

Vejledning: Game of Changes

Pr. Juli 2022

Indhold

1.1 Introduktion	3
2.0 Hvad er Game of Changes?	3
2.1 Få adgang til Game of Changes	4
2.1.1 Login for konsulenter	4
2.1 Opbygningen af Game of Changes	5
3.0 Teorien i Game of Changes	7
3.2 Forandringscirklen	7
3.1 Reaktioner på forandring	9
3.3 Energien i forandringen	10
3.4 Retning, Koordinering & Engagement	10
3.4.1 Modellerne for Retning, Koordinering og Engagement	11
3.4.2 Hvad skal det bruges til?	12
3.5 Ledelsesstil	13
3.6.1 Leadership/Management	13
3.4 Ledelsesværktøj	14
4.0 Forandringscirklen som spil/simulation	15
4.1 En båd som metafor for forandringen	15
4.1.1 Med eller uden medarbejdere i båden	16
4.2 Ledelsesværktøjerne	17
4.3 Narrativet/Scenarier	17
4.4 Medarbejdere	17
4.4.1 Personlighed og forandring	18
4.4.2 Stereotyper	19
4.4.3 Særlige reaktioner	21

4.5 Det uforudsigelige.....	21
4.6 Hvordan vinder man?	21
5.0 Simuleringer i Game of Changes.....	22
5.1 Led 10 Typer.....	25
5.1.1 Opbygning.....	25
5.2 Særlige forandringer: Systemimplementering og Pludselig Forandring.....	26
5.2 Led En Person	26
5.2 Opbygning.....	27
5.3 Led Dig Selv.....	27
5.4 Multiple Change	28
5.4.1 Introduktion til Multiple Change.....	28
5.4.2 Opsætning af Game of Changes	30
5.4.3 Mål og læring.....	33
5.4.4 FAQ.....	34
5.4.5 "Snydekoder" til at oplåse spil.....	35
5.4.6 "Spilleregler" til uddeling i kursus	35
6.0 Transfer & Mine Forandringer	36
6.1 Byg en forandring trin for trin.....	36
6.2 Flere detaljer: Medarbejderen	38
6.3 Flere detaljer: Forandringen.....	38
6.4 Lav en plan.....	39
6.4 Retning, koordinering og engagement.....	40
7.0 Proces og debrief.....	41
7.1 Kursus typer	41
7.5.1 Forandrings-workshop med ledergruppe	42
7.5.2 Forandringsworkshop med team/medarbejdere	43
7.5.3 Træning af ledere	44

7.5.4 Forandrings-Coaching 1:1	44
7.2 Processer	46
7.3 Debrief	46
7.4 FAQ	48
Appendix	51
0: ledelseskort.....	51
1: Financify multiple Change forandringer	61
Connect Multiple Change forandringer.....	63
2: Koder til multiple Change.	66
3: Processer.....	68

1.1 Introduktion

Velkommen til manualen til Game of Changes. Manualen er en instruktion til, hvordan man bruger forandringsgrundlaget, både de fysiske materialer og onlineversionen.

Manualen er skrevet til dig, der skal arbejde med forandringsgrundlaget, hvad enten du skal:

- Introducere grundlaget og værktøjerne til andre
- Bruge værktøjerne til at hjælpe andre med en forandring

Manualen er tænkt dels som en guide, som skridt for skridt kan hjælpe dig gennem en konkret proces – og dels som et opslagsværk, hvor du kan gå tilbage og finde baggrunden for forandringsgrundlagets teori og struktur.

Hvis du er ny til Game of Changes vil anbefalingen være at læse med fra begyndelsen.

2.0 Hvad er Game of Changes?

Game of Changes er et digitalt og analogt værktøj til undervisning i forandringsledelse. Værktøjet er opbygget af flere forskellige dele, centralt i værktøjet er simuleringen af den såkaldte forandringscirkel, som er en metafor for

rejsen gennem en forandring. Game of Changes er udviklet af organisationspsykolog Christian Harpelund og bygger på afprøvede teorier og praktiske erfaringer fra arbejdet med ledere i forandringer.

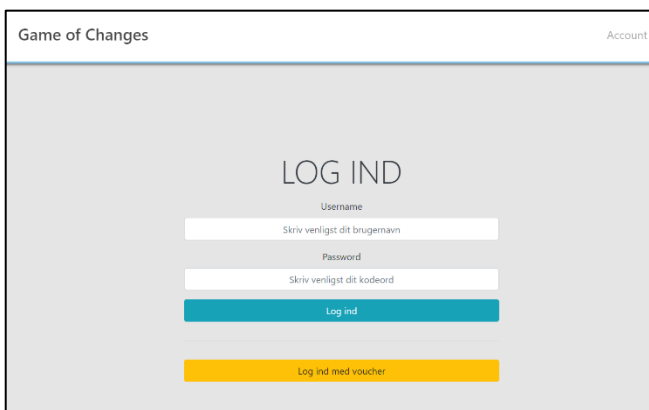
2.1 Få adgang til Game of Changes

Game of Changes er et browserbaseret spil. Det virker bedst på Google Chrome, hvis du oplever problemer på andre hjemmesider, vil vi derfor anbefale at skifte til Google Chrome i første omgang.

Følg dette link til hjemmesiden:

<https://zimate.net/game-of-changes/>

Første gang du kommer ind på siden møder en loginside. Kode og brugernavn(e) får du udleveret af Zimulate.

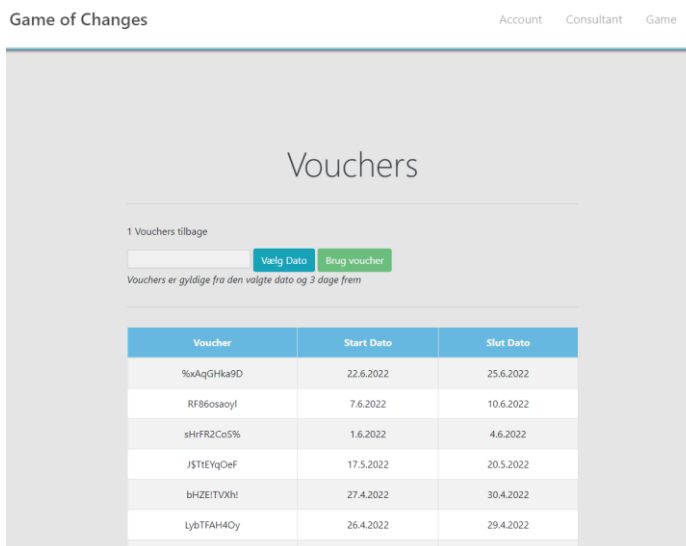


Figur 1: Log in

Der arbejdes aktuelt på en bedre løsning, vær derfor opmærksom på at der kan ske ændringer i denne tilgang indenfor nærmere fremtid.

2.1.1 Login for konsulenter

Som konsulent logger du ind med de oplysninger du har fået givet af Zimulate. Her kommer du ind på en side hvor du kan oprette de vouchers du skal bruge til dine kurser. Er du løbet tør for vouchers, kontakt Zimulate.

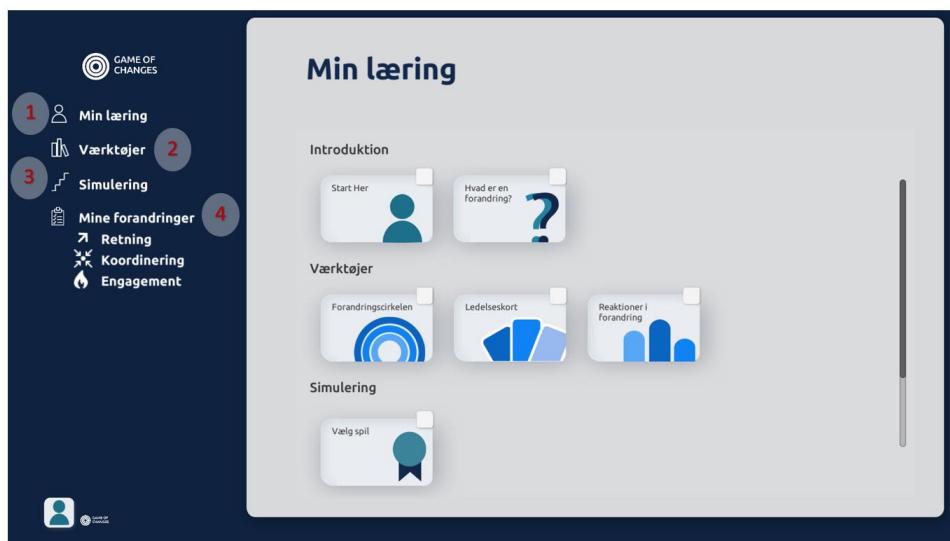


Voucher	Start Dato	Slut Dato
%xAqGHka9D	22.6.2022	25.6.2022
RF86osaoyl	7.6.2022	10.6.2022
sHrFR2Co5%	1.6.2022	4.6.2022
J5tEYqOf	17.5.2022	20.5.2022
bHZETVXhl	27.4.2022	30.4.2022
LybTFAH4Oy	26.4.2022	29.4.2022
...

2.1 Opbygningen af Game of Changes

Efter du er logget ind, møder du en 'start-side', med en stor "start" knap. Vi forventer at denne del bør være relativ intuitiv.

Du bør nu komme ind i Game of Changes hvor der øverst står "min læring" og der er en menu af forskellige muligheder i venstre side (figur x). Dette afsnit giver dig et kort overblik over hvad du kan forvente i de forskellige kategorier.



Figur 2: Venstremenu

1) Min Læring

Min læring er den første side man kommer ind på. Her er der en kort introduktion til forandringer og man kan sætte sig et mål for hvor god man ønsker at være til forandringsledelse. Disse indstillinger har aktuelt ingen funktion for resten af spillet, og er tænkt som en refleksionsøvelse.

Resten af 'min læring', dvs. "Værktøjer" og "Simulering" fungerer som navigation på samme måde som venstremenuen, men man får dog et lille hak ✓ løbende når man har været inde og besøge de forskellige elementer.

Kommende updates:

- Min læring bliver udbygget til at indeholde en profil som viser hvordan man har ledet i spillene (management/leadership – tenderende ledelsesstil)
- Der indsættes et guidende værktøj som viser spilleren vej gennem spillet.

2) Værktøjer



Figur 3: Værktøjer

I 'værktøjer' kan brugeren af Game of Changes læse op på teorien og læringen bag spillet. Der er tre muligheder: Forandringscirklen, ledelseskort og reaktioner i forandringen (figur x). Alle disse vil blive gennemgået mere grundigt i "2.0 Teorien bag Game of Changes".

Under hvert emne er der tekster til læsning og små tests man kan tage for at tjekke op på forståelsen af konceptet.

3) Simulering

Under 'simulering' finder man en række forskellige cases og spil hvor man kan udfordre sig selv og ens evne til at lede en forandring. De forskellige cases og spil vil blive gennemgået i hhv. "5.0 Simuleringer i Game of Changes"

I kursus kontekst vil det ofte være her man starter.

4) Mine forandringer

Til sidst i menuen kan man finde 'Mine forandringer', som er Game of Changes' transfermodul. Her kan man oprette sine egne forandringer og skrue på indstillinger så forandringen ligner en eller flere af de forandringer man selv har gang i. Man kan også tilføje de mennesker, der er i ens forandring og prøve at spille den.

Endeligt ligger der under "mine forandringer" de tre overskrifter "Retning", "Koordinering", og "Engagement". Dette er den danske oversættelse af

”Direction”, ”Alignment”, og ”Coordination”, ofte forkortet ”DAC”. Der vil blive udfoldet mere på disse kategorier under ”3.4 Retning, Koordinering og Engagement” smat ”6.0 Transfer og mine forandringer”.

3.0 Teorien i Game of Changes

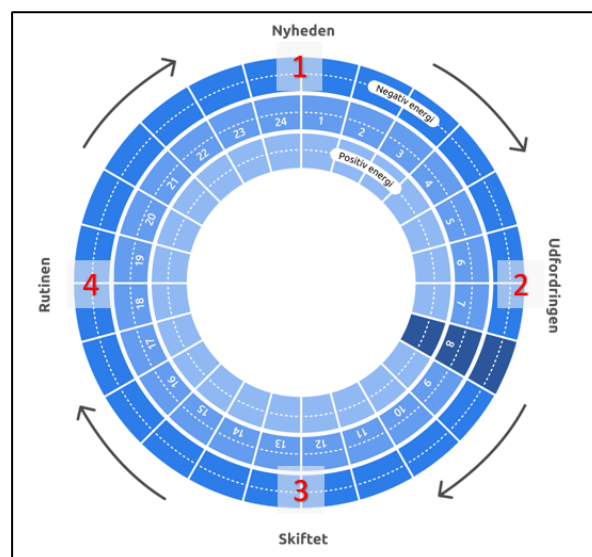
Game of Changes er sammensat af flere teoretiske perspektiver. Fundamentet er dog inspireret af Rick Maurers beskrivelse af forandringsprocesser, samt hans fremlæggelse af modstand mod forandring og fasemodel af forandringsprocesser. Disse vil kort gennemgås nedenfor. Endeligt vil der blive kommenteret på energi i forandringen, værktøjerne og ledelseskortene.

3.2 Forandringscirklen

En forandring har ifølge Rick Maurers teori fire faser (se figur 1);

- 1) Nyheden
- 2) Udfordringen
- 3) Skiftet
- 4) Rutinen

Nogle gange vil forandringen komme igennem de forskellige faser hurtigt, andre gange vil de gå langsomt. Nedenfor vil alle faser gennemgås enkeltvis.



Figur 4: Forandringsfaser

Nyheden

Teorien bag modellen er, at alle forandringer starter med en NYHED. Det kan være hvad som helst. Og det er ikke sikkert, at det er en planlagt NYHED. Oftest er de nyheder, der starter forandringen, lidt tilfældige. Det kan f.eks. være dagligvarebutikken som ikke længere sælger nok frugt og grønt. Det åbner deres øjne for at konkurrencen er spidset til og der skal ske noget nyt.

Hvis man er medarbejder, hører en nyhed om en stor implementering, er den selvfølgelig ikke tilfældig, men hvis vi nu spoler baglæns og kigger på dem, der har udviklet forandringen, er det et relevant spørgsmål at stille: Hvor har de den fra?

Her vil svaret oftest være, at de har observeret ting, som har været noget, de ikke selv kunne styre. F.eks at markedet har ændret sig, kunderne ændrer adfærd, eller konkurrenterne vokser. De har haft to muligheder: at ignorere forandringen; eller handle på den. På et tidspunkt har de enten forladt ideen/ problemet – eller også er de nået frem til den næste fase: UDFORDRINGEN. Her går det op for en, at denne forandring kommer til at have en personlig betydning og indgriben i ens liv.

Udfordringen

Efter at man har fået øje på forandringens potentiale, godt eller skidt skal det lige gå op for en at det også rammer en selv. I denne fase bliver det evident at forandringen kommer til at ske, og at det vil have betydning for ens arbejde i større eller mindre grad. Når man står lige på den anden side af UDFORDRINGEN, ved man dybest set ikke helt, hvad man skal. De næste skridt handler om at afsøge sine muligheder. Oversætte, hvad det her betyder for mig? Finde løsninger. Vælge løsninger. Finde ressourcerne. Organisere sig og gøre sig klar til at lave det egentlige skift.

Dette er et vigtigt skridt i forandringsprocessen, da de aktiviteter man igangsætter vil opleves signifikant både forskelligt for dem, som har accepteret forandringen, og dem som har hørt om forandringen, men ikke endnu har forstået, indset eller accepteret deres rolle i forandringen. I denne fase vil deltagerne i forandringen også begynde at gøre sig overvejelser om hvordan forandringen kan eller bør implementeres.

Skiftet

Den næste fase er SKIFTET, det er med dette trin vi begynder implementeringen af forandringen. Her begynder man at gøre de nye ting i praksis, men man mestrer dem ikke endnu. Man skal øve sig. Man skal lave fejl. Løsninger skal passes til og måske laves om. De første skridt tages til at ændre adfærd, og i den kommende tid bliver der eksperimenteret og leget med forskellige løsninger og opdaget nye udfordringer, som ikke var forudset. Denne del kræver vedholdenhed og et tilskud af engagement for at holde humøret oppe når de første spæde skridt tages mod en ny rutine. Denne fase er præget af stor usikkerhed, og det er ikke alle der vil føle sig komfortable i at efterlade det trygge og velkendte. Det er i denne fase

forandringen spidser sig til og der er større sandsynlighed for at forandringen mislykkedes.

Rutinen

Hvis man klarer sig igennem skiftet, rammer man på et tidspunkt rutinen, her er forandringen ikke nødvendigvis noget vi ser som en 'forandring' længere. Her er implementeringen af nye vaner blevet rutine og hele budgettet på forandringen er også ved at være brugt, så der er ikke råderum til store fejl eller mangler i produkt eller kompetence længere. Der skal nu evalueres, dokumenteres og vurderes om forandringen gik som planlagt, hvad man har lært og hvad der er den næste nye forandringsnyhed der venter rundt om hjørnet.

3.1 Reaktioner på forandring

Rick Maurer peger på tre ærketyper af reaktioner man kan have overfor en forandring.

- 1) Jeg forstår ikke forandringen
- 2) Jeg kan ikke lide forandringen
- 3) Jeg har ikke tillid til forandringen/afsenderen af forandringen

De tre typer modstand er vægtet, den første kan dermed forstås som den 'letteste' af modstandene, mens manglen på tillid er en 'tungere' type modstand mod forandringen.

For at bryde modstanden ned er der forskellige taktikker afhængigt af hvilken modstand man møder.

Svar på modstand:

- 1) Hvis du oplever at der er nogen, som ikke *forstår* forandringen, forklar dem det. Den tydeligste måde at forklare forandringen på er 1-1; ansigt til ansigt, en af de værste måder at kommunikere til nogen, der ikke forstår forandringen, er via fælles kanaler som f.eks. intranet.
- 2) Hvis du oplever at der er nogen som ikke kan *lide* forandringen, er løsningen at lytte til dem. Det er ofte lettere at gå med på en forandring, hvor ens bekymringer er hørte, end en forandring hvor man mener at have en god løsning eller en signifikant bekymring uden at blive hørt.

- 3) Hvis du oplever at der er nogen, som forstår forandringen, måske endda kan lide forandringen, men ikke har *tillid* til dig som afsender af forandringen er der et helt særligt problem. Det kan ikke løses med mere information, eller ved at lytte til deres frustrationer. I dette tilfælde bliver du først nødt til at skabe en relation, og opbygge tilliden. Det kan f.eks. være ved at være mere transparent, vise sårbarhed (med omtanke) eller ved ganske simpelthen at tilbringe mere tid med personen, selvom det kan virke ubehageligt.

3.3 Energien i forandringen

Game of Changes har også element af mængden af energi man lægger i forandringen. Energien er i en vis grad bundet op på reaktionerne overfor forandringen som beskrevet ovenfor.

- Man kan ikke have fuld energi på en forandring man ikke forstår den. En person kan måske virke glad for forandringen, men hvis personen ikke forstår forandringen til fulde, er energien ikke rettet mod det korrekte.
- Hvis man ikke kan lide forandringen, er der en naturlig grænse for hvor god energi man kan have.
- Hvis man ikke har tillid til forandringen, er der også grænser for hvor meget energi man kan have overfor implementeringen af den.

Der kan opstå situationer hvor ovenstående ikke overholdes for enkelte deltagere i forandringen. I disse tilfælde er disharmonien et udtryk for manglende awareness.

3.4 Retning, Koordinering & Engagement

I Game of Changes bliver der refereret til retning, koordinering og engagement, dette er en oversættelse af det engelske direction, alignment & commitment (ofte forkortet DAC). DAC er en generel ledelsesmodel, som peger på at ledelse ikke relaterer sig til en specifik rolle, men er et produkt af adfærd. Produktet ledelse skabes når der producers retning (direction), koordinering (alignment) og engagement (commitment) i en gruppe af mennesker.

Retning refererer til gruppens dedikation til en samlet mission og fælles mål. Her skabes løbende enighed og formidling af vigtighed, formål og målsætninger med forandringerne.

Koordinering handler om den nødvendige koordinering af handlinger i gruppen mod det fælles mål. Her arbejdes med at koordinere løsninger, beslutninger og prioriteter i forbindelse med forandringerne.

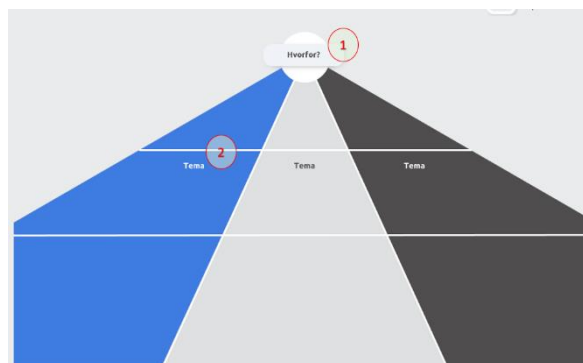
Engagement peger på gruppens evne til at sætte de fælles mål og interesser over egne interesser og fordele. Som leder søges at opbygge fælles ansvar for at gennemføre forandringer, udvikle adfærd og følge op på mål.

3.4.1 Modellerne for Retning, Koordinering og Engagement

I Game of Changes bruges tre modeller til introduktion og arbejde med Retning, Koordinering og Engagement. De tre modeller findes som fysiske 'plakater', hvorpå man aktivt kan placere sine egne eller de fiktive forandringer.

Model: Retning

- 1) Hvorfor: Den samlede forklaring/grund til forandringen
- 2) Tema: De forskellige spor er nogle tematikker som de forskellige forandringer kan inddeles i. F.eks. introduktion af et nyt digitalt design på

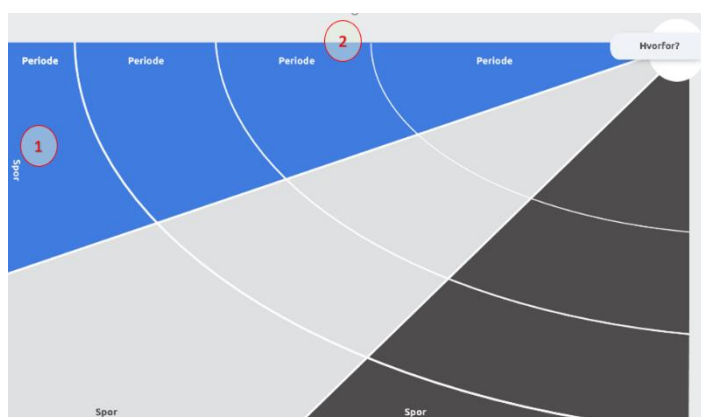


Figur 5: Retning

hjemmesiden og et nyt CRM-system kan begge gå under en digital transformation, eller gå i hver deres kategori; HR-udvikling og Marketing. Det vigtigste er at de mange forandringer bliver samlet til kategorier for at blive bevidst om hvad der forener og skiller forandringerne ad.

Model: Koordinering

- 1) Sporene viser retningen som beskrevet ovenfor
- 2) Perioden definerer hvor højt forandringen bliver prioriteret og hvilken rækkefølge

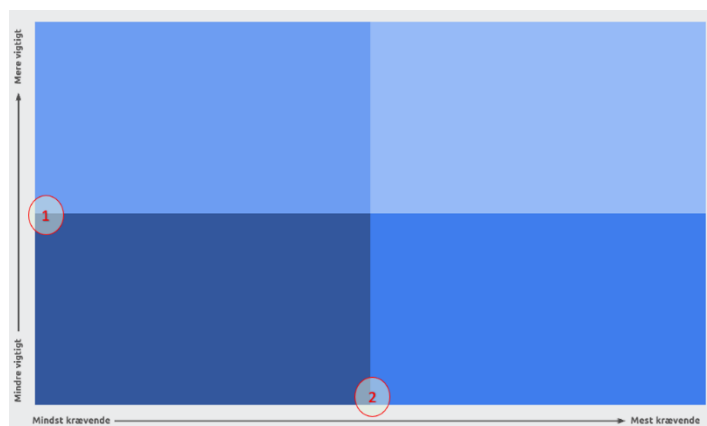


Figur 6: Koordinering

forandringerne forventes at blive gennemført i.

Model: Engagement

- 1) Jo højere oppe forandringen ligger på dette billede jo mere energi kræver den.
- 2) Jo længere til højre man placerer forandringen jo mere krævende forventer man at forandringen er.



mere krævende forventer man at forandringen er.

3.4.2 Hvad skal det bruges til?

I GOC er der argumenteret for at der er visse tidspunkter i en forandring hvor det er bedst at bruge hhv. retning, koordinering og engagement.

I begyndelsen af forandringen er det vigtigt og mest hensigtsmæssigt at arbejde med retning, så alle forstår hvorfor denne forandring er vigtig og nu skal påbegyndes. Når Forandringen så er besluttet og igangsat, er det essentielt at koordinere alles indsatser til en fælles bevægelse. I slutningen er det centralt at holde engagementet højt og holde alle i gang og aktive i forandringen. Disse pointer er også simulerede i Game of Changes.

Vi har altså brug for alle tre elementer af DAC. Ellers løber vi ind i 3 grundlæggende udfordringer. Stagnation, forvirring og kaos.

Forvirring (mangel på retning): Hvis vi forestiller os en situation, hvor vi har masser af engagement i organisationen, og også god koordinering på tværs og i vores teams, men vi føler ikke at vi har noget retning. Vi kan ikke se perspektivet, vi mærker ikke visionen. Så opstår der forvirring. *Nytter det her noget, hvad skal der ske med os, etc.?*

Kaos (mangel på koordinering): Hvis vi forestiller os en situation, hvor vi faktisk kender vores retning og den giver mening for os. Vi har også det gode engagement, fra en organisation, der rigtigt gerne vil, men vi har ingen koordinering. Så opstår der kaos. Folk vil løbe ind i hinanden, støde sig på

hinanden. Vi får uhensigtsmæssig konkurrence om, hvem der kommer først. Det er som en børnehave på tur, med dårlig styring. (Som Roskilde Festival, når den åbner.)

Stagnation (mangel på engagement): Hvis vi forestiller os en situation, hvor retning er kendt og anerkendt. Vi er gode til at koordinere. Vi deler viden og tager vores positioner, som vi skal, men vi har ikke det engagement, der skal til. Vi vil i sidste ende ikke prioritere det, der skal til. Så opstår der stagnering. Vi går i stå med vores velsmurte maskine. Ting begynder at gå langsomt.

Se følgende artikel for mere information:

Drath, W. H., McCauley, C. D. Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M. G., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19, 635-653. Retrieved on september 8, 2009, from ScienceDirect.

3.5 Ledelsesstil

Når vi træffer beslutninger i GOC siger det noget om hvordan vi som ledere oplever det mest naturligt at lede. Af de valg der kan træffes i GOC kan det være interessant at observere balancen mellem f.eks. valg af Retning, Koordinering og Engagement (som beskrevet ovenfor) samt leadership og management, som vil blive uddybet nedenfor.

I en kommende opdatering vil GOC også indeholde en reference til 6 Styles, og give en indikation på hvilken stil man har anvendt mest i spillet.

3.6.1 Leadership/Management

En af modellerne er en teori om, at ledelse kan deles op i to kategorier: Management og Leadership. På dansk har vi kun et ord for ledelse. Vi kunne godt kalde Management for styring og Leadership for ledelse. Men vi har holdt fast i de engelske begreber.

Management

Management kategorien dækker over alle de ting, man skal gøre, som sikrer at den praktiske del af forandringen sker. Altså, at målene sættes, at prioriteringer laves, at vi får de processer og værktøjer vi skal bruge, etc. Når vi går tilbage til

forandringens cyklus, kan vi bruge Management kategorien til at 'flytte båden' (se 4.0). De Management valg vi tager, vil selvfølgelig også have indflydelse på menneskene. Nogle gange, skubbe dem frem, nogle gange skaber det modstand og negativ energi, andre gange lettelse og positiv energi.

Leadership

Leadership kategorien, kan vi så til gengæld bruge til at flytte menneskene. Det handler om at sikre forståelse, om at lytte til folk og involvere dem og deres viden, om udvikle folk til det nye, etc. De vil kunne skabe ny energi, skabe fremdrift og så videre. Leadership valgene er dog ikke alle populære. Og nogle af dem, der måske skal bruges til at flytte fremad, kan også godt skabe en negativ energi.

Balance

Set i lyset af denne opdeling, handler forandringsledelse om at holde en meget fin balance mellem Management og Leadership. Den kan godt ændre sig gennem forandringens cirkel, og have forskellig vægtning til forskellige tider. Sekvensen af Management og Leadership er også interessant. Det er en god ide at have tid til Leadership, når man har truffet et Management valg.

3.4 Ledelsesværktøj

Ledelseskortene er Game of Changes' værktøjskasse. Kortene er en samling af forskellige ledelsesredskaber tilegnet forandringsledelse. Værktøjerne er blevet testet og analyseret af et hold organisationspsykologer for deres formodede virkning på medarbejdere og selve forandringsprocessen, hvilket er de effekter man vil opleve i simuleringen af forandringen. Kortene er kategoriseret i to kategorier: Den ene inddeling er i Management/Leadership, der er 15 kort til hver af disse kategorier. Den anden inddeling er i Retning, Koordinering og Engagement, der er 10 kort af hver kategori (læs mere herom i 2.5).

Sammenlagt er der 6 kategorier:

- Retning: Leadership
- Retning: Management
- Koordinering: Leadership
- Koordinering: Management

- Engagement: Leadership
- Engagement: Management

Kortene findes digitalt i Game of Changes, og som fysisk eksemplar. Kontakt Zimulate for mere information herom.

For en liste over alle ledelseskort se Appendix 0, her er der også tilføjet ekstra information til konsulenten, som ikke står i simuleringen.

4.0 Forandringscirklen som spil/simulation

Som en del af det koncept vi arbejder med i Zimulate er der i Game of Changes indlagt en række metaforer for at synliggøre de koncepter, som er omdrejningspunktet for spillet. Derudover er indlagt en række teoretiske perspektiver, som er drivkraften for simuleringen. Dette vil blive uddybet mere konkret nedenfor.

4.1 En båd som metafor for forandringen

Båden i forandringscirklen er en metafor for forandringen som projekt. Forandringen kan tage mange former. Det kan være en klassisk forandring som f.eks. implementering af et nyt CRM-system, men det kan også være en organisatorisk omstrukturering eller et strategiskift. Kun fantasien sætter grænser. Båden/forandringsprojektet karakteriseres oftest ved:

- Forandringens mål og KPI'er
- Den følger sine egne deadlines, beslutninger og roller
- Den har tekniske løsninger
- Perioden med fokus og support

Metaforen handler om den organisatoriske styring af projektet. Båden er altså den centrale forståelse af hvor langt forandringen bør være på et givent tidspunkt. Derfor vil de fleste simuleringer sædvanligvis starte ved at båden står efter "Udfordringen" eller endda længere fremme, da processen med at udforme, designe, udforske og analysere forandringen er foregået forinden at den kommunikerer ud til resten af organisationen. Det er også derfor båden kan "løbe fra" medarbejderne, hvis økonomi, projektstyring mm. tager fart, men

medarbejderne endnu ikke har indset at det er deres adfærd, som skal ændres i takt med forandringens implementering.

4.1.1 Med eller uden medarbejdere i båden

Når medarbejderne er i båden, følger de projektet, de er så at sige 'on track'. De er ikke sakket bagud eller løbet foran den organisatoriske projektering af projektets fremgang. Når medarbejderne ikke er i båden, handler det om at de mentalt ikke er på samme stadie.

Ingen eller få i båden: Hvis der er kun en eller to i både opdager de hurtigt, at det nu er dem, der skal lede forandringen (Jeg skal stå på mål for et system, der ikke har opbakning fra andre – og jeg er ikke leder). Det er ensomt og udfordrende (og uretfærdigt). Hvis der ikke er nogen i båden, er det en ærgerlig situation for forandringen. Medarbejderne er muligvis for negativt indstillet, for langt bagud, eller nogle er måske løbet foran og er begyndt at lave deres helt egne projekter uden at alle er på samme linje. Men hvad sker der med en tom båd? Synker den? (Nej). Den sejler videre som et spøgelsesskib, som folk husker, så længe de er i organisationen. Så når lederen kommer med sit næste projekt, kommer der en skepsis, som er helt naturlig og forventelig. Når vi har mange tomme både, får vi potentielt en kynisme og en træghed i organisationen overfor at få forandringer i gang overhovedet.

De første medarbejdere: De første 20 procent er klart de vigtigste. De er 'first-followers'. De er dem, der trækker de næste ind. Fordi de beviser, at lederen og forandringen kan følges. At det er muligt. De er bevist. Og tre "tosser" er mere overbevisende en enkelt tosse, der påstår, at nu skal vi gøre noget nyt.

Størstedelen: 50% er den næste skillelinje. Ved 51% har vi største delen med. Før var det mærkeligt og anderledes at være i båden. Nu er det mærkeligt at være udenfor båden. Det er social psykologi.

Den bærende forandring: Men vi skal helt op til 70% for at få en forandring, der bærer sig selv. Ved 70% kan lederen forlade forandringen, og den vil stadig sejle sig selv. Faktisk, skal vi indsætte en ny forandring, for at komme af med denne her.

En vigtig detalje her er at vi kan undvære nogle folk. Og det skal bruges til at fortælle os selv, hvor vi skal lægge energien. Vi må ikke bruge hele vores tid på de

personer, som ikke er fulgt med, det kan ende med at alle eller de fleste af vores ressourcer.

4.2 Ledelsværktøjerne

Ledelsværktøjerne er spillerens handlemuligheder. I spillet vil man kunne vælge mellem 30 forskellige kort som er inddelt på to led; Management/Leadership og Retning/Koordinering/Engagement. Læs mere om denne inddeling i 2.4 Ledelseskort.

Hvorvidt det kort man spiller, er godt eller dårligt afhænger af hvor langt forandringen og medarbejderne er givent tidspunkt.

4.3 Narrativet/Scenarier

I Game of Changes er der indbygget flere narrativer. Narrativerne kaldes nogle gange også scenarier eller cases. Narrativerne sætter forandringerne i en kontekst. Vores mest populære narrativ er Financify, hvor simulationerne er i en finansiel institution. Narrativet har ingen direkte påvirkning på spilmekanikken, men sætter forandringerne i et nyt lys og gør det for nogen mere genkendeligt hvis forandringerne er nogen man kan genkende.

Aktuelle Scenarier i GOC:

- Financify
- Connect

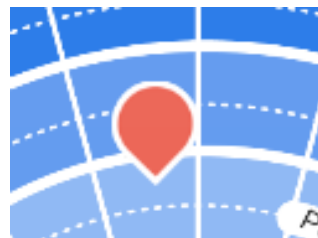
Flere Scenarier tilføjes løbende i udviklingen af GOC.

4.4 Medarbejdere

En medarbejder består af:

- 1) Navn, jobbeskrivelse, kort intro
- 2) Personlighed
- 3) Evt. stereotyp

I følgende vil disse uddybes.

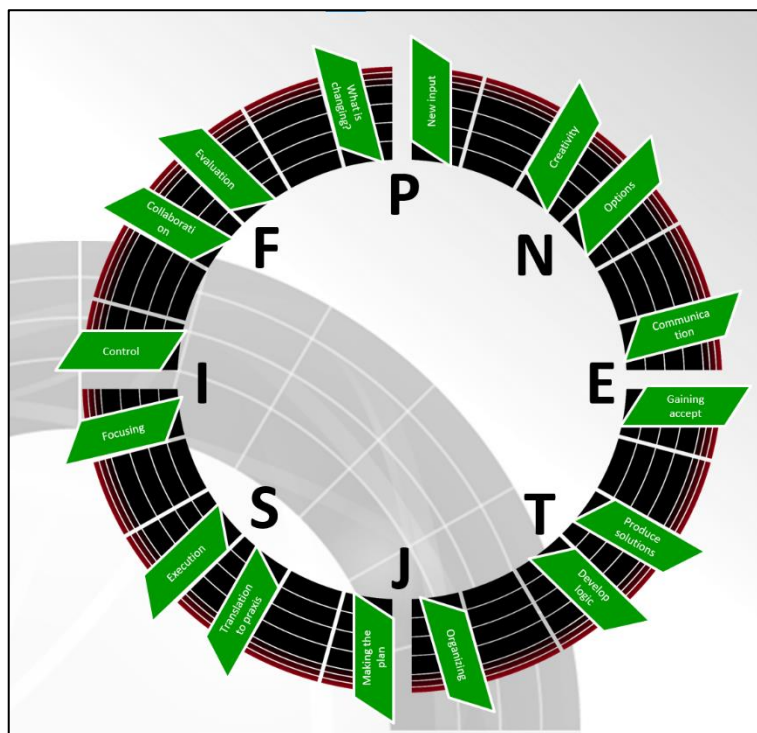


4.4.1 Personlighed og forandring

Alle avatarer i GOC har en personlighed. Personlighederne er defineret ud fra MBTI personlighedsteori. Læs mere om MBTI her: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

Ud fra personlighedernes karakteristika kan man sige noget om hvordan disse forventeligt reagerer på forandringer. Det betyder at nogle vil være mere motiverede i nogle dele af forandringer end andre. Figuren nedenfor illustrerer i hvilke dele af forandringen de forskellige personlighedstyper forventeligt vil trives mest. Omvendt vil individer i forandring trives mindst i de perioder som trækker på karakteristika på den modsatte side. En person med en ENTJ-profil vil ifølge denne teori altså være mest motiveret i begyndelsen af forandringen (mellem felt 2 og 13), mens samme person vil blive demotiveret af at befinde sig i opstarten og evalueringen af forandringen (mellem felt 14 og 2).

I GOC har de forskellige profiler et navn, for at gøre det mere tilgængeligt og levende, også for dem som ikke kender MBTI. Her ses en liste over navnene og profilerne som matcher.



Navn i GOC	MBTI-profil
Arkitekten	INTP
Beskytteren	ISFJ
Healeren	INFP
Håndværkeren	ISTP
Inspektøren	ISTJ
Kommandøren	ESTJ

Komponisten	ISFP
Læreren	ENFJ
Motivatoren	ENFP
Påvirkeren	ENTP
Rådgiveren	INFJ
Skafferen	ESFJ
Tænkeren	INTJ
Udforskeren	ESTP
Underholderen	ESFP
Visionæren	ENTJ

4.4.2 Stereotyper

Nogle medarbejdere har særlige forhold til forandringen, vi kalder disse for 'stereotyper'. I praksis ved de fleste forandringer have medarbejdere som disse, nogen der af en eller anden grund har en særlig modstand eller kærlighed til forandringen. Et eksempel er en kernemedarbejder, som er blevet inviteret ind som 'ekspert' og dermed har fået særlig medbestemmelse over forandringens design, denne vil ofte reagere meget positivt og fungere som en ambassadør for forandringen. I simulationen i Game of Changes er det ikke vist eksplicit hvilke medarbejdere, der har en stereotyp. Ligesom i virkeligheden står det desværre ikke printet i panden hvilket forhold man har til forandringen. En stereotyp vil komme til udtryk hvis medarbejderne bevæger sig anderledes end de andre og flere gange markeres med en 'særlig reaktion', som er beskrevet nedenfor i afsnit 3.5. Følgende liste beskriver nogle af de klassiske stereotyper man vil kunne komme til at møde i Game of Changes:

Gårsdagens helt: Gårsdagens helt er specialist på det der var engang. Det kan eksempelvis være en superbruger på det gamle IT-system, som nu skal skiftes eller den bedste telefonsælger, som nu skal bruge en computer. I en forandring føler de at de mister dét som gør dem specielle, de er hurtigt frustrerede og har meget svært ved at anerkende og acceptere forandringen.

"Hvad sagde jeg?": Denne stereotyp beskriver en person, som forholder sig ventende. Det er en kyniker, som ikke tror på at forandringen kommer til at lykkes og derfor ikke vil acceptere den for efterfølgende at kunne sige "hvad

sagde jeg?”. I en forandring er denne stereotyp en negativ stemme, som spreder dårlig energi og har svært ved at give sig hen til de ændringer som kræves for at forandringen lykkedes.

”Hvem? Mig?”: Denne stereotyp refererer til medarbejdere, som synes at en forandring er en fin ide, men først meget sent i processen forstår at ændringerne også vil påvirke dem selv. De mener det ikke ondt, når de ikke reagerer på forandringsprocesserne. Det er kort og godt fordi de ikke har forstået at de selv også skal ændre noget for at forandringen lykkedes.

”Hvis du siger det...”: ligesom ”Hvad sagde jeg” opstår denne stereotyp af kynisme og en mistillid til at forandringen vil lykkedes. De personer, som reagerer på denne måde, vil gå med på forandringen, men kun halvhjertet. Det er dem som ikke afinstallerer det gamle program og laver nogle ’work-arounds’ så de stadig kan bruge nogle af deres gamle metoder i den nye forandring.

”Vent og se...”: en medarbejder, som er denne stereotyp vil være meget modstander mod at ændre på deres rutiner. De er meget mistroiske overfor forandringen og hvilken effekt det vil have. De er overbeviste om at den vil fejle og at det vil gå galt på et tidspunkt. De er derfor i en venteposition, og hvis de implementerer noget nyt, betyder det ikke at de har stoppet med deres gamle rutiner.

”Sig noget mere...”: En person der er denne stereotyp, har en stor interesse for forandringen og vil allerede fra start af være nysgerrig på processen og hvad det kan betyde for personens eget arbejde og virksomheden generelt. Personer med denne stereotyp vil give god energi og fyldt med både gode og mindre gode ideer til hvordan implementeringen skal ske.

Ambassadøren: Personer som er denne stereotyp vil være helt klar på forandringen fra første gang de hører om den – måske havde de allerede tænkt en lignende tanke selv. De vil være optagede af at komme i gang hurtigst muligt og forsøge at få alle deres kollegaer med på bølgen. Ambassadørerne er dem som ser alle de gode muligheder i forandringen både for sit eget job og for virksomheden generelt.

4.4.3 Særlige reaktioner

I simuleringen vil man til tider opleve at nogle medarbejdere har en ekstra reaktion på den handling, som spilles. Det betyder at medarbejderen har en særlig stærk oplevelse af at der bliver handlet på en bestemt måde. Den særlige reaktion kan opstå af en af tre årsager.

1) Medarbejderen/avatarens personlighed slår ud på kortet som spilles. Hvis dennes personlighed f.eks. er af en type, der ikke er glad for styring, vil denne have en modstand mod nogle af kortene som lægger op til klar styring.

2) Medarbejderen er i en fase af forandringen, som motiverer eller demotiverer dem. Som fremlagt ovenfor er nogle af medarbejderne mere eller mindre motiverede, simpelthen på grund af naturen af forandringens udvikling. De vil derfor kunne reagere med en særlig reaktion i disse situationer. Det er ikke noget deltageren kan kontrollere, men skal håndtere.

3) Nogle medarbejdere har særlige forhold til forandringen (en 'stereotyp'). Hvis en medarbejder f.eks. har designet det system, som er i gang med at blive skiftet ud vil de formegentlig protestere højlydt. Dette er ikke noget deltageren kan kontrollere. Læs mere om det i afsnit 3.4.

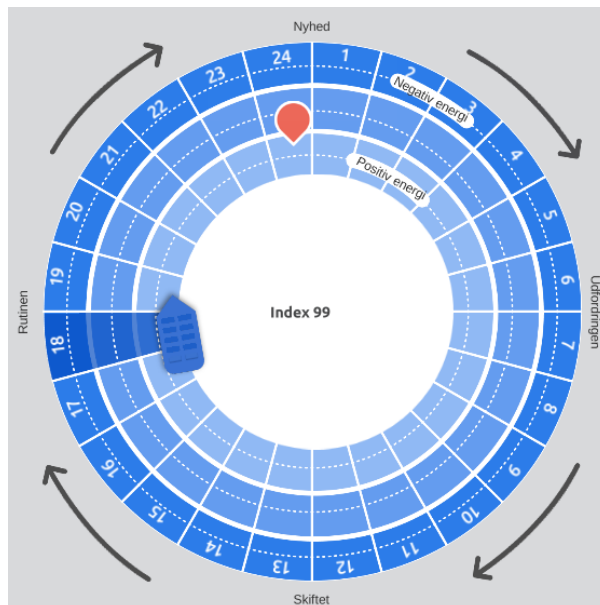
Flow i en særlig reaktion; En særlig reaktion opstår som en rød notifikation med et udråbstegn på en eller flere medarbejdere efter at man har brugt et kort. Klik på den røde notifikation og læs hvad medarbejderen siger, det giver et hint for hvorfor denne reagerer som den gør. Når denne infoboks lukkes, vil medarbejderen bevæge sig.

4.5 Det uforudsigelige

I enkelte spil er der indlagt afbrydelser i spillet. Det sker f.eks. spillet 'systemimplementering', hvor systemet går ned efter at man har passeret skiftet. I tilfælde af en afbrydelse bevæger alle medarbejdere og båden sig fremad eller bagud, afhængigt af afbrydelsens indhold. En afbrydelse indeholder en række valg man kan vælge imellem, disse valg lægger hver især op til en ledelsesstil, og fortæller lidt om i hvilken stil man som leder vil reagere i pressede situationer.

4.6 Hvordan vinder man?

Det korte svar er ved at nå index 100. Index-tallet regnes ud fra medarbejdernes og bådens placering, hvor mange mennesker, der er i båden, og hvor positiv/negativ energi der er blandt medarbejderne. Rick Maurer skriver at en forandring er selvledende når over 70% er nået på den anden side af rutinen. Dette er også gældende i Game of Changes.

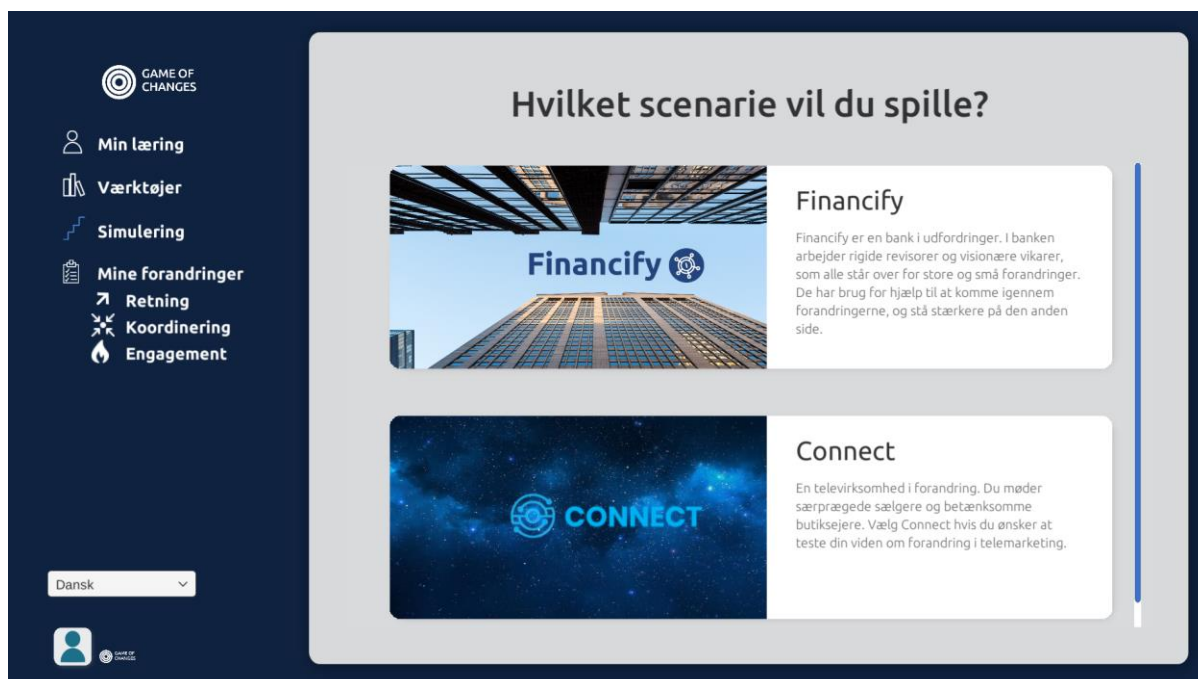


5.0 Simuleringer i Game of Changes

I dette afsnit finder du en kort gennemgang af de vigtigste informationer til hvert spil.

Først vil vi dog gennemgå skridtene frem til simuleringerne.

Før man vælger en simulering, skal man vælge et narrativ/et scenarie. Læs mere om de forskellige scenarier i "4.3 Narrativ"

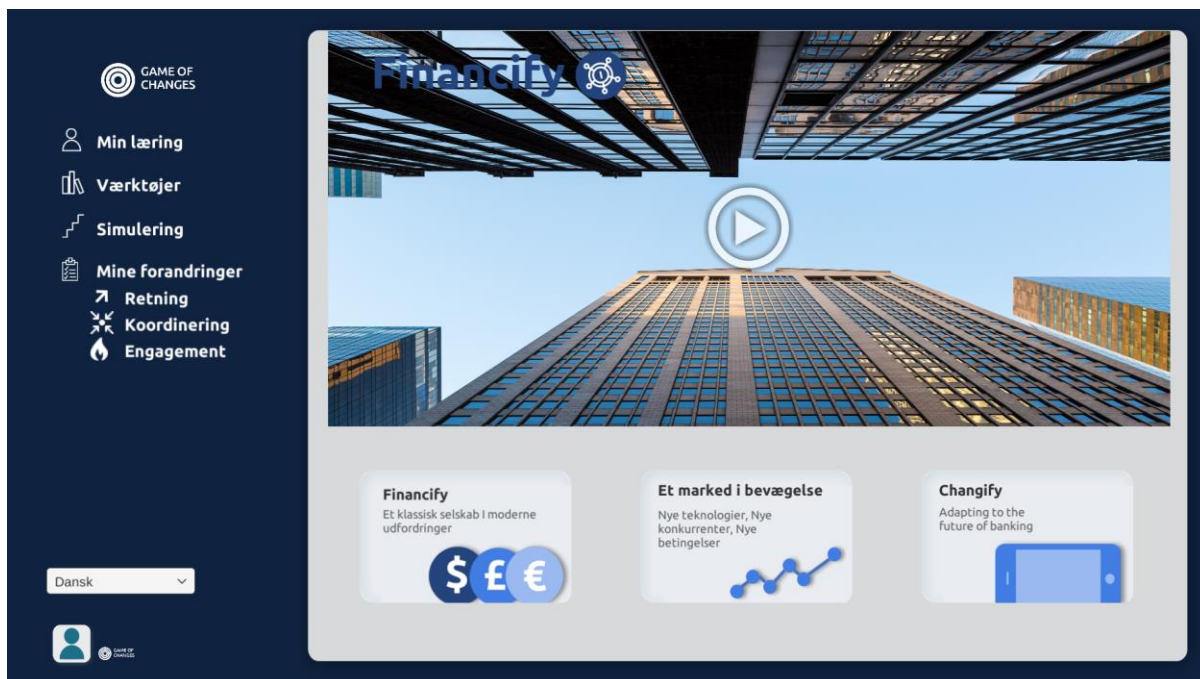


Hvilket scenarie vil du spille?

Financify
 Financify er en bank i udfordringen. I banken arbejder rigide revisorer og visionære vikarer, som alle står over for store og små forandringer. De har brug for hjælp til at komme igennem forandringerne, og stå stærkere på den anden side.

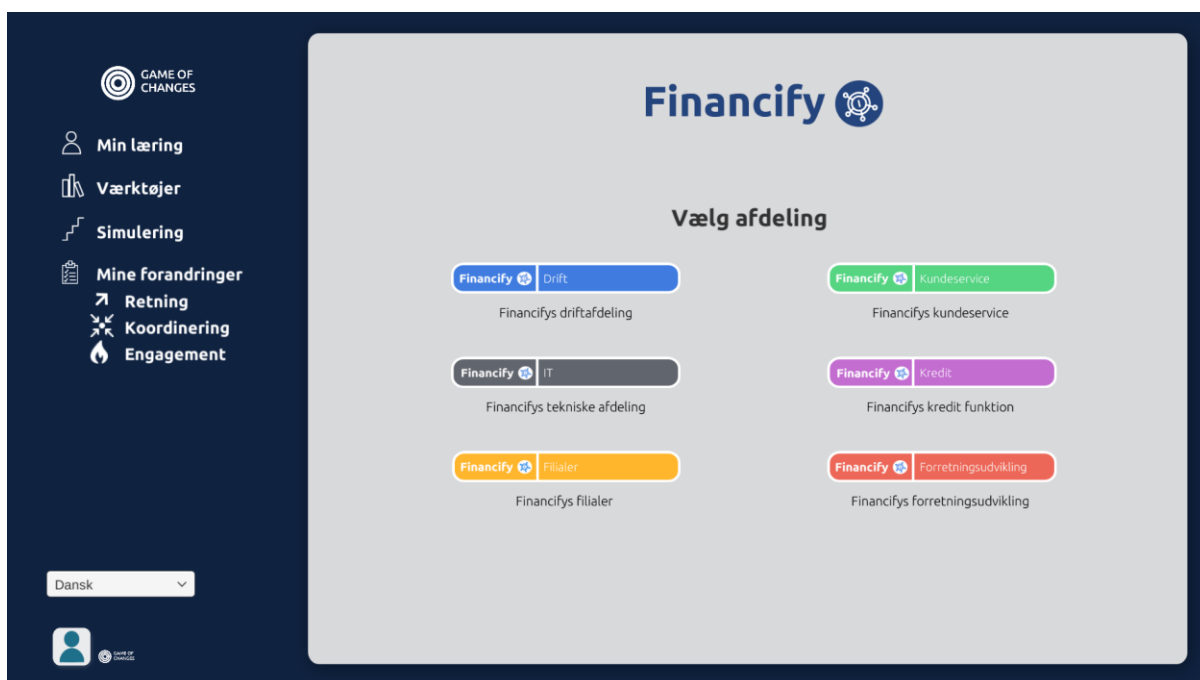
Connect
 En televirksomhed i forandring. Du møder særprægede sælgere og betænksomme butiksejere. Vælg Connect hvis du ønsker at teste din viden om forandring i telemarketing.

Herefter kan man lære og læse lidt mere om det narrativ man er kommet ind i:



Klik dig igennem de forskellige tekster, eller se videoen. For at komme videre skal man klikke på "Changify" → >>Fortsæt<<

Nu skal man så vælge en afdeling man vil være



I et kursus vil en gruppe deles om en computer og i fællesskab repræsentere en af disse 6 afdelinger. Klikker man på en afdeling kan man læse mere om den ned i detaljer.

Har man valgt en afdeling kommer man ind på en side hvor man ser et overblik over de forskellige simuleringer:



Forandringerne er delt op i "klassiske forandringer":

- Led 10 Typer
- Systemimplementering
- Pludselig forandring
- Led en person
- Led dig selv

Og "Avancerede forandringer":

- Multiple Change

I følgende vil disse gennemgås enkeltvis.

(Systemimplementering og Pludselig forandring er lagt sammen, da de begge er nuancer af Led 10 Typer, med enkelte afvigelser.)

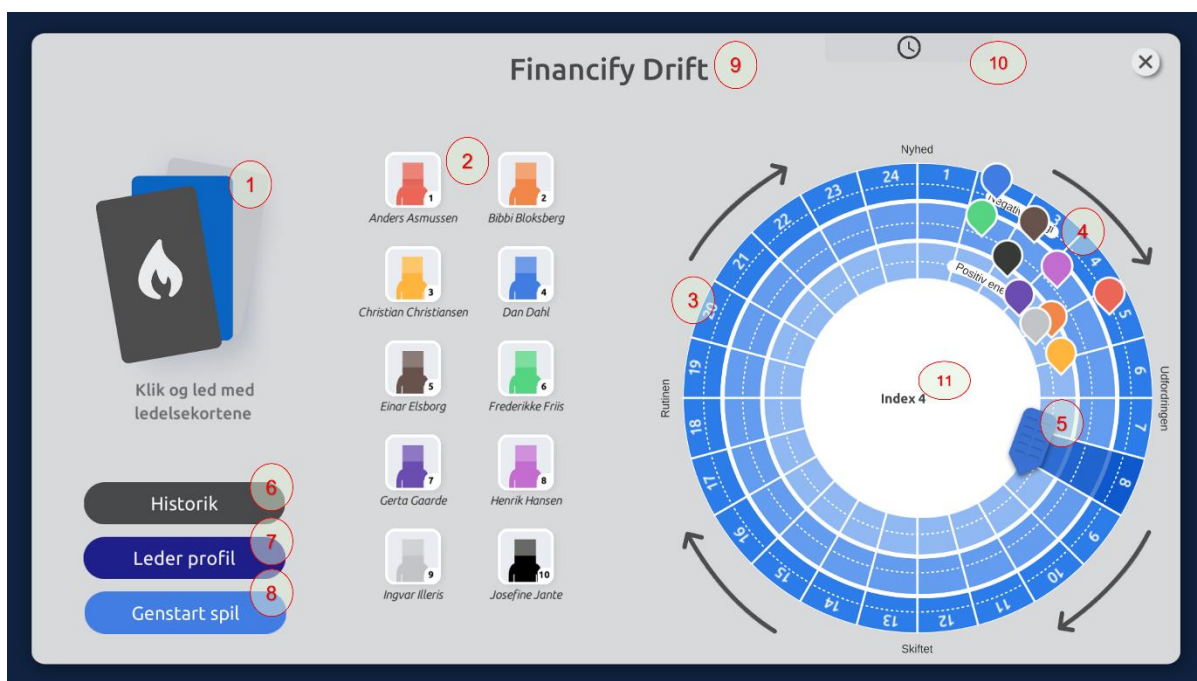
5.1 Led 10 Typer

Led 10 typer er den klassiske version af Game of Changes. Der er ingen stereotyper eller afbrydelser i denne simulering.

Deltagere: Kan spilles selv eller i grupper af 2-3 personer.

Tid: Det tager ca. 45 minutter at spille led 10 Typer, nogle vil nå at spille 2-3 gange, andre kun én.

5.1.1 Opbygning



- 1) Ledelseskort, for mere information se 3.4. Klik her for at bruge kortene.
- 2) Medarbejderne, som er med i spillet, for beskrivelse se 4.4 Klik på de enkelte for at læse mere om dem.
- 3) Forandringscirklen, for mere information se 3.2.
- 4) Medarbejdernes position på forandringscirklen, hold musen over dem for at læse mere og hør hvad de siger.
- 5) Båden (Som projekt), for mere information se 4.1.
- 6) Historik, klik her for at se hvilke kort der er blevet spillet og klik på dem for at se hvordan medarbejderne reagerede.
- 7) Lederprofil, klik her for at se mere om din balance i valg af kort. Læs mere om kortene i 3.4.

- 8) Genstart spil, alle medarbejdere og båden rykker tilbage til udgangspunktet, alle timer og kort er igen til rådighed.
- 9) Den afdeling som spilles
- 10) Tid tilbage, klik på den for at se hvor meget tid der er tilbage til handlinger. Der er 75 fra start.
- 11) Endetallet, læs mere om indextallet i 3.5.

Målet er at få alle medarbejdere igennem forandringen.

5.2 Særlige forandringer: Systemimplementering og Pludselig

Forandring

Disse simuleringer har samme opbygning som Led 10 typer. Forskellen er at disse indeholder stereotyper (4.4.2) og afbrydelser (4.5). De kan derfor være en smule sværere at gennemføre og kræver lidt mere tid.

Deltagere: Kan spilles selv eller i grupper af 2-3 personer.

Tid: En runde tager i starten ca. 15-20 minutter, men går hurtigere jo oftere de spiller.

Systemimplementering indeholder 1 "Gårsdagens helt" og 1 afbrydelse.

Pludselig forandring indeholder en række særlige stereotyper udviklet særligt til en krisesituation. Der er herudover 3 afbrydelser; en i begyndelsen, en under skiftet og en ved rutinen.

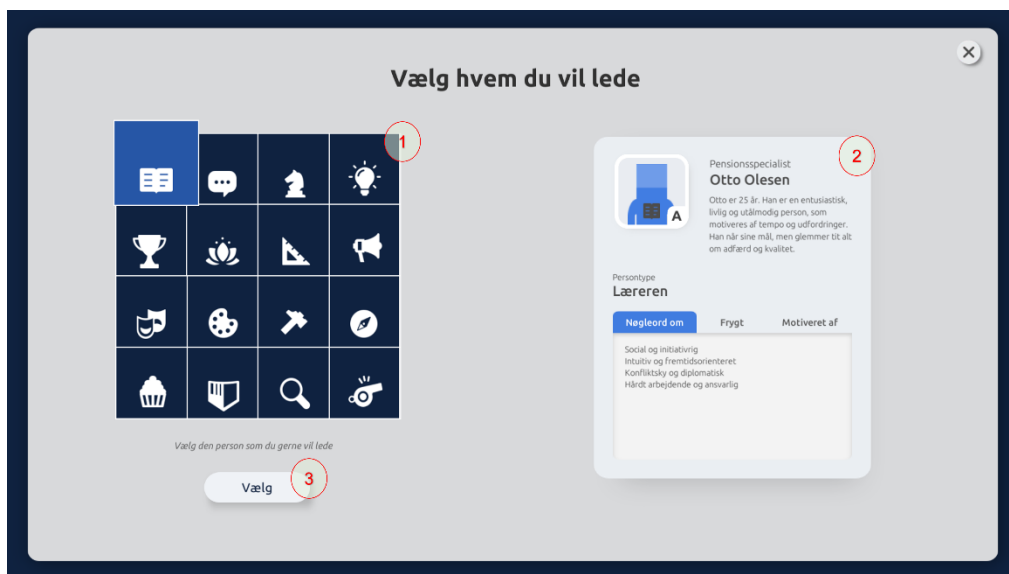
5.2 Led En Person

Formålet med led en person er at man har mulighed for at lede en bestemt personlighed og zoome ind på de særlige reaktioner som denne vil have i en forandring.

Deltagere: Kan spilles selv eller i grupper af 2-3 personer.

Tid: En runde tager ca. 10 minutter, men går hurtigere jo oftere de spiller.

5.2 Opbygning



- 1) MBTI-personlighederne. Se 4.4.1 for en liste over hvilke MBTI-profiler, som gemmer sig bag navnene.
- 2) Beskrivelse af den medarbejder som man spiller i simuleringen.
- 3) Start spillet.

Herefter fungerer Led en person på samme måde som led 10 typer, blot med 1 frem for 10 medarbejdere.

5.3 Led Dig Selv

Deltagere: Kan spilles selv eller i grupper af 2-3 personer. Dog mest oplagt at gøre individuelt.

Tid: En runde tager ca. 10 minutter, men går hurtigere jo oftere den gennemføres.

Formålet med "Led dig selv" er meget lig "Led en person", med den detalje at man her leder en Avatar/Medarbejder, hvis navn og personlighed kan indstilles så det 'ligner' en selv eller en medarbejder. Denne bane er udviklet med henblik på at skabe selvreflektion og se hvordan det kan være at lede en person som dem selv.

[Billede]

- 1) Indtast navn
- 2) Vælg farve

[Billede]

- 1) Test til at determinere personlighed
- 2) Valg af personlighed.

5.4 Multiple Change

Multiple Change er den nyeste tilføjelse til Game of Changes universet. I Multiple Changes takler vi den udfordring, der opstår når man har mange forandringer i gang på en gang.

Deltagere: Simuleringen er designet til kurser, optimalt med 12 eller flere deltagere. Deltagerne skal gerne have spillet "led 10 typer" eller en lignende bane inden de spiller Multiple Change, så de har evne til at navigere i spillet.

Tid: Sæt mindst 40 minutter af til spillet. Plus 20-30 minutter til introduktion + opsamling. I alt minimum 1,5 time.

Centrale læringspointer fra Multiple Changes (se også "mål og læring" hvor dette uddybes):

- Vigtigheden af organiseringen af multiple forandringer i et samlet narrativ.
- Den gensidige afhængighed, som er nødvendig for at gennemføre forandringer i en organisation.

Forudsætninger for Multiple Change

- Deltagerne skal gerne have prøvet simuleringerne før, som f.eks. led 10 typer, og dermed have kendskab til forandringscirklen, ledelseskortene og medarbejderne i simuleringen.
- Deltagerne skal have kendskab til/introduceres til Retning, Koordinering & Engagement (se 3.4)

5.4.1 Introduktion til Multiple Change

Gruppen spiller en organisation med 6 afdelinger, som har gang i følgende 8 forandringer:

- 1) Nye Apps
- 2) Robotterne

- 3) Regulatorisk
- 4) Nye Pakker
- 5) Internationalisering
- 6) Nye Kompetencer
- 7) Partnerskaber
- 8) Agilitet

Alle afdelinger skal igennem alle, eller så mange forandringer som muligt. Beskrivelsen til forandringerne ligger i Appendix 1. Nogle forandringer kræver at en afdeling gennemfører en forandring først, før en anden kan starte (i virkeligheden såvel som i simulationen). *Derfor er nogle forandringer **låste*** indtil man får en kode fra en anden afdeling, som først viser sig når de har klaret forandringen.

For at komme godt igennem mange forandringer i en organisation er der brug for at sætte retning, koordinering og engagement (se 3.4 for beskrivelse). Dette er en central del af Multiple Changes hvor retning, koordinering og engagement skal "indstilles". Når der sættes en retning, kan det enten gøres i de enkelte grupper inde i simuleringen eller som en samlet øvelse (se vejledning i drejebog nedenfor). Betydningen heraf beskrives i "5.4.2 Opsætning af Multiple Changes". Drejebogen kan f.eks. se ud som følger (læs mere i proces 15 i Appendix 3):

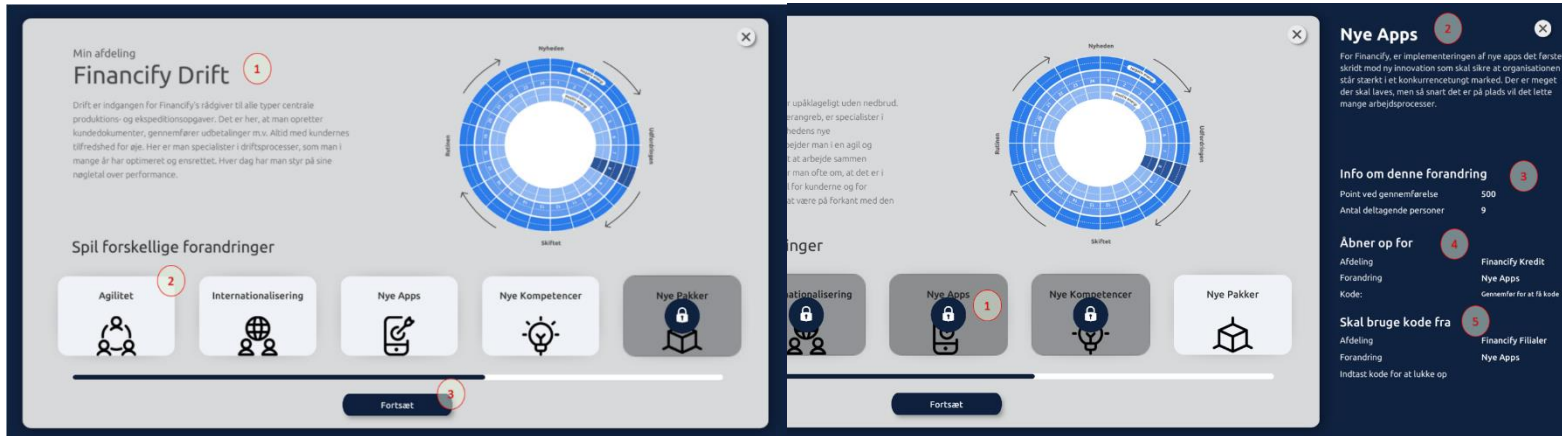
Tid i minutter		Materialer
10-15 min	Intro til Multiple Changes <ul style="list-style-type: none"> • Evt. recap af teori • Intro til DAC hvis det ikke allerede er kendt. 	PowerPoint eller plakater
5 min	Opdeling i Grupper/Afdelinger	Skilte/papir med afdelingsnavne
(30 min)	(Anbefalet) Sæt retning som fælles, analog øvelse: <ul style="list-style-type: none"> • Afdelingerne læser alle forandringer igennem og inddeler dem i forskellige 'tematikker'. • Gruppen samler alle afdelingers input til forandringernes strukturering. • Gruppen enes om hvordan de 8 forandringer kan placeres på plakaten "Retning" 	Plakater med retning. Post-its

	<ul style="list-style-type: none"> EVT: Én fra gruppen fremlægger retningen for organisationen i ét samlet narrativ. 	
10 min	Vis opsætningen af Multiple Change på en skærm så alle kan se med (Læs 5.4.2)	Computer + cast af skærm
45 min	Simuleringen startes. Hver afdeling har én computer. Alle skal først igennem opsætningen. Her har de enten defineret retning som en samlet øvelse (for hele organisationen), ellers defineres retning som del af simulationen (på afdelingsniveau). Indregn ekstra 10 minutter hvis de selv sætter retning.	6 computere med adgang til Game of Changes.
10-15 min	Opsamling	

5.4.2 Opsætning af Game of Changes

Følgende giver en introduktion til opsætning af simuleringen "Multiple Changes"

Startskærm: Multiple Change



Venstre: Multiple Change forside

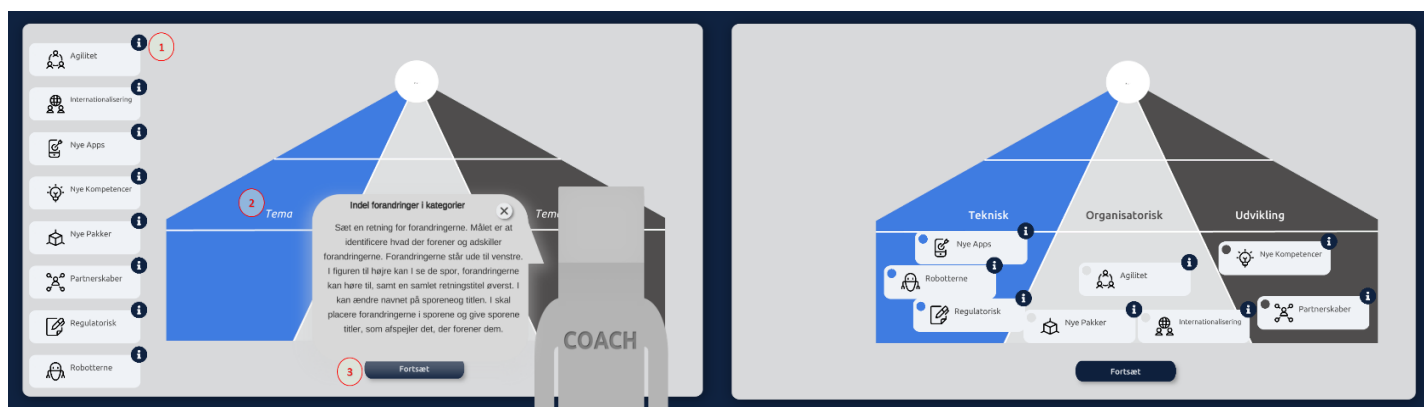
- 1) Afdelingen man sidder i.
- 2) De 8 forandringer + beskrivelser
- 3) Når man er klar, kan man trykke på fortsæt.

Højre: Beskrivelsen af en forandring hvis man klikker på en af forandringerne

- 1) Nogle forandringer er låste. Det er de fordi de kræver en kode fra en anden afdeling.
- 2) Beskrivelse af forandring. Se appendix 1 for overblik

- 3) Point man får ved gennemførelse og antal medarbejdere i forandringen
- 4) Hvis denne forandring gennemføres, får man en kode som Kredit skal bruge for at åbne deres forandring
- 5) For at spille denne forandring skal de bruge en kode fra Filialer.

Sæt retningen



Venstre:

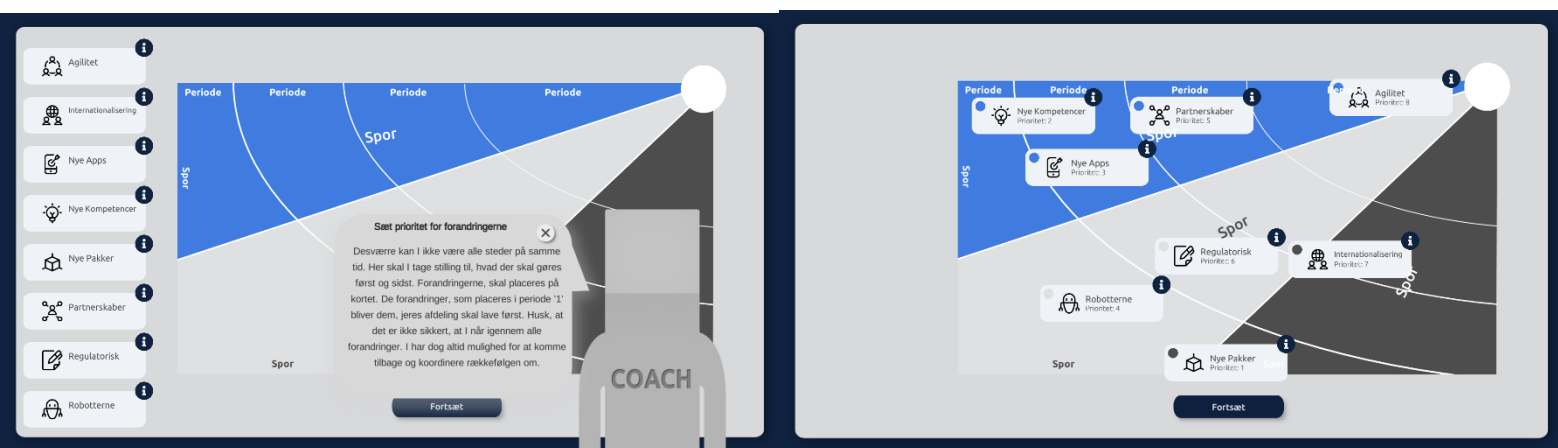
- 1) Forandringerne, tryk på i for at læse om dem igen.
- 2) Tema, her kan teksten ændres
- 3) Når man har sat sine forandringer op, tryk: "forsæt".

Højre: Sådan skal slutbilledet se ud.

Første trin i opsætningen af Multiple Change er at placere alle 8 forandringer i forskellige tematikker. Denne øvelse kan med fordel laves som gruppe-øvelse på forhånd (se drejebogen 5.4.1, eller proces 15 i appendix 3). På den måde sættes retningen for hele den fiktive organisation. Denne opsætning har ingen indflydelse på spillet. Det er en teoretisk øvelse. Er retningen sat som en samlet øvelse instruerer da gruppen i at placere forandringerne på samme måde inde i simuleringen. Man kan ændre teksten der hvor der står "tema". Instruerer deltagerne til at skifte navnet til det de mener forener forandringerne i den kategori.

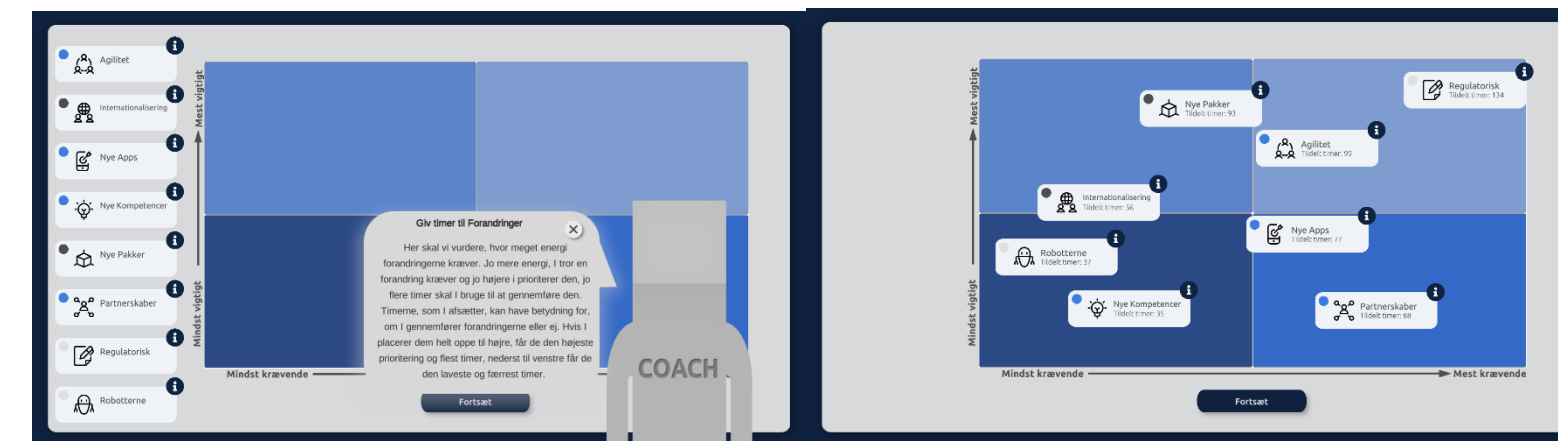
Når man er færdig med denne øvelse, ser skærmen ud som den til højre ovenfor. Tematikker og inddeling kan variere afhængigt af narrativ. Man kan ikke komme tilbage og ændre denne indstilling.

Koordinering



I den næste del af opsætningen skal deltagerne koordinere deres forandringer. Jo længere til venstre på billedet jo højere prioriteres forandringen, og de skal gennemføres i den rækkefølge de sættes i. Man kan dog altid ændre rækkefølgen igen efterfølgende.

Engagement



Endeligt skal deltagerne sætte engagementet til deres forandringer ind i modellen afbilledet ovenfor. I denne simulering overføres energien til den tid, der dedikeres til den enkelte forandring. Jo længere oppe i højre side af grafen, jo flere timer tildes denne forandring. Hvis der er blevet tildelt for få timer til forandringen, kan man ændre fordelingen efterfølgende. Klik herefter på **[Fortsæt]**

Så er vi tilbage til forsiden og klar til at spille Multiple Change.



- 1) Genstart hele Multiple Change, det resetter hele spillet og man skal starte forfra med opsætning mm.
- 2) Alle forandringerne ligger nu i den rækkefølge, og med de timer man tildelte dem i opsætningen. Man kan kun løse den første (længst til venstre) forandring (hvorfor rækkefølgen på eksemplet ovenfor vil være meget upraktisk)
- 3) Progressionen vises her som en båd. Når man har alle point, er båden nået hele vejen rundt.
- 4) Overblik over point og antal timer. Klikker man her kan man bytte point til timer, en løsning hvis man kommer i problemer med timerne.
- 5) Rækkefølge: Her kan man ændre rækkefølgen på ens forandringer
- 6) Timer: Her kan man ændre hvor mange timer man har til de enkelte forandringer

Alle forandringer fungerer som en Game of Change "led X typer" simulering, hvorfor det er en fordel hvis alle deltagere her kendskab til funktionerne og teorien i forvejen.

5.4.3 Mål og læring

Målet i Multiple Change er at skabe en samlet succes for så mange forandringer som muligt, både som enkelt afdeling og som samlet organisation. Læringsmålene for Multiple Changes kan kort siges at være:

- At lederne forstår, hvordan de kan skabe mening og retning i de mange forandringer, ved at fortælle en samlende og forsimplende historie og samlet narrativ om dem.
- At lederne forstår, at rækkefølgen på forandringerne kan være afgørende for den samlede succes, både på grund af afhængigheder mellem forandringerne og på grund af afhængigheder på tværs af afdelinger.
- At lederne forstår, at de skal sikre at der er de nødvendige ressourcer til de vigtigste forandringer, og at de kan sikre det gennem prioritering, både i egne afdeling og på tværs, og gennem gode forecast af ressourcetrækket i den enkelte forandring.
- Derudover fungerer Multiple Change modulet som en træningsbane for at lederne oplever i stigende grad at mestre forandringscirklen, ledelseskortene, etc. I forhold til at facilitere Multiple Change, kan du løbende arbejde med:
 - Lade deltagerne lave en 'fejl' ved at de arbejder i 'siloe'. Spillet er bygget, så de ikke kan lykkes som organisation, hvis de ikke organiserer sig på tværs. Hvis de ikke selv opdager, at de ikke kan lykkes, kan du afbryde dem, reflektere med dem over, hvad der foregår, og vejlede dem til at skabe en koordineret indsats på tværs.
 - I debriefingen af Multiple Change, kan du både fokusere på 'hvor langt' de forskellige forandringer er kommet (eventuelt ved at vise hvor mange forandringer, de enkelte afdelinger kom i mål med), og hvad det betyder for at det samlede forandringsresultat – og du kan fokusere på, hvordan deltagerne lykkes/ikke lykkes med at lede på tværs.

5.4.4 FAQ

Spørgsmål som er hørt i tidligere kurser

Q: Jeg kan ikke vælge den forandring jeg ønsker?

A: Man kan kun spille den første forandring. Hvis den er låst, skal du enten have en kode af en anden afdeling (læs på forandringen hvilken afdeling du skal henvende dig til) eller ændre på rækkefølgen ved at klikke på knappen med rækkefølge.

-

Q: Hvad sker der hvis jeg ikke kan gennemføre en forandring?

A: Du kan starte forandringen forfra eller tilføje flere timer til forandringen. Har du ikke flere timer kan du bruge de point du allerede har samlet for at købe flere timer.

-

Q: Hvor finder jeg den kode de andre beder om?

A: Koden kommer først når forandringen er gennemført. Beder afdeling "A" om koden til Nye Apps, så skal din afdeling først have gennemført Nye Apps før I kan give koden videre.

5.4.5 "Snydekoder" til at oplåse spil

Der skal bruges koder for at låse enkelte forandringer op. Hvis der er en afdeling, der ikke deltager eller der af en anden årsag er behov for koden til at åbne et spil er de skrevet i en tabel i Appendix 2.

Hvordan læser jeg tabellen? Øverst står forandringerne. Til venstre står afdelingen. I parentes står hvor koden findes. Eksempel: Forretningsudvikling skal bruge en kode fra drift for at kunne spille "Nye Apps" Den kode hedder "alin".

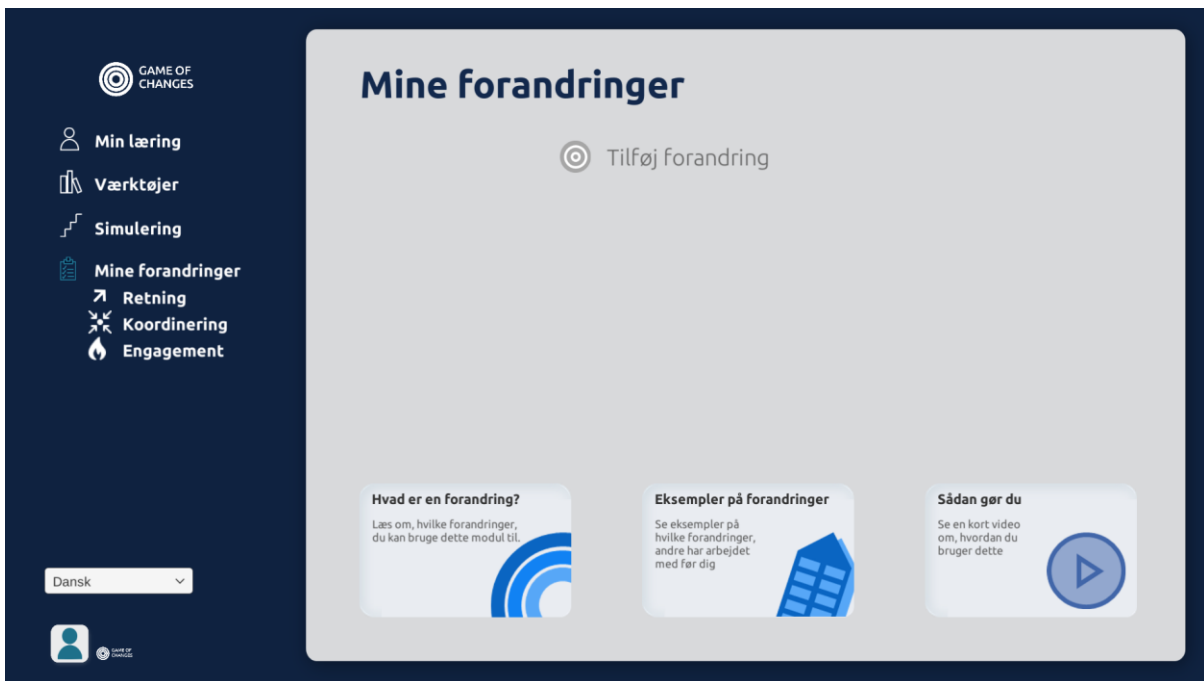
5.4.6 "Spilleregler" til uddeling i kursus

1. Gennemfør flest mulige forandringer.
2. Få så mange point som muligt.
3. Brug så få timer som muligt på at gennemføre en forandring.
4. For at låse forandringer op skal I bruge en kode fra et andet hold.

- Andre hold har brug for koder fra jer, dem får i ved at gennemføre de forandringer hvorpå der står at de åbner op for en kode.

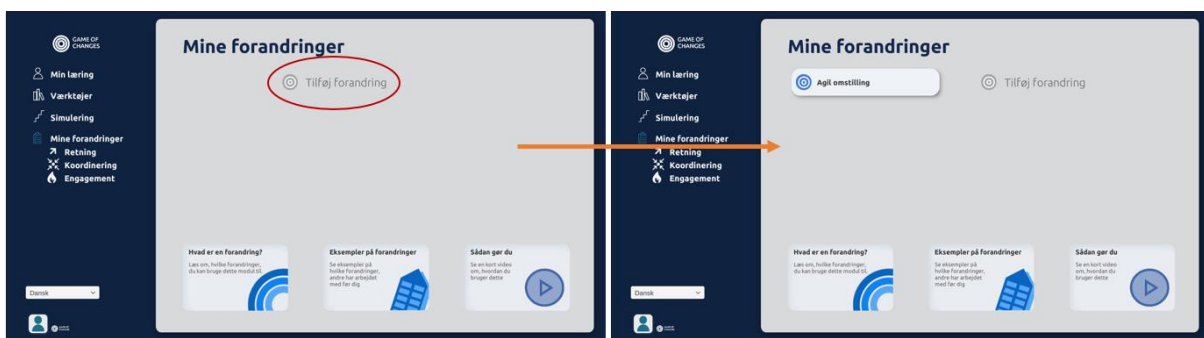
6.0 Transfer & Mine Forandringer

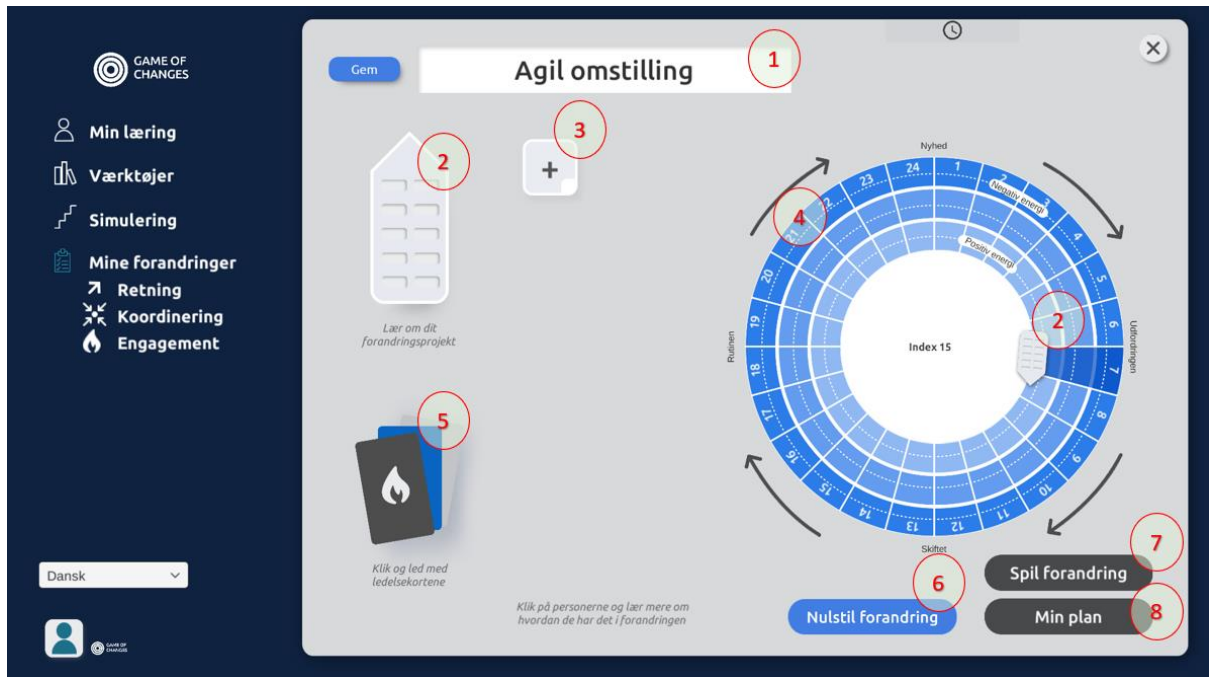
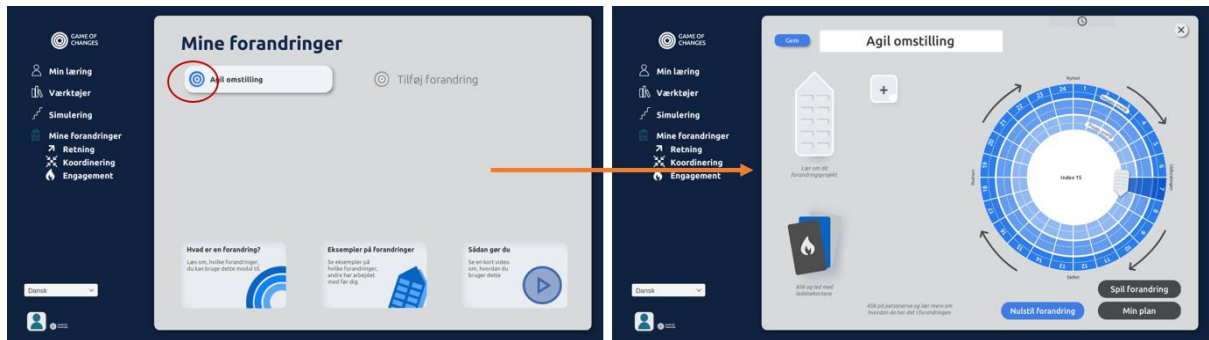
Game of Changes tilbyder en digital mulighed for at designe og reflektere over de forandringer man selv aktuelt arbejder med.



6.1 Byg en forandring trin for trin

Start med at tilføje en forandring og navngiv den.





- 1) Forandringens titel (kan ændres her)
- 2) Forandringsprojektet, klik på den for at lære mere, og bevæg båden for at placere den.
- 3) Tilføj medarbejdere til forandringen
- 4) Forandringscirklen
- 5) Ledelseskortene, værktøjskassen som bruges til at bevæge forandringen og medarbejderne
- 6) Nulstil forandringen (sætter alle medarbejdere og båden tilbage til start position.)
- 7) Mulighed for at spille forandringen
- 8) Vis alle ledelseskort der er blevet tilføjet til forandringen.

Når du har tilføjet medarbejdere, kan du trække dem over på forandringscirklen afhængigt af hvor du tænker de placerer sig, placeringen afhænger som beskrevet af medarbejderens forhold til forandringen.

6.2 Flere detaljer: Medarbejderen

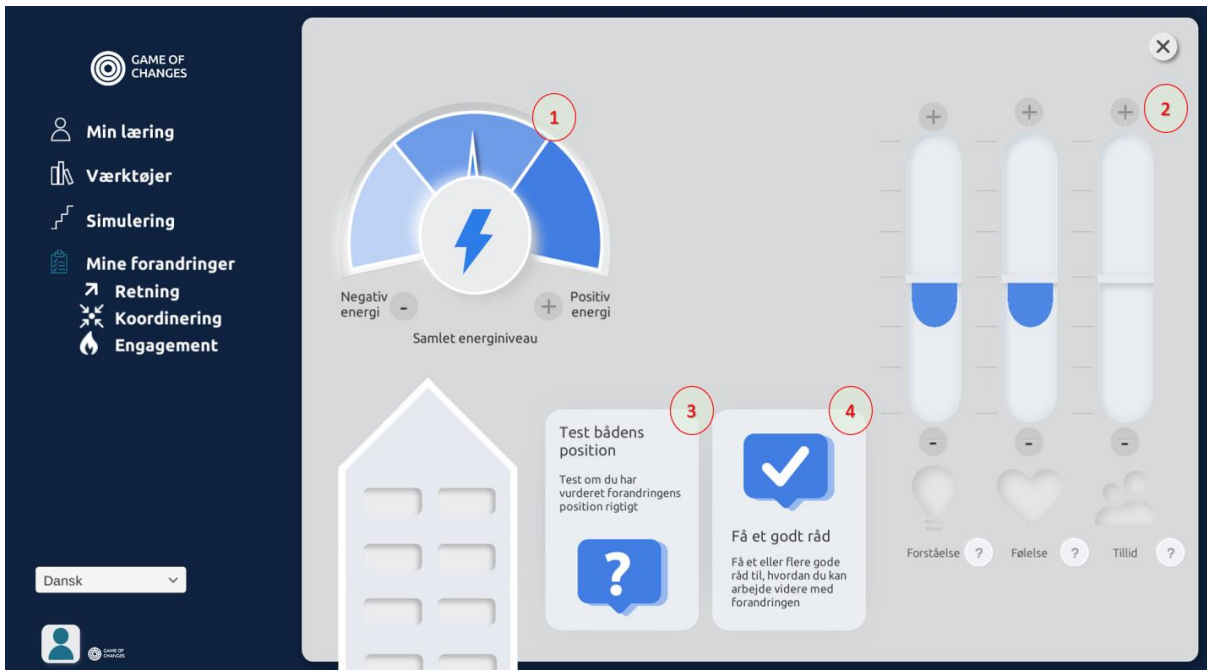
Klikker du ind på en medarbejder ses følgende billede:



- 1) Medarbejderen energi kan indstilles her
- 2) Generel information om den personlighed medarbejderen er tildelt. Dette er typiske træk og ikke en fyldestgørende beskrivelse
- 3) Her kan reaktionerne på forandringen indstilles ved at klikke på "+" eller "-"
- 4) Her kan man teste ens indstillinger, eller teste sig frem til indstillingerne
- 5) Her kan man få et godt råd til hvordan medarbejderen bør ledes ud fra indstillingerne og forandringens placering
- 6) Her kan man vælge en personlighed hvis man kender eller har en fornemmelse af hvilken personlighed passer til medarbejderen.

6.3 Flere detaljer: Forandringen

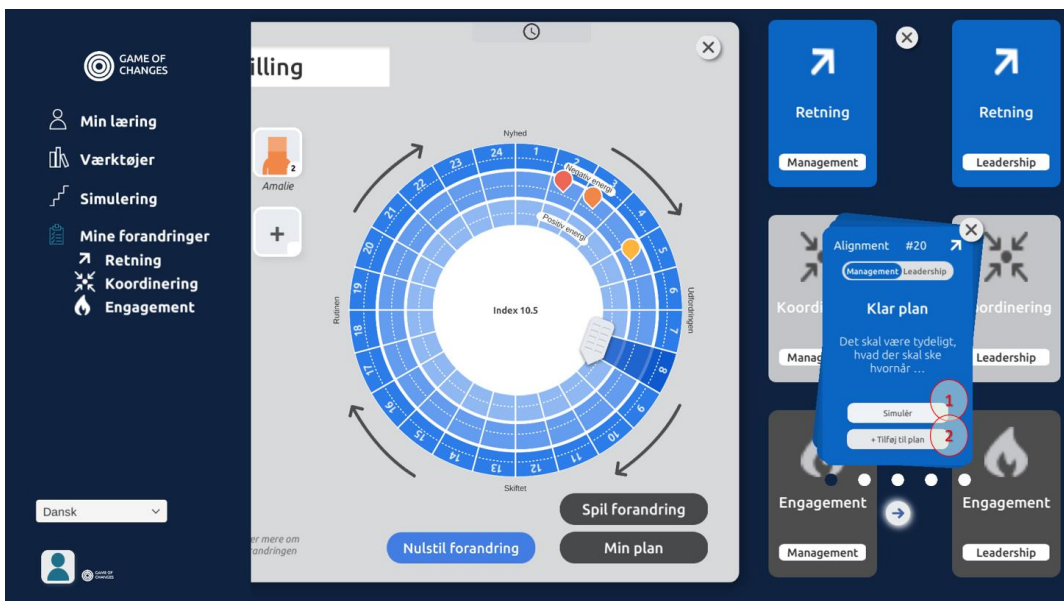
Se flere detaljer om forandringen ved at klikke på den i venstre side af forandringen.



- 1) Forandringens energi (gennemsnit af alle medarbejdere)
- 2) Reaktioner på forandringen (gennemsnit af alle medarbejdere)
- 3) Test til vurdering af bådens placering
- 4) Få et råd til hvilke handlinger vil være gode i denne situation.

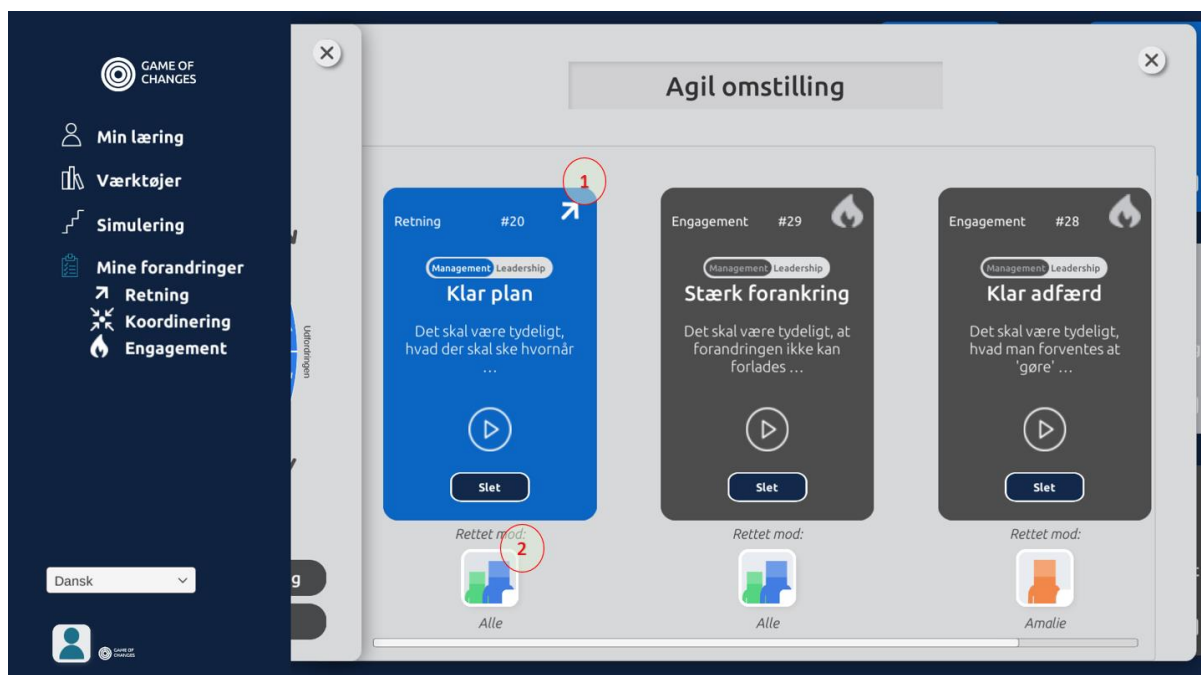
6.4 Lav en plan

Hvis man klikker på ledelseskortene, ser man følgende billede:



- 1) Simuler: Klikker man her kan man se hvordan det vil kunne se ud hvis man spiller dette kort på dette stadie af forandringen.

- 2) Klikker man på + Tilføj til plan, vil den dukker op i "Min Plan" (se billede nedenfor), som er en række ledelseskort man har valgt ud til sin forandring.



- 1) Første kort der er tilføjet til planen.
- 2) Hvem er kortet rettet mod?

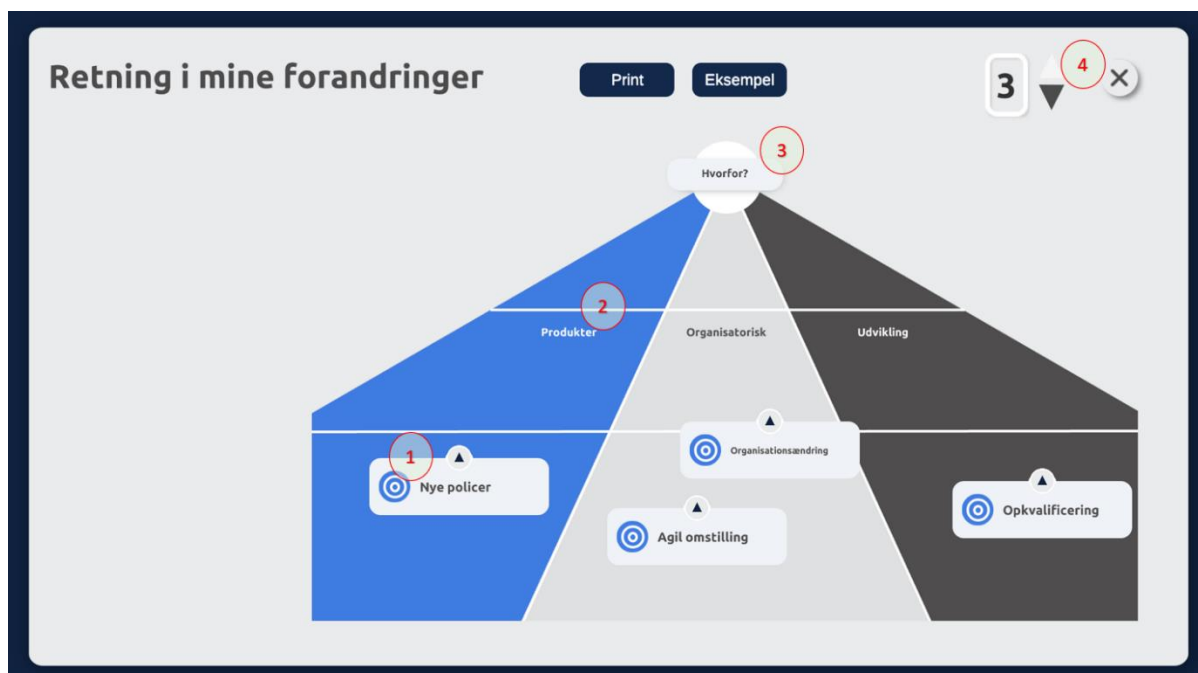
6.4 Retning, koordinering og engagement

Alle de forandringer, der oprettes i Mine Forandringer oprettes også i de underliggende sider "Retning", "Koordinering" og "Engagement".

Her har man mulighed for at placere sine forandringer i de modeller, som blev fremlagt i 3.4.1 Retning, Koordinering & Engagement.

Forandringerne optræder på venstre side og kan trækkes ind på modellen, se eksempel nedenfor.





- 1) Forandringerne oprettet i Mine Forandringer
- 2) Temaer som forandringerne kan inddeles i (klik på teksten og skriv din egen)
- 3) Skriv din overordnede retning her (klik på teksten og skriv din egen)
- 4) Du kan tilføje flere temaer via knappen her

Både 2 og 3 kan skrives om.

7.0 Proces og debrief

7.1 Kursus typer

Din proces vil være afhængig af typen af kursus eller workshop der afholdes.

Umiddelbart finder GOC anvendelse i særligt 4 typer:

- 1) Forandrings-workshop med ledergruppe
- 2) Forandrings-workshop med team/medarbejdere
- 3) Forandrings-coaching 1:1
- 4) Træning af ledere

I følgende vil alle disse formater gennemgås på Formål, Rammesætning, Opmærksomheder og processer. Processerne uddybes efterfølgende og ligger i fuld længde i appendix 3.

7.5.1 Forandrings-workshop med ledergruppe

Forandrings-workshop med ledergruppe	
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Formålet med workshoppen er at hjælpe et team af ledere til at få en fælles forståelse for og et fælles sprog for forandring (og forandringsledelse). • Formålet er at introducere forandringsgrundlaget og diskutere det som team. • Formålet er at anvende forandringsgrundlaget på en konkret forandring. • Formålet er at arbejde med en konkret forandring, for at skabe dialog om forandringen, og fremdrift i den i praksis.
Rammesætning	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er en workshop. Der vil blive præsenteret modeller og rammer – men fokus er, at teamet selv skal i arbejdstøjet. • I vil blive introduceret til teori. I vil få en masse værktøjer. I kommer til at anvende teorien på jeres egen virkelighed. • Processen kan arbejdes med på papir og med softwareunderstøttelse. • Workshoppen kan både indebære nogle fælles beslutninger – og et efterfølgende individuelt arbejde for teamets medlemmer.
Opmærksomheder	<ul style="list-style-type: none"> • Styrken i forandringsgrundlaget er, at det skaber et fælles sprog og en fælles visuel ramme om en forandring. Der kan alligevel godt være ting, hvor der er uenighed undervejs i disse diskussioner, og der vil være behov for at teamets leder træffer beslutninger. • Workshoppens udgangspunkt er, at alle tør være ærlige – også selvom vi måske ikke altid har det nemt med den forandring, der skal tales om.
Gode processer (se appendix 3)	1, 4, 5, 6, 7,8

7.5.2 Forandringsworkshop med team/medarbejdere

Forandrings-workshop med ledergruppe	
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Formålet med workshoppen er at hjælpe et team til at få en fælles forståelse for og et fælles sprog for forandring (og forandringsledelse). • Formålet er at introducere forandringsgrundlaget og diskutere det som team. • Formålet er at anvende forandringsgrundlaget på en konkret forandring. • Formålet er at arbejde med en konkret forandring, for at skabe dialog om forandringen, og fremdrift i den i praksis.
Rammesætning	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er en workshop. Der vil blive præsenteret modeller og rammer – men fokus er, at teamet selv skal i arbejdstøjet. • I vil blive introduceret til teori. I vil få en masse værktøjer. I kommer til at anvende teorien på jeres egen virkelighed. • Processen kan arbejdes med på papir og med softwareunderstøttelse. • Workshoppen kan både indebære nogle fælles beslutninger – og et efterfølgende individuelt arbejde for teamets medlemmer.
Opmærksomheder	<ul style="list-style-type: none"> • Styrken i forandringsgrundlaget er, at det skaber et fælles sprog og en fælles visuel ramme om en forandring. Der kan alligevel godt være ting, hvor der er uenighed undervejs i disse diskussioner, og der vil være behov for at teamets leder træffer beslutninger. • Workshoppens udgangspunkt er, at alle tør være ærlige – også selvom vi måske ikke altid har det nemt med den forandring, der skal tales om.
Gode processer (se appendix 3);	1, 6, 7

7.5.3 Træning af ledere

Forandrings-workshop med ledergruppe	
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Formålet med workshoppen er at træne ledere i forandringsledelse • Formålet er at introducere forandringsgrundlaget, sproget, metaforene og metoderne • Formålet er at træne forandringsledelse ved at træne sammen og øve sig via simulationen • Formålet er både at arbejde med en forandring og multiple forandringer. • Formålet er at lederne får afprøvet forandringsgrundlaget på en af deres egne forandringer.
Rammesætning	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er en træningsworkshop. • I vil blive introduceret til teori. • I vil få en masse værktøjer. • Vi har bygget en træningsbane I kan øve jer på. • I kommer til at anvende teorien på jeres egen virkelighed.
Opmærksomheder	<ul style="list-style-type: none"> • Vi kommer til at bruge ordet forandring mange gange. Forandring skal forstås meget bredt, og kan handle om alt der ændrer sig. I behøver ikke være ledere af forandringer – i bør stadig kunne bruge grundlaget. • Mange ledere er optagede af at komme hurtigt i gang med at 'handle'. I skal nok komme til at handle, men workshoppen er bygget op med en indledende teori-del, som vil gøre jer bedre til at handle. Men I skal starte med lidt tålmodighed.
Gode processer (se appendix 3);	1,2,3,4,5

7.5.4 Forandrings-Coaching 1:1

Forandrings-workshop med ledergruppe	
Formål	<ul style="list-style-type: none"> • Formålet med coachingen er at træne den enkelte leder i at forstå sin forandring og blive opmærksom på sine egne ledelsesopgaver og muligheder • Formålet med coachingen er, at den enkelte leder får et overblik over sin konkrete forandring, og får lagt en plan for,

	<p>hvordan han/hun vil lede den fremad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formålet med coachingen er at lederen får udvidet sin forståelse for, hvad der skal til for at lede en konkret forandring fremad.
Rammesætning	<ul style="list-style-type: none"> • Dette er en coachingsession. • Session er til for dig - og du skal selv være med til at definere og nå forventningerne til den. • Coachingen handler om en af dine forandringer og vi kommer til at bruge Coops forandringsgrundlag som ramme.
Opmærksomheder	<ul style="list-style-type: none"> • Det forudsættes, at lederen har set, hørt om og forstået Forandringsgrundlaget og de grundlæggende værktøjer. Især er det vigtigt, at Forandringscirklen er velkendt.
Gode processer (se appendix 3);	9, 10, 11, 12, 13, 14

7.2 Processer

Følgende liste over processer uddybes i appendix 3.

#	Processer-titel
1	Introduktion til forandringscirkel
2	Simulering level 1 og 2
3	Introduktion til Ledelseskort
4	Introduktion til reaktioner
5	Kollegasparring om forandring
6	Fælles kortlægning af forandring
7	Fælles målsætning for forandring
8	Fælles ledelse af forandring
9	Forandringens definition og position
10	Forandringens interessenter
11	Forandringens kortlægning
12	Ledelse af hele forandringen
13	Ledelse af en person
14	Opfølgning på forandring
15	Multiple Change

7.3 Debrief

Debriefing sessionen er en mulighed for at trække læring ud af simuleringen. Nogle gange er grupper så engagerede i at spille spillet eller frustreret over at føle, at de taber, at det tager nogen tid for dem at slå sig til ro med faktum, at denne læring faktisk er den vigtigste. Debriefingen fungerer bedst, når en gruppe står op omkring floorboardet hvor de har sat forandringer op, enten deres egen forandring, den simulerede forandring eller den samlede forandring fra Multiple Change. Du skal bruge maksimalt 25 minutter på debriefing session. Længere sessioner har en tendens til at 'tabe' nogle deltagere.

Herunder er angivet en række spørgsmål, som kan kombineres på utallige måder (og udelades):

1. Er dette et tilfredsstillende resultat? Hvorfor? / Hvorfor ikke? Hvad, efter din oplevelse, er et tilfredsstillende resultat på dette tidspunkt, hvis dette var en virkelig forandring.
2. Hvor godt har du det med den samlede energi i forandringen? Hvad ville man kunne forvente, hvis det var en virkelig forandring?
3. Hvilken slags reaktioner har deltagerne i simuleringen? Hvad er din egen ide om, hvorfor det er denne reaktion, du får fra folk? Hvilke reaktioner, ville du forvente, hvis dette var en virkelig forandring? Har du prøvet det i virkeligheden? Hvordan håndterer du normalt denne slags reaktioner?
4. Hvordan har du det med den overordnede udvikling i ændringen – og hvor langt båden er? Hvad sker der i det virkelige liv, hvis du ikke skubber båden langt nok?
5. Hvor mange interessenter har du bag 'Udfordringen'? Hvorfor er dette tal kritisk? Er du tilfreds med dit resultat?
6. Hvem (af grupperne) vinder? Hvordan skal vi afgøre det? Hvad er vigtigst? Hvem ville vinde, hvis det var i din organisation? Hvem ville få mest anerkendelse?
7. Hvordan blev management og leadership vægtet i simuleringen? Hvilken strategi var dit valg baseret på?
8. Hvad gør du hovedsageligt i forandringer i det virkelige liv (vores erfaring er, at management har en tendens til at bliver prioriteret for meget (især i starten)). Hvor let er det for dig at skelne mellem management og leadership i virkeligheden? Ville det være nyttigt at gøre denne opdeling mere klar i nogle af dine nuværende forandringsprojekter?
9. Hvad er dine tanker om de personer, der står 'langt tilbage' i forandringen? Hvad får de dig til at 'føle'. Hvor meget tid brugte du på dem i simuleringen? I virkeligheden? Bør vi fyre nogen af dem? Hvad er det rigtige tidspunkt at fyre på? Hvordan ser man generelt på denne slags udfordring i din virksomhed (og dens ledelseskultur)?

10. Hvilke af ledelseskortene syntes at være rigtig gode valg i specifikke dele af forandringen? Ville du bruge de samme valg i det virkelige liv? Har du prøvet dem? Vurderer du, at du har kompetencen til det?
11. Hvilke kort var et 'let valg'? Udøver du denne form for ledelse i det virkelige liv? Hvad er det, du er 'glad' for i dette kort?
12. Hvilke valg tog du, hvor resultaterne overraskede dig? Hvad var din egen ide med kortet? Og hvad sagde simuleringen? Er du enig i resultaterne, eller er der noget af simuleringen, som du er skeptisk overfor?
13. Er der nogle kort, du personligt aldrig ville vælge? Var der kort, som du hurtigt besluttede at ikke bruge? Ville dette være det samme i det virkelige liv? Hvorfor ikke? Hvordan ville din virksomhed (og dens kultur) se på et kort som denne.

Gode spørgsmål særligt passende til Multiple Change:

1. Er I tilfredse med resultatet? Hvilke afdelinger klarede sig godt, og hvilke afdelinger klarede sig mindre godt? Og hvorfor?
2. Hvilke spil valgte I at spille først og hvorfor? Var det de forandringer som kunne låse andres forandringer op eller var det dem der gav flest point?
3. Hvordan oplevede I det når der var andre afdelinger, som kom hen til jer og bad jer om en kode? Forstyrrede de? Var det noget I kunne genkende fra hverdagen?
4. Kunne I have koordineret bedre? Hvem tog styringen, og bør I have koordineret på tværs af afdelingerne?
5. Hvordan ligner spillet den virkelighed I selv arbejder i?

7.4 FAQ

Q: Jeg forstår ikke hvorfor den medarbejder ikke rykker sig!

A1: Der vises en lille tekst når musen holdes over medarbejderne, det kan nogle gange give et praj.

A2: Kender du det? Nogle medarbejdere, som simpelthen nægter at rykke sig fremad selvom projektet sejler afsted? [de svarer oftest ja]

-

Q: Kan jeg fyre mine medarbejdere?

A: Nej det kan du ikke, prøv at se om du kan nå i mål alligevel.

Kritiske spørgsmål:

Q: Hvorfor bevæger medarbejderne sig på den måde? [Det giver da ikke mening?]

A1: Har du læst den feedback der er på kortet?

A2: Har du haft den rette timing med da du valgte det kort?

-

Q: Sådan ville medarbejderne aldrig opføre sig i min organisation!

A: Okay, hvordan ville de opføre sig? [Gør opmærksom på at du ønsker at de reflekterer, og det er ikke nødvendigt at simulationen er en kopi af den virkelige de befinder sig i]

-

Q: Hvorfor er jeg ikke i mål når jeg har så mange rundt om båden?

A: Medarbejderne følger ikke projektet, men hvis de står foran båden, er der stor sandsynlighed for at de samles op senere. Er der ikke flere timer tilbage når du dog ikke at se det ske.

Multiple Change:

Q: Jeg kan ikke vælge den forandring jeg ønsker?

A: Man kan kun spille den første forandring. Hvis den er låst, skal du enten have en kode af en anden afdeling (læs på afdelingen hvilken afdeling du skal henvende dig til) eller ændre på rækkefølgen

-

Q: Hvad sker der hvis jeg ikke kan gennemføre en forandring?

A: Du kan starte forandringen forfra eller tilføje flere timer til forandringen. Har du ikke flere timer kan du bruge de point du allerede har samlet for at købe flere timer.

-

Q: Hvor finder jeg den kode de andre beder om?

A: Koden kommer først når forandringen er gennemført. Beder afdeling "A" om koden til Nye Apps, så skal din afdeling først have gennemført Nye Apps før I kan give koden videre.

Appendix

0: ledelseskort

#	Title	Disciplin	Kategori	Beskrivelse 1	Beskrivelse 2	Beskrivelse 3	Ekstra information
1	Forståelse for omverdenen	Retning	Leadership	Der er brug for at forstå, hvad der påvirker os udefra ...	Jeg giver løbende input om, hvilke udviklinger i omverdenen, der påvirker os.	Jeg holder mine medarbejdere opdateret om, hvordan kunders krav til os, vores konkurrenter og teknologien ændrer sig.	Forståelse for omverdenen er en måde at give dine medarbejdere kontekst for forandringen. Det skaber opbakning til forandringen. Især i starten og i afslutningen af forandringen.
2	En brændende platform	Retning	Leadership	Der er brug for at forstå, hvor nødvendig forandringen er ...	Jeg finder let forståelige og overbevisende måder at få teamet til at føle, hvor nødvendig og presserende forandringen er.	Jeg beskriver konsekvenserne, hvis vi ikke forandrer os. Jeg forsøger at skabe følelser af nødvendighed for forandringen.	En brændende platform skaber tydelighed omkring forandringens nødvendighed og presser forandringen fremad. En brændende platform kan til gengæld også koste noget af den positive energi.
3	En klar vision	Retning	Leadership	Der er brug for at kunne se en attraktiv fremtid for sig ...	Jeg kommunikerer en inspirerende forandringsvision for mine medarbejdere.	Jeg gentager forandringsvisionen igen og igen og evaluerer den sammen med mine medarbejdere.	En klar vision skaber håb og perspektiv på forandringens muligheder. Det skaber energi og fremdrift for medarbejderne, især i starten af forandringen, hvor den ikke er konkretiseret endnu.

4	Stærk opbakning	Retning	Leadership	Der er brug for at mærke, at de rigtige mennesker er enige i forandringen ...	Jeg får mennesker med høj indflydelse og respekt til at vise deres opbakning til forandringen.	Jeg finder stærke ledere eller mennesker med viden og ekspertise, som mine medarbejdere vil have tillid til.	Stærk opbakning fra nøglepersoner, skaber mere tillid til forandringen. Især i starten af forandringsprocessen, hvor medarbejderne endnu ikke helt ved hvad det er, de skal kaste sig ud i.
5	Gennemslagskraft	Retning	Leadership	Der er brug for at tydeliggøre, at forandringen ikke er til debat ...	Jeg kommunikerer tydeligt, at jeg forventer, at alle går aktivt ind i forandringsarbejdet.	Jeg gør det tydeligt overfor andre, der ikke udviser den adfærd, jeg forventer, at de skal ændre sig.	Gennemslagskraft handler om at vise, at forandringen er et krav. Det presser medarbejderne fremad, men giver ikke altid en positiv energi.
6	Oversættelse	Koordinering	Leadership	Der er brug for at kunne oversætte forandringen til eget job ...	Jeg sørger for at forandringen kommunikeres på mange måder, mange steder og gentager den igen og igen.	Jeg beder mine medarbejdere fortælle mig, hvordan de har forstået deres opgaver og roller i forandringen.	Oversættelse er et valg, der har sin allerstørste effekt, når det rammer medarbejderne, lige når erkender, at forandringen kommer til at udfordre dem personligt. Brugt for sent i forandringen kan valget risikere at skabe modstand fra nogen af dem, der måske allerede har forstået og bakket forandringen op.

7	Gøre ansvarlig	Koordinering	Leadership	Der er brug for at føle, at ens handlinger er vigtige for forandringen ...	Jeg sørger for, at mine medarbejdere forstår deres ansvar for forandringens succes.	Jeg beder mine medarbejdere definere, hvilke leverancer, de er ansvarlige for i forandringen.	At gøre medarbejderne ansvarlige i og for forandringen er et kraftigt forandringsværktøj. Brugt i starten af forandringen skaber det unødigt modstand. De som er negative overfor forandringen, vil sjældent synes om at blive gjort ansvarlige.
8	Vidensdeling	Koordinering	Leadership	Der er brug for at forstå hinandens opgaver i - og viden om - forandringen ...	Jeg bringer folk sammen på tværs af organisationen for at få dem til at definere, hvad de ved, og hvad de mangler viden om i forandringen.	Jeg medvirker til, at vi spørger ind til andres viden og perspektiver.	Viden-delning er med til at skabe både mere forståelse for og opbakning til forandringen. Det skaber ikke så meget fremdrift helt i starten af forandringen, men er ret effektivt i den proces, hvor medarbejderne skal oversætte forandringen til deres egen praksis, og når de skal i gang med at implementere.
9	Involvering	Koordinering	Leadership	Der er brug for at føle sig involveret i 'hvordan' forandringen skal ske ...	Jeg involverer mine medarbejdere i at definere, hvordan vi skal arbejde med forandringen.	Jeg søger at skabe ejerskab til de aktiviteter, som forandringen kræver. Jeg hjælper ved at sætte tydelige rammer op for involveringen.	Involvering kan skabe opbakning og energi til forandringen, stort set gennem hele processen. Dog tager det tid, og den ægte involvering kræver oftest også genbesøg med de beslutninger, der er truffet

							omkring forandringen.
10	Aktiv lytning	Koordinering	Leadership	Der er brug for at lytte til perspektiver og bekymringer omkring forandringen ...	Jeg tager tid til at spørge mine medarbejdere, hvordan de har det med forandringen.	Jeg lytter og viser, at jeg har hørt både bekymringer, spørgsmål og begejstring.	Aktiv lytning booster dine medarbejders energi i forhold til at synes om, forstå og stole på forandringen. Til gengæld er det ikke et valg, der i sig selv skaber fremdrift i forandringen.
11	Rollemodel	Engagement	Leadership	Der er brug for at se nogen turde tage de første skridt ...	Jeg gør mig synlig som rollemodel og er den første til at øve mig i den nye adfærd, som forandringen kræver.	Jeg bruger mine egne fejl som en opmuntring til medarbejderne om at turde.	Når dine medarbejdere er klar til det, er det have en rolle model både energiskabende og fremdriftsskabende. Valget øger også medarbejdernes tillid til dig, som leder af forandringen.
12	Coaching	Engagement	Leadership	Der er brug for hjælp til at finde løsninger på de udfordringer, der mødes undervejs ...	Jeg tager tid til at coache mine medarbejdere i problemer i forandringen.	Jeg gør mig umage med at holde en coachende form, hvor de selv finder løsninger, og opbygger nye kompetencer til at arbejde med forandringen.	Du risikerer at spilde din tid, hvis du coacher på forandringens konkrete problemstillinger for tidligt. Til gengæld kan du skabe både fremdrift og opbakning, hvis du gør det i forandringens anden halvdel.

13	Feedback	Engagement	Leadership	Der er brug for at få at vide, hvad der skal justeres ...	Jeg tager tid til, systematisk at give medarbejderne feedback på deres adfærd og arbejde i forandringen.	Jeg lægger vægt på, at de får feedback, som de kan lære noget af, og som giver dem ideer til at undersøge forandringen endnu mere.	Feedback brugt i starten af en forandringsproces, kan være en kontraproduktiv handling, da medarbejderne vil føle sig pressede til at mestre noget, som de endnu ikke hverken ser som deres opgave eller helt har haft mulighed for at oversætte til deres eget arbejde. Når implementeringen af forandringen går i gang, er det et af de meste kraftfulde værktøjer.
14	Belønning	Engagement	Leadership	Der er brug for at mærke, at det lønner sig at gøre det rigtige ...	Jeg 'belønner' dem, som udviser den adfærd, som er nødvendig i forandringen.	Jeg belønner med anerkendelse, interesse, ros, fordele og andre ting, som vil blive opfattet som belønning.	Belønning er et forandringsværktøj, der bør spilles til sidst i forandringsprocessen. Her kan det til gengæld være en vigtig kilde til at medarbejderne får forankret den rigtige adfærd og at der bliver skabt en ny kultur.
15	Konsekvenser	Engagement	Leadership	Der er brug for at mærke, at det ikke lønner sig at holde fast i fortiden ...	Jeg er tydelig overfor medarbejdere, som ikke udviser den adfærd, som er nødvendig i forandringen. De som hænger fast i	Jeg sender bevidst et signal om, at det har konsekvenser, ikke at forandre.	Konsekvenser er et forandringsværktøj, der bør spilles til sidst i forandringsprocessen. Her kan det til gengæld være en vigtig kilde til at medarbejderne får forankret

					gammel adfærd, eller som ikke er aktive nok.		den rigtige adfærd og at der bliver skabt en ny kultur.
16	Klare mål	Retning	Management	Det skal være tydeligt, hvad der skal komme ud af forandringen ...	Jeg opstiller klare mål for, hvad vi skal nå med forandringen. Jeg opstiller både slutmål og delmål, som vi kan bruge undervejs i forandringen.	Jeg sørger for, at målene er så objektive som muligt, og at det er nemt, at 'måle', om vi har nået dem.	Klare mål gør forandringen mere konkret. Det er et meget kraftfuldt valg som skubber forandringen hurtigt fremad, især i starten af forandringen, Dog kan du risikere at ikke alle kan følge med fremdriften. I slutningen af forandringen, kan valget godt være lidt for sent.
17	Klare sammenhænge	Retning	Management	Det skal være tydeligt, at forandringer hænger sammen ...	Jeg skaber et sammenhængende billede af, hvordan flere samtidige forandringer hænger sammen.	Jeg søger at forenkle kompleksitet til et meningsfuldt og visuelt billede af, hvor og hvordan forandringerne understøtter hinanden.	At give medarbejderne klare sammenhænge til forandringen, er et forandringsværktøj, der kan skabe både fremdrift og forståelse, gennem hele forandringsprocessen. Valget er dog allerstærkest helt i starten af forandringen.
18	Klare prioriteringer	Retning	Management	Det skal være tydeligt, hvad der er vigtigst i forandringen ...	Jeg definerer flere forskellige måder at prioritere forandringerne på. Jeg viser for eksempel forandringernes	Jeg søger at skabe et grundlag for at medarbejderne selv kan træffe de rigtige valg, når de står overfor at skulle prioritere deres	Klare prioriteringer i starten af forandringsprocessen, kan være et stærkt valg til at skabe hurtig fremdrift i forandringen. Du kan blive ved med at få noget godt ud af at være tydelig med

					prioritering i vigtighed, tid, ressourcemængde og lignende.	indsatser og handlinger.	prioriteringerne hele vejen gennem forandringen, om end mindre kraftfuldt.
19	Klart omfang	Retning	Management	Det skal være tydeligt, hvor meget forandringen omfatter ...	Jeg afgrænser forandringen. Jeg skaber klare forventninger til, hvad forandringen berører og ikke berører.	Jeg hjælper mine medarbejdere med at forstå omfanget af deres opgaver i forandringen.	Klart omfang er god når din forandring har brug for fremdrift, og de medarbejdere, som er ved godt mod vil ofte følge med.
20	Klar plan	Retning	Management	Det skal være tydeligt, hvad der skal ske hvornår ...	Jeg udvikler en klar plan for, hvordan forandringen kommer til at forløbe.	Jeg søger at skabe en plan, der skaber overblik og forudsigelighed, uden at den bliver for bundet på detaljer.	En klar plan kan være kontraproduktiv i den aller første del af forandringen. Til gengæld er det et strækt værktøj, når medarbejderne har set og forstået udfordringen, og kan blive ved med at skabe fremdrift gennem implementeringen af forandringen
21	Klare roller	Koordinering	Management	Det skal være tydeligt, hvem der gør hvad ...	Jeg definerer roller til dem, der deltager i forandringen. Dette indebærer både roller i implementeringen, og i forandringen på længere sigt.	Jeg søger at skabe en ansvarlighed for delområder af forandringen.	Klare roller kan give god fremdrift i forandringen, når medarbejderne kan se og mærke, hvad der forventes af dem. Det er et godt forandringsværktøj til at hjælpe folk med at oversætte forandringen til deres egen

							praksis. Brugt helt i starten af forandringen, kan valget godt provokere og skabe mere modstand.
22	Klare processer	Koordinering	Management	Det skal være tydeligt, hvordan vi forventer at arbejde ...	Jeg sørger for, at forandringen har klare beskrivelser for, hvordan arbejdsprocesser forventes at virke.	Jeg søger at skabe strukturer, der kan hjælpe med at skabe den rigtige adfærd og som kan holde forandringen fast på sigt.	Klare processer er et godt forandringsværktøj i det meste af forandringsprocessen. Det kan dog skabe forøget modstand fra medarbejdere, der endnu ikke har erkendt at forandringen også handler om dem.
23	Stærke værktøjer	Koordinering	Management	Det skal være tydeligt, hvad jeg skal bruge ...	Jeg udvikler eller formidler værktøjer, som medarbejderne kan bruge til at udføre forandringen effektivt.	Jeg søger at skabe værktøjer, som er visuelle, intuitive og lette at bruge.	Stærke værktøjer skaber opbakning til forandringen, fordi den bliver mere attraktiv, at indgå i og arbejde med. Dog får valget størst kraft i forandringens anden halvdel, hvor medarbejderne får brug for de stærke værktøjer i praksis.
24	Modige eksperimenter	Koordinering	Management	Det skal være tilladt at prøve ting af ...	Jeg designer små eksperimenter 'inde i forandringen', på områder, hvor der enten er usikkerhed eller hvor der er mere potentiale.	Jeg søger at gøre det muligt at prøve forandringens muligheder af i et miljø, hvor fokus er på at lære, mere end på at have succes.	Modige eksperimenter kan skubbe til forandringen i alle dele af dens proces. Dog kan den være ambivalent for nogle medarbejdere, og det er ikke sikkert, at du får alle med dig hver gang.

25	Stærk styring	Koordinering	Management	Det skal være tydeligt, at vi skal levere noget ...	Jeg styrer - for en tid - forandringen i detaljer.	Jeg sørger for at være inde over så mange beslutninger som muligt. Jeg synliggør relevante beslutninger.	Stærk styring er et valg der kan skabe hurtig fremdrift i forandringen. Desværre kan det også være et valg, der ikke altid får alle med, ligesom det ofte kan skabe negativ energi hos dem, der skal følge med.
26	Stærke kompetencer	Engagement	Management	Det skal være nemt at lære det, der er nødvendigt ...	Jeg sikrer, at medarbejderne kan udvikle de personlige og faglige kompetencer, som forandringen kræver.	Jeg skaber muligheder for kursusaktiviteter, sidemandsoplæring, sparring, inspirationsmøder og lignende.	Stærke kompetencer er især god midtvejs i processen for både forandring, men også for dine medarbejdere.
27	Stærkt design	Engagement	Management	Det skal være nemt 'at gøre' forandringen ...	Jeg sikrer, at forandringens løsninger har et design, der fremmer den rigtige adfærd.	Løsningerne i forandringen skal gøre det intuitivt og attraktivt at gøre det rigtige. For eksempel ved at være synlige og til stede, på de rigtige tidspunkter. Eller ved at være så lette at bruge som muligt.	Stærk design gør det nemt for medarbejderne at udføre forandringen i praksis. Strækt design er også meget definerende for forandringen og kan derfor være risikabelt at bruge for tidligt. Brugt rigtigt frigøre valget meget positiv energi. Brugt i forankringsfasen, kan valget risikere at tage energien fra de positive.

28	Klar adfærd	Engagement	Management	Det skal være tydeligt, hvad man forventes at 'gøre' ...	Jeg definerer, hvad den ønskede adfærd er hos mine medarbejdere efter implementering af forandringen.	Jeg er hele tiden opmærksom på, hvad der er god adfærd i forandringen. Jeg samler eksempler på, at mine medarbejdere har den nye adfærd og synliggør de gode eksempler for resten af teamet.	Klar adfærd gør det nemt for medarbejderne at forstå hvordan de selv udlever forandringen, men først når det er tydeligt for dem hvad forandringen går ud på. Valget skubber altid til båden, men er typisk noget som man glemmer at definere. I implementeringsfasen har den større virkningen, især hvis man jager den gode adfærd i praksis.
29	Stærk forankring	Engagement	Management	Det skal være tydeligt, at forandringen ikke kan forlades ...	Jeg 'binder' forandringen sammen med systemer, processer og rammer, der findes i forvejen.	Jeg søger at sikre, at forandringen ikke kan 'falde tilbage', ved at skabe afhængigheder mellem forandringen og andre implementerede ting i organisationen.	Stærk forankring sikre din forandring mod tilbagefald. Forankring kommer til sidst i en forandringsprocess og er risikabelt at bruge inden. Man kan godt tage højde for forankring i starten af en forandringsprocess, men da man ikke kender den endelige form kan man ikke påbegynde forankringen endnu.

30	Klar opfølgning	Engagement	Management	Det skal være tydeligt, at forventninger håndhæves ...	Jeg følger op på, hvor langt vi er med forandringen. Jeg gør status over, hvor langt vi er med mål, delmål og adfærd.	Jeg søger at skabe en fælles opfattelse af, hvad vi er lykkedes med, og hvad der er næste indsatsområde. Jeg ønsker at forpligte medarbejderne på forandringens fremdrift.	Klar opfølgning er en stærk måde at sikre fremdrift på, men først når der er noget at følge op på. Valget har et element af kontrol som ikke alle kan lide. Vær opmærksom på at klar opfølgning har en ret negativ virkning i første halvdel af forandringen.
----	-----------------	------------	------------	--	---	--	---

1: Financify multiple Change forandringer

Forandring	Beskrivelse
Agilitet	<p>Der laves om på organisationsstrukturerne i Financify. Implementeringen af nye systemer har mange steder ført til ændrede processer, hvilket igen har ledt til ændringer i roller og ansvar.</p> <p>Samtidig implementerer man nye agile organisationsformer og strukturer i dele af organisationen. Det indebærer en hel stribe af nye arbejdsformer, mødestrukturer, metoder, roller og ændringer i snitflader mellem afdelingerne.</p> <p>De nye organisationsformer og -strukturer skaber både begejstring og bekymring. Snak på gangene om fornyelse, samarbejde og befriende nye måder at arbejde på, blander sig med samtaler om kritik af metoderne, mistrivsel og længsel efter 'de gode gamle dage'.</p>
Internationalisering	<p>Tilgangen til rekruttering skifter fokus i Financify. Man opsøger nye typer medarbejdere med profiler og kompetencer, som man aldrig har haft ansat før. De seneste måneder er der kommet rigtig mange nye ansigter i organisationen, også mange med udenlandsk baggrund.</p> <p>De kommer med ny og international viden. De kommer også med fremmede kulturer, vaner og forventninger til deres arbejdsgiver og kollegaer, og der tales meget på engelsk. Mange processer og metoder bliver også ensrettet med internationale standarder. Internationaliseringen er i den grad kommet til Financify, og det er noget, alle skal vænne sig til. Det er en større forandring, end man måske havde regnet med og den er i fuld gang.</p>
Nye Apps	<p>Financify skal implementere en ny mobil app. Appen er et skridt mod ny innovation, som skal sikre at organisationen står stærkt i et konkurrencetungt marked.</p>

	<p>Den nye app erstatter flere rådgivningstunge processer, som normalt kræver omfattende personlig rådgivning - og som altså nu skal køre som en digital proces. Baseret på en kunstig intelligens vil applikationen kunne læse data og mønstre bedre end selv den bedste rådgiver i Financify er i stand til i dag.</p> <p>Financify har tidligere implementeret lignende ny teknologi – dog med en meget ringe forandringsledelsesindsats, som også har afspejlet sig i store problemer med at få noget ud af de nye teknologier. Flere medarbejdere i organisationen er mætte af og afventende overfor denne type forandringer.</p> <p>I de fleste dele af organisationen, vil implementeringen gøre folks arbejde nemmere. Der vil dog være en periode, hvor implementeringen af den nye app vil betyde meget ekstra arbejde og ekstra arbejdspress.</p>
Nye Kompetencer	<p>I takt med, at flere og flere manuelle processer automatiseres og overtages af robotter, stiger frygten hos mange af Financify's loyale medarbejdere for at miste deres arbejde. De føler, at de selv saver den gren over, de sidder på, mens de automatiserer deres egne arbejdsgange.</p> <p>Det har ligget i kortene længe, men bliver nu for første gang italesat, at kompetencekravene til medarbejderne ændrer sig. Derfor igangsættes et kompetenceløft-program, så Financify kan fastholde årelangt engagement og vigtig viden - samtidig med at medarbejderne løftes ind i den nye verden.</p> <p>Man tænker i at uddanne medarbejdere indenfor enten high-value customer service - eller inden for teknologi, hvor finansiel forståelse kan anvendes i den videre tekniske udvikling. Alle medarbejdere skal have en kompetence-løft plan.</p> <p>Blandt medarbejderne høres både taknemmelige stemmer – og stemmer, der lyder udfordrede og fortabte, når de får besked på, at de skal 'efterlade fortiden'.</p>
Nye Pakker	<p>HR organisationen implementerer nu et internationalt anerkendt system til at kategorisere og evaluere eksisterende og nye stillinger, i håb om at kunne udstyre koncernens ledere med et robust beslutningsværktøj, når de skal håndtere rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i det nye Financify.</p> <p>Forandringen indebærer implementering af et omfattende system til håndtering af rolle-evaluering, -design, og udvikling af konkurrencedygtige kompensationsstrategier, lønpakker, bonus- og incitamentsprogrammer.</p> <p>Formålet er at skabe klarhed omkring rollerne i hele organisationen, hvilket vil sige at alle medarbejdere påvirkes. Blandt andet med nye incitaments-strategier og kompensations-pakker såvel som harmonisering af aflønningsstrategier.</p>
Partnerskaber	<p>Forøgelsen af mindre og nye spillere i den finansielle sektor tager til. Små digitale løsninger fra små digitale virksomheder, overtager langsomt men sikkert markedsandele fra de store.</p> <p>I Financify er modtrækket at gå i partnerskab med nogle af de nye virksomheder.</p> <p>Strategien er at etablere tætte forretningsmæssige samarbejder, som forhåbentligt kan lære Financify de ting, som de andre er foran med.</p> <p>Det forudses, at nogle medarbejdere ikke vil bryde sig om at skulle vænne sig til at tale en "ny verdens" sprog. Potentielt kan brok og bebrejdelser blive en mur mellem Financify og de nye partnere. Forskelle i arbejdsmetoder, processer, uoverensstemmelser og</p>

	fjendebilleder tegner sig også for nogle af udfordringer, Financify skal forberede sig på.
Regulation til tiden	<p>Selvom Financify ikke har været en direkte del af de store skandaler i finanssektoren over det sidste årti, har man åbenlyst kunnet mærke en stigende mistillid fra såvel kunder som myndigheder.</p> <p>Manglende "gennemsigtighed" i forhold til arbejdsgange, transaktioner, kundefølgelse og lignende bliver angrebet og sat under lup. Derfor er det blevet besluttet, at Financify skal indføre nye regulatoriske metoder og standarder.</p> <p>Det forventes nu, at alle arbejdsprocesser skal kunne overvåges og være gennemsigtige, og at beslutningsprocesserne skal decentraliseres og godkendes udefra. Dog skal det helst ske uden at processerne sløves ned.</p> <p>Forandringen indebærer et voldsomt ekstra arbejdspress på mange medarbejdere, og den intensive kontrol med arbejdet, får også mange til at føle sig overvågede og udsat.</p>
Robotterne	<p>Financify anvender allerede robot-teknologier mange steder i organisationen til at effektivisere produktionen af manuelle og gentagne opgaver. Af både tekniske grunde, og fordi det har skabt usikkerhed i organisationen, har det ikke været en let rejse.</p> <p>Financify skal udvide anvendelsen af robotter, blandt andet til at yde bedre kunderådgivning - en ydelse, som man tidligere tænkte, var forbeholdt direkte personkontakt.</p> <p>De nye robot-rådgivere vil have adgang til flere data og være bedre til at analysere tallene og komme med bedre rådgivning, end man kan tilbyde i dag - ligesom robotterne på sigt vil blive klogere og klogere efterhånden som de fodres med data. På sigt kommer der også robotter på de regulatoriske områder.</p> <p>Nogle afdelingers opgaver bliver gjort overflødige - og det skaber naturligt både forvirring og utryghed.</p>

Connect Multiple Change forandringer

Forandring	Beskrivelse
Agilitet	<p>Der laves om på organisationsstrukturerne i Connect. Implementeringen af nye systemer har mange steder ført til ændrede processer, hvilket igen har ledt til ændringer i roller og ansvar.</p> <p>Samtidig implementerer man nye agile organisationsformer og strukturer i dele af organisationen. Det indebærer en hel stribe af nye arbejdsformer, mødestrukturer, metoder, roller og ændringer i snitflader mellem afdelingerne.</p> <p>De nye organisationsformer og -strukturer skaber både begejstring og bekymring. Snak på gangene om fornyelse, samarbejde og befriende nye måder at arbejde på, blander sig med samtaler om kritik af metoderne, mistrivsel og længsel efter 'de gode gamle dage'.</p>
Internationalisering	<p>Tilgangen til rekruttering skifter fokus i Connect. Man opsøger nye typer medarbejdere med profiler og kompetencer, som man aldrig har haft ansat før. De seneste måneder er der kommet rigtig mange nye ansigter i organisationen, også mange med udenlandsk</p>

	<p>baggrund.</p> <p>De kommer med ny og international viden. De kommer også med fremmede kulturer, vaner og forventninger til deres arbejdsgiver og kollegaer, og der tales meget på engelsk. Mange processer og metoder bliver også ensrettet med internationale standarder. Internationaliseringen er i den grad kommet til Connect, og det er noget, alle skal vænne sig til. Det er en større forandring, end man måske havde regnet med og den er i fuld gang.</p>
Nye Apps	<p>Connect skal implementere en ny mobil app. Appen er et skridt mod ny innovation, som skal sikre at organisationen står stærkt i et konkurrencetungt marked.</p> <p>Den nye app erstatter flere rådgivningstunge processer, som normalt kræver omfattende personlig rådgivning - og som altså nu skal køre som en digital proces. Baseret på en kunstig intelligens vil applikationen kunne læse data og mønstre bedre end selv den bedste rådgiver i Connect er i stand til i dag.</p> <p>Connect har tidligere implementeret lignende ny teknologi – dog med en meget ringe forandringsledelsesindsats, som også har afspejlet sig i store problemer med at få noget ud af de nye teknologier. Flere medarbejdere i organisationen er mætte af og afventende overfor denne type forandringer.</p> <p>I de fleste dele af organisationen, vil implementeringen gøre folks arbejde nemmere. Der vil dog være en periode, hvor implementeringen af den nye app vil betyde meget ekstra arbejde og ekstra arbejdspress.</p>
Nye Kompetencer	<p>I takt med, at flere og flere manuelle processer automatiseres og overtages af robotter, stiger frygten hos mange af Connects loyale medarbejdere for at miste deres arbejde. De føler, at de selv sår den gren over, de sidder på, mens de automatiserer deres egne arbejdsgange.</p> <p>Det har ligget i kortene længe, men bliver nu for første gang italesat, at kompetencekravene til medarbejderne ændrer sig. Derfor igangsættes et kompetenceløft-program, så Connect kan fastholde årelangt engagement og vigtig viden - samtidig med at medarbejderne løftes ind i den nye verden.</p> <p>Man tænker i at uddanne medarbejdere indenfor enten high-value customer service - eller inden for teknologi, hvor finansiel forståelse kan anvendes i den videre tekniske udvikling. Alle medarbejdere skal have en kompetence-løft plan.</p> <p>Blandt medarbejderne høres både taknemmelige stemmer – og stemmer, der lyder udfordrede og fortabte, når de får besked på, at de skal 'efterlade fortiden'.</p>
Nye Pakker	<p>HR organisationen implementerer nu et internationalt anerkendt system til at kategorisere og evaluere eksisterende og nye stillinger, i håb om at kunne udstyre koncernens ledere med et robust beslutningsværktøj, når de skal håndtere rekruttering og fastholdelse af medarbejdere i det nye Connect.</p> <p>Forandringen indebærer implementering af et omfattende system til håndtering af rolle-evaluering, -design, og udvikling af konkurrencedygtige kompensationsstrategier, lønpakker, bonus- og incitamentsprogrammer.</p> <p>Formålet er at skabe klarhed omkring rollerne i hele organisationen, hvilket vil sige at alle medarbejdere påvirkes. Blandt andet med nye incitaments-strategier og kompensations-pakker såvel som harmonisering af aflønningsstrategier.</p>

<p>Partnerskaber</p>	<p>Forøgelsen af mindre og nye spillere i den finansielle sektor tager til. Små digitale løsninger fra små digitale virksomheder, overtager langsomt men sikkert markedsandele fra de store.</p> <p>I Connect er modtrækket at gå i partnerskab med nogle af de nye virksomheder.</p> <p>Strategien er at etablere tætte forretningsmæssige samarbejder, som forhåbentligt kan lære Connect de ting, som de andre er foran med.</p> <p>Det forudses, at nogle medarbejdere ikke vil bryde sig om at skulle vænne sig til at tale en "ny verdens" sprog. Potentielt kan brok og bebrejdelser bliver en mur mellem Connect og de nye partnere. Forskelle i arbejdsmetoder, processer, uoverensstemmelser og fjendebilleder tegner sig også for nogle af udfordringer, Connect skal forberede sig på.</p>
<p>Regulation til tiden</p>	<p>Selvom Connect ikke har været en direkte del af de store skandaler i finanssektoren over det sidste årti, har man åbenlyst kunnet mærke en stigende mistillid fra såvel kunder som myndigheder.</p> <p>Manglende "gennemsigtighed" i forhold til arbejdsgange, transaktioner, kundeforhold og lignende bliver angrebet og sat under lup. Derfor er det blevet besluttet, at Connect skal indføre nye regulatoriske metoder og standarder.</p> <p>Det forventes nu, at alle arbejdsprocesser skal kunne overvåges og være gennemsigtige, og at beslutningsprocesserne skal decentraliseres og godkendes udefra. Dog skal det helst ske uden at processerne sløves ned.</p> <p>Forandringen indebærer et voldsomt ekstra arbejdspress på mange medarbejdere, og den intensive kontrol med arbejdet, får også mange til at føle sig overvågede og udsat.</p>
<p>Robotterne</p>	<p>Connect anvender allerede robot-teknologier mange steder i organisationen til at effektivisere produktionen af manuelle og gentagne opgaver. Af både tekniske grunde, og fordi det har skabt usikkerhed i organisationen, har det ikke været en let rejse.</p> <p>Connect skal udvide anvendelsen af robotter, blandt andet til at yde bedre kunderådgivning - en ydelse, som man tidligere tænkte, var forbeholdt direkte personkontakt.</p> <p>De nye robot-rådgivere vil have adgang til flere data og være bedre til at analysere tallene og komme med bedre rådgivning, end man kan tilbyde i dag - ligesom robotterne på sigt vil blive klogere og klogere efterhånden som de fodres med data. På sigt kommer der også robotter på de regulatoriske områder.</p> <p>Nogle afdelingers opgaver bliver gjort overflødige - og det skaber naturligt både forvirring og utryghed.</p>

2: Koder til multiple Change.

Hvordan læser jeg tabellen? Øverst står forandringerne. Til venstre står afdelingen. I parentes står hvor koden findes. Eksempel: Forretningsudvikling skal bruge en kode fra drift for at kunne spille "Nye Apps" Den kode hedder "alin".

Financify:

	Nye Apps	Robotterne	Regulatorisk	Nye Pakker	Internationalisering	Nye Kompetencer	Partnerskaber	Agilitet
Forretningsudvikling	alin (Drift)		bias (Kundeservice)		osdg (Kredit)			
IT	cklo (Filiale)				dpla (Drift)	pyus (Filiale)		
Kredit	qois (IT)				efpa (Kundeservice)	fesp (Forretningsudvikling)		gklv (Forretningsudvikling)
Kundeservice		rbjk (Drift)		hisv (Filiale)		ipad (IT)		
Drift			slkj (IT)	jean (IT)			kbvc (IT)	
Filiale		loiu (Kundeservice)	mxfg (Kredit)	nelo (Forretningsudvikling)			tnbv (Kredit)	

Connect:

	Nye Apps	Robotterne	Regulatorisk	Nye Pakker	Internationalisering	Nye Kompetencer	Partnerskaber	Agilitet
Forretningsudvikling	alin (Legal)		bias (Kundeservice)		osdg (Teknologi)			
IT	cklo (Business Development)				dpla (Legal)	pyus (Business Development)		
Kredit	qois (People & Communication)				efpa (Kundeservice)	fesp (Finans)		gklv (Finans)
Kundeservice		rbjk (Legal)		hisv (Business Development)		ipad (People & Communication)		
Drift			slkj (People & Communication)	jean (People & Communication)			kbvc (People & Communication)	
Filialer		loiu (Kundeservice)	mxfq (Teknologi)	nelo (Finans)			tnbv (Teknologi)	

3: Processer

#	Titel	Beskrivelse	Materialer
1	Introduktion til forandringscirkel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inviter deltagerne til samles om forandringscirklen (på gulv eller bord) <ol style="list-style-type: none"> a. Eller åben Software Modulet Læring og gennemgå fra skærm/ Lær selv 2. Præsenter ideen bag cirklen og hvad den kan bruges til 3. Fortæl om de første to faser i cirklen, med udgangspunkt i en enkelt persons 'rejse'. <ol style="list-style-type: none"> a. Involver deltagerne i din introduktion. Spørg dem undervejs, om de kan forudse nogle af de problemer, der sker i dynamikkerne på cirklen. 4. Introducer flere personer på cirklen, og fortæl om problemerne i ikke at være samme sted i cirklen. <ol style="list-style-type: none"> a. Undervejs i introduktionen er det oplagt at spørge om deltagerne kan 'genkende' nogle af dynamikkerne på cirklen 5. Introducer båden og 'projektet' og brug båden som udgangspunkt for at præsentere de sidste to faser af cirklen. 6. Beskriv hvordan båden kan være langt, men uden mennesker, og hvad det betyder for forandringen. 7. Introducer ideen om 'hvor mange' man bør have i båden, og metaforen om den tomme båd. 8. Introducer ideen om energi i forandring, og hvordan den er afbilledet på cirklen. <ol style="list-style-type: none"> a. Efter introduktionen kan det være en ide at bede deltagerne diskutere en konkret forandring, hvor de kan genkende nogle af dynamikkerne. 	PAPIRUDGAVE: <ul style="list-style-type: none"> • Floorboard, Bord-board • PowerPoints: <ul style="list-style-type: none"> • Forandringscirklen • Forandringens energi • Båden som metafor SOFTWARE: <ul style="list-style-type: none"> • PC'er og login til alle deltagere • Læring – Forandringscirklen
2	Simulering level 1 og 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Start med at præsentere ideen med simuleringen: At skabe et læringsrum, hvor man kan 	PAPIRUDGAVE: <ul style="list-style-type: none"> • Floorboard, Bord-board

		<ol style="list-style-type: none"> a. Følge en konkret forandring fra start til slut b. Se dybere ind forandringens kompleksitet, når 'delene bevæger sig' c. Prøve konkrete ledelseshandlinger og se forslag til deres effekt d. Prøve sin egen ledelsestilgang og præference af, og også prøve alternativer til ens egen ledelsestil <ol style="list-style-type: none"> 2. Præsenter narrativet i simuleringen. Hvad er det for en virksomhed, hvilken situation er den i, hvilke forandringer er den på vej ind i? 3. Præsenter de tre niveauer i simuleringen. <ol style="list-style-type: none"> a. Niveau 1 er simuleringen af en forandring, hvor man som 'spiller', kun skal lede en enkelt person gennem forandringen, og hvor man derfor har mulighed for at gå i dybden med, hvad forandringsprocessen indebærer på et individuelt niveau. b. Niveau 2 leder man 10 personer ad gangen, og ens ledelseshandlinger har mere komplekse effekter. Her er der to forandringer – den ene er lidt mere udfordrende end den anden. c. Niveau 3 er ledelse af multiple forandringer på samme tid, og har sin egen introduktion. 4. Gennemgå grundlæggende skærbilleder i simulatoren <ol style="list-style-type: none"> a. Organisationen, Forandringsoversigten, Boardet, kortene, avatarerne, Profilsiden. 5. Inddel deltagerne i grupper, og bed dem om at 'spille' en af afdelingerne i narrativet. <ol style="list-style-type: none"> a. Bed deltagerne spille "Led 10 Typer" (Lad deltagerne spille hver for sig, eller i mindre grupper). Husk dem på at målet er at komme op på index 100 ved at få båden frem til felt 19 (Rutinen) og få personen op i båden. 	<ul style="list-style-type: none"> • PowerPoints: <ul style="list-style-type: none"> • Introduktion til Simulator <p>SOFTWARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PC'er og login til alle deltagere • Simulator <ul style="list-style-type: none"> • Level 1 og Level 2
--	--	--	--

		<p>b. Giv dem en afgrænset tid, hvor de må spille. Instruer dem i, at de må spille forandringen så mange gange de vil, I det tidsrum, de har fået. 30-40 minutter er fin tid.</p> <p>6. Lav en debriefing efter tiden er gået. Bed deltagerne stille deres Avatar og båd op, der hvor de nåede til. Spørg ind til, hvad deltagerne har lært. (Se proces for debriefing).</p> <p>a. (Læg eventuelt teorimodul om ledelseskortene ind imellem)</p> <p>7. Bed deltagerne fortsætte med at være i deres 'afdelinger' og bed dem spille enten systemimplementering eller pludselig forandring (Lad deltagerne spille mindre grupper). Bed dem aftale i gruppen, hvilken af de to forandringer, der spilles af hvem. De interne grupper må gerne konkurrere med hinanden om at gøre det bedst.</p> <p>8. Giv dem en afgrænset tid, hvor de må spille. Instruer dem i, at de må spille forandringen så mange gange de vil, I det tidsrum, de har fået. 40-45 minutter er anbefalingen.</p>	
3	Introduktion til Ledelseskort	<p>1. Gennemgå fra PowerPoint</p> <p>2. Forandringens cirkel, energi og reaktioner er alt sammen beskrivelser af, hvad der foregår i en forandring. Ledelseskortene er et redskab til at 'skabe bevægelse' i forandringen og til at påvirke menneskerne i forandringen.</p> <p>3. Tag eventuelt udgangspunkt i, at deltagerne har brugt kortene i simulatoren, men uden at vide, hvad farver, opdelinger, etc. egentlig stod for.</p> <p>4. Præsenter Management og Leadership kategorierne.</p> <p>5. Brug et neutralt sæt ledelseskort til hver gruppe. Bed deltagerne sortere kortene i henholdsvis Management og Leadership ud fra deres forståelse af kortene. Afslør den korrekte kategorisering.</p> <p>a. Præsenter Retning, Koordinering og Engagement</p>	<p>PAPIRUDGAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Floorboard, Bord-board • Neutralt sæt ledelseskort • PowerPoints: <ul style="list-style-type: none"> • Ledelseskort <p>SOFTWARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Læring – Ledelseskort <ul style="list-style-type: none"> • Management og Leadership, Retning, Koordinering og engagement, Kortene og Cirklen

		<p>disciplinerne, og farverne på kortene.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Præsenter disciplinernes kobling til Forandringscirkel. 7. Brug ledelseskortene som optakt til Simuleringsrunde (oftest niveau 2) – og bed lederne lægge mærke til, hvad kortene kan i forskellige situationer – og hvad de ikke kan. <ol style="list-style-type: none"> a. Alternativ: Brug ledelseskortene til at diskutere, hvordan en konkret forandring skal ledes – med hvilke kort 	
4	Introduktion til reaktioner	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gennemgå (evt. fra PowerPoint) 2. En god vej til at hjælpe folk med deres reaktion, er at forstå hvad det er for en slags reaktion. Her har andre defineret tre niveauer af reaktioner, som kan være hjælpsomme for at få et dybere indblik i reaktionen. 3. Tag udgangspunkt i en teoretisk opstillet forandring – eller i en opstilling, der er kommet ud af en simulationsrunde. <ol style="list-style-type: none"> 1. Spørg gruppen, hvilke forklaringer, der kan være på, at en person ikke kommer op i båden og eventuelt har negativ energi? 2. Gennemgå reaktionsniveauerne som en forklaringsmodel <ol style="list-style-type: none"> 1. Alternativ: Tag udgangspunkt i en forandring, deltagerne har stillet op med sig selv: 3. Diskuter om jeres egen position. En ad gangen. Hvorfor står du, hvor du står? Er der nogen af reaktionsniveauerne du kan genkende hos dig selv? Hvilke? Hvis du skulle hjælpes videre med din reaktion, hvad har du så brug for? 4. Spørg til plenum: Hvilke reaktionsniveauer taler I om i jeres dialog? Hvad er konklusionerne i forhold til, hvad der kan være brug for, for at hjælpe en eventuel negativ reaktion videre? Eller til at udnytte en positiv reaktion til endnu mere? 	<p>PAPIRUDGAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Floorboard, Bord-board • PowerPoints: <ul style="list-style-type: none"> • Reaktioner i forandringer <p>SOFTWARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Læring – reaktioner <ul style="list-style-type: none"> • Forandringscirklen, Båden, Energien, Test 1 -3

		<p>4. Alternativ: Tag udgangspunkt i en forandring, deltagerne har stillet op med eksterne interessenter:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. I par skal I fokusere på en af de eksterne interessenter, I har stillet op på forandringscirklen: 2. Diskuter om deres position. Hvorfor står de, hvor de står? Er der nogen af reaktionsniveauerne I kan genkende hos dem? Hvilke? Hvis de skal hjælpes videre med deres reaktion, hvad har de så brug for? 3. Spørg til plenum: Hvilke reaktioner taler I om i jeres dialog? Hvad er konklusionerne i forhold til, hvad der kan være brug for, for at hjælpe en eventuel negativ reaktion videre? Eller til at udnytte en positiv reaktion til endnu mere? 4. (Software) Opret forandringen i Mine forandringer. Dokumenter reaktionsniveauerne på hver person. Undersøg eventuelt analyse og råd for hver person. 	
5	Kollegasparring om forandring	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formålet med processen er at systematisk afprøve teorien på en egen forandring 2. Bed deltagerne om at vælge en dialogpartner, som de gerne vil dele forandringen med. En de vil være ærlige overfor – og som kan udfordre deres tænkning 3. Bed deltagerne hver især definere en forandring, som de vil arbejde med. Det behøver ikke være en stor forandring. Hver person laver en kortfattet introduktion til hver deres forandring til hinanden. 4. Hver deltager skal nu definere sine interessenter. Det gøres individuelt. Resultatet skal være en liste med 10 interessenter hos hver person. Listen præsenteres kort for hinanden. 5. Nu skal deltagernes skiftes til at kortlægge forandringerne. Kortlægningen skal foregå i samarbejde ved at den ene person starter, og fortæller hvor han/hun tror 	<p>PAPIRUDGAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ForandringsMap <p>SOFTWARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mine forandringer

		<p>interessenterne står – og den anden person spørger ind og sparrer med sin viden. Når den ene person har kortlagt, skifter rollerne.</p> <p>6. Deltagerne arbejder videre ved at skiftes. Den ene deltager skal vælge 3 kort, som personen gerne vil bruge til at skabe fremdrift i hele forandringen. Når den ene person har fundet sine kort, skifter rollerne</p> <p>7. Deltagerne arbejder videre ved at skiftes. Den ene deltager skal vælge 1 person, som han/hun vil fokusere på at flytte fremad i forandringen. Personen skal definere, hvem og hvad der er planen. Når den ene person har fundet sit fokus og sine handlinger skifter rollerne.</p> <p>8. Deltagerne bør runde af med at drøfte, hvordan de har det med den lagte plan – om de føler sig udfordrede som ledere og om de føler at de er klædt på til at gennemføre deres plan.</p> <p>1. Alternativ. Processen kan gennemføres, ved at der arbejdes med en af sparringspartnernes forandringer gennem alle skridt – før der skrives roller.</p> <p>2. Papirudgave: Processen kan gennemføres med Papirudgave, hvor forandring, interessenter og kortlægning kan skrives op – men hvor plan ska noteres ved siden af.</p> <p>3. Softwareudgave: Hvis deltagerne arbejder med softwareudgaven, skal de logge på hver deres individuelle bruger og oprette deres forandringer. Her kan processen suppleres med, at deltagerne bruger rådgivningsfunktionerne som input.</p>	
6	Fælles kortlægning af forandring	<p>1. Definer båden:</p> <ol style="list-style-type: none"> Første udfordring, er at I skal definere båden. I skal blive enige om, hvad båden indebærer, og hvad den ikke indebærer. Nogle gange skal man kun tage et delelement af en 	<p>PAPIRUDGAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Floorboard, Bord-board <p>SOFTWARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mine forandringer

	<p>stor forandring. Andre gange giver det mening at tale om den stor forandring (som godt kan have mindre forandringer under sig).</p> <p>c. (Software) – Opret forandringen i Mine forandringer</p> <p>2. Placer båden:</p> <p>a. I skal placere båden. Og I skal blive enige.</p> <p>b. Det kan godt være en svær øvelse. Der vil nemlig være forskellige meninger om, hvor forandringen starter og slutter. For en IT-afdeling kan en forandring godt være slut, når systemet virker. For en salgsafdeling kan det være, at den først er slut, når alle bruger systemet korrekt.</p> <p>c. Der er en stor styrke i at blive enige om start og slut. Det er en god forventningsafstemning. (Der kan være brug for at repetere cirkelns faser, for båden).</p> <p>d. Inden vi går videre, skal I sætte lidt ord på, hvad det betyder, at I har stillet båden, hvor I har (hvis de ikke allerede har gjort dette i processen).</p> <p>e. (Software) – Placer båden</p> <p>3. Placer jer selv:</p> <p>a. I skal nu placere jer selv. I skal både placere jer i forhold til position på cirklen, og i forhold til, hvor meget positiv eller negativ energi, I har til forandringen lige nu. Det skal være et øjebliksbillede. Jeres ærlighed er altafgørende.</p> <p>b. (Software) – Opret jer selv og placer jeres avatarer</p> <p>4. Refleksion: (Når alle brikker er stillet op:)</p> <p>a. Jeg vil bede jer kigge på det totale billede. Hvad er jeres umiddelbare refleksioner?</p> <p>b. Hvad vækker begejstring? (Få gruppen til at se fremskridt).</p> <p>c. Hvad vækker bekymring? (Få gruppen til at se</p>	
--	---	--

		<p>udfordringer).</p> <p>d. Hvad vækker spørgsmål? Hvordan lyder de? (Faciliter spørgsmål og svar på tværs af gruppen).</p> <p>5. Alternativ Refleksion:</p> <p>a. Hver person skal fortælle, hvad det betyder, at vedkommende har stillet sig her?</p> <p>b. Hvad er min position udtryk for? Hvad er opnået for mig? Hvad er ikke på plads endnu?</p> <p>c. Hvad er din energi-placering udtryk for? Hvad skaber den negative/positive energi? Hvad er den neutrale energi udtryk for?</p> <p>d. Er der spørgsmål til min placering fra de andre?</p>	
7	<p>Fælles målsætning for forandring</p>	<p>1. Denne proces handler om, at 'bruge' forandringsgrundlaget og cirklen sammen med deltagerne på en virkelig situation til at skabe forventningsafstemning i gruppen om forandringens udvikling.</p> <p>2. Sæt en horisont:</p> <p>a. I skal nu definere en tidshorisont, som I gerne vil arbejde med for forandringen.</p> <p>b. I kan for eksempel vælge:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De næste par måneder (eller kortere). 2. Den næste store milepæl. 3. Datoen, hvor projektet skal slutte. 4. Når projektet har været færdigt et stykke tid. <p>3. Sæt mål for båden:</p> <p>a. Sæt en markør på, hvor båden står nu, for om lidt flytter vi den.</p> <p>b. Hvor skal båden være, når (tidshorisont) nås? Placer båden der.</p> <p>c. Hvordan vil I vide, at den er der? Hvilke tegn vil man kunne se på det?</p>	<p>PAPIRUDGAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Floorboard, Bord-board <p>SOFTWARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ikke understøttet af software

		<p>4. Sæt mål for jer selv:</p> <ol style="list-style-type: none"> I skal nu placere jer selv. I skal både placere jer i forhold til position på cirklen, og i forhold til hvor meget positiv eller negativ energi I har, når (tidshorisont) nås? I skal være ærlige og realistiske. Jeres ærlighed er alt afgørende. (Når alle har stillet sig:) Jeg vil bede jer kigge på det totale billede. Hvad er jeres umiddelbare refleksioner? Hvad vækker begejstring? (Få gruppen til at se fremskridt) Hvad vækker bekymring? (Få gruppen til at se udfordringer) Hvad vækker spørgsmål? Hvordan lyder de? (Faciliter spørgsmål og svar på tværs af gruppen). <p>5. Alternativ proces:</p> <ol style="list-style-type: none"> Hver person skal fortælle, hvad det betyder, at vedkommende har stillet sig her. Hvad er min nye position udtryk for? Hvad er opnået for mig? Hvad er ikke på plads endnu? Hvad er min energi-placering udtryk for? Hvad skaber den negative/positive energi? Hvad er den neutrale energi udtryk for? Er der spørgsmål til min placering fra de andre? 	
8	Fælles ledelse af forandring	<ol style="list-style-type: none"> Denne proces handler om, at 'bruge' forandringsgrundlaget og cirklen sammen med deltagerne på en virkelig situation – for at skabe muligheder for gruppen i forhold til at komme frem til deres ønskede position til den ønskede tid. Forklar ledelseskortenes struktur: Retning, Koordinering og Engagement. Gennemgå eventuelt fra PowerPoint. Opdel forandringskortene i deres tre færdigheder: Retning, Koordinering og Engagement. <ol style="list-style-type: none"> Giv en bunke af kort til hver gruppe. Bed dem om at finde 1-2 kort, som kunne være relevante for at skabe 	<p>PAPIRUDGAVE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ledelseskort <p>SOFTWARE:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mine forandringer

		<p>den rigtige udvikling i forandringen. Bed grupperne om at prioritere de valgte kort i rækkefølge efter det mest vigtige først.</p> <ol style="list-style-type: none">2. Få grupperne til at fremlægge deres vigtigste kort først. Hver gruppe fremlægger sit vigtigste kort, inden den næste gruppe tager sit andet vigtigste kort, etc.3. Hver gruppe skal forklare kortet. Hvilke muligheder ser de i kortet? Hvordan ville kortet kunne påvirke boardet? Rykker det båden? Rykker det menneskene? Hvilke positive/negative reaktioner, vil de forudsige af kortet? Hvem forestiller gruppen sig, kunne 'gøre' kortet i praksis?4. (Software) Opret forandringen og kortlægningen i Mine forandringer. Simuler de valgte kort og diskuter effekten af kortene. <p>4. Afslutningen på processen handler om at finde ud af, hvem der gør hvad.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Der er valgt (et antal) kort, som vil være relevante at udføre i praksis. Er der andre ting, som der ikke er lavet kort på, som OGSÅ vil være relevante at gøre? Diskuter lige dette i 5 minutter i grupperne. Lav en post-it-note for hver handling, I får øje på.2. Hæng post-it notes op i tilfældig orden på Flipover.3. Nu skal vi lave en tidslinje. I skal hjælpe hinanden med at hænge post-it notes op i tidsmæssig rækkefølge. Hvad skal gøres først og sidst.4. Hæng Post-it notes og kort op i tids rækkefølge. Få eventuelt gruppen til at skrive tiderne på (hvis det er muligt). <p>2. Endelig skal vi have fundet ud af, hvem der gør hvad.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Lederen går forrest. Er der handlinger, som hun gerne selv vil gøre?	
--	--	---	--

		<ol style="list-style-type: none"> 2. Lederen går forrest. Er der handlinger, som hun gerne vil have bestemte gruppemedlemmer til at gøre? 3. Er der nogen, der brænder for bestemte handlinger (man må meget gerne være flere om en handling)? 4. Hvem tager de handlinger, der ikke er taget? 5. Er der afslutningsvis nogle beskeder til dem, der skal udføre handlingerne, fra de andre gruppemedlemmer 6. Hvornår følger gruppen op med hinanden? 7. (Software) Indtast den valgte plan for gruppen. Eller sørg for at deltagerne hver især opretter deres udgave af forandringen og lægger deres individuelle plan. 	
9	<p>Forandringens definition og position</p>	<p>Forandringens definition (3 udgaver med stigende kompleksitet og dybde) Du skal give forandringen et navn og definere 'hvad' forandringen er?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Basalt) En kort præsentation af, hvad forandringen går ud på, og hvad der skal komme ud af forandringen. 2. (Svær) En præsentation af, hvorfor forandringen er besluttet; hvad og hvem der er 'bag' forandringen; hvorvidt forandringen er et 'projekt' eller mere et initiativ; fokus for forandringen; primære leverancer og succeskriterierne for forandringen. 3. (Avanceret) En liste over forandringens betydning, ved at skrive to lister: en fra og en til liste – skriv alle de ting op, som kommer til at ændre sig med forandringen inklusive hvilke adfærdsændringer, den vil indebære. <p>Forandringens position (3 udgaver med stigende kompleksitet og dybde) Du skal placere forandringen i form af 'båden' på forandringscirklen</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Basalt) En umiddelbar vurdering af 'hvor langt' forandringen er kommet og en kort beskrivelse af, 	<p>PAPIRUDGAVE: Brug ForandringsMappet; Skriv eget navn og navn på forandringen. Tegn båden ind på Mappet.</p> <p>SOFTWARE: Log ind; Klik på Mine Forandringer; Klik på Tilføj ny forandring; Skriv navn på forandringen; Klik Gem. Træk båden på plads med musen. Brug testfunktion til at få et teoretisk bud på, hvor langt båden er.</p>

		<p>hvad det betyder. Hvad sker der pt. med/i forandringen?</p> <ol style="list-style-type: none"> (Svær) En gennemgang af forandringscirklen, hvor cirkelns faser bruges som check-points. Er forandringen officielt besluttet og iværksat (Udfordringen)? Er der allerede sket konkrete ændringer (Skiftet)? Er forandringen officielt 'slut' og overgået til drift (Rutinen)? (Avanceret (kun software)) Brug af spørgsmålene i Test-funktionen i Mine forandringer. Diskuter hvert spørgsmål. Spørg ind til, hvad personen baserer sine svar på. 	
10	Forandringens interessenter	<p>Forandringens interessenter (3 udgaver med stigende kompleksitet og dybde) Du skal beslutte, hvem der er forandringens vigtigste interessenter og skrive dem ind i forandringen</p> <ol style="list-style-type: none"> (Basalt) En liste med de personer, du i dag betragter som de vigtigste interessenter for at forandringen lykkes. (Svær) En gennemgang af, hvilke personer der påvirkes af forandringen, og hvem der kan påvirke forandringen. Der bør fokuseres på, at de personer, der i sidste ende skal være 'i båden', er personer, som i en eller anden udstrækning skal skifte adfærd på baggrund af forandringen. Dette kan også være ledere, som skal lede på nye måder. Der bør være en generel varsomhed med at sætte 'Sikregrupper' og topledere på listen af interessenter. Selvom disse kan være indflydelsesrige påvirkere af forandringen, er det ikke altid, dem, man har brug for at have i båden hele 	<p>PAPIRUDGAVE: Brug ForandringsMappet; Skriv listen af interessenter ind i Mappet</p> <p>SOFTWARE: I Mine Forandringer: Skriv listen af interessenter ind i under Opret personer, og klik Tilføj</p>

		<p>vejen igennem forandringen.</p> <p>3. (Avanceret (kun software)) En gennemgang af hvilke personer, der påvirkes af forandringen og hvem, der kan påvirke forandringen. Samme opmærksomheder som ovenstående. Derefter systematisk prioritering af interessenterne i forhold til følgende kriterier (prioriteret rækkefølge):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvem har det største netværk (og vil dermed have størst opmærksomhed i organisationen, når de ændrer adfærd). 2. Hvem vil være hurtige til at hoppe i båden (og vil dermed vise ny adfærd hurtigt). 3. Hvem har størst social status (hvilke grupperinger hører de til). 4. Hvem har størst individuel indflydelse (fra karisma til magt). 	
11	Forandringens kortlægning	<p>Forandringens kortlægning (3 udgaver med stigende kompleksitet og dybde) Du skal placere interessenterne i forandringscirklen forhold til, hvor langt de mentalt er kommet i forandringen.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Basalt) En umiddelbar vurdering af hver persons position i forandringscirklen og personens energi (positiv, passiv eller negativ) - med kort forklaring af, hvorfor hver person placeres her. 2. (Svær) En analyse af hver persons position i forandringscirklen, hvor der spørges ind til personens adfærd og indstilling, og hvor personen derefter placeres på en position og i et givent energiniveau (positiv, passiv eller negativ). 3. (Avanceret (kun software)) En umiddelbar personlig vurdering af hver persons position i forandringscirklen og personens 	<p>PAPIRUDGAVE: Brug ForandringsMappet; Tegn personer ind på Forandringscirklen</p> <p>SOFTWARE: I Mine Forandringer: Træk med musen hver person hen til den ønskede position og energiniveau. Klik på Test-funktionerne og gennemgå testens spørgsmål for de personer, der ønskes fokus på.</p>

		energi (positiv, passiv eller negativ). Herefter bruges funktionerne Test af position og Test af energi til at foreslå teoretisk bud på position og energi, som kan drøftes, reflekteres og eventuelt vælges til/fra.	
12	Ledelse af hele forandringen	<p>Ledelse af hele forandringen (3 udgaver med stigende kompleksitet og dybde) Du skal vælge op til 5 handlinger, som er dine næste træk for at påvirke hele forandringen og alle personerne samtidig – for lede forandringen fremad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Basalt) Brug ledelseskortene. <ol style="list-style-type: none"> 1. Først en gennemgang af Management kortene – hvad skal der til for at bevæge båden fremad? Er der brug for at forandringen får mere retning, mere koordinering, eller understøttelse af engagement? Kig kortene igennem – find de kort, der passer bedst til forandringen lige nu. 2. En gennemgang af Leadership kortene – hvad skal der til for - generelt - at bevæge personerne fremad? Er der brug for at personerne får mere retning, mere koordinering, eller understøttelse af engagement? Kig kortene igennem – find de kort, der passer bedst til forandringen lige nu. 2. (Svært (kun software)) Brug ledelseskortene. <ol style="list-style-type: none"> 1. Som ovenstående – men en gennemgang af kortene, hvor der klikkes på kortene, for at simulere deres effekt. Simuler jeres egne forandringer. Diskuter, om I er enige i den påståede effekt, og hvilke forventninger lederen selv ville have til kortenes effekt. Læg relevante kortene i Min Plan 3. (Avanceret (kun software)) Brug funktionen 'Lær om forandringsprojekt.' 	<p>PAPIRUDGAVE: Brug Ledelseskort og ForandringsMappet; marker på bagsiden af Mappet, hvilke handlinger, der er valgt.</p> <p>SOFTWARE: I Mine Forandringer: Klik på 'Lær om forandringsprojekt'. Klik på Få et godt råd. Klik på 'læg i plan' udfor relevante kort.</p>

		<ol style="list-style-type: none"> 1. Diskuter det samlede billede af energi og reaktioner. Juster om nødvendigt. 2. Brug funktionen 'Få et godt Råd'. Læs først analysen og diskuter, hvilke ideer denne tekst giver i forhold til at vælge ledelseshandlinger. 3. Kig rådene igennem. Diskuter rådernes relevans om lederens 'mod' på at prøve rådene af. Læg relevante råd i Min Plan. 	
13	Ledelse af en person	<p>Ledelse af en person (3 udgaver med stigende kompleksitet og dybde) Du skal vælge op til 5 handlinger, som er dine næste træk for at påvirke en enkelt person i forandringen. Du skal udvælge den person, du prioriterer, er den vigtigste at lede lige nu.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. (Basalt) Brug ledelseskortene. <ol style="list-style-type: none"> 1. En generel drøftelse om egne tanker om 'hvad der skal til' for at lede personen fremad. 2. En gennemgang af Leadership kortene – hvad skal der til for - generelt - at bevæge personen fremad? Er der brug for at vedkommende får mere retning, mere koordinering, eller understøttelse af engagement? Kig kortene igennem – find de kort, der passer bedst til forandringen lige nu. 3. En gennemgang af Management kortene – er der nogen af kortene, som ville bevæge personen? Ville det også flytte båden – og er det ønskeligt? Kig kortene igennem – find de kort, der passer bedst til forandringen lige nu. 2. (Svært (kun software)) Brug Rådgivningsfunktioner. <ol style="list-style-type: none"> 1. Brug funktionen 'Lær om mine personer'. Klik på den person, du gerne vil påvirke 	<p>PAPIRUDGAVE: Brug Ledelseskort og ForandringsMappet; Marker i interessentlisten, hvem der fokuseres på. Marker på bagsiden af Mappet, hvilke handlinger, der er valgt.</p> <p>SOFTWARE: I Mine Forandringer: Klik på 'Lær om mine personer'. Klik på funktioner frem til de gode råd. Klik på 'læg i plan' udfor relevante kort.</p>

2. Juster energi-niveauet og reaktionsniveauer, så de passer til din vurdering af personen.
 3. Brug Rådgivningsfunktionen 'Position og energi' til at få et råd baseret på position og energi. Læs først analysen og diskuter, hvilke ideer denne tekst giver i forhold til at vælge ledelseshandlinger. Kig rådene igennem. Diskuter rådernes relevans om lederens 'mod' på at prøve rådene af. Læg relevante råd i Min Plan.
 4. Brug Rådgivningsfunktionen 'Reaktion' til at få et råd baseret på reaktionsniveauerne. Læs først analysen og diskuter, hvilke ideer denne tekst giver i forhold til at vælge ledelseshandlinger. Kig rådene igennem. Diskuter rådernes relevans om lederens 'mod' på at prøve rådene af. Læg relevante råd i Min Plan.
3. (Avanceret (kun software)) Brug Rådgivnings og Testfunktioner
1. Brug funktionen 'Lær om mine personer'. Klik på den person, du gerne vil påvirke
 2. Juster energi-niveauet og reaktionsniveauer, så de passer til din vurdering af personen.
 3. Brug eventuelt Test funktionerne til at teste personens energi og reaktionsniveauer. Diskuter spørgsmålene i testene og diskuter det nye forslag til energi og reaktionsniveau.
 4. Brug Rådgivningsfunktionen 'Position og energi' til at få et råd baseret på position og energi. Læs først analysen og diskuter, hvilke ideer denne tekst giver i forhold til at vælge ledelseshandlinger. Kig rådene igennem. Diskuter rådernes relevans om lederens 'mod' på at prøve rådene af. Læg relevante råd i Min Plan.
 5. Brug Rådgivningsfunktionen 'Reaktion' til at få et råd baseret på reaktionsniveauerne. Læs først analysen og

		<p>diskuter, hvilke ideer denne tekst giver i forhold til at vælge ledelseshandlinger. Kig rådene igennem. Diskuter rådernes relevans om lederens 'mod' på at prøve rådene af. Læg relevante råd i Min Plan.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Brug funktionen 'Tilføj persontype' til at inkludere råd, der matcher personens type. Udfyld testen, der giver et bud på persontypen, eller vælg en type i typematrixen. 7. Brug Rådgivningsfunktionen 'Persontype' til at få et råd baseret på reaktionsniveauerne. Læs først analysen og diskuter, hvilke ideer denne tekst giver i forhold til at vælge ledelseshandlinger. Kig rådene igennem. Diskuter rådernes relevans om lederens 'mod' på at prøve rådene af. Læg relevante råd i Min Plan. 	
14	Opfølgning på forandring	<p>Opfølgning på forandringen Du skal følge op på, hvordan det er gået med forandringen siden du lagde din plan/siden sidst. (Samme proces for papirmateriale og software) Genbesøg plan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Et genbesøg med den plan, der blev lagt for at påvirke forandringen. Hvordan er det gået med at udføre planen? Hvad lykkedes/ lykkedes ikke? Hvordan har lederen haft det med planen? Hvad har lederen lært om forandringen? Hvad har lederen lært om sig selv? 2. En justering af Forandringscirklen. Juster de indtastede personer. Står de nye steder - nye positioner og energiniveau? Forklar hvad der har flyttet dem. 3. En justering af interessenter. Gentænk om det stadig er de samme interessenter, der er i forandringen. Er nye kommet til? Er nogle ikke længere relevante? 4. En ny plan. Brug processerne til ledelse af hele forandringen eller en enkelt person til at lægge en ny plan. 	<p>PAPIRUDGAVE: ForandringsMappet; Kig i det gamle Map. Start et nyt Map til opfølgningen. SOFTWARE: I Mine Forandringer: Klik på den relevante forandring og klik mellem plan, forandringscirkel og øvrige funktioner.</p>

15	Multiple Change	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducer at man kan have mange forandringer på en gang, og at det jo nok er normen hos de fleste i rummet. <ol style="list-style-type: none"> 1. Mulig aktivitet: Bed alle skrive alle de forandringer op som de aktuelt har gang i. Bed alle sætte dem op på en væg hvor du i forvejen har markeret væggenes fire hjørner (Venstre nederst: Nice to, easy, Venstre øverst: Nice to, Hard, Højre nederst: Need to, easy, Højre øverst: Need to, Hard). Bed dem derefter placere deres post-its på væggen. Det giver som regel en fyldt væg med en masse forandringer, særligt centreret i øverste højre hjørne. Læringen: når man har så mange forandringer som man alle sammen prioriterer højt, så når man ikke i mål med særlig meget, derfor er det vigtigt at kunne arbejde med flere forandringer på en gang. 2. Opdel rummet i de seks afdelinger i rummet. 3. Giv afdelingerne en fysisk kopi af de forandringer de skal igennem (appendix 1). og bed dem placere dem i forskellige kategorier afhængigt af hvad der forener og adskiller dem. Brug bordplakaten til "Retning" til denne øvelse. (15 minutter). Bed alle grupperne om at dele deres billede og få dem nu til alle at blive enige om hvordan retningen skal se ud. <ol style="list-style-type: none"> 1. Evt. bed gruppen om at én skal fremlægge deres retning til sidst. 4. Grupperne går tilbage til deres bord hvor der står en computer logget ind på GOC. 5. Instruer deltagerne i Multiple Changes, og fortæl dem at 	
----	-----------------	---	--

målet er at nå i mål med så mange forandringer som muligt.

6. Lad dem spille i ca. 45 minutter og observer deres adfærd. Klassisk adfærd er at afdelingerne vil vælge at løse de forandringer som de kan klare uden hjælp først, og først efterfølgende søge ud til de andre afdelinger for at få deres kode. Ofte er der en større hindring i at søge ud til de andre afdelinger da de fleste vil opleve det som en konkurrence, hvorfor skulle man hjælpe de andre og omorganisere sine forandringer for at hjælpe hinanden. Læringspointerne her er naturligvis at man må tilsidesætte egne behov for at organisationen kan når sine samlede mål.