

Ledergruppens beslutning

TRIN
1a

TRIN 1: Møde i ledergruppen

Estimeret tidsforbrug: 30 min. - 1,5 time

Dagsordenen til mødet kan se således ud:

1. Hvad ønsker vi at forandre/implementere?
2. Hvorfor skal det forandres/implementeres? Hvorfor lige nu? (dvs. hvor nødvendig er forandringen?)
Hvad ved vi om det problem, vi ønsker at løse med at gennemføre forandringen?
3. Hvad er målet med forandringen/implementeringen? Hvad ønsker vi, at der skal der komme ud af den?

Noter jeres beslutning i skemaet nedenfor.

Ledergruppens beslutning om, hvad der skal forandres/implementeres

Hvad ønsker vi at forandre eller implementere?	Hvorfor? Og hvorfor lige nu?	Hvad er målet? Hvad ønsker vi at opnå?

Ledergruppens beslutning

TRIN
1b

Tag herefter en runde, hvor I taler om de bekymringer og reelle forbehold én eller flere af jer måtte have. Giv plads til de forskellige perspektiver. Lyt til hinanden. Find ud af, hvad der skal til for, at alle kan sige 'go'. Notér herunder:

Bekymringer/forbehold	Hvad kan minimere disse?

Lav en 'præ-mortem'-runde (spørgsmål: Hvordan undgår vi, at projektet bliver dødfødt?)

Hvad kan gøre, at vi <u>ikke</u> lykkes med at gennemføre vores forehavende?	Hvad gør vi for at undgå, at det sker?

Spørg jer selv - og svar ærligt: Har vi tid og kræfter til at gennemføre forandringen?

Forbered et personalemøde

- Hvornår skal det afholdes? Hvem indkalder til det?
- Hvordan formidler vi forandringsprojektet? Hvem siger hvad?
- Hvordan inddrager vi medarbejderne?
- Hvilke spørgsmål og indvendinger skal vi være klar til at forholde os til? Og hvad er vores svar?
- Hvad er vores forventninger til medarbejderne undervejs i forandringsforløbet?
- Hvad skal derudover evt. gøres frem mod mødet med medarbejderne? Hvem gør hvad?

TRIN 2: Personalemøde

Estimeret tidsforbrug: 1 time

En forandring kan ikke trækkes ned over hovedet på jeres medarbejdere, men skal gennemføres sammen med dem. Engagement og medspil fra deres side er med til at sikre, at I når i mål med den ønskede forandring/implementering.

På personalemødet sætter I god tid af til en præsentation og drøftelse af, hvad det er, I ønsker at forandre/implementere.

Dagsordenen til mødet kan se således ud:

1. En af jer byder velkommen.
2. Fortæl om den ønskede forandring (hvad, hvorfor, hvorhen?). Brug skemaet fra Ledergruppens beslutning fra ledermødet (trin 1) som visuel understøttelse.
 - a. Fortæl, at projektet skal gennemføres, men at I lægger op til en høj grad af inddragelse af medarbejderne for, hvordan det skal foregå.
 - b. Fortæl også om jeres præ-mortem-drøftelse!
3. Medarbejderne stiller opklarende (og kun sådanne) spørgsmål til præsentationen.
4. Medarbejderne inviteres til at komme med forslag til, hvordan I kan opnå det, som I ønsker med forandringen eller det implementeringen skal medføre.
5. Medarbejdernes indstilling til den ønskede forandring afklares. I beder dem hver især udfylde **Hoved-Hjerte-Ben-modellen** (print arket inden mødet, så medarbejderne kan udfylde det på personalemødet).

Hoved-Hjerte-Ben-modellen

TRIN
2b

Markér din indstilling til den ønskede forandring

Sæt kryds på hver af de tre linjer nedenfor

1 = meget lidt

5 = midt imellem

10 = rigtig godt

The diagram shows a stylized human figure with three sections: a head, a heart, and legs. Each section is connected by an orange line to a corresponding question and a rating scale. The rating scales are horizontal lines with circles at the ends containing the numbers 1, 5, and 10.

I hvilken grad giver forandringen mening?

1 ————— 5 ————— 10

Hvordan er min motivation for forandringen?

1 ————— 5 ————— 10

I hvilket omfang føler jeg mig klar til at varetage den/de nye opgave(r), som forandringen indebærer?

1 ————— 5 ————— 10

- **Runde:** Hver medarbejder fortæller om og uddyber sin score.
- **Gå i dialog:** Hvis en medarbejder fx har scoret 5 på spørgsmålet om, hvorvidt forandringen giver mening, så spørg: "Du har ikke scoret 3 - hvorfor ikke?" Spørg til hvad det er, der giver mening. Stil spørgsmålet: "Hvad skal der til for, at du kan sige fx 8?"



Det er vigtigt, at runden ikke udvikler sig til en diskussion.

Forventningsafstemning

TRIN
2c

Forventningsafstemning

- Hvilke forventninger har I som ledelse til medarbejderne i forandringsprocessen?
Hvordan kan de bidrage som medspillere?
 - Hvilke forventninger har medarbejderne til jer i forandringsprocessen?
Hvad er vigtigt for dem i den proces, I sætter i gang?
Hvad skal der til fra deres side for, at det bliver en succes?
1. Stil spørgsmålene, lad medarbejderne tænke og notere i et par minutter og tag så en runde.
 2. Opsummer og skriv ned.
 3. Aftal også hvordan I skal kommunikere med hinanden undervejs i forandringsprocessen.

Ledelsens forventninger til medarbejderne	
Medarbejdernes forventninger til ledelsen. Hvad er vigtigt for dem?	

Næste skridt

- Hvornår skal hvad ske? Hvad gør vi i ledergruppen?
- Aftal en dato og et tidspunkt. Hvem gør hvad fra nu af?

Nu skal der laves en plan

TRIN
3a

TRIN 3: Nu skal der laves en plan

På baggrund af mødet i ledergruppen og personalemødet er I nu klar til at udarbejde en gennemførelsesplan for, hvordan det konkrete arbejde med forandringen/ implementeringen skal foregå.

Planen kan udarbejdes af ledergruppen eller af en leder og en medarbejder i fællesskab. I sidstnævnte tilfælde skal hele ledergruppen nikke ja til planen. Ikke mindst fordi den forudsætter, at I bruger ressourcer på at gennemføre den.

Det er sjældent muligt at planlægge hele forandringsprocessen i detaljer fra start til slut. Som regel bliver I klogere undervejs. Ved større forandringer vil det derfor ofte være en god ide at dele arbejdet med forandringen op i overskuelige faser.

Et eksempel på faser i et forløb, hvor en opgave delegeres fra lægerne til sygeplejerskerne, er vist nedenfor:

Faser ved delegering af en opgave fra lægerne til sygeplejerskerne
Fase 1: Skabe forståelse og accept hos alle i klinikken
Fase 2: Oplære medarbejderne/informere patienterne. Få aftaler og logistik på plads
Fase 3: Overdragelse af opgaven
Fase 4: Finjustere opgaveløsning
Fase 5: Afslutning, læring og fejring

1. Skriv jeres egen plan ned
2. Brug gerne skemaet Gennemførelsesplan, som I finder på næste side

Gennemførelsesplan

TRIN
3b

Hvad ønsker vi at forandre eller implementere? Hvorfor og hvorfor nu? Hvem i ledelsen har ansvaret for forløbet?	
Hvad vil vi opnå? Hvad er vores mål og succeskriterier? Hvordan skal det ses og mærkes, at vi er i mål?	
Hvad vil vi gøre? I hvilken rækkefølge? Hvornår? Hvem skal gøre det? Skal forløbet faseopdeles -hvilke faser er der i så fald?	1: 2: 3: 4: 5: 6:
Hvad får vi brug for? • Tid? • IT? • Instruks? • Kursus? • Andet?	
Hvornår stopper vi op og vurderer/justerer vores plan/fremgangsmåde?	

Når I planlægger forandringen, er det en god ide at beskrive jeres mål og eventuelle delmål ved hjælp af SMART-metoden: (del)målene skal således være:

Specifikke (fx: medarbejderne er oplært i at varetage den nye opgave)

Målbare (fx: vi kan spørge medarbejderne)

Attraktive (fx: medarbejdere og læger kan se fordelene ved forandringen)

Realistiske (fx: vi har afsat tid i dagsprogrammet til oplæring)

Tidsbestemte (fx: delmål nået den 1. december 2025)

Personalemøde og Handling

TRIN
4

TRIN 4: Personalemøde

Estimeret tidsforbrug: 15-30 min.

Ledelsen fremlægger gennemførelsesplanen på et personalemøde, så alle ved, hvad der kommer til at ske, hvordan og hvornår.

De sidste eventuelle uklarheder i handleplanen afklares.

Lav gerne en synlig og overskuelig plan, som I hænger op i frokoststuen. Det er med til at holde opmærksomhed og fokus på det, I har gang i.

TRIN 5: Handling

Estimeret tidsforbrug: 15-30 min.

TRIN
5

Nu skal de aftalte handlinger gennemføres.

På den plan I har hængt op, kan I markere, hvordan arbejdet med forandringen skrider frem.

Vedholdenhed er et nøgleelement i at gennemføre forandringer. Stop derfor op nogle gange i processen og vurder hvordan det går. Hvis I arbejder med en større forandring, som I har inddelt i faser, så stop op hver gang en fase er afsluttet og inden I skal i gang med den næste.

Husk at udpege en fra ledergruppen, som er ansvarlig for fremdriften i arbejdet med forandringen.

Opfølgning og Fejring

TRIN
6

TRIN 6: Løbende opfølgning og justering

Estimeret tidsforbrug: 10-15 min. eller som del af et personalemøde

Det er vigtigt at følge op på gennemførelsesplanen ved hjælp af korte stop-op-møder. Følg op både i ledergruppen og med medarbejderne.

Gode spørgsmål til opfølgningsmøder kan være:

1. Hvor langt er vi? (tag **Gennemførelsesplanen** frem, mind alle om hvad det er, klinikken har gang i)
2. Hvad har vi nået indtil nu?
3. Runde: Hvordan har alle det med forandringen –er alle med? Er der dukket nye bekymringer, spørgsmål eller ideer op?
4. Er der sket noget uventet indtil nu? Hvilken betydning har det for det videre forløb?
5. Er der noget, vi skal gøre anderledes i det videre arbejde med forandringen?
6. Hvis I arbejder med faser: Hvad kan vi tage med af lærepunkter til næste fase?
7. Hvis I arbejder med faser: Hvordan planlægger vi næste fase? Hvem gør hvad?

Hvis forandringen har stor indflydelse på medarbejdernes arbejdsforhold, kan I supplere ovenstående med **1:1-møder** (af ca. et kvarters varighed) med hver enkelt medarbejder.

Her kan I:

- Anerkende jeres medarbejders synlige bidrag til forandringsforløbet.
- Spørge: Hvordan oplever medarbejderen forandringsprocessen?
 - Undersøge bekymringer, usikkerheder og forbehold –og også ideer og forslag. Benyt evt. Hoved-Hjerte-Ben-modellen.
 - Afklare hvad der kan fremme medarbejderens bidrag til forandringsforløbet.
- Afklare hvad der kan hjælpe vedkommende med at håndtere det nye.

TRIN 5: Personalemøde - fejring

Estimeret tidsforbrug: 10-15 min.

TRIN
7

Når I er ved vejs ende med forandringsprocessen, er det vigtigt, at I fejrer, at I nåede i mål som hold.

Synliggør resultatet så alle kan se, hvad forandringen har skabt. Drøft både i ledelsen og med medarbejderne hvad der gik godt, hvad der især gjorde, at I nåede i mål - og tal også om, hvad I har lært til næste gang, når noget nyt skal implementeres.

For der BLIVER helt sikkert en næste gang!

