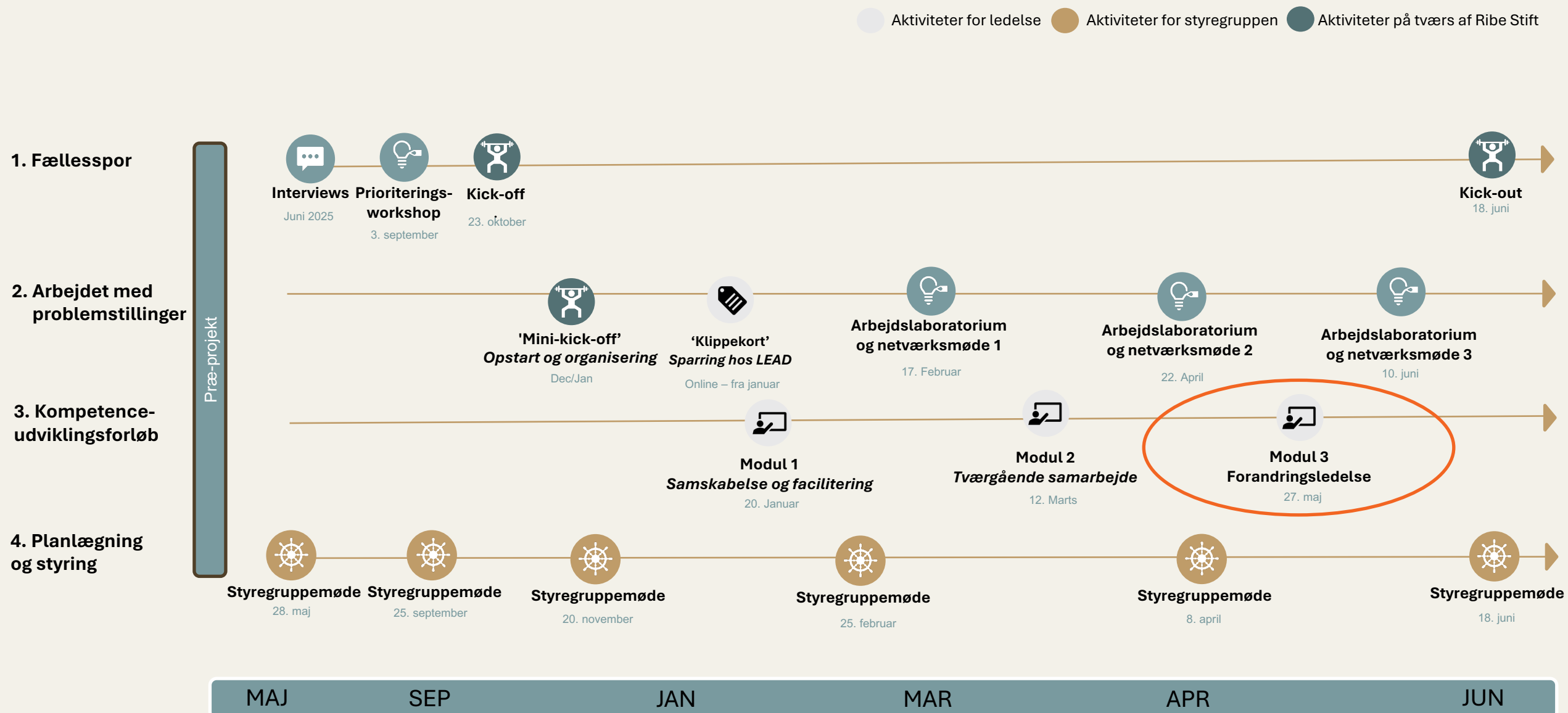


Kompetenceudvikling i *Projekt Fremtidens Fundament* Modul 3 – Forandringsledelse



Det samlede forløb







Dagens program

- 14.30-14.35 **Velkomst og sang**
- 14.35-14.50 **Tilbageblik på Kompetencemodul 2 og Arbejdslaboratorium 2**
- 14.50-16.00 **Blok 1: Hvordan kan vi arbejde gennem forandringer og sikre, at forandringer kan lande godt hos dem, de berører?**
- 16.00-16.20 **Pause**
- 16.20-17.30 **Blok 2: Vi sætter lup på projektgruppernes forandringer**
- 17.30-18.00 **Blok 3: Fra vanebrud til transformation – at få noget der virker ét sted, til at virke mange steder**
- 18.00-18.15 **Pause**
- 18.15-18.55 **Blok 4: En krog tilbage til samskabelse og det tværgående samarbejde – hvordan fortsætter vi med at skabe engagement og ejerskab til projekterne?**
- 18.55 – 19.00 **Opsamling, næste skridt og aftensmad**



Fællessang

LEAD+

Tilbageblik på modul 2 og
arbejdslaboratorium



Hvad arbejdede vi med sidste gang?

Kompetenceudviklingsmodul 2:

- **Tværgående samarbejde**- udnytter vi forskellighed som broer for samarbejde på tværs eller bliver grænserne mere kampplads for interessekonflikter ?
- Vores roller i det tværgående samarbejde, og hvordan skaber vi værdi på tværs- via fælles **Retning, Koordinering og Commitment**?
- **Konflikter og hvordan vi håndterer dem** – at få det farlige ud af konflikter. At passe på konfliktskyheden, og undgå at komme op ad konflikttrappen. At være bevidst om egen konfliktstil.

Hvorfor er det nu, det tværgående samarbejde er vigtigt?



Forudsætningen for det gode tværgående samarbejde starter *altid* i eget ansvarsområde.

Ledelse af retning, koordinering og commitment er essentielt, når samarbejde krydser grænser



Kurs

Definer og prioriter opgaven sammen

Skab en fælles, engagerende retning og klare, tilhørende mål

Sæt det rigtige hold til opgaven

Tydeliggør mulige interessekonflikter og aftal, hvordan de skal håndteres



Koordinering

Tydeliggør roller og ansvar

Etabler tværgående mødestrukturer

Koordiner prioriteter, tidsrammer og ressourcer

Aftal spilleregler for tværgående kommunikation



Commitment

Skab mening og ejerskab til den fælles opgave og mål

Byg fælles værdier og identitet

Etabler tillidsfulde tværgående relationer

Håndter konflikter, frustration og usikkerhed

LEAD+



Konfliktsyn

- + Konflikter er en **naturlig del** af menneskeligt samvær.
- + Det er selve **håndteringen**, der er afgørende for om konflikter udvikler sig godt eller skidt.
- + Vi er **eksperter i vores eget liv** og ejer af vores egne konflikter – vi har derfor selv kompetencen til at finde den bedste løsning.
- + God **konflikthåndtering** er en **kompetence**, der kan læres.
- + Konflikter, der ikke håndteres, vokser – de bliver hårde og ressourcekrævende.



Hvad arbejdede vi med sidst?

Arbejdslaboratorium 2 med Andreas:

- Hvad er et godt eksperiment?
- Genbesøg af metode til samskabelse - *Dobbelt diamanten*

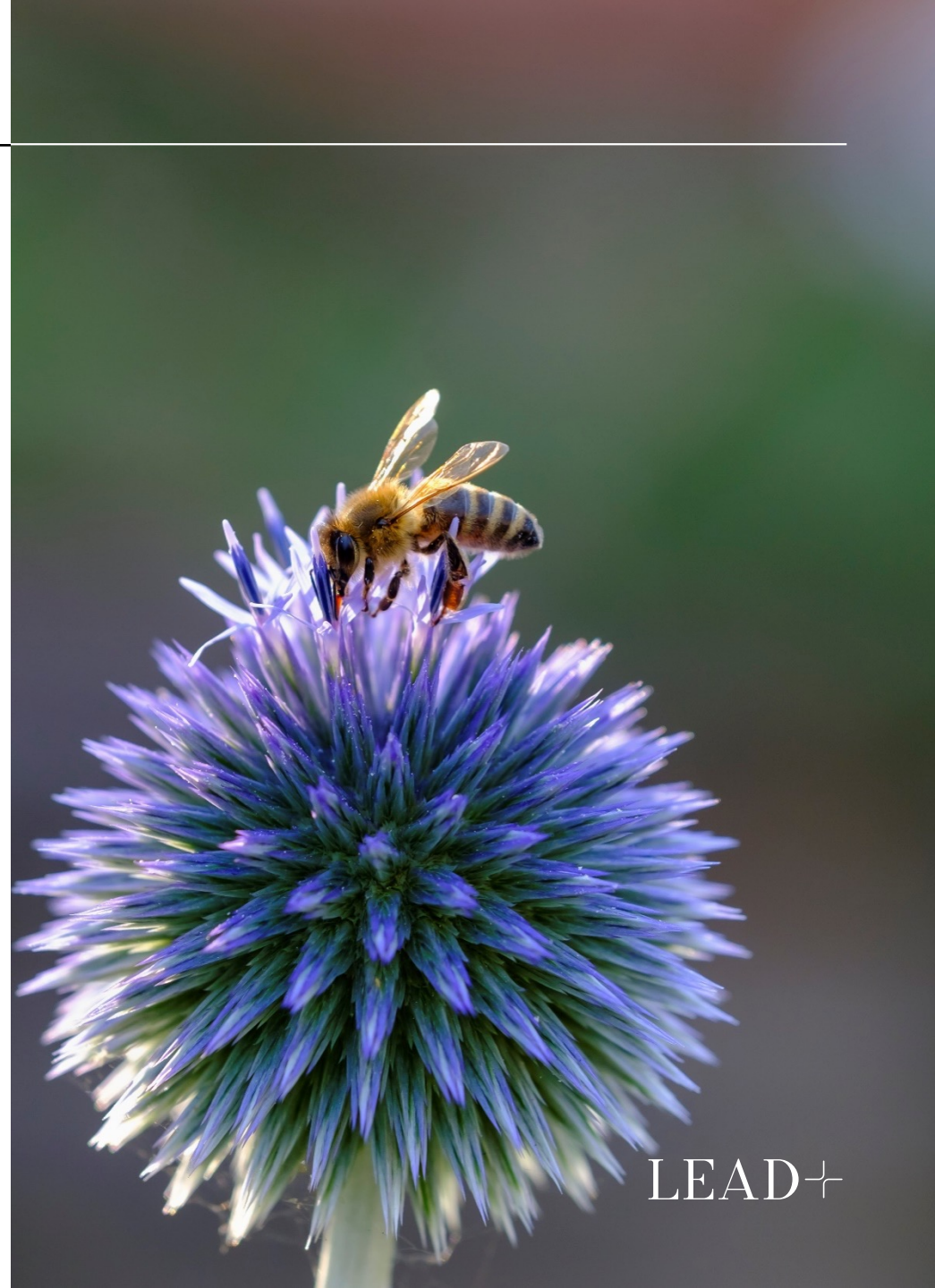
Hvordan definerer man 'det gode eksperiment'?

Den mindst ressourcetunge test, der giver os den nødvendige læring, for at kunne be- eller afkræfte den antagelse, vi arbejder med.

- + Et eksperiment er en læringsproces, men hvad er det vi ønsker at lære? For at starte en læringsproces, må vi stille skarpt på den hypotese / antagelse, vi ønsker at blive klogere på.

Kort snak ved bordet

- + Hvad er det vigtigste, I har taget med fra den / de seancer, vi har haft sammen frem til nu?
- + Har I arbejdet med nogle konkrete greb og metoder siden opstarten? Hvis ja, hvad, og hvad skete der?



LEAD+

Kompetenceudviklingsmodul 3

LEAD+

At lede gennem forandringer

Hvordan kan vi arbejde gennem forandringer og sikre, at forandringer kan lande godt hos dem, de berører?



Vi taler om to slags forandringer.....dem som rammer os



Billede: Genereret af Midjourney

Vi taler om to slags forandringer.....dem vi selv skaber





Forandringsledelse

- ✦ At lede mennesker gennem forandringer ved både at støtte og styre dem
- ✦ At arbejde med at skabe mening, udøve følelsesmæssig opbakning og værne om relationer



Forandringsskabende

- + Se dig omkring – hvad får du øje på?
- + Brug din erfaring til at forudse hvilke tiltag der kan skabe værdi
- + Spørg dig selv hvilken lille forandring kan give værdi, du kan skabe allerede i dag



Alle forandringer er gyldige

- Mikroforandringer
- Hverdagsforandringer
- Vanebrud
- Relationelle forandringer
- Identitetsforandringer
- Strategiske forandringer
- Transformation
- Organisatoriske forandringer
-

Forandringslandskab – hvilke typer af forandringer kan vi tale om?

	Mindre forandring a – b	Transition A – B	Transformation A - ?
Forandringen	Vi laver mindre justeringer	Store komplicerede, men også styrbare forandringer over tid	Vi skal til at gøre nogle ting helt anderledes og vi ved ikke helt, hvad det fører til eller hvordan vi skal gøre det
Tilgang	Kommunikation	Projektet	Proces Måske mange små inkrementelle forandringer



Transformation – typisk det hele er i spil



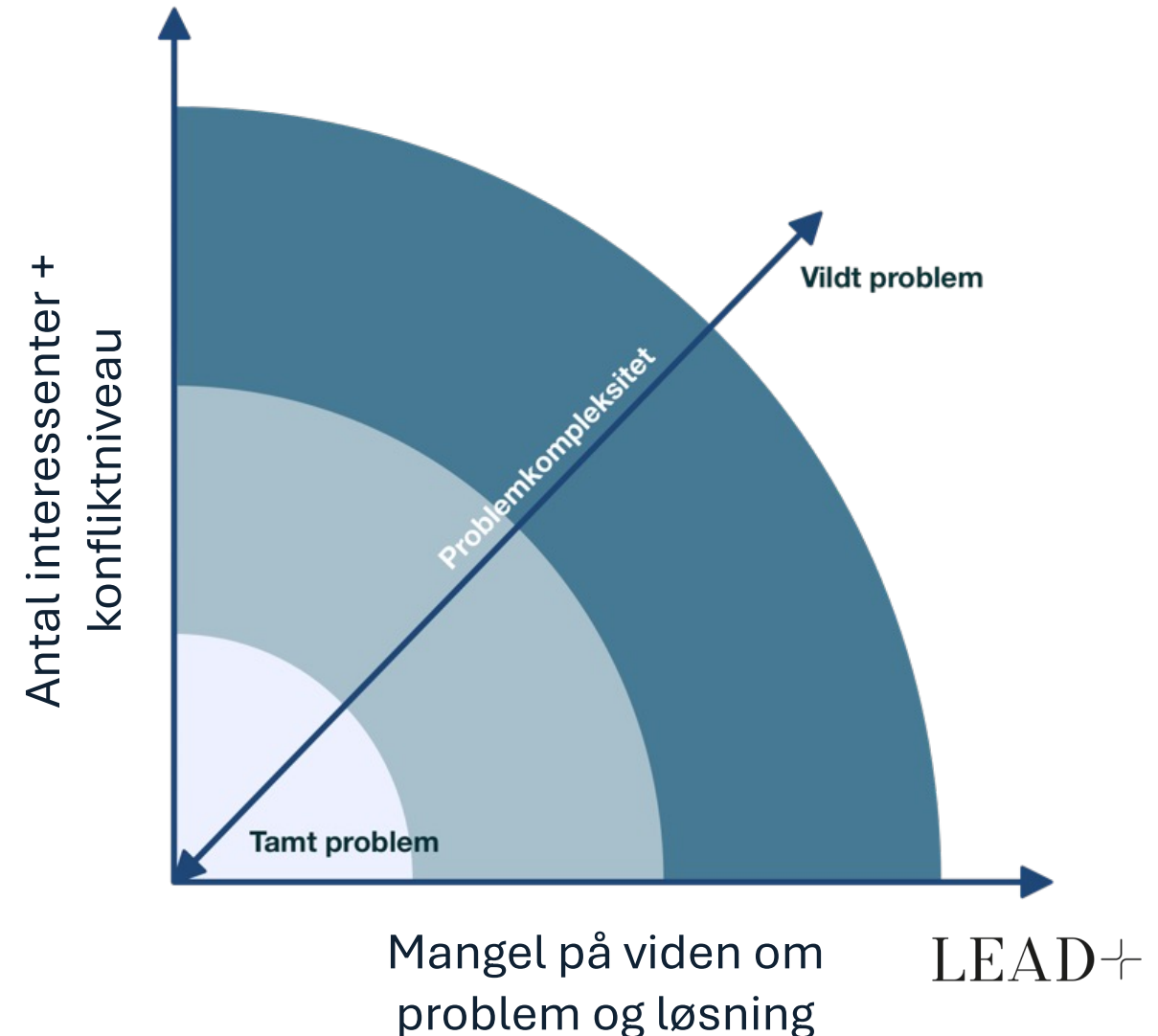
Hvilken karakter har forandringen?

1. Mangel på viden om problem og løsning:

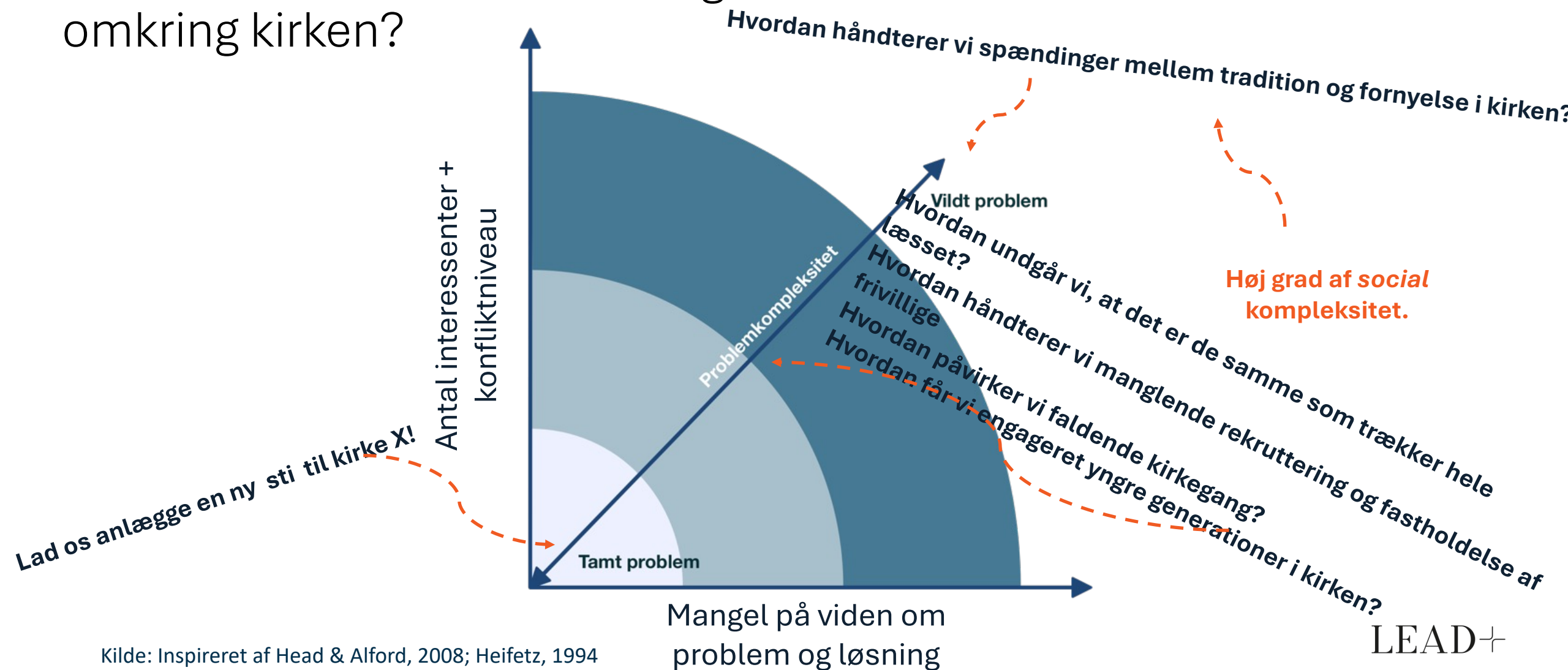
- + Det er svært at forstå problemet – og det er ikke tydeligt, hvordan vi løser det.

2. Antal interessenter + konfliktniveau:

- + Vi er mange interessenter, der mener noget om problemet
- + Og vi er uenige!



Hvilken karakter har forandringer omkring kirken?



Kilde: Inspireret af Head & Alford, 2008; Heifetz, 1994

Summe med sidemakker

Hvilke forandringer i kirken er du optaget af lige nu?

Hvilke forandringer er svære at skabe i dit sogn/provsti?



Hvad siger forskningen om implementering af forandringer - hvorfor går det galt?

- + Forskning har dokumenteret, at 70 % af alle forandrings- og implementeringsprojekter på arbejdspladsen fejler (Burnes and Jackson, 2011, Charles og Dawson, 2011, Burnes, 2014 & VIVE, 2020).
 - Dvs. at langt de fleste forandrings- og implementeringsprojekter går i sig selv efter 3 – 6 måneder.
- + En af de afgørende grunde til, at forandrings- og implementeringsprojekter går i sig selv skyldes at strategier, strukturer og politikker ikke er de afgørende drivere i organisationer – det er kulturen (Kossek et al., 2012, Schein, 2017).
- + Forskningen har vist, at det er muligt at ændre kulturen og lykkedes med forandrings- og implementeringsprojekter, men det er et langt sejt træk, som involverer hele organisationen, kræver udviklingsmuskler, nye kompetencer og styring (Kanter et al., 1992, & Bakka og Fivelsdal, 2019).
- + Jo større organisation, desto længere beslutningsveje og sværere at lykkedes med implementeringen (Justesen, 2017).

LEAD+

Reaktioner på forandringer

Når forandringer bliver køligt modtaget



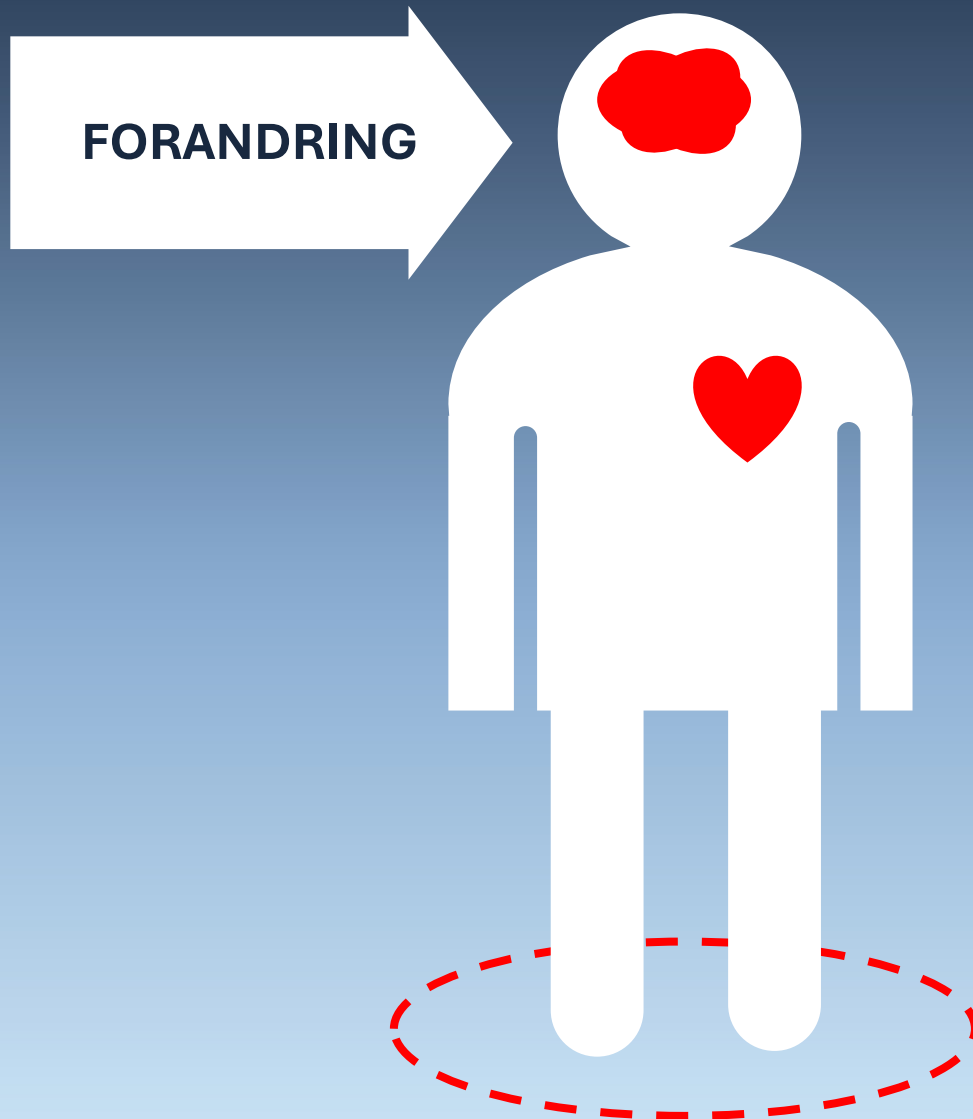
Når forandringen bliver køligt modtaget

- Modstand
- Benægtelse
- Forvirring
- Bekymring
- Følelse af usikkerhed
- Passiv accept
- Regression



OM REAKTIONER PÅ FORANDRINGER

(Inspireret af Rick Mauer)



"Jeg forstår det (ikke)!"

.

"Jeg kan (ikke) lide det!"

"Jeg stoler (ikke) på dig!"

Argumenter
giver mening

Argumenter
gør det
kun værre

LEAD+

Tre modstandsniveauer



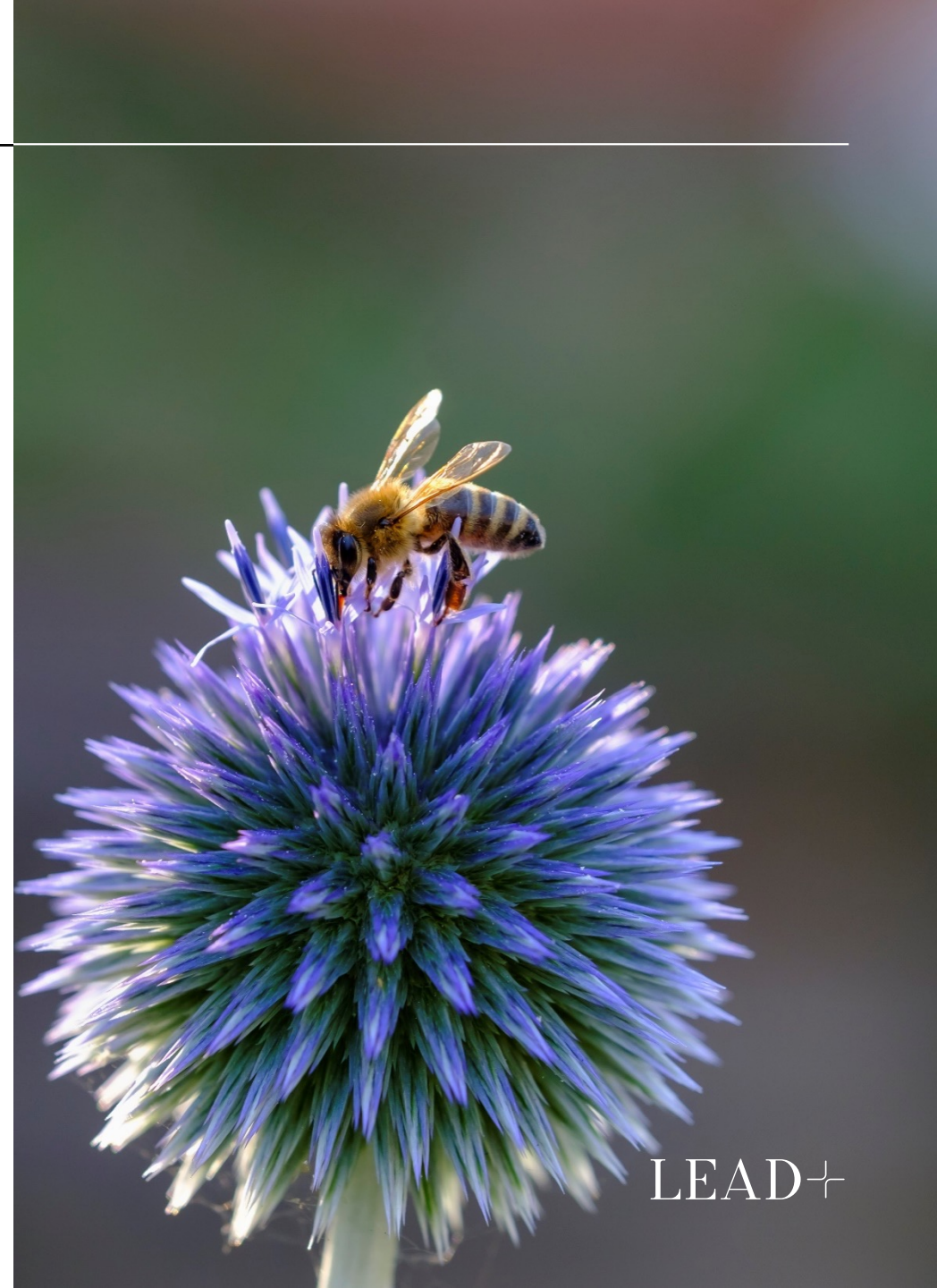
Type modstand	Kognitiv	Emotionel	Relationel
Reaktion	"Jeg forstår det ikke!"	"Jeg kan ikke li' det!"	"Jeg stoler ikke på dig/dem!"
Ledelsestilgang	Vær rationel	Tillad følelser	Hvad handler det i virkeligheden om?
	Giv adgang til informationer	Opsøg dialogen og vær nysgerrig	Genforhandle gamle personlige historier
	Argumenter baseres på fakta og data	Vis interesse for bekymringer	Opsøg og afklar misforståelser (adfærd ift. intentioner)
	Involver i planlægning og analysearbejde	Vær empatisk – undgå at forsøge at overbevise eller fikse	Brug tid på at opbygge en tillidsfuld relation
	Giv svar på hvorfor. Tydeliggør det overordnede formål	Tænk: 'Hvad kæmper de for' og ikke 'hvorfor kæmper de imod'	Veje skilles? Uddeleger forandringsledelsen?

Summe med sidemakker

Kan I genkende de 3 reaktioner på forandringer?

Hvilken slags modstand mod forandring møder I typisk i jeres kirke / sogn / provsti?

Hvad kan I gøre for at overkomme den?



Mød Anna

Når jeg er i Frankrig om sommeren så tager Bo over som referent

...et tæt og nært samarbejde med præsten ..ofte den han går til først.

Træffer sammen med resten af menighedsrådet mange beslutninger

..forestiller mig at jeg bliver mere aktiv i kirken nu jeg snart skal på pension

De lytter til mig. Jeg kender historien, traditionerne og hvordan tingene fungerer!



NY PRÆST

Mon Bo bliver den faste referent på alle møder fremadrettet?

Mon jeg bliver spurgt til råds og lyttet til?

Mister vi mon indflydelse? Tager den nye præst mon for meget plads selv?

Hvad betyder det for vores måde at være kirke på?

Ved han mon hvor meget vi faktisk allerede gør?

Menneskelige reaktioner på forandringer



De fem faktorer kan blive aktiveret både positivt og negativt.

Forskellige mennesker betoner og vægter faktorerne forskelligt.

LEAD+



Tal med din sidemakker om reaktioner på forandringer

- Kan du genkende en eller flere af reaktionerne?
- Hvilke(n) af de 5 faktorer betyder mest for dig under en forandring?
- Hvordan kan man hjælpe med at nedbringe frygten?

S

C

A

R

F

Hvad er min
betydning i forhold
til andre?

Hvor sikkert kan jeg
se den nære
fremtid?

I hvor høj grad kan
jeg selv
styre tingene?

Hvor sikker er jeg på
andre? Ven eller
fjende?

Er betingelserne
lige og retfærdige?

Opmærksom på
ændringer i status –
specialister, eksperter,
stillinger, tæt på leder

Tydelig på ændringer i
ansvar og indflydelse

Opmærksom på de
små ting

Kommunikér ofte og
tydeligt

Tydelig på rammer,
opgaver, ansvar, vilkår

Støtte og
støttefunktioner

Uddannelse

Inddragelse og
involvering

... på det der ikke ligger
fast – fx proces,
metoder, midler

Situationsbestemt
ledelse – forskellige
præferencer

Skabe oplevelse af
socialt fællesskab før
og under forandring

Udvis empati

Vis hinanden at I har
set behov og at man
ikke er alene

Vær bevidst om
ændringer i privilegier,
belønning, ressourcer

Vær varsom med
forskelsbehandling

Transparens

LEAD+

Lup på forandringerne

Vi sætter lup på projektgruppernes
konkrete forandringer



Vi sætter luppen på forandringerne i mini-projekter

- † *Hvordan kan vi arbejde gennem forandringer og sikre, at forandringer kan lande godt hos dem, de berører?*
- † Det gør vi bl.a. ved at forstå forandringen
- † Indholdet af forandringen
- † Omfanget af den
- † Spændvidden af den
- † Baggrunden for forandringen

Vi sætter luppen på forandringer

Hjælpe spørgsmål

- ✦ Hvem forandrer vi for?
- ✦ Hvad er indholdet af forandringen?
- ✦ Hvor stor en forandring er vores eksperiment faktisk? (spændvidden, omfang)
- ✦ Hvad er det forandringen kalder på hos:
 - den enkelte
 - gruppen
 - for sognet, provstiet
- ✦ Hvilken modstand kan vi evt. forvente at møde?
- ✦ Hvordan kan vi imødegå den?

LEAD+

Fra vanebrud til transformation

- At få noget der virker ét sted, til at virke mange steder



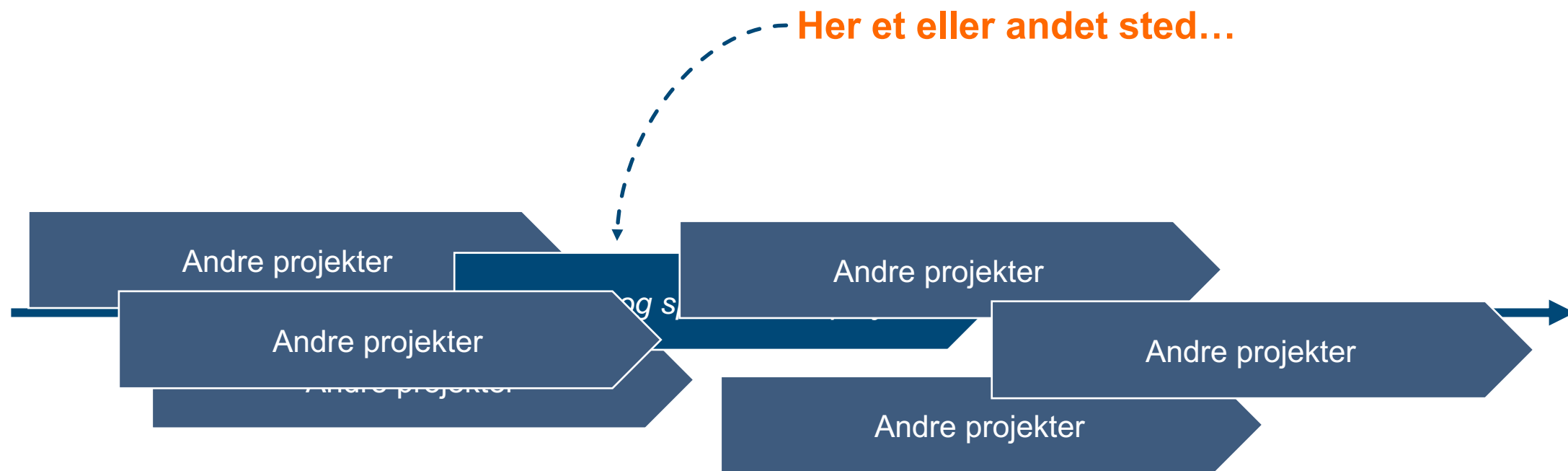
Den svære skalering – hvorfor går det galt?

- Eksperimenter kræver *tid, rum, prioritering, ledelsesmæssigt fokus*.
- ‘*Det nye og spændende*’ bliver til endnu et projekt eller en forandring v. skalering.

Måske det ønskværdige

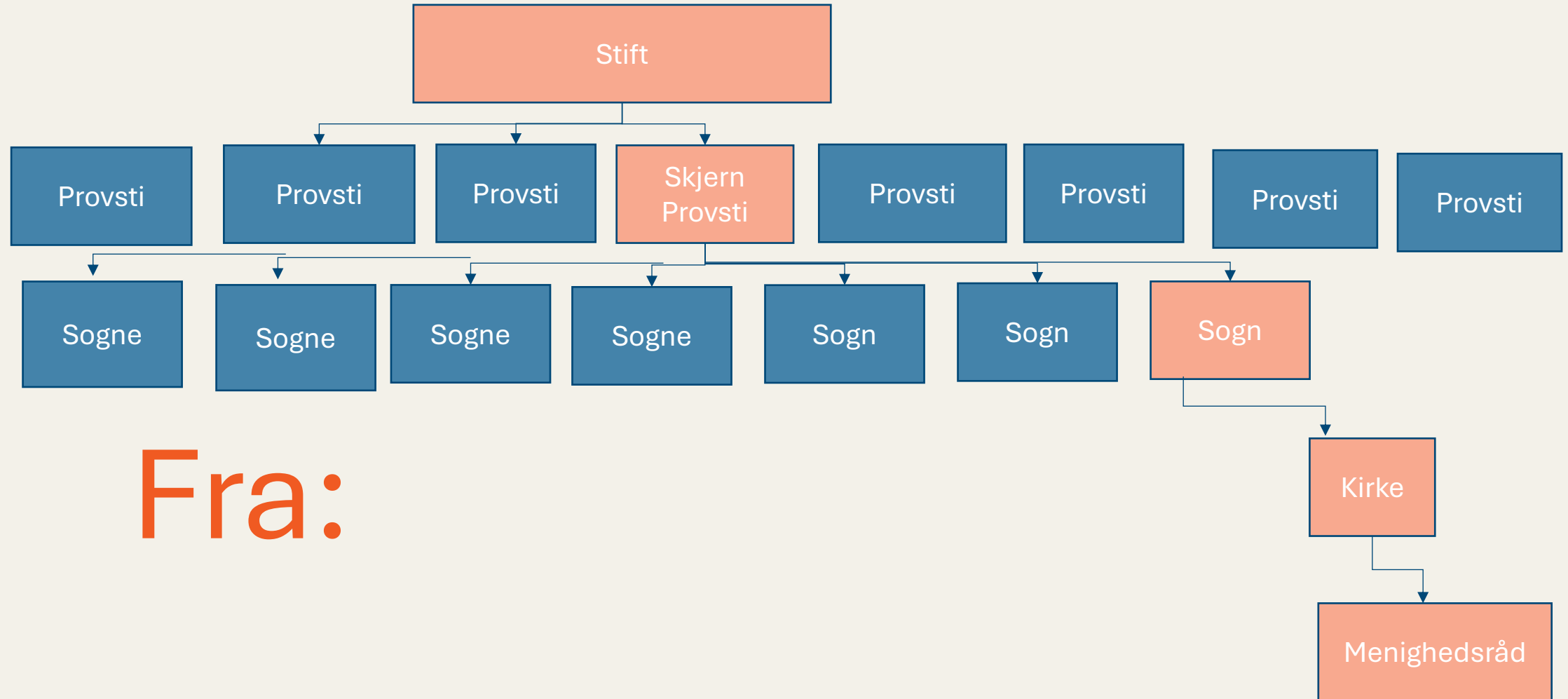


Virkelighedens forandringstsunami

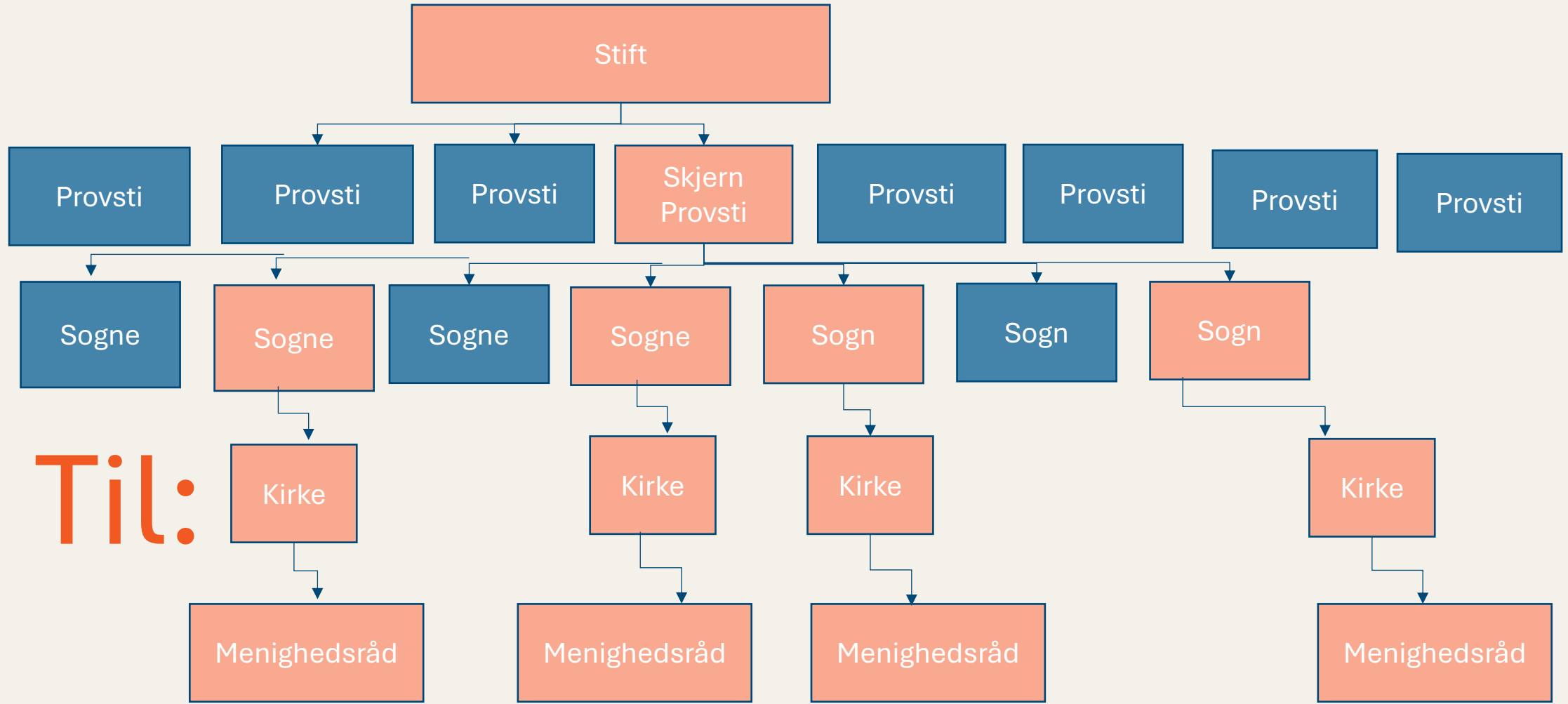




Ansvarer - Eksperimenter

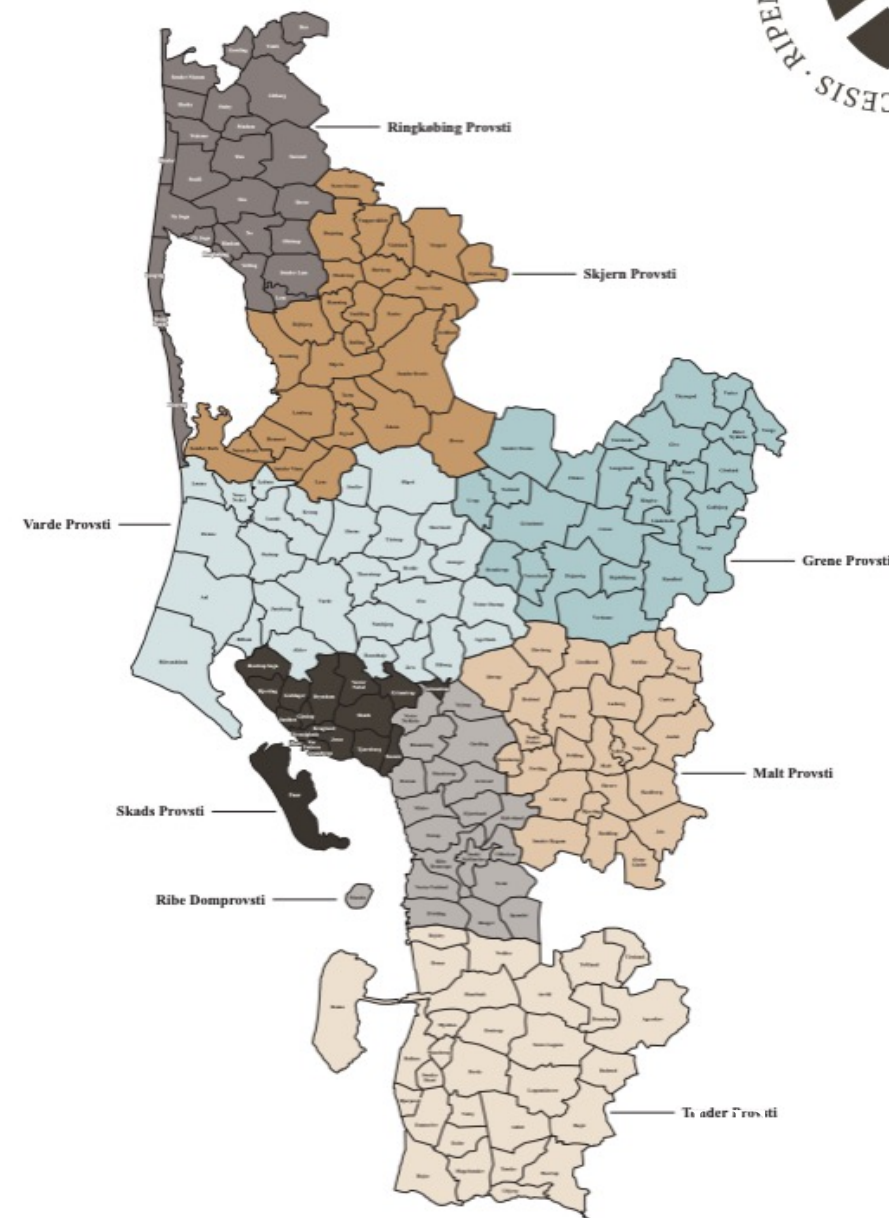


Answaret - Eksperimenter



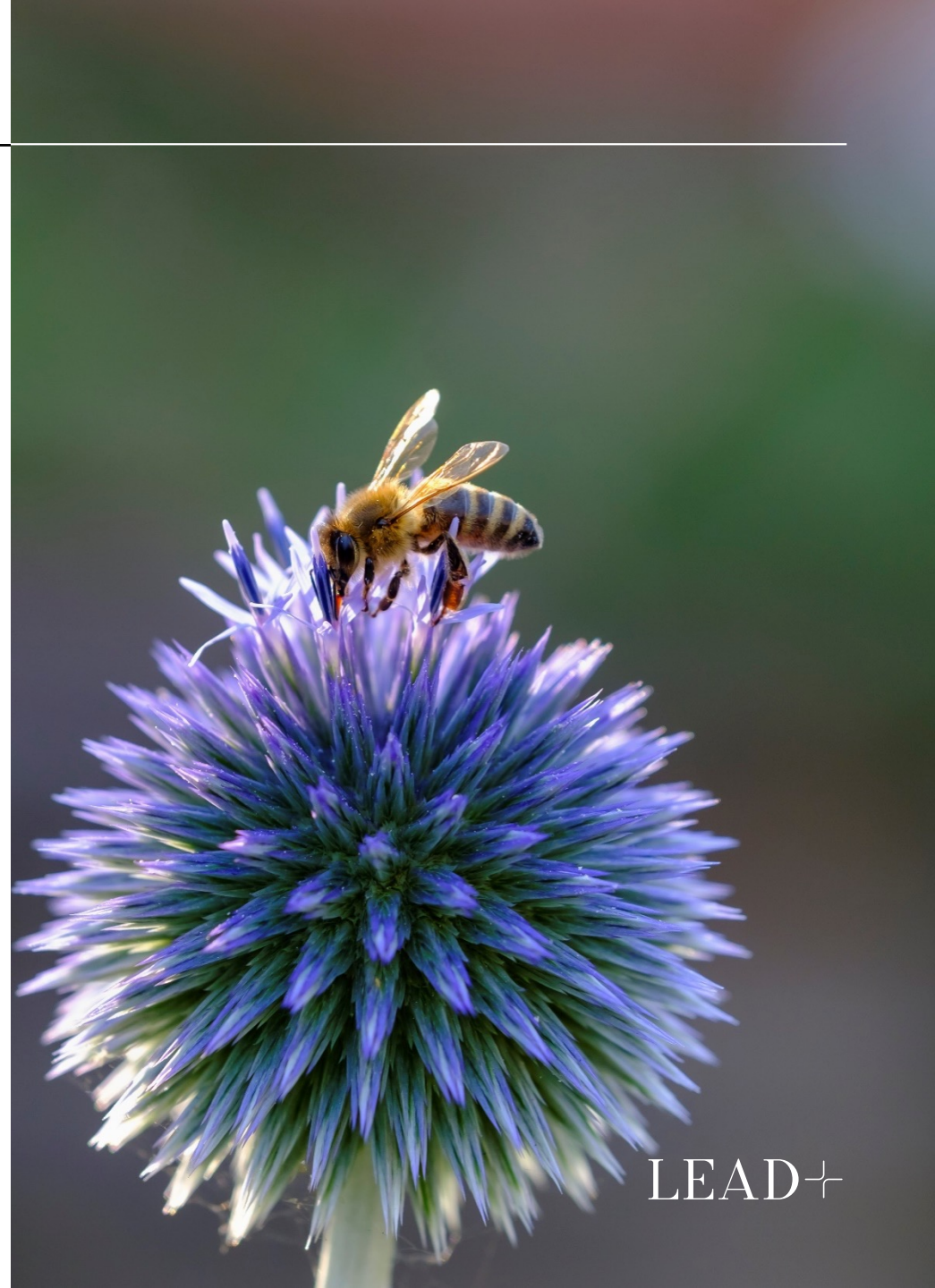
Skaléring

- ✦ **Kunsten at finde dét der virker**
- ✦ og så give hvert nyt område mulighed for at tilpasse det virksomme stof til deres kontekst
- ✦ et succesfuldt eksperiment ét sted kan ikke altid overføres 1:1.
- ✦ **Vigtige skridt:**
 - Skaler dét, der virker.
 - Fokus på den adfærd, der skal ændres på tværs af aktører.
 - Evaluér



Summe med sidemakker

- ✦ Kan I genkende billedet af den svære overgang fra afprøvning til skalering?
- ✦ Hvilke forandringer kunne I med fordel skalere?
- Hvad ville det kræve at skabe en større forandring på tværs af sogne/provstier?



LEAD+

En krog tilbage til
samskabelse og det
tværgående
samarbejde

Hvordan fortsætter vi med at skabe
engagement og ejerskab til projekterne?

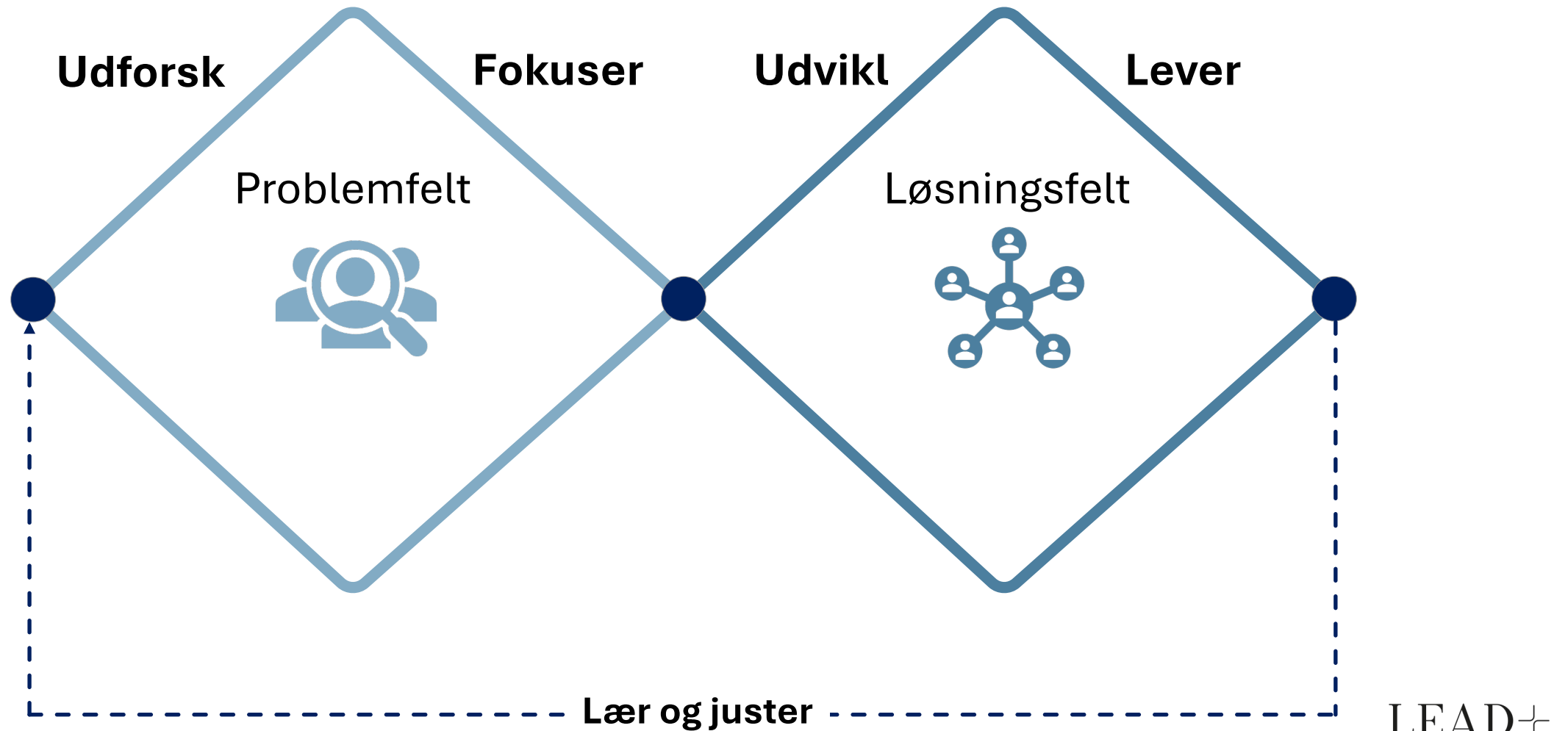




.....det her er alvor.



Dobbelt diamanten – en metode til samskabelse



Ledelse af samskabelse

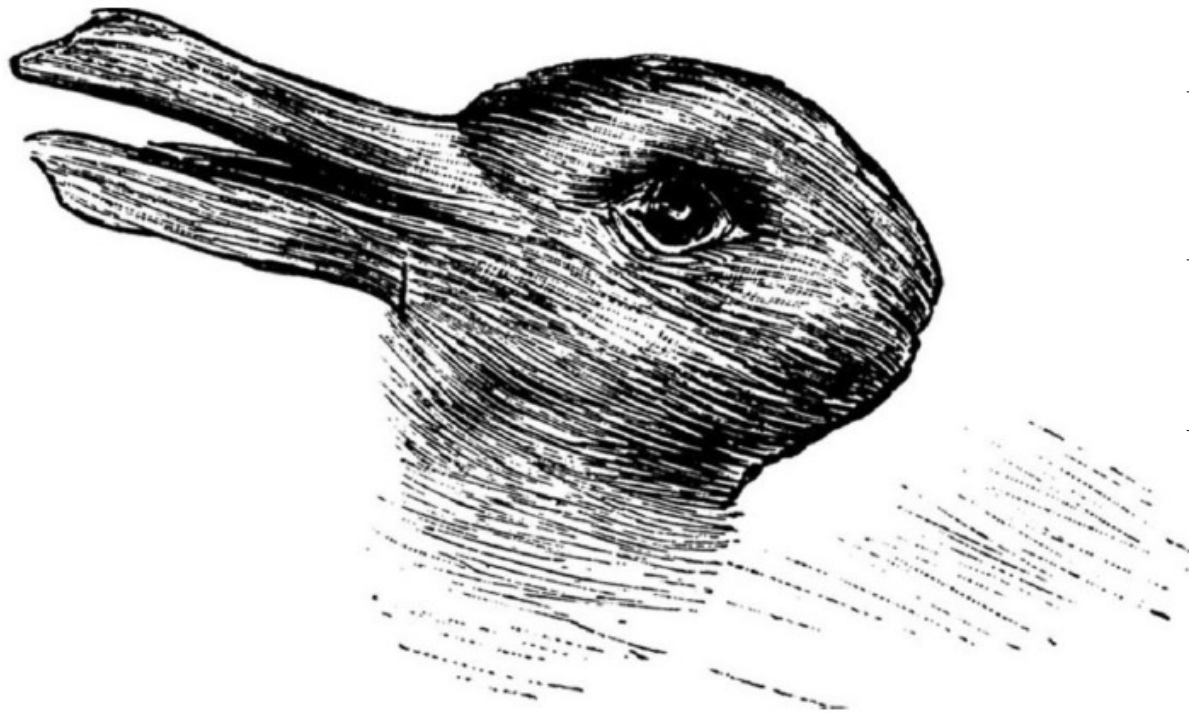
Samskabelse handler om at aktivere ressourcer i civilsamfundet (borgere, frivillige og foreninger, private virksomheder) med henblik på at producere værdi sammen.

At lede samskabelsesprocesser handler om at tilrettelægge og facilitere samskabelsesprocesser i overensstemmelse med et specifikt formål.

Alle har ret til at tage initiativ. I samskabelse er der nye roller og brug med hierakier.



Vi ser verden og skaber mening ud fra vores egen virkelighed



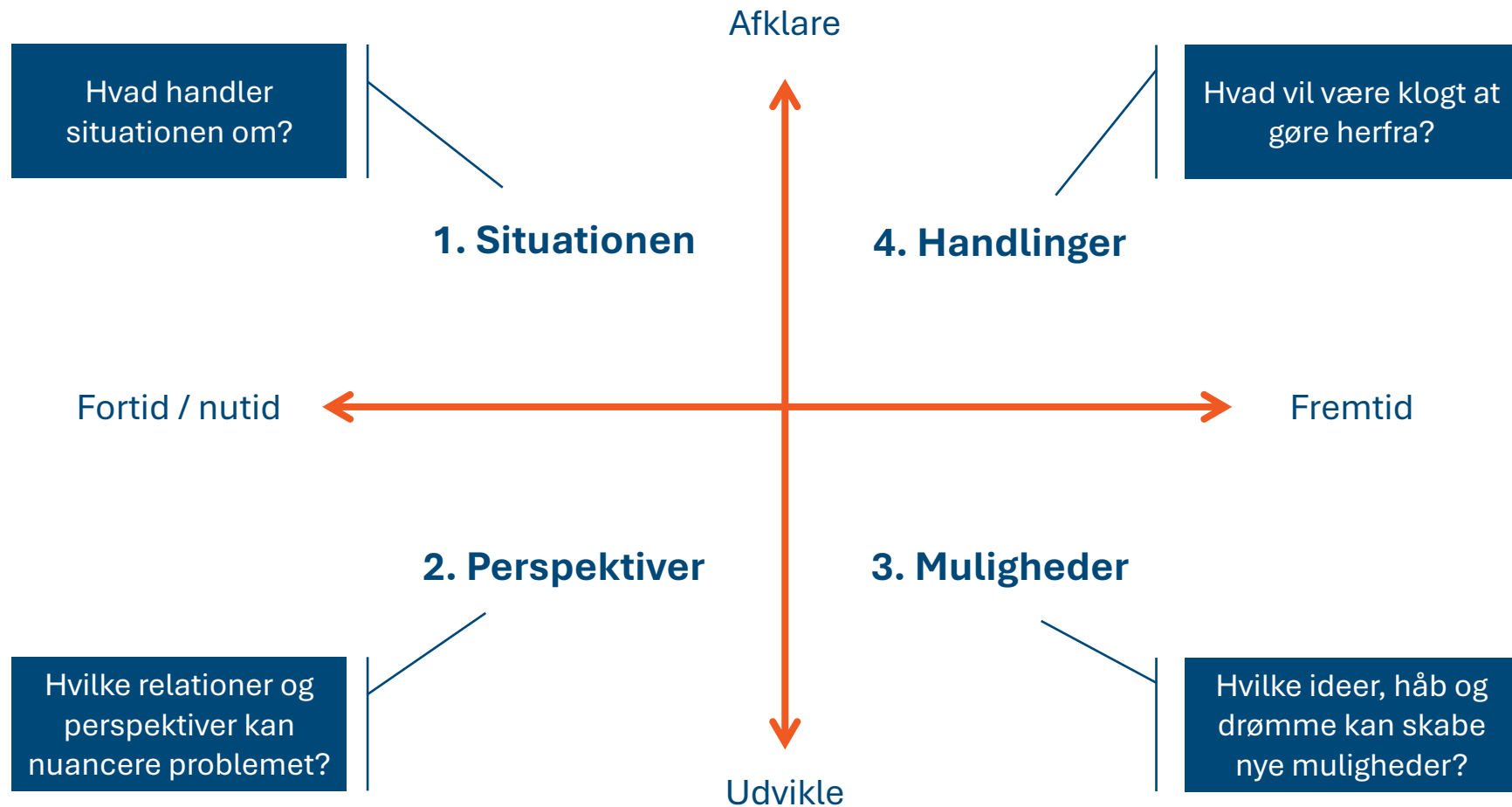
- + Vi skaber hver især vores egne opfattelse af virkeligheden.
- + Alle handler i bedste hensigt – ud fra deres egen logik.
- + Pas på med vishedens fristelse!



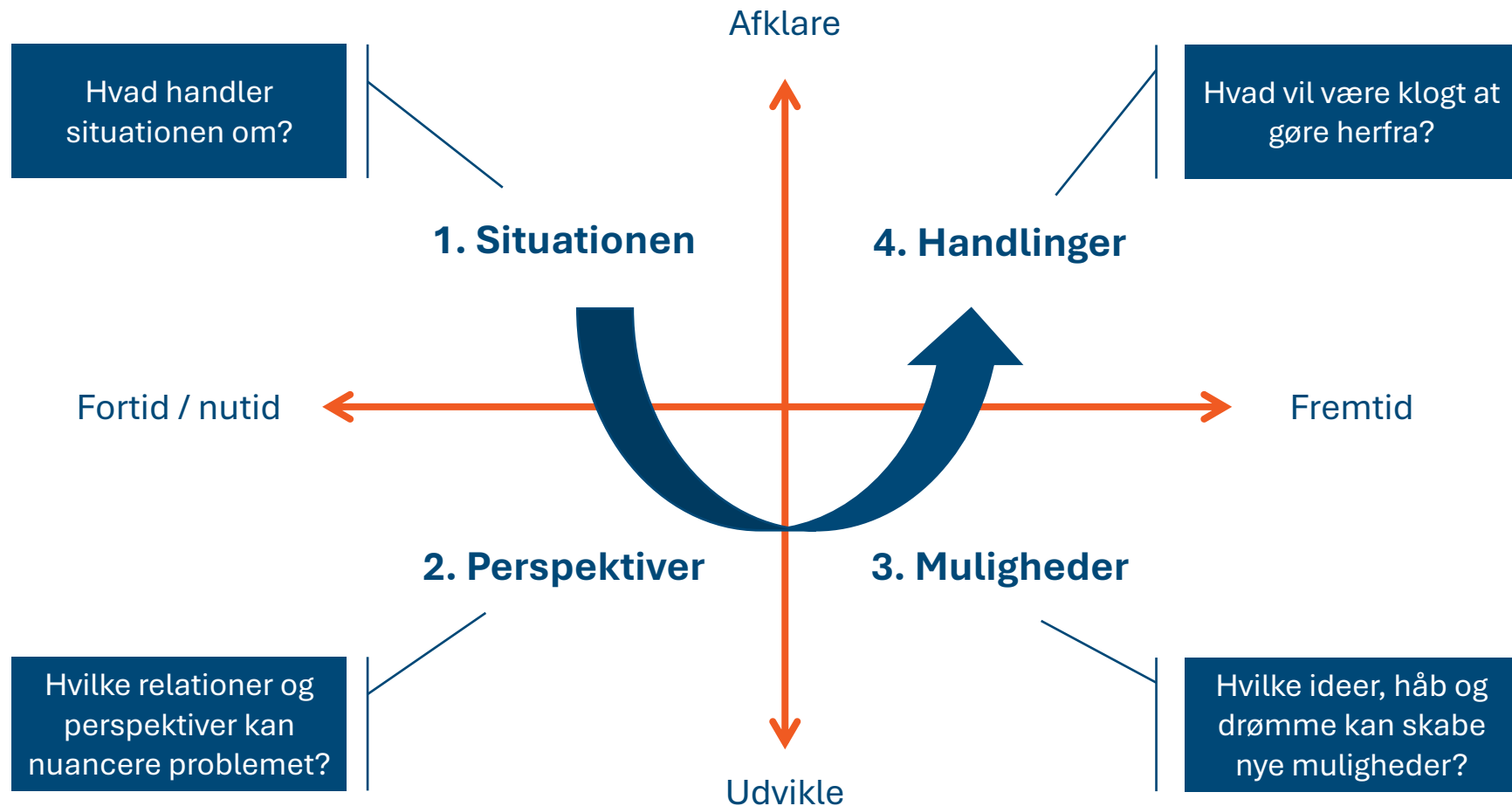
Konkret proces for samskabelse

- ✦ **Forstå problemet –**
- ✦ **Inviter til ligeværdig dialog –** Ser jeres kolleger og menighed det samme, som I gør? Eller får de øje på noget andet?
- ✦ **Udforsk løsningsmuligheder –** Sammen med dem, der påvirker og påvirkes af problemet – skab løsninger sammen!
- ✦ **Hvordan skal et samarbejde se ud –** hvis afprøvningen går godt? Hvad gør vi, hvis det lykkes?

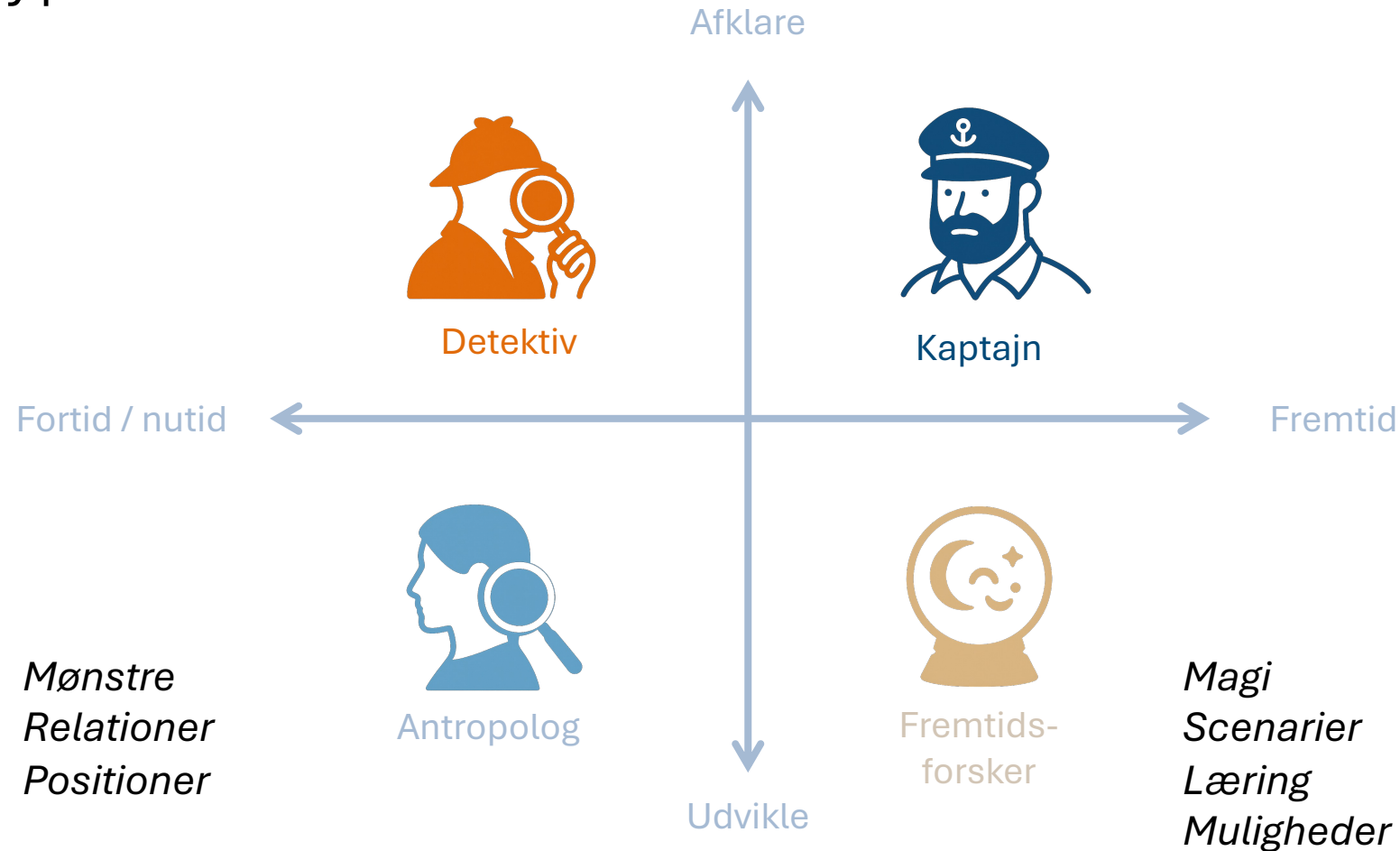
Fire undersøgelseslogikker



Fire undersøgelseslogikker



Arketyper



Detektiven

Hvad er der sket /
hvad er situationen?

Antropologen

Hvordan oplevede /
oplever andre det?

Fremtidsforskeren

Hvordan kunne det
ellers se ud?

Kaptajnen

Hvad gør vi nu -
fremadrettet?

Mindset & arbejdsprincipper for samskabelse

- ✦ Empati er afgørende – forstå hvor der er et behov!
- ✦ De bedste løsninger udspringer af det bedste indblik i borgernes / menighedernes behov, drømme og værdier.
- ✦ Udforsk idéer sammen – I har en forestilling om, hvad I vil arbejde med, men pas på med at antage, at dem I får brug for er lige så motiverede!
- ✦ Byg ovenpå hinandens ideer – og gå ligeværdigt ind i en nysgerrig samtale, hvor I udforsker muligheder.
- ✦ Afprøv løsninger og hypoteser hurtigt – se hvad der sker!
- ✦ Prøvehandlingerne skal være hurtige og billige at lave, men skal lede til brugbar viden om næste skridt.

LEAD✦



Dialog ved bordene

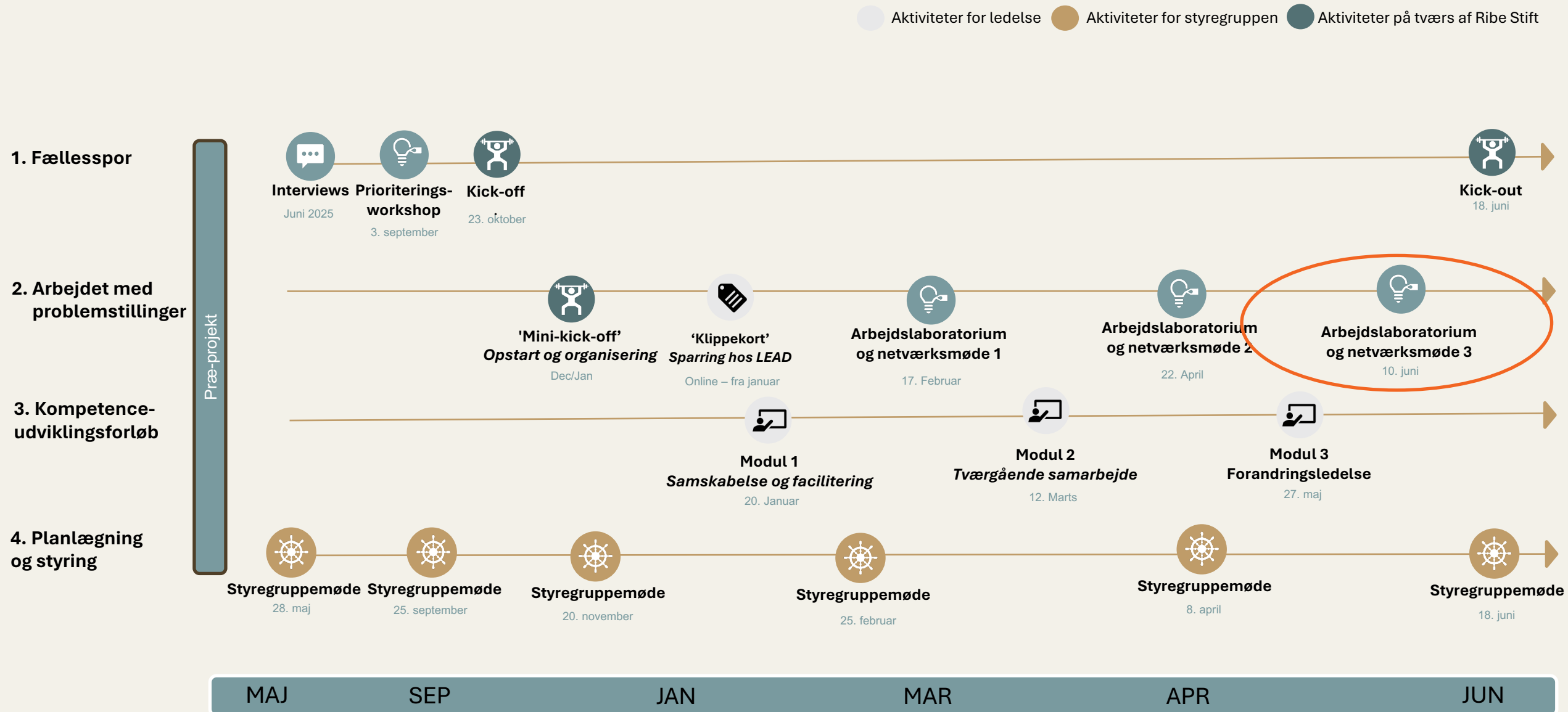
- + Hvad har jeg lært ved det her kursus? Hvad har jeg ikke lært – som jeg troede, jeg ville lære?
- + Hvordan holder vi gryden i kog i arbejdet med projekterne lige nu og frem til sommerferien?
- + Hvordan sikrer vi ejerskab til mini-projekterne?

LEAD+

Opsamling



Det samlede forløb



Hvad sker der herfra?

Arbejdslaboratorium
3
d. 10. juni

- Vi har arbejdet med forandringer på modul 3 (**i dag**) – vi ser på mini-projekterne og taler om, hvordan I arbejder videre med konkrete planer/værktøjer efter kick-out

Kick-out d. 18. juni

- Vi hylder *Fremtidens Fundament* og de erfaringer, det har givet os ind til nu – og peger ind i fremtiden sammen: hvad så nu?

Styregruppemøde 18.
juni

- Styregruppen for projektet mødes en sidste gang og sætter retning for fremtiden: hvad vil vi herfra?

Alle kan løbende få hjælp og sparring hos arbejdsgruppen/LEAD

Kick-out

+ Husk at melde dig til d. 18. juni! 😊 Det bliver en virkelig spændende og hyggelig eftermiddag



LEAD+

Aftensmad

Kan tages med eller spises her

Tusind tak for i dag! 😊

