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?

LÆRE

Hvordan får vi sat læringen i system?

Hvordan spørger vi de involverede?

HVORDAN LÆRER VI UNDERVEJS?

En forandringsproces er en læringsproces, og det kan ofte være nødvendigt at tage flere omveje, inden I kommer på rette kurs. I kan derfor aftale med medarbejderne, at der er plads til prøve-handlinger, som kan afbrydes, hvis de ikke fungerer tilfredsstillende.

I skal løbende lære af jeres succeser og fejltrin, så I kan justere den videre forandringsproces. Det er vigtigt, at I ikke hænger fast i problemerne, men at I fokuserer på løsningsmulighederne. Men I skal samtidig fra starten af forandringsprocessen være ærlige omkring, hvad der kan justeres, hvad der ikke kan justeres og hvorfor.

I starten af forandringsprocessen skal i beslutte, hvordan I opsamler jeres erfaringer. Det er en god idé at afsætte tid i hverdagen til at tænke over og tale om forandringen. Det kan med fordel være på faste tidspunkter, fx ved et morgenmøde. Det er også en god idé ved særlige lejligheder at skabe ekstra tid og ro til at tænke over og tale om forandringen, fx kan I tage ud af huset.

Opsamlingen af jeres erfaringer kan være skriftlig eller mundtlig, systematisk eller usystematisk. Hvordan I gør, er selvfølgelig afhængig af jeres arbejdsplads og den forandring, som I står over for. I starten af forandringsprocessen skal I som forandringsledere svare på to overordnede spørgsmål. Til hvert af spørgsmålene er der et redskab, der kan hjælpe jer.

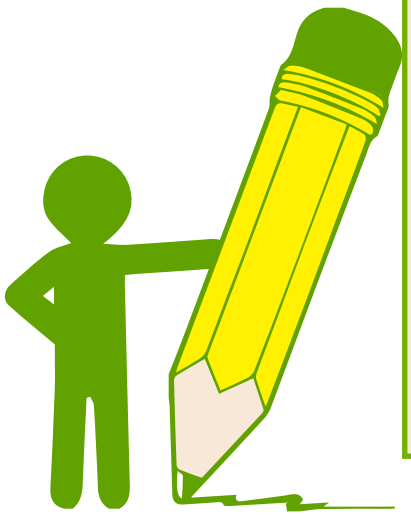
De to overordnede spørgsmål er:

- Hvordan får vi sat læringen i system?
- Hvordan spørger vi de involverede?

HVORDAN FÅR VI SAT LÆRINGEN I SYSTEM?

Det er afgørende for en succesfuld forandringsproces, at I undervejs stopper op og giver jer ekstra tid til at lære af jeres succeser og fejltrin. Så kan I bedre justere jeres videre forandringsproces.

Det er derfor en god idé i indledningsfasen at lave en plan over, hvornår i forandringsprocessen I vil stoppe op og skabe et rum for læring.



SÅDAN GØR DU / I :

- ✓ Bestem, hvornår I vil stoppe op og have fokus på jeres erfaringer.
- ✓ Tag stilling til, hvordan I vil stoppe op og indsamle erfaringer. I kan fx gøre det ved at bruge redskaberne under "Hvilke vilkår er der for forandringen? " og/eller redskabet "Hvordan går det med forandringen?"
- ✓ Når I kommer til tidspunktet, hvor I skal stoppe op og indsamle erfaringer, tager I planen frem igen og udfylder resten af kolonnerne.

SKEMA

Hvornår stopper vi op og indsamler erfaringer? (Dato)	Hvordan stopper vi op og indsamler erfaring? (Aktivitet)	Hvad er vores erfaringer indtil nu?	Hvordan har vi behov for at justere vores forandrings-proces?	Hvilke konsekvenser har justeringerne? (fx for medarbejderne, økonomien, forandringens tidsramme mv.)	Hvordan tackler vi konsekvenserne?

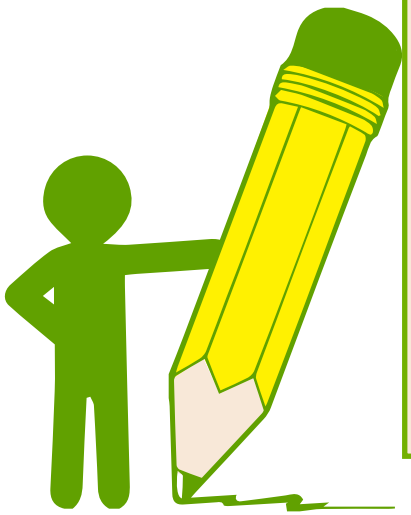
HVORDAN SPØRGER VI DE INVOLVEREDE?

Ved at få de involverede til at vurdere udsagnene i dette redskab, får I mulighed for at se, hvordan de mener, at det går med jeres forandring.

Det kan anbefales, at I løbende i forandringsprocessen tager listen med udsagn frem og får de involverede til at genvurdere deres svar. Så kan I lære undervejs af succeser og fejltrin og justere jeres videre forandringsproces.

Måske skal udsagnene i redskabet omformuleres for at passe bedre til lige netop jeres forandring, fx kan I skrive navnet på jeres konkrete projekt i stedet for ordene *forandring* og *forandringsproces*. I kan eventuelt også selv formulere nogle udsagn.

Øvelsen kan fungere som individuel skriftlig tilbagemelding. Men det anbefales, at I tager en fælles snak om vurderingerne på et personalemøde eller et projektstatusmøde.



SÅDAN GØR DU / I :

- Bestem, hvem der skal vurdere udsagnene. Det kan være alle på arbejdspladsen eller særligt involverede i forandringsprocessen, fx en specifik medarbejdergruppe.
- Bestem, hvornår I vil have dem til at vurdere udsagnene. Det er forskelligt fra forandringsproces til forandringsproces, hvornår det giver mening. I kan bruge redskabet "Hvordan får vi struktur på læringen?" til at fastsætte tidspunkterne. Det afhænger af jeres forandringsproces, hvor mange gange I skal gentage øvelsen.
- Bestem, hvilke udsagn, I vil have vurderet. Hvis I gentager øvelsen flere gange, skal I være opmærksomme på, at det kan være forskellige ting, som er oplagte at spørge til alt efter, hvor I er i processen.
- Print x antal eksemplarer af listen med udsagn.
- Fortæl dem, der skal vurdere udsagnene, hvorfor og hvad deres svar vil blive brugt til.
- Bed dem, der skal vurdere udsagnene, om at skravere så langt, de er enige eller uenige. Hvis de tidligere har skraveret udsagnene, kan det være en fordel at gøre det i en anden farve.
- Tag en fælles snak på et møde omkring vurderingerne, fx på et personalemøde eller et projektstatusmøde.

LISTE OVER UDSAGN

	Jeg ved, hvorfor vi er gået i gang med forandringen										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg ved, hvem jeg skal gå til, hvis jeg har spørgsmål eller forslag til justeringer										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg kan bruge de metoder, som er nødvendige, for at justere forandringen										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg synes, at vi er kommet godt i gang med forandringsprocessen										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg kan i mit daglige arbejde mærke, at der er sket forandring										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg har selv bidraget til forandringsprocessen (fx ved at ændre arbejdsgang eller deltage i aktiviteter)										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Forandringen spiller godt sammen med mit daglige arbejde										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg synes, at vi når de mål, vi har sat										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg har styr på den videre forandringsproces										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg har følelsen af, at vi er ved at være ved vejs ende										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig

	Jeg er generelt tilfreds med forandringsprocessen										
Enig	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Uenig