktik").

3. **Har forandringen samme betydning overalt på arbejdspladsen?**

a. Skal alle ændre adfærd, eller er forandringen afgrænset til en del af arbejdspladsen? (se "Påvirkes medarbejderne forskelligt?").

b. Har forandringen samme betydning for alle i ledelsesteamet?

c. Skal alle ændre adfærd lige hurtigt, eller er der plads til forskelligt tempo? (se "Forandring i forskellige tempi")

4. **Hvem skal lede forandringen?** Overvej hvordan du vil bruge organisationens struktur med linjeledere, uformelle ledere og arbejdspladsens kultur for medarbejderinddragelse.

a. Chefen, ledergruppen, MED, AMO eller et særligt udvalg? (se "Rollefordeling i forandringen")

b. Skal der udpeges forandringsagenter / superbrugere /spydspidser / opinionsdannere? (se "Ambassadører")

5. **Hvorfor er jeg positiv stemt over for forandringen?** Det er vigtigt, at man som forandringsleder selv tror på forandringen. Hvis du dybest set er imod forandringen, så må du skabe en motivation eller overlade opgaven til en anden.

HVORDAN OPFATTER VI FORANDRINGEN?

Vi oplever forandringerne forskelligt afhængig af arbejdsplads, funktion og person. Forandringer indeholder derudover ofte også flere elementer, hvor en fælles drøftelse viser, hvad man lægger vægt på i sin oplevelse.

Opgaven er ikke nødvendigvis at blive enige om en fælles oplevelse af forandringen, men at få talt om og synliggjort de forskellige opfattelser af, hvad det er for en forandring, man skal i gang med.

De fire typer dannes ved at forholde sig til to dimensioner:

- Hvem har besluttet, at der skal forandres: Er det en forandring, vi selv har ønsket og fundet på? (indefra) eller er forandringen pålagt os af andre? (udefra)
- Hvorfor skal vi forandre: Forandrer vi for at nå samme mål, men på en anden måde? (teknisk) Eller forandrer vi for at opnå noget mere /andet ved at gøre tingene på en anden måde? (værdibaseret)

Forandringstyperne dannes ved, at I fx mener forandringen er teknisk og er pålagt jer af forvaltningen. Så bliver forandringstypen D. Det kunne være et krav om, at I ændrer madordningen fra, at I selv står for det til, at forvaltningen har valgt en leverandør, der også skal levere til jer. Valget af en ekstern leverandør af mad kan omvendt også være jeres eget ønske, og så er forandringstypen B.

HUSK der er ikke en rigtig forandringstype.
Øvelsen skal bruges til at skabe en dialog om, hvordan I ser på forandringen.

SÅDAN GØR DU / I :

- Skriv skemaet ud – gerne i A3
- Gennemgå de fire mulige forandringstyper opstillet i skemaet, så I har en fælles forståelse af typerne.
- Tag nogle minutter, hvor I hver især vælger en forandringstype, I synes dækker jeres aktuelle forandring. Dette foregår i stilhed.
- Gå bordet rundt, hvor I fremlægger jeres valg, begrunder det og drøfter det.

Øvelsen anbefales for en gruppe af forandringsledere (fx MED).

TYPER AF FORANDRING

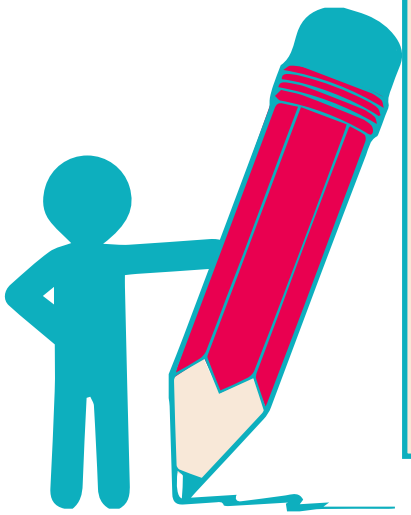
	Værdibaseret / Organisationskultur Vi skal opnå noget **nyt,** og derfor ændre måden vi gør det på	**Teknisk / Organisationsstruktur** Vi skal opnå det **samme**, men ændre måden vi gør det på
Proaktiv (indefra) **Vi** har selv ønsket forandringen	A	B
Reaktiv (udefra) Nogle **andre** har ønsket forandringen	C	D

DET SKAL GIVE MENING?

Der kan være mange grunde til, hvorfor jeres forandring skal gennemføres. Som forandringsledere gælder det om at finde så mange forskellige gode grunde som muligt, så I i processen kan finde den rigtige motivationsfaktor til forskellige grupper af medarbejdere.

Dette redskab kan hjælpe jer med at finde de gode grunde.

Erfaringen viser, at faglige grunde er mest motiverende – faglige grunde giver umiddelbart mere mening for fagfolk.



SÅDAN GØR DU / I :

- I gruppen af forandringsledere skriver I alle de gode grunde, I kan komme på, i skemaet.
- Overvej om der er tekniske, organisatoriske eller økonomiske grunde, som kan "veksles" til en faglig begrundelse fx rationalisering af administrative processer giver mere tid hos den ældre/ hos barnet.
- Lad skemaet være åbent, så der kan tilføjes, efterhånden som I finder flere gode grunde.
- Brug skemaet, når I skal lave kommunikationsstrategi og matche medarbejdergrupper og andre interessenter med den begrundelse, der bedst motiverer dem til forandringen.

GODE GRUNDE TIL AT GENNEMFØRE FORANDRINGEN	
Faglige grunde	
Tekniske grunde	
Organisatoriske grunde	
Økonomiske grunde	
Personlige grunde	
Samfundsmæssige grunde	

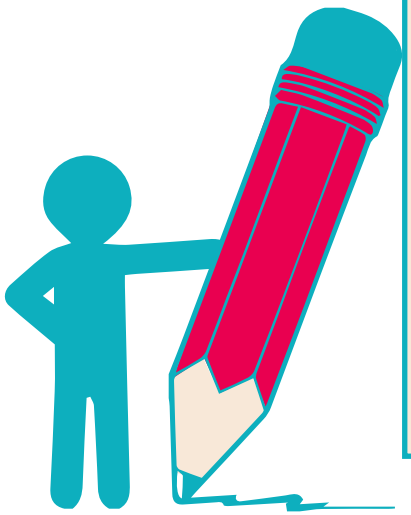
OVERSÆTTELSE - FRA BUREAUKRATI TIL PRAKTIK

Mange arbejdspladser stilles over for forandringer, som kommer "oppe fra" fx beslutninger i forvaltningen.

Hvis det er tilfældet for jer, kan det være nødvendigt at foretage et "oversættelsesarbejde" fra bureaukrati-sprog til praktik-sprog / fra generelle vendinger til konkrete handlinger. Det kan dette redskab hjælpe jer med.

SÅDAN GØR I :

- ✓ Udfyld skemaet i fællesskab i gruppen af forandringsledere.
- ✓ Bryd evt. forandringen op i delelementer, hvis der åbenlyst er forskellige dele af forandringen.
- ✓ Kopier forvaltningens beskrivelse ind eller find nøgleord/-sætninger og oversæt dem.



FORVALTNINGEN SKRIVER	DET BETYDER FOR OS

HVILKE VILKÅR ER DER FOR FORANDRINGEN?

Inden forandringsprocessen går i gang, bør rammerne være klare. Alle forandringer vil i en konkret ramme møde udfordringer, som forandringsledelsen i mange tilfælde kan forudse og tage højde for. De fleste arbejdspladser vil også indeholde nogle forhold, som gøder jorden for forandringen – og de skal bruges.

De følgende redskaber handler om, hvad der kan fremme jeres forandring, og hvad der kan hæmme den. Redskaberne kan hjælper jer både til nogle overordnede overvejelser og til nogle meget konkrete overvejelser. Brug det, som I synes er relevant for jer.

Redskaberne er følgende:

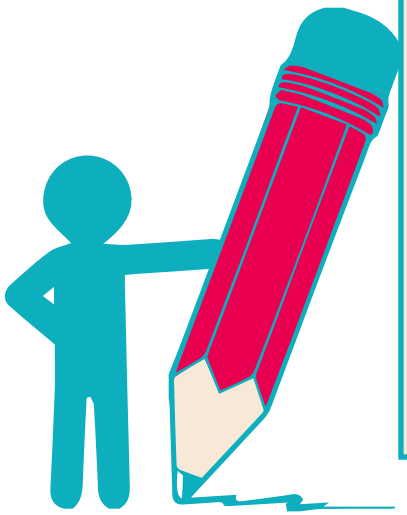
- Hvilke faktorer fremmer og hæmmer forandringsprocessen?
- Er arbejdspladsen parat til forandring?
- Påvirkes medarbejderne forskelligt?
- Kortlægning af interessenter
- Medarbejderark.

HVILKE FAKTORER FREMMER OG HÆMMER FORANDRINGS-PROCESSEN?

I enhver proces er der faktorer, der virker hhv. positivt og negativt på processens fremdrift. Ved at være opmærksom på, hvad der fremmer eller hæmmer, er det muligt at afbøde de negative påvirkninger og booste de fremmende faktorer.

Det er sjældent let at få øje på alt det, der kan påvirke forandringsprocessen. Og nogle faktorer er derudover følsomme – dem ingen tør nævne. Derfor kan en kortlægning af fremmende og hæmmende faktorer med fordel starte i en brainstorm i gruppen af forandringsledere eller blandt medarbejdere.

Når I har fundet de mange faktorer, der fremmer/hæmmer, er det godt at vurdere, hvor stor betydning de har. Brug diagrammet til at placere dem. Herefter kan I diskutere, om I kan/vil flytte dem fx til at have mindre betydning eller til at blive fremmende frem for hæmmende. Det kan ikke altid betale sig, at forsøge at fjerne hæmmende faktorer ved at overbevise dem om forandringens positive indhold. Nogle gange er det bedre bare at sørge for, at de hæmmende faktorer ikke påvirker særligt meget.



SÅDAN GØR DU / I :

- ✓ Skriv de to ark med hhv. ”fremmer” og ”hæmmer” ud
- ✓ Giv alle deltagere post-its
- ✓ Brug først fem minutter på, at alle skriver alle de fremmende faktorer, I kan komme på, og klæber på arket ”fremmer”. Gentag hvor alle skriver post-its til arket ”hæmmer”. Hvis arbejdspladsen eller forandringen er stor, eller hvis I er bekymret for, at faktorer er tabuiserede, kan brainstormen gennemføres som følger:
  - Opdel brainstormen i runder af forskellige funktioner eller lokationer på arbejdspladsen.
  - Tag to minutter, hvor alle fx svarer, hvad sosu-hjælpere vil mene fremmer processen. Tag to minutter, hvor alle svarer ud fra, hvad de udgående teams vil mene/ledelsen vil mene/ borgeren vil mene/ køkkenpersonalet vil mene etc. (det kan i øvrigt også være lærerigt og sjovere, at skulle sætte sig i andres sted)
- ✓ Tal om hvilke faktorer I har fundet i brainstormen, og hvorfor de er placeret som hhv. hæmmer/fremme. Tag først faktorer, der ”fremmer” og derefter ”hæmmer”. Brug muligheden for at flytte på post-its, så de faktorer, der hører sammen, grupperes (fx alle kommer fra forvaltningen)
- ✓ Flyt de respektive post-its over på diagrammet og tal om, hvordan I flytter dem fra hhv. negativ til positiv betydning eller fra lille til stor betydning. Diagrammet kan med fordel skrives ud på A3, så der er god plads

FREMMER

FORANDRINGSPROCESSEN

HÆMMER

FORANDRINGSPROCESSEN

FREMMER
FORANDRINGSPROCESSEN

Lille betydning

Stor betydning

HÆMMER
FORANDRINGSPROCESSEN

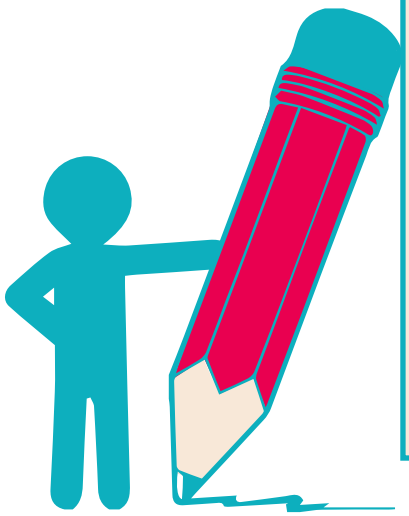
ER ARBEJDSPLADSEN PARAT TIL FORANDRINGER?

For at få gennemført en forandring succesfuldt er det i planlægningsfasen vigtigt at vurdere, hvor parat arbejdspladsen er til forandringen.

I den forbindelse viser erfaringer, at forandringen skal gøres så konkret som muligt. I skal finde ud af hvilke udfordringer, I kan støde på i forandringsprocessen, og hvordan I kan håndtere dem. Det kan dette redskab hjælpe jer med.

Det kan anbefales, at forandringslederne i starten af planlægningsfasen hver især vurderer udsagnene i barometeret. Derefter kan I tage en fælles snak om jeres vurderinger. Igennem snakken kan I nå frem til en fælles forståelse af, om der er forhold, som I skal sætte ekstra ind overfor, og hvordan I kan gøre det.

Barometeret kan tages frem løbende igennem forandringsprocessen, så I kan genvurdere udsagnene og tage en temperaturmåling på, hvor langt I er nået, og om der er nye forhold, I skal sætte ekstra ind overfor.



SÅDAN GØR DU / I :

- Print barometeret og giv et eksemplar til hver forandringsleder.
- Skraver hver især så langt, I er enig i de forskellige udsagn. Det er vigtigt, at I forholder jer til udsagnene ud fra, hvordan situationen er lige nu.
- Noter ud for hvert udsagn, hvad der skal til, for at I bliver helt enige.
- Foretag en fælles snak om jeres skraveringer. I kan med fordel udpege en, der skal facilitere snakken og undervejs sørger for, at der spørges ind til, hvad der skal til, for at I bliver helt enige i udsagnet.
- Tag evt. barometeret frem igen efter nogen tid og se, om arbejdspladsen er blevet mere parat.

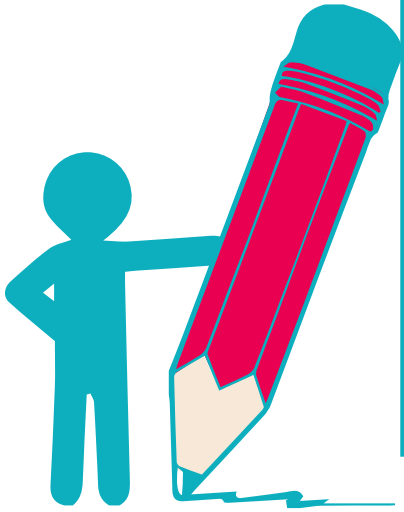
ARBEJDSPLADSENS FORANDRINGSBAROMETER

UDSAGN	Slet ikke enig									Meget enig	Evt. kommentarer
	1				5					10	
På arbejdspladsen er vi bredt enige i, at der er behov for forandringen											
Vi har en klart kommunikeret vision for forandringen, som vi synes om, og som hænger sammen med den overordnede organisations vision											
Det er klart for os, hvad fordelene og resultaterne af forandringen er for arbejdspladsen, og hvornår de vil finde sted											
Vi har evnen til at opnå succes både med forandringen og med de andre initiativer, som er i gang eller planlagte											
I strukturen og planerne for forandringsprojektet er der taget højde for arbejdspladsens kultur og ønsker											
Vi har indarbejdet tidligere erfaringer med forandrings-projekter, så succesfulde erfaringer indgår, og tidligere fejltrin undgås											
De praktiske redskaber (fx it-udstyr) er til stede i tilstrækkeligt omfang											
De fysiske rammer (fx lokaler eller indretning) passer til forandringen											
Der er penge, tid og personale nok til at gennemføre forandringen											
Medarbejderne har de rette kompetencer til at fuld-føre forandringen											

PÅVIRKES MEDARBEJDERNE FORSKELLIGT?

Forandringen skal gøres meningsfuld og nødvendig for dem, der skal udføre den. Men det er ikke nødvendigvis alle medarbejdere, der påvirkes af forandringen. Dette redskab kan hjælpe jer med at få et overblik over, hvem der bliver påvirket, hvordan de bliver påvirket, og hvad I kan/ skal/ vil vi gøre ved det.

Med den viden har I et udgangspunkt for involvering af medarbejderne i processen og mulighed for at fokusere ressourcerne.



SÅDAN GØR DU / I :

- Print skemaet og drøft det i en ledelsesgruppe
- Udpege de medarbejdere, som påvirkes af forandringen på arbejdspladsen. I kan også overveje, om der er medarbejdere, som tror de bliver ramt, men ikke gør det.
- Vurdere, hvordan forandringen påvirker gruppen af medarbejdere, og hvilket behov for information de har.
- Bestem hvilket budskab, gruppen af medarbejdere har brug for at høre, og hvornår behovet opstår, fx i starten af processen, løbende, eller når processen er afsluttet.
- Vurder i skemaets sidste kolonner, hvor vigtigt gruppen af medarbejdere er for forandringsprocessen. Prioritet A betyder meget vigtig, B mindre vigtig og C mindst vigtig.

SKEMA OVER MEDARBEJDERNE

	Hvem er påvirket? (Type og rolle)	Hvordan er de påvirket? (Forandringens karakter)	Hvad skal der informeres om? (Handling)	Hvad er budskabet?	Hvornår? (Timing)	Hvem skal gøre det? (Ansvarlig)	Prioritet		
							A	B	C
1									
2									
3									
4									
5									

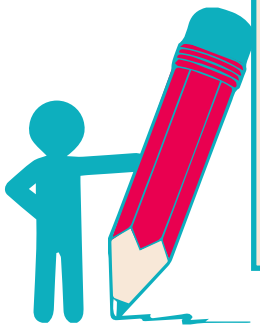
KORTLÆGNING AF INTERESSENTER

Der er altid mange interesser på spil, når forandringer skal gennemføres. Disse interesser findes både internt på arbejdspladsen og eksternt, fx hos henholdsvis medarbejderne på grøn stue og forvaltningen.

Dette redskab hjælper jer med at få et overblik over jeres forskellige interessenter. Der er to trin i arbejdet med redskabet. På første trin udpeges og vurderes de forskellige interessenter igennem et skema. Mens I på andet trin placerer interessenterne i et "magt-interesse-gitter". Se eksemplet på næste side.

SÅDAN GØR DU / I :

- Én eller flere udfylder skemaet over interessenter, som påvirkes mere eller mindre af jeres forandring. I kan også overveje, om der er interessenter, som tror de bliver ramt, men ikke gør det. I skemaets sidste kolonner skal I vurdere, hvor vigtigt gruppen af interessenter er for forandringsprocessen. Prioritet A betyder meget vigtig, B mindre vigtig og C mindst vigtig.
- Brug disse vurderinger til en fælles snak i gruppen af forandringsledere til at placere interessenterne i gitteret.
- Brug placeringen i gitteret til at genoverveje, hvad I skrev i skemaet over interessenter. Har prioriteringen fx ændret sig?

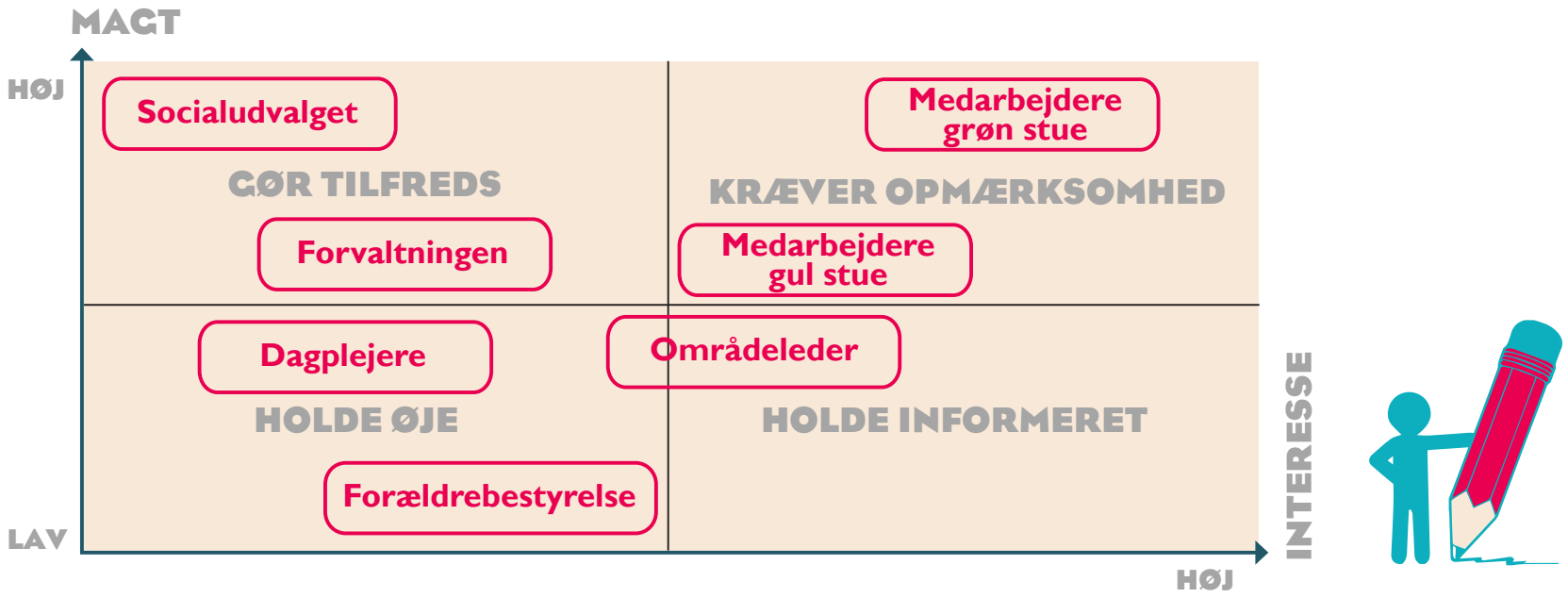


KORTLÆGNING AF INTERESSENTER

Forvaltningen har indført en ny struktur i daginstitutionerne. Det betyder, at medarbejderne i Mariehønen skal opdeles på en ny måde og derfor også er dem, som har høj interesse for forandringen. Medarbejderne kræver derfor opmærksom, men ikke samme opmærksomhed. Hvor medarbejderne på grøn stue hovedsageligt består af medarbejdere med høj anciennitet og dermed også lang tids tryghed i den eksisterende struktur, har de både en stærk intern position og størst modstand mod forandringen.

Samtidig har områdelederen også stor interesse men knap den samme betydning i dagligdagen, hvorfor hun blot skal holdes løbende informeret. Dagplejere og forældrebestyrelse er mindre interesserede i forandringen, som ikke betyder det store for deres dagligdag og de har heller ikke meget at skulle have sagt. Socialudvalget og forvaltningen har en høj grad af magt, men forholdsvis lav grad af interesse for lige netop processerne i Mariehønen – så her handler det mere om at gøre dem tilfredse.

Det kan være godt illustrativt og fx komme til at se ud som dette:



SKEMA OVER INTERESSENTER

	Hvem er påvirket? (Type og rolle)	Hvordan er de påvirket? (Forandringens karakter)	Hvad skal der informeres om? (Handling)	Hvad er budskabet?	Hvornår? (Timing)	Hvem skal gøre det? (Ansvarlig)	Prioritet		
							A	B	C
1									
2									
3									
4									
5									

"MAGTINTERESSE-GITTER"

- TIL KORTLÆGNING AF INTERESSENTER

MEDARBEJDERARK

Inddragelse af medarbejderne er en meget væsentlig faktor for at få forandringen implementeret og for at forebygge usikkerhed, der kan skabe mistrivsel. Derfor er det vigtigt, at alle får mulighed for at overveje og give udtryk for, hvordan de oplever forandringen. Dette gøres ved et medarbejderark, som udgangspunkt for en fælles drøftelse i en medarbejdergruppe eller enkeltvis som en del af MUS.

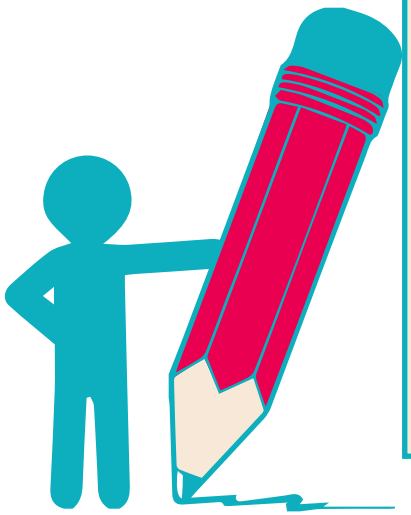
Redskab kan anvendes forud for VURDERING AF MEDARBEJDERGRUPPER og bruges dermed som grundlag, når forandringslederne udfylder dette skema eller efterfølgende som en mulighed for at justere vurderingen af forandringens påvirkning af medarbejdere. Forandringen skal dog være så langt i processen, at den er velbeskrevet for medarbejderne – ellers har de ikke en reel mulighed for at svare, men må derimod gætte.

Med dette redskab kommer medarbejderne til orde, og forandringen bringes ned på individniveau og ikke medarbejdergruppeniveau. Dette giver nærmeste leder mulighed for at tilpasse sin kommunikation og ledelse i forhold den enkeltes oplevelse af forandringen.

Øvelsen kræver et tillidsfuldt rum, hvorfor det anbefales, at drøftelsen ikke omfatter væsentlig mere end ti personer.

Det er vigtigt, at du som forandringsleder gør det klart, før i gennemfører øvelsen, om medarbejderarket indsamles eller er medarbejderens.

Øvelsen kan gentages på et senere tidspunkt i forandringsprocessen, for at holde fokus og for igen at få en ramme at tale om forandringsprocessen ud fra fx som en del af læringen.



SÅDAN GØR DU / I :

✓ Skriv medarbejderarket ud og udlever det.

✓ Redskabet stiller nogle spørgsmål, som medarbejderen skal overveje og besvare individuelt. Dette kan gøres som en del af et team- /afdelingsmøde, hvor medarbejderne altså udfylder på stedet eller forud for et møde, så medarbejderne har bedre tid til at udfylde.

✓ På baggrund af de udfyldte medarbejderark udveksles oplevelser, forventninger og erfaringer. Forandringslederen sørger for, at alle kommer til orde, er nysgerrige, noterer sig udfordringer og besvarer spørgsmål.

MEDARBEJDER-ARK

Min hverdag forandres ved at…	
Det positive i ændringen er at…	
Det jeg mister ved ændringen er at…	
Jeg undrer mig over at…	
Jeg skal ændre vaner fordi…	

HVORDAN GØR VI?

Den praktiske ledelse af forandringsprocessen er tæt knyttet til kommunikation. Hvis I har brugt nogle af de andre redskaber, der kan hjælpe jer med at forme forandringen, har I arbejdet med hvad, til hvem og hvornår, der skal kommunikeres. I har altså skabt rammerne for en intern diskussion af forandringen – kommunikationen er i gang.

Ledelse som kommunikation kan godt blive lettere abstrakt. Men I kan tage fat i redskaberne "Påvirkes medarbejderne forskelligt" og "Kortlægning af interessenter" (igen), hvis I ønsker at blive mere konkrete.

Redskaberne er følgende:

- Kommunikation er at lede
- Hvem kan vi spørge og om hvad?

KOMMUNIKATION ER AT LEDE

Kommunikation er vigtig for jeres forandring. Fortæller I ikke, at nu gør vi noget andet, end vi plejer, ja så sker det heller ikke. Når I skal kommunikere om forandringen, skal I huske, at ikke alle nødvendigvis skal have det samme at vide samtidig. Derimod skal budskab, kommunikationsformen og tidspunkt tilpasses de forskellige målgrupper (se ”Påvirkes medarbejderne forskelligt”). Og ja, det er mere besværligt end at rundsende en fælles meddelelse, men til gengæld virker det bedre.

Hvad skal kommunikeres?

- Hvorfor det er nødvendigt at forandre?
- Hvilket formål der er med forandringen?
- Potentialet for arbejdspladsen og visionen for medarbejderne
- Medarbejdernes fremtidige rolle og muligheder
- Opnåede resultater

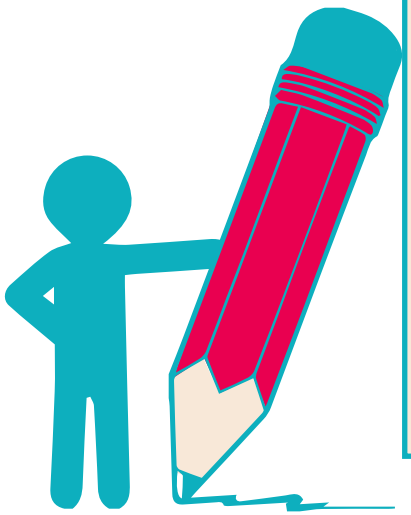
Gode råd om kommunikation:

- Kommuniker regelmæssigt i forandringsprocessen. Selv den bedste formidling i starten af forandringsprocessen er ikke nok.
- Inddrag så mange som muligt som formidlere i organisationen. Linjeledere og forandringsagenter/nøglemedarbejdere/opinionsdannere er tættere på den enkelte medarbejder. De kan derfor bedre relatere forandringen til hverdagen og besvare konkrete spørgsmål. Klæd endelig linjeledelse eller forandringsagenter på til opgaven.
- Brug forskellige kommunikationsformer. Husk at synlighed i hverdagen minder os om, hvilken proces vi har gang i. Plancher, billeder, farver osv. understøtter skriftlig og mundtlig kommunikation og er stærke formidlingsredskaber.
- Brug så vidt muligt en formidlingsform, der giver mulighed for dialog. Ansigt til ansigt.

HVEM KAN VI SPØRGE OG OM HVAD?

Kommunikation er vigtig i hele forandringsprocessen. Det handler om at kommunikere:

- Hvem er det, man som medarbejder kan spørge, hvis man har spørgsmål eller forslag til forbedringer?
- Hvad kan man spørge om/få ændret – og hvad er ikke til diskussion?
- Hvornår er det muligt at spørge, og hvordan spørger man?



SÅDAN GØR DU / I :

✓

Tag stilling til ovenstående spørgsmål, herunder om:

- I fx har en ris/ros postkasse enten fysisk eller man kan skrive en mail til en bestemt person?
- Om man spørger sin nærmeste leder?
- Om det gøres på personalemøder eller andre fastsatte møder/tidspunkter?

✓

Lav en plan for, hvordan det kommunikeres ud på arbejdspladsen.