

Appendiks A

Matrix: Hvem kommer ændringen til gode?

Leder versus medarbejder

	Lederen vinder ved forandring	Lederen påvirkes ikke af forandring	Lederen vinder ved status quo
Medarbejderen vinder ved forandring	MI kan være passende – med den rette omtanke. <i>(Du har en bias og et ønske; sørg for, at du er fokuseret på, hvad der er til fordel for medarbejderen).</i>	MI er passende.	MI kan være passende – med den rette omtanke. <i>(Du har en bias og bør kun fokusere på, hvad der er til fordel for medarbejderen).</i>
Medarbejderen hverken vinder eller taber ved forandring	MI er ikke passende. <i>(Du er den eneste, der drager fordel, og du har en stærk bias).</i>	MI er passende.	MI kan være passende – med den rette omtanke. <i>(Du har en bias og bør fokusere på, hvad der er bedst for medarbejderen).</i>
Medarbejderen taber ved forandring	MI er ikke passende.	MI er ikke passende.	MI kan være passende – med den rette omhu. <i>(Vær forsigtig: Du har en bias og kan reagere ud fra dine egne ønsker).</i>

Her er nogle eksempler:

	Lederen vinder ved forandring	Lederen påvirkes ikke af forandring	Lederen vinder ved status quo
Medarbejderen vinder ved forandring	<p>Anna forsøger at beslutte, om hun skal deltage i en efteruddannelse for at forbedre sine færdigheder inden for kundeservice. Hvis Anna beslutter sig for at forbedre sig på dette område, vil det også gavne lederen, fordi en central præstationsindikator, som lederen måles på, er kundetilfredshed.</p> <p>MI kan være passende – med den rette omtanke. <i>(Du har en bias og et ønske; sørg for, at du er fokuseret på, hvad der er til fordel for medarbejderen).</i></p>	<p>Sigurd prøver at beslutte, om han skal efteruddanne sig i tidsstyring og organisatoriske færdigheder. Hvis han forbedrer sig på dette område, påvirker det ikke lederen direkte, fordi lederen ikke har nogen personlig interesse i, at Sigurd udfører sit arbejde på en mere organiseret eller effektiv måde.</p> <p>MI er passende.</p>	<p>Tina overvejer en mere overordnet stilling, men er ikke sikker på, om hun vil søge eller tror på, at hun kan klare det nye job. Jobbet er en ny mulighed og vil give flere fordele og penge. Lederen værdsætter Tina som medarbejder og ønsker ikke, at hun forlader teamet. Hvis Tina får jobbet, skal lederen finde en afløser og er bekymret for, at den nye medarbejder måske ikke er lige så god som Tina.</p> <p>MI kan være passende – med den rette omtanke. <i>(Du har en bias og bør kun fokusere på, hvad der er til fordel for medarbejderen).</i></p>



	Lederen vinder ved forandring	Lederen påvirkes ikke af forandring	Lederen vinder ved status quo
Medarbejderen hverken vinder eller taber ved forandring	<p>Hvis lederen John sikrer de eksisterende klienter en ny ydelse, får han en bonus. Sygeplejersken Britta bliver spurgt, om hun vil lære og udøve denne nye ydelse. Ændringen vil hverken give Britta flere eller hårdere arbejdstimer, og hun vil heller ikke tjene flere penge på den.</p> <p>MI er ikke passende. <i>(Du er den eneste, der drager fordel, og du har en stærk bias).</i></p>	<p>Henriette overvejer at tilføje en ny afrapporterings- og teamstruktur for at se, om det vil hjælpe hendes team med at forbedre sin effektivitet i forhold til kunderne. Teamet præsterer allerede godt nu, så Henriette er ikke sikker på, om dette er en god ændring, eller om hun skal holde fast ved tingene, som de er. Henriettes vejleder er også ligeglad.</p> <p>MI er passende.</p>	<p>Jan overvejer et lateralt funktions-skifte inden for organisationen. Den nye rolle giver samme løn og et tilsvarende ansvar. Han blev bedt af en anden leder om at overveje det. Han er glad for at være, hvor han er, men vil også være glad for at skifte. Jans nuværende supervisor, Kristine, værdsætter Jan og ønsker ikke, at han forlader hendes team. Hvis Jan flytter, skal Kristine finde en afløser, og hun er bekymret for, om afløseren er lige så god som Jan.</p> <p>MI kan være passende – med den rette omtanke. <i>(Du har en bias og bør kun fokusere på, hvad der er til fordel for medarbejderen).</i></p>



	Lederen vinder ved forandring	Lederen påvirkes ikke af forandring	Lederen vinder ved status quo
Medarbejderen taber ved forandring	<p>Afdelingslederen Bent evalueres i forhold til antallet af klientsager i afdelingen og beder terapeuten Henny om at overveje at påtage sig mere arbejde og håndtere flere sager. Denne forandring hjælper ikke Henny på nogen måde og giver hende blot mere arbejde.</p> <p>MI er ikke passende.</p>	<p>Amalie bliver bedt om at påtage sig et nyt projekt for en anden afdeling, som hendes afdelingsleder, Jens, er ligeglad med. Jens er ikke nødvendigvis enig i, at dette projekt er en prioritet, men vil ikke protestere, hvis Amalie ønsker at hjælpe den anden afdeling. Amalie ser dette som en ekstra belastning i en i forvejen overbebyrdet arbejdsuge og ser ikke nogen fordel ved at hjælpe.</p> <p>MI er ikke passende.</p>	<p>Allan bliver bedt om at skifte til en ny stilling med mindre ansvar og mindre løn. Han vil gerne hjælpe organisationen, men ser det ikke som værdifuldt for sig selv. Hans afdelingsleder, Mathias, sætter pris på ham og ønsker ikke, at han skal forlade teamet. Hvis Allan skifter funktion, skal Mathias finde en afløser, og han er bekymret for, om afløseren er lige så god som Allan.</p> <p>MI kan være passende – med den rette omtanke. <i>(Vær forsigtig: Du har en bias og kan reagere ud fra dine egne ønsker).</i></p>

Fra *Motivational Interviewing for Leaders in the Helping Professions* af Colleen Marshall og Anette Søgaard Nielsen. Copyright © 2020 The Guilford Press. Materiale kan downloades fra bogens hjemmeside på samfundslitteratur.dk/bog/motiverende-interview-ledere.