

Supplerende materiale

Refleksionsøvelser

Refleksionsøvelse. Observer din tænkning

Vi vil gerne have, at du reflekterer over din egen tankegang, næste gang en medarbejder, der overvejer en forandring, kommer til dig, eller næste gang du interagerer med en medarbejder, som du mener skal ændre noget. Det kan være, at han har brug for at ændre, hvordan han interagerer i en bestemt situation, eller ændre, hvordan han klarer eller forbedrer noget, eller ændre en proces. Læg blot mærke til din egen tankegang, når nogen, du arbejder med, står over for ændringer.

Prøv at lægge mærke til dine tanker i det givne øjeblik, men efter at interaktionen er afsluttet, skal du også bruge et par minutter på at reflektere over dine automatreaktioner. Skriv dine tanker ned, så du kan vende tilbage til dem i slutningen af denne bog.

- Hvad lagde du mærke til?
- Hvad var dine tanker om den person, der henvendte sig til dig?
- Hvad opfattede du, at denne persons dilemma var? Hvorfor sad personen fast?
- Hvor dybt forsøgte du at forstå og udtrykke forståelse, før du præsenterede en løsning eller gav råd?
- Hvad opfattede du, at du blev bedt om? Hvad følte du, at du skulle gøre i det øjeblik?
- Kan du forklare personens *fastlåsthed*?
- Hvorfor er denne ændring vigtig for personen? Hvor selvsikker føler personen sig i forhold til at gennemføre den pågældende ændring?
- Hvor hjælpsom i forhold til personens egen vækst følte du, at din interaktion var?
- Hvad kunne du have gjort anderledes, om noget?

Refleksionsøvelse. Observer dine handlinger

Udskriv din kalender for de sidste to uger. Hvis du ikke kan udskrive den, så skriv de forskellige møder og/eller interaktioner ned, som du havde. Overvej de mange måder, hvorpå du interagerede med dine medarbejdere. Husk nu de forskellige ledelsesstile, du kan vælge at bruge, og skriv så ud for hver interaktion den stil, du valgte, i henhold til følgende liste:

- Den direkte stil.
- Den støttende stil.
- Den vejledende stil.
- Den uddelegerende stil.

Overvej følgende spørgsmål, og skriv dine svar ned:

- Oplever du, at du tilpasser din stil efter personen eller situationen?
- Hvornår bruger du de forskellige stile, og hvorfor?
- Når du ser tilbage, hvornår kunne du måske have anvendt en anden stil?
- Hvornår kunne du have brugt MI?
- Var der ambivalens i de situationer, du stødte på?

For at komme videre med resten af øvelserne vil vi gerne have, at du vælger en person og en organisation, der står over for en forandring, hvor du ville være parat til at prøve nogle af MI-processerne.

Vælg en person, der står over for en forandring

Vælg en person, der sidder fast eller står over for en ændring. Vi foreslår, at du vælger en, du føler dig nogenlunde tryk ved (og som ikke vil være din største udfordring). Vi vil gerne have, at du overvejer at arbejde med denne person for at prøve MI-processerne, mens du fortsætter med at læse denne bog. Nedenfor vil vi beskrive hver proces og tilbyde øvelser, du kan bruge for hvert skridt på vejen.

I betragtning af hvad du ved om den person, der står over for ændringer, kan du prøve at besvare følgende spørgsmål. Gå i første omgang ikke tilbage til personen for at stille hende disse spørgsmål; overvej blot, om du kender svarene baseret på de interaktioner, du allerede

har haft. Nedskriv venligst dine svar; vi vil bede dig om at vende tilbage til denne liste med spørgsmål senere for at undersøge, om din forståelse ændrer sig, efterhånden som du prøver MI med denne person.

Medarbejder står over for forandringsspørgsmål:

- Hvad er personens dilemma? Hvorfor sidder hun fast? Kan du beskrive hendes ambivalens?
- Hvordan påvirker denne ambivalens hende? Hvordan har hun det med den forestående ændring og hele situationen?
- Hvad betyder det for hende? Hvad forsøger hun at formidle om sin fastlåsthed og situation?
- Hvilke grunde har hun til at foretage denne ændring?
- Hvorfor overvejer hun at foretage denne ændring?
- Hvordan tænker hun om sin evne til at gennemføre ændringen, ifald hun beslutter sig for den?
- Hvor presserende føler hun, at denne ændring er?
- Hvad, om noget, overvejer hun, eller tror hun, ville hjælpe hende til at gennemføre denne ændring?

Vælg en organisatorisk ændring

Vælg en organisatorisk ændring, som du har ansvaret for i din organisation. Når du fortsætter med at læse denne bog, lærer du, hvordan du bruger MI med din organisation, ved hjælp af øvelser, der er fokuseret på organisatoriske forandringer.

I første omgang skal du besvare nedenstående spørgsmål under hensyntagen til, hvad du ved om den organisation, der står over for ændringer. Gå ikke tilbage til din gruppe for at stille dem disse spørgsmål; se blot, om du kender svarene baseret på de interaktioner, du allerede har haft. Skriv venligst dine svar ned; vi vil bede dig om at vende tilbage til denne liste med spørgsmål og undersøge, om din forståelse ændrer sig, efterhånden som du prøver MI.

Spørgsmål til organisationsforandringer:

- Hvad er organisationens dilemma? Hvorfor sidder forskellige grupper af medarbejdere fast? Kan du beskrive deres ambivalens?

- Hvad synes forskellige grupper i din organisation om denne ændring? Hvilke grupper er tilhængere af forandringen? Hvilke grupper er imod den? Hvorfor er deres indstilling forskellig?
- Hvordan påvirker denne ændring de forskellige grupper? Hvad synes de om denne forandring og situation?
- Hvad betyder denne ændring for dem? Hvad prøver de at meddele om deres fastlåsthed og situation i det hele taget?
- Hvilke grunde har organisationen og hver enkelt gruppe i den til at foretage denne ændring?
- Hvorfor overvejer du og de at foretage denne ændring?
- Hvordan synes din organisation og dens forskellige grupper om deres evner til at gennemføre ændringen, ifald de beslutter sig for den?
- Hvor presserende føler de, at denne ændring er?

Refleksionsøvelse. Lyt til din medarbejder

At lytte i den hensigt at forstå frem for at ville løse problemet er en hovedingrediens i MI. I denne øvelse vil vi gerne have, at du prøver at lytte og ikke løse problemet næste gang, du taler med den person, du valgte. Når personen fortæller dig, hvordan han ser på problemet eller fortæller om sin tilgang til det, skal du prøve at lytte for at forstå og reflektere din forståelse tilbage til ham. Øv dig på at stille følgende åbne spørgsmål og reflektere tilbage med dit bedste bud på, hvad personen lige har delt med dig, hvad det betyder for ham, og hvordan han mon har det med det.

Øvelse: Få en samtale med denne person om ændringen

Du kan eksempelvis beslutte at bruge alle refleksionsøvelserne på en gang i dette møde, eller du kan planlægge flere møder, hvor hvert enkelt bygger videre på den foregående proces. For eksempel kan du bruge denne lytteøvelse og derefter planlægge et andet møde for at fokusere, afholde det følgende med henblik på fremkaldelse og endelig afslutte med en session for at planlægge. Eller du kan kombinere to processer på en gang: lytte og fokusere; derefter fremkalde og planlægge. Du kan beslutte, hvad der fungerer bedst inden for den tidsramme, du arbejder med, og den mødestruktur, du vælger. Øvelserne er skrevet, så du kan deltage i en proces ad gangen.

Prøv at udforske nedenstående spørgsmål, mens du løbende genspejler din forståelse, når personen deler sine tanker. Du kan have en fri samtale med personen, men kan bruge disse spørgsmål som vejledning:

- Spørg personen, om han vil beskrive situationen. Reflekter, hvordan du forstår det, han deler. Prøv at inkludere i din refleksion, hvad dette eventuelt kan betyde for personen, og/eller hvad han føler om dette.
- Bed personen om at fortælle, hvorfor han overvejer at foretage en ændring. Reflekter, hvad du forstår angående årsagerne til hans lyst til at foretage denne ændring.
- Spørg personen, hvilke grunde han har til at foretage denne ændring. Genspejl, hvad du forstår om, hvorfor denne ændring er vigtig.

tig for ham. Bed ham om at uddybe. Hvilke andre grunde kan han have til at foretage denne ændring?

- Spørg personen, hvilke tanker han har om, hvordan han ville gribe denne ændring an, hvis han besluttede sig for at gennemføre den. Reflekter, hvad du forstår om, hvilke ideer han har angående sin tilgang til denne ændring. Bed ham om at uddybe sine øvrige tanker om, hvordan han kan gribe denne ændring an. Spørg, om han har haft succes med en ændring som denne tidligere, og hvad der i givet fald hjalp ham med det dengang.
- Spørg personen, hvor sikker han er på, at han kunne gennemføre denne ændring, hvis han besluttede sig for at gøre det. Reflekter, hvordan du opfatter hans selvtilidsniveau.
- Spørg personen, hvad han forestiller sig, at han vil gøre fremover. Opsummer, hvad du har hørt gennem hele samtalen.

Prøv at stoppe op et øjeblik nu, hvor du har haft denne samtale, og overvej, hvad du tidligere tænkte og mente. Gennemgå dine svar på spørgsmålene i øvelsen ved slutningen af kapitel 3. Hvad svarede du på det tidspunkt? Hvad troede du? Og hvad ved du nu? Svar derefter på følgende spørgsmål:

- Hvor havde du ret i, hvad du tænkte?
- Hvordan var din forståelse anderledes dengang i sammenligning med nu?
- Hvad har du ellers lært?
- Hvad mere forstår du nu om situationen og personens ambivalens i forhold til forandring?

Refleksionsøvelse. Lyt til din organisation

At lytte til hele din organisation er en hovedingrediens i brugen af MI inden for organisationer. Næste gang dit team står over for en ændring, vil vi foreslå, at du bruger denne øvelse til at lytte udelukkende for at forstå og ikke forsøge at løse problemet.

Inviter dine teammedlemmer til at dele deres tanker om en kommende ændring. Til denne øvelse skal du samle din gruppe til et fysisk møde. Vi ved, at din organisations størrelse kan forhindre dig i at få alle til at deltage. I denne omgang er det helt okay, fordi du stadig afprøver og lærer disse begreber at kende. Senere kan du overveje de andre eksempler, vi har givet, på, hvordan du engagerer flere medarbejdere i din organisation.

Du kan beslutte at bruge alle refleksionsøvelser på en gang under dette møde eller planlægge flere møder for at bygge videre på den tidligere proces. For eksempel kan du bruge dette møde som en lytteøvelse, planlægge, at det næste ledelsesmøde skal handle om fokusering, derefter holde et om fremkaldelse og til sidst en session om planlægning. Eller du kan kombinere to processer på en gang, eksempelvis først lytte og fokusere, derefter fremkalde og planlægge. Du kan beslutte, hvad der fungerer bedst inden for den tid, du har til rådighed, og med den mødestruktur, du vælger. Øvelserne består af skriftlige svar, så du kan fokusere på en proces ad gangen.

Når dit team er samlet, kan du fortælle dem om den ændring, du overvejer eller står over for. Bed derefter gruppens medlemmer om at dele deres egne tanker. Brug gerne nedenstående spørgsmål som vejledning. Du vil måske vælge at skrive deres svar på et whiteboard for at vise, at du har forstået, hvad de fortæller, eller du kan vælge at reflektere tilbage og opsummere temaerne.

Når du stiller spørgsmål, er det klogt at modtage input fra flere mennesker og fra forskellige grupper for at få forskellige perspektiver. Prøv at få svar fra personer, der repræsenterer forskellige funktioner (altså en sygeplejerske, en læge, en socialrådgiver osv.). Overvej også gruppemedlemmernes typiske reaktioner på forandringer, og prøv at få bud fra folk, der er særligt ivrige efter at prøve nye ting, og omvendt også fra folk, der typisk vægrer sig mod enhver forandring. Dit mål er at høre fra så mange deltagere, som du kan, for at fremkalde kollektivets forskellige synspunkter.

- Bed gruppemedlemmerne om at beskrive, hvordan de ser denne ændring. Nedskriv eller reflekter over, hvad du forstår. Prøv at inkludere i din refleksion, hvad dette kan betyde for personen, og/eller hvad han føler for denne ændring.
- Bed grupperne om at fortælle dig, hvorfor organisationen bør overveje denne ændring. Skriv ned eller reflekter, hvad du forstår ved det *hvorfor*, der ligger bag ønsket om at foretage ændringen.
- Spørg grupperne, hvad organisationen skal bevare, altså ikke ændre, hvis den beslutter at foretage denne forandring. Skriv ned eller reflekter over, hvad du forstår.
- Spørg grupperne, hvilke grunde de har til at foretage denne ændring. Genspejl, hvad du forstår om, hvorfor denne ændring er vigtig for dem. Bed dem om at uddybe. Hvilke andre grunde kan de have til at foretage denne ændring?
- Spørg grupperne, hvilke ideer de har om, hvordan de ville gribe denne ændring an, hvis organisationen besluttede sig for den. Reflekter, hvad du forstår om, hvilke ideer de har om tilgangen til denne ændring. Bed dem om at uddybe, hvilke andre ideer de har haft om, hvordan de kan gribe denne ændring an.
- Spørg, hvor sikre de er på, at organisationen ville have succes med at foretage denne ændring, hvis den beslutter sig for den. Reflekter, hvordan du opfatter deres selvtillidsniveau.
- Opsummer det, du har hørt gennem hele samtalen, og foreslå gruppen, hvad du tror kan være de næste skridt. Bed gruppen om at kommentere dit forslag.

Nu, hvor du har haft denne samtale, skal du reflektere tilbage over øvelse 2 (i kapitel 3), hvor du stillede dig selv nogle af disse spørgsmål, inden du fortsatte med denne øvelse.

- Hvor havde du ret i, hvad du tænkte?
- Hvordan var din forståelse anderledes dengang i forhold til nu?
- Hvad har du i øvrigt lært?
- Hvad ellers forstår du nu om situationen og organisationens ambivalens i forhold til forandring?

Refleksionsøvelse. Lyt til dit hold

At lytte til og forstå, hvad der sker med dit team, er noget andet end at lytte til et individ eller til hele din organisation. Måske er det, du hører, ambivalens, og du lægger måske også mærke til, at relationer inden for teamet eller teamets sundhed faktisk er det, der kræver opmærksomhed.

Næste gang dit team står over for en forandring, vil vi gerne have, at du prøver at lytte for at forstå, om dit team er konfronteret med et teamdynamisk problem eller udtrykker ambivalens. At vide, hvilken af de to problemtyper, dit team står over for, kan hjælpe dig med at afgøre, om MI i den givne situation kan være nyttigt, eller om fokus på at udvikle teamet måske er mere passende.

Inviter dine teammedlemmer til at dele deres tanker om en kommende forandring. Til denne øvelse skal du samle medlemmerne til et fysisk møde.

Når de er samlet, skal du fremlægge den forandring, du overvejer eller står over for. Bed derefter medlemmerne om at dele deres tanker. Når du guider og afspejler din forståelse af holdets følelser og tanker, skal du også fokusere på og lægge mærke til teamdynamikken.

- Bed gruppemedlemmerne om at beskrive, hvordan de ser denne ændring. Forekommer de at være i stand til åbent at diskutere deres håb og bekymringer? Kan de udfordre hinandens synspunkter? Er der debat og diskussion, eller nikker folk bare uden at engagere sig? Ser det ud til, at teamet aktivt overvejer denne ide og har taget beslutningen til sig?
- Bed gruppemedlemmerne om at fortælle dig, hvorfor organisationen bør overveje at foretage denne ændring. Inviter alle gruppe-medlemmer til at dele. Hvordan overvejer teammedlemmerne hinandens ideer? Opdager du et niveau af tillid og respekt blandt medlemmerne, eller kan du mærke konkurrence eller ligefrem mistillid eller skjulte dagsordener eller politik?
- Spørg gruppemedlemmerne, hvilke ideer de har om, hvordan de ville gribe denne ændring an, hvis organisationen besluttede at gennemføre den. Er medlemmerne villige til at fortælle, hvor de måske har brug for hjælp?

- Spørg, hvor sikre medlemmerne er på, at de ville have succes med at foretage denne ændring, hvis de besluttede at gøre det. Reflekter tilbage til dem, hvordan du forstår deres tillidsniveau. Spørg teamet, om der er noget, der bekymrer dem i forhold til at gå videre med forandringen. Er teamet villigt til at diskutere udfordringer, som teamet som helhed eller dets medlemmer individuelt står over for, eller til at tilskynde andre teammedlemmer til at reflektere over deres egne personlige eller teamets evner?

Nu, hvor du har haft denne samtale, skal du reflektere tilbage over dette kapitel, hvor du har lært noget om dit teams sundhed.

- Hvad vil du sige, at dit team står over for lige nu? Er dette en normal følelse af ambivalens over for forandring, eller er der teamdynamikker, der måske har brug for din tid og opmærksomhed?
- Hvad fortæller dig, at dit team klarer sig godt? Hvad fortæller dig, at teamet stoler på og respekterer hvert medlem, er villig til at deltage i konflikter og debat og er villig til at forpligte sig til en gruppebeslutning?
- Hvad fortæller dig, at dette team er villigt til at holde hvert medlem ansvarligt for denne beslutning for at opnå optimale resultater? Er dette team helhjertet parat til at gå denne forandring i møde sammen?
- Hvad har du fundet ud af, som kan antyde, at dit team har nogle problemer med de indbyrdes relationer, der muligvis kræver opmærksomhed, inden du sætter dine ændringer i værk?
- Hvad har du ellers bemærket ved dit team, når du fokuserer på teamets sundhed og indbyrdes relationer og ikke blot på selve forandringen?

Refleksionsøvelse. Fokuser med din medarbejder

Nu, hvor du har en bedre forståelse af, hvorfor din medarbejder føler sig fastlåst, og hvad hun tænker om denne forandring, hvad angår dens betydning for hende og hendes tro på sin formåen til at gennemføre den, er det blevet tid til at se på, om du kan hjælpe hende med at fokusere på et bestemt mål eller emne. Husk at sørge for, at emnet er specifikt nok til, at du og medarbejderen kan høre, hvad der er forandring, og hvad der er status quo.

I denne øvelse vil vi gerne have, at du prøver at indsnævre eller fokusere din samtale. Når personen fortæller dig, hvordan hun opfatter eller nærmer sig problemet, kan du prøve at bruge nogle af vores vejledende spørgsmål for bedre at kunne fokusere samtalen på et bestemt emne eller mål.

Inden du gennemfører en samtale med personen, skal du prøve at gætte, hvad emnet eller målet kunne være, og skrive det ned. Vend tilbage til det, du gættede på, og kontroller, om du hørte et klart fokus før den efterfølgende samtale.

Tag en samtale med denne person om forandringen. Samtalen kan være fri, og fokusspørgsmålene kan bruges som vejledninger. Husk altid at fortsætte den engagerende proces ved at spejle din forståelse, når personen deler sine tanker.

Hvis emnet er klart

Hvis du synes, at emnet er oplagt, kan du simpelthen spørge din medarbejder, om det emne, du har i tankerne, faktisk er det vigtigste. Du kan bruge disse indledende udvekslinger som en rettesnor i arbejdet med at fokusere. Du kan sige til din medarbejder:

- “Er X det, du synes er vigtigst for os at fokusere vores tid på?”

Eller:

- “Jeg tror, hvad jeg hører, er, at du undrer dig over X og gerne vil have, at vi fokuserer specifikt på dette.”

Eller:

- “Hvis du skulle indsnævre denne samtale til kun at handle om et enkelt emne, hvad ville det så være?”

Hvis emnet ikke er klart, eller hvis dine antagelser adskiller sig fra, hvad medarbejderen fortæller

Hvis du ikke er sikker på, hvad det specifikke mål er, eller hvis du tror, det kunne være noget andet, kan du bruge disse diskussionsprompts til at hjælpe dig med at fokusere. Du kan sige til din medarbejder:

- “Det lyder, som om der er mange ting, vi kunne fokusere vores samtale på; hvad tænker du ville være det vigtigste at begynde med?”
- “Det lyder, som om du ikke er sikker på, hvor du skal begynde. Jeg spekulerer på, om X ville være et godt fokusemne at indlede vores samtale med?”
- “Jeg hører, at du synes, at X er vigtigst lige nu; jeg tænker på, om det også ville være nyttigt at fokusere på Y? Hvad synes du om det? Hvor ville være det bedste sted at begynde?”

Senere, når du har haft denne samtale, skal du reflektere over processen.

- Hvad lagde du mærke til?
- Hørte du et hovedfokus, eller tænkte du, at det var noget andet?
- Hvad skete der, hvis du tænkte, at fokus skulle være et emne, og medarbejderen tænkte, at det skulle være noget andet? Hvordan diskuterede I kollektivt disse uenigheder?
- Hvordan vidste du, at I havde det rigtige fokus?
- Hvad sagde eller gjorde medarbejderen, som fik dig til at tænke, at I var blevet enige om et mål?
- Vil du sige, at fastlæggelsen af fokus foregik i en samarbejdsproces, eller snarere, at du besluttede dig for et fokus? Hvis det var dig, der besluttede det, hvorfor tror du så, det gik sådan?

Refleksionsøvelse. Fokuser med din organisation

Nu, hvor du har en bedre forståelse af, hvorfor din organisation føler sig fastlåst, og hvordan den overvejer den pågældende forandring med hensyn til dens betydning og overvejer egen evne til at gennemføre forandringen, er det tid til at se på, om du kan hjælpe organisationen med at fokusere på et specifikt mål eller emne. Husk, at emnet bør være specifikt nok til, at du kan kommunikere klart med hele organisationen om, hvorvidt du tager skridt frem mod forbedringer på dette særlige område.

I denne øvelse vil vi gerne have, at du prøver at indsnævre eller prioritere din samtale. Forsøg under dit teammøde at bruge processen, herunder til i fællesskab at komme frem med et eller to områder, så du kan fortsætte din teamdiskussion med et klart fokus.

Inden du begynder på denne proces, skal du gætte dig frem til, hvad du tænker, det vigtigste ændringsmål er eller bør være: Skriv det ned. Vend tilbage til det, du gættede, og tjek, om du hørte et klart fokus, før denne samtale fortsatte.

Styr samtalen med dit team om den ændring, du er begyndt at diskutere. Samtalen kan være fri, og disse forslag kan bruges til at guide den. Husk altid at fortsætte den engagerende proces ved at spejle forståelsen for gruppen enten ved at genfortælle, hvad du hører, eller ved at skrive feedbacken på tavlen eller på post-its.

Opsummer over for gruppen, hvad du hidtil har hørt om temaer i relation til denne ændring.

- Hvad synes teamet om, hvorfor noget skal forandres?
- Hvorfor synes teamet, at det er vigtigt?
- Hvem er enig, og hvem har andre holdninger?
- Del noget andet, der ville være vigtigt for at demonstrere, at du forstår teamets nuværende synspunkter.

Skriv på post-its. Fortæl gruppen, at du gerne vil arbejde hen imod et fokus for at hjælpe dig med guide alle i retning af at lave en plan. Bed medlemmerne af gruppen om at bruge post-its til at skrive, hvad de mener er det vigtigste emne. Hvis de ikke er sikre på præcis, hvilket tema der er vigtigst, kan du bede dem om at skrive nogle få emner ned, men ikke flere end tre.

Del tanker og noter. Bed hvert enkelt medlem om at rejse sig og dele sine post-it-temaer og fortælle, hvorfor hun synes, at netop dette er det vigtigste fokus, og derefter placere sedlen på væggen.

Organiser og syntetiser noterne. Når alle har delt, skal du bede medlemmerne om at se, om de kan reducere deres post-it-temaer til et eller to hovedemner. Du kan guide denne samtale ved at spørge dem, hvilken seddel der skal placeres under hvilken seddel, indtil du har rækker af sedler med forbundne emner.

Gæt hovedemnet. Lad gruppen, dig selv inklusive, gætte på et emne, der muligvis knytter alle temaerne i en given række sammen. Hvis du er i stand til at komme med et hovedtema, skal du skrive det på en ny post-it, gerne i en anden farve, og smække den op på væggen over alle de andre sedler i den pågældende række. Denne proces kræver muligvis, at man stiller spørgsmålet: “Er dette vigtigere end dette?” for at se, hvordan gruppen i fællesskab prioriterer alle de delte ideer.

Del fokus. Når du har identificeret et hovedfokus eller to, skal du fortælle gruppen, at I altid kan vende tilbage til de andre emner, et ad gangen, men at I i første omgang vil fortsætte diskussionen ved at fokusere på netop dette område. Til denne øvelse skal du bare fortsætte med et fokus, og derefter gentage processen med det andet emne senere, hvis du ønsker det.

Hvis du ikke kan opnå konsensus i gruppen, og der er mange emner at overveje, skal du beslutte for gruppen, hvilket emne du vil begynde med. Genfortæl, hvad du har hørt fra gruppen, og inkluder alle sider af diskussionen, og hvorfor du har valgt dette emne i første omgang.

Senere, efter at du har haft denne samtale, skal du reflektere over processen.

- Hvad lægger du mærke til?
- Hørte du det aftalte hovedfokus, eller tænkte du, at det var noget andet?
- Hvad skete der, hvis du mente, at fokus skulle være et emne, og teamet eller en gruppe syntes, det skulle være noget andet? Hvordan diskuterede I det i fællesskab?
- Hvordan vidste du, at du havde fundet det rigtige fokus?
- Hvad sagde eller gjorde teamet, som fik dig til at tro, at I var enige om et mål?

- Vil du sige, at beslutningen om fokus blev taget i en samarbejdsproces, eller snarere, at du valgte fokus? Hvis du tog beslutningen, hvorfor tror du så, at det gik sådan til?

Refleksionsøvelse. Fremkaldelse med din medarbejder

Du har nu en forståelse af din medarbejders ambivalens og et fokus. Du vil fortsætte processen med begge dele i tankerne. Du vil gå videre til den engagerende proces med at spejle forståelse og vil nænsomt guide samtalen frem mod dette fokus, mens du fortsætter fremkaldelsesprocessen.

Fortsæt samtalen om forandring med denne person. Samtalen kan være fri, og vores fremkaldende spørgsmål kan bruges som vejledning. Husk altid også at fortsætte den engagerende proces ved at spejle forståelse, når personen deler sine tanker.

Målet med denne proces er at hjælpe medarbejderen med at opbygge følelsen af den betydning og tillid, der er nødvendig for at foretage ændringen i dette målfokus, som du lige har aftalt. Husk, at målet ikke er at løse problemet eller give råd. Det kan være vanskeligt på dette tidspunkt at undgå det, fordi medarbejderen måske begynder at dele ideer eller løsninger. Det kan være en god ide at spejle sin forståelse, når medarbejderen gør det, men endnu ikke at gå videre til planlægning, før du hører parathed.

Husk, det forandringsprog, medarbejderen deler med dig, viser dig, om hun blot tænker på forandring (lyst, evne eller grunde til eller behov for forandring) eller faktisk forpligter sig til at ændre sig (ved forpligtelse eller aktivering eller ved at tage skridt). Du kan blive ved med at fremkalde et stykke tid, og hvis du hører forpligtelse, kan du altid tjekke det med medarbejderen og så gå videre til den næste øvelse for at begynde at planlægge.

Du kan bruge følgende spørgsmål til vejledning gennem fremkaldelsesprocessen. Afhængigt af hvad medarbejderen føler om vigtigheden af denne ændring eller hendes selvtillid i forhold til at gennemføre den, kan du opleve, at du bruger nogle spørgsmål oftere end andre. Det er helt fint. Husk blot, at målet er at opbygge selvtillid og en bevidsthed om vigtighed, sådan at personen føler sig klar til at foretage ændringen. Der er behov for begge dele, og de er begge nødvendige.

Spørgsmål til vejledning i fremkaldelse

Husk at vise forståelse, inden du stiller flere spørgsmål.

Betydning (spørgsmål til at udforske og/eller øge vigtigheden [grunde/behov/ønsker])

- “Hvad gør dette vigtigt for dig?”
 - Reflekter tilbage, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... hvad ellers?”
- “Hvilke grunde har du til at foretage denne ændring? Hvilke grunde har du til ikke at fortsætte som hidtil?”
 - Reflekter, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... hvad ellers?”
- “Hvornår tænker du, at denne ændring skal finde sted? Hvor presserende føler du, at denne ændring er?”
 - Reflekter tilbage, hvad du forstår.

Selvtillid (spørgsmål til at udforske og/eller øge selvtilliden [evne])

- “Hvis du besluttede dig for at foretage denne ændring (samtalens fokus), hvor sikker er du så på, at du ville ende med at gennemføre ændringen?”
 - Reflekter tilbage, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... hvad ellers?”
- “Hvis du besluttede dig for at foretage denne ændring, hvilke ideer ville du så allerede have om, hvordan du ville gøre det? Fortæl mig mere om det.”
 - Reflekter tilbage, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... hvad ellers?”
- “Hvordan forestiller du dig at få dette til at ske?”
 - Reflekter tilbage, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... hvad ellers?”
- “Hvad skal være på plads, for at dette kan ske?”
- “Hvad kunne gøre det lettere for dig at foretage denne ændring?”
- “Hvilke andre ressourcer kunne være nyttige for dig på dette tidspunkt?”

Senere, efter samtalen, er det tid til at reflektere over processen:

- Hvad lagde du mærke til?

- Hvad lagde du mærke til, at medarbejderen fortalte om forandringens betydning og hendes selvtillid med hensyn til at gennemføre forandringen?
- Var der øjeblikke, hvor du havde svært ved ikke at give råd eller foreslå løsninger? Hvis ja, hvad er dine tanker om, hvorfor det var sværere i netop disse øjeblikke?
- Var det nogle gange lettere at lytte og vejlede? Hvad lagde du mærke til på disse tidspunkter?

Refleksionsøvelse. Fremkaldelse med din organisation

Du ved, at du har en forståelse af din organisatoriske ambivalens og har et fokus. Hvis du identificerede mere end et enkelt fokus i den sidste øvelse, skal du kun udvælge et af dem til denne procesøvelse (og i den tilhørende planlægningsøvelse i kapitel 12). Du kan træne fremkaldelses- og planlægningsprocesserne med flere fokusområder senere. Du vil fortsætte til den engagerende proces med at reflektere forståelse og vil nænsomt guide samtalen frem til dette fokus, mens du fortsætter fremkaldelsesprocessen.

Når dit team er samlet, og det klart definerede fokus nu kan læses på whiteboardet, skal du bede dine teammedlemmer om at dele deres tanker om, hvorfor denne ændring er vigtig, og om deres tillid til den kollektive organisations evne til at gennemføre den. Din samtale kan være frit flydende, og disse fremkaldende spørgsmål kan bruges som en rettesnor. Husk altid også at fortsætte den engagerende proces ved at spejle din forståelse ved at dele de temaer med dit team, som du hører, eller skrive dem på tavlen.

Målet med denne proces er at opbygge en fornemmelse af den vigtighed og selvtillid, der er nødvendig for at foretage den ændring på det område (fokus), som I lige har aftalt. Husk, at målet ikke er at løse problemet eller at give råd. Det kan være vanskeligt at undgå på dette tidspunkt, fordi dit team måske selv begynder at dele ideer eller løsninger. Det er en god ide at spejle din forståelse, når dette sker, men gå ikke videre til planlægning, før du hører parathed.

Husk, at det forandringsprog, teammedlemmerne deler med dig, viser dig, om de blot tænker på forandring (lyst, formåen, grunde til eller behov for forandring), eller om de også forpligter sig til forandring (engagement, aktivering eller tage skridt). Du kan fortsætte med at fremkalde et stykke tid, og hvis du hører forpligtelse, kan du altid tjekke det og, hvis det er hensigtsmæssigt, gå videre til den næste øvelse for at begynde at planlægge.

Del først din mission og værdier. Inden du går i gang med de fremkaldende spørgsmål, skal du bede gruppen om at sige højt, hvad din organisations mission er, og hvilke værdier den har. Det er også en god ide at vise disse kommentarer på whiteboardet, så du har dem med undervejs ved siden af dit fokus, mens du fortsætter med at fremkalde.

Du kan bruge de nedenstående spørgsmål som rettesnor under fremkaldelsesprocessen. Afhængigt af hvordan dine teammedlemmer vurderer vigtigheden af den pågældende ændring eller deres selvtillid i forbindelse med realiseringen af den, kan du komme ud for, at du bruger nogle spørgsmål mere end andre. Det er helt fint. Husk blot, at målet er at opbygge en følelse af vigtighed og selvtillid, så dit team føler sig klar til at foretage ændringen. Begge dele er nødvendige.

Spørgsmål til at guide fremkaldelsen

Husk at reflektere forståelse, inden du stiller flere spørgsmål.

Vigtighed (spørgsmål til at udforske og/eller øge vigtigheden [grunde/behov/ønsker])

- “Hvad gør denne ændring vigtig for dig og/eller vores organisation?”
 - Reflekter, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... Hvad ellers?”
- “Hvilke grunde har vi til at foretage denne ændring? Hvilke grunde har vi til ikke at fortsætte som hidtil?”
 - Reflekter, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... Hvad ellers?”
- “Hvornår mener du eller dit team, at denne ændring bør ske? Hvor presserende føler du, at denne ændring er?”
 - Reflekter, hvad du forstår.
- “På hvilke måder ser du, at denne ændring forbedrer vores mission eller demonstrerer vores værdier?”
 - Reflekter, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... Hvad ellers?”

Selvtillid (spørgsmål til at udforske og/eller øge selvtilliden [formåen])

- “Hvis vi besluttede at foretage denne ændring [fokus], hvor sikker ville du så være på, at vores organisation, dit team og du selv kan gennemføre den?”
 - Reflekter, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... Hvad ellers?”

- “Hvis vi besluttede at foretage denne ændring, hvilke ideer har du så allerede om, hvordan vi kunne gøre det? Fortæl mig mere om det.”
 - Reflekter, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... Hvad ellers?”
- “Hvordan forestiller du dig, at vi kunne få dette til at ske?”
 - Reflekter, hvad du forstår. “Fortæl mig mere om det ... Hvad ellers?”
- “Hvilke ideer har du allerede udtænkt, som du eller dit team kunne gøre brug af for at få det her til at ske?”
 - “Hvad skal være på plads, for at dette kan ske?”
- “Hvad kan gøre det lettere for jer at gennemføre denne ændring?”
 - “Hvilke andre ressourcer kunne være nyttige for teamet og vores organisation for at få dette til at ske på indeværende tidspunkt?”

Senere, når du har haft denne samtale, skal du reflektere over processen:

- Hvad lagde du mærke til?
- Hvad lagde du mærke til, at dine teammedlemmer fortalte om vigtigheden af ændringen og deres selvtillid i forhold til at foretage den?
- Var der tidspunkter, hvor du havde svært ved ikke at give råd eller foreslå løsninger? Hvis ja, hvad er så dine tanker om, hvorfor det var sværere i netop disse øjeblikke?
- Var det nogle gange lettere at lytte og vejlede? Hvad lagde du mærke til på disse tidspunkter?

Refleksionsøvelse. Planlæg med din medarbejder

Nu har du en forståelse af din medarbejders ambivalens og fokus, og du forstår, hvorfor denne ændring er vigtig for hende, og at hun tror på, at hun kan gennemføre den. Du vil fortsætte processen med alt dette i tankerne. Du vil fortsætte med at engagere ved at genspejle din forståelse, nænsomt lede samtalen i retning af fokus og fremkalde, når du går videre til planlægning.

Hvis du overvejer at rykke videre til planlægningsprocessen, bør det basere sig på, at du hører parathed (forpligtelsesprog, skridt eller aktivering) fra medarbejderen. Husk, at på dette tidspunkt i processen er det ikke ualmindeligt, at folk vender tilbage til en tidligere proces, fordi de kan være nervøse nu, hvor de nærmer sig forandringen. Det er helt fint. Vend blot tilbage til den tidligere proces, og fortsæt derfra. Hvis du imidlertid mener, at medarbejderen er parat, kan du med fordel begynde med at bekræfte hendes parathed.

Fortsæt samtalen om ændringen med den pågældende person. Samtalen kan være frit flydende, og planlægningsspørgsmålene kan bruges som vejledninger. Husk altid også at fortsætte den engagerende proces ved at spejle forståelse, når personen deler sine tanker.

Bekræft parathed. Du kan tjekke din formodning om, at medarbejderen er parat, ved at spørge:

- “Så hvad tænker du, at du vil gøre?”
- “Hvad tror du, at dine næste skridt vil være?”
- “Det lyder, som om du virkelig er parat til at gøre det her. Ville det være en hjælp, hvis vi talte om, hvordan du planlægger at få dette til at ske?”

Vejledning frem gennem planen. Når du er sikker på, at hun er klar, kan du bruge nedenstående til at vejlede angående detaljerne i planen. Husk, at du muligvis slet ikke har brug for alle disse detaljer, hvis ændringen er meget simpel, men jo mere kompleks den er, desto mere vil du og din medarbejder måske i fællesskab tænke over hver enkelt del af planlægningsprocessen.

Husk, at målet er at have planer, der er specifikke, belønnende og åbne for justeringer:

- Nu, hvor du har besluttet at foretage denne ændring, hvad ønsker du så specifikt at ændre? Hvordan ved du, at du har opnået det, du ville? Hvordan kan andre vide, om du har opnået det?
- Virker dette mål opnåeligt for dig, eller er det vanskeligt at se for sig? (Hvis det er vanskeligt at se for sig, hvordan kan du så justere målsætningen, så du stadig opnår, hvad du vil, men på en måde, der er inden for din rækkevidde?).
- Du kan over for medarbejderen opsummere alle de grunde, du har hørt, til, at hun ønsker at foretage denne ændring. Du kan minde medarbejderen om, at det er vigtigt at huske disse grunde, når hun fortsætter fremad med planen. Du kan spørge hende, på hvilke måder hun kan fastholde sit "Hvorfor denne ændring?" som sit fokus, mens hun fortsætter frem mod sit mål.
- Hvad vil du specifikt gøre, hvornår og med hvem?
- Hvem kan støtte dig, når du foretager denne ændring?
- Hvordan ser din støtte ud, og hvordan kan du lade den pågældende person eller de pågældende personer vide, hvad du gerne vil have, at de gør for at støtte dig, og hvad du foretrækker, at de *ikke* gør?
- Du kan minde din medarbejder om, at ændringer nogle gange tager tid, og spørge hende, hvordan hun kan vide, at hun gør fremskridt, når hun fortsætter med planen. Hvad ville være tegn på succes eller opnåelse af delmål?
- Hvornår ville hun vende tilbage til planen for at se, om den trænger til ændring eller justeringer? Hvordan kan hun vide, om planen skal justeres?

Forpligt dig til planen:

- Opsummer planen for medarbejderen, og spørg, om du har overset noget.
- Spørg så, om det er dette, hun har tænkt sig at gøre.

Senere, når du har haft denne samtale, skal du reflektere over processen:

- Hvad lagde du mærke til?
- Hvad lagde du mærke til angående din medarbejders parathed? Hvordan vidste du, at hun var klar? Hvad hørte eller så du?

- Hvad lagde du mærke til angående din medarbejders ambivalens, da du gik videre til planlægning? Dukkede ambivalensen op igen, og hvordan reagerede du i givet fald? Hvis ikke, var der så noget andet, du bemærkede?
- Var der nogle tidspunkter, hvor det var lettere at lytte og vejlede end andre? Hvad bemærkede du angående disse tidspunkter?
- Hvor overbevist er du nu om medarbejderens evne til at gennemføre denne plan og foretage denne ændring?

Refleksionsøvelse. Planlæg med din organisation

Du har nu en forståelse af din organisations ambivalens og et fokus, og du forstår også, hvorfor en given forandring er vigtig, og at dit team tror på sin formåen til at gennemføre den. Du vil fortsætte processen med dette i tankerne. Du vil fortsætte med at engagere dig ved at reflektere forståelse, nænsomt lede samtalen hen til fokus og fremkalde, når du går videre til planlægning.

Hvis du overvejer at gå over til planlægningsprocessen, bør dette skridt basere sig på, at du hører parathed (forpligtelsessprog, at tage skridt eller aktivering) fra organisationen. Husk på, at selvom nogle grupper er parate, er andre muligvis ikke. Det kan være, at der er konsensus, men det kan også være, du skal hjælpe en gruppe med at beslutte, hvad den vil forpligte sig til at gøre.

Fortsæt samtalen med dit team. Samtalen kan være fri, og planlægningsspørgsmålene nedenfor kan bruges som rettesnor. Husk også altid at fortsætte den engagerende proces ved at spejle og reflektere forståelse.

Bekræft parathed. Du føler måske, at nogle grupper er klar til at komme videre, mens andre ikke er det. Der er muligvis konsensus, eller skal måske tværtimod vælge for gruppen. Du kan undersøge holdets parathed først:

- Er vi klar til at gøre det her?
- Hvad synes I, vores næste skridt skal være?
- Det lyder, som om nogle af os er klar til at komme videre, og andre ikke er.
 - Opsummer, hvad du har hørt om, hvorfor denne ændring er vigtig, hvordan den relaterer sig til den overordnede mission, og hvorfor teamet mener, at gruppen er i stand til at styre den.
 - Du kan også opsummere, at du fornemmer, at nogle er meget optagede af, at du er påpasselig med, hvordan du kommer videre.
- Så kan du fortælle teamet, hvad du har besluttet, hvorfor du har besluttet at gå videre, og hvorfor beslutningen er vigtig i relation til det overordnede mål.
- Du kan bede teamet om at forpligte sig: Er I hver især klar til at gøre dette og komme videre?

Vejled gennem planen. Når dit team er bevidst om, at organisationen bevæger sig i denne retning, og hvorfor, kan du bruge fremkaldelsessamtalen til at retvise planen. Husk, at hvis ændringen er meget enkel, har du måske ikke brug for alle disse detaljer, men jo mere kompleks ændringen er, desto mere vil du og dine medarbejdere måske tænke over hver enkelt del af planlægningsprocessen i fællesskab.

Husk, at målet er at have planer, der er specifikke, belønnende og åbne for justeringer.

- Nu, hvor vi har besluttet at foretage denne ændring, hvad er det så helt konkret, vi ønsker at ændre? Hvordan ved vi, at vi har opnået det? Hvordan kan andre vide, at vi har opnået det?
- Synes dette mål at være opnåeligt, eller føles det som en ordentlig mundfuld? (Hvis det faktisk føles som for stor en mundfuld, hvordan kan vi så justere målet for stadig at opnå det, vi ønsker, men på en måde, der virker mere overkommelig?).
- Du kan opsummere alle de grunde, du har hørt, til, at teamet, inklusive dig selv, ønsker at foretage denne ændring. Du kan minde teamet om, at det er vigtigt at huske på disse grunde, mens I fortsætter fremad. Du kan spørge, hvordan vi kan holde fast i vores *hvorfor* med henblik på at holde denne ændring i fokus, når vi bevæger os frem mod vores mål.
- Hvad vil vi konkret gøre, og hvornår, og hvilke medarbejdere vil være ansvarlige for denne opgave? Hvilke medarbejdere skal for eksempel involveres i eller tage sig af den mere detaljerede planlægning?
- Hvordan kan vi vide, at vi gør fremskridt, mens vi fortsætter med at udføre vores plan? Hvad ville være tegn på succes eller opfyldelse af delmål? Hvordan skal vi fejre succeser og fremskridt?
- Hvornår vil vi kigge på planen igen for at tjekke, om den skal ændres eller justeres? Hvordan ved vi, om planen skal ændres? Hvordan følger vi op på de planlægningsopgaver, som vi har uddelegeret til personalet?

Forpligt dig til planen:

- Opsummer planen for gruppen, og spørg, om du har overset noget.
- Bed derefter gruppen om at forpligte sig til denne plan. Er I alle klar til at gøre det her? Er I alle villige til at komme videre med denne plan?

Senere, efter at du har haft denne samtale, skal du reflektere over processen:

- Hvad lagde du mærke til?
- Hvordan vidste du, at dit hold var klar? Hvad hørte eller så du?
- Hvad lagde du mærke til angående dit teams ambivalens, da du gik over til planlægning? Dukkede den op igen, og hvis ja, hvordan reagerede du? Hvis ikke, hvad lagde du ellers mærke til?
- Var der tidspunkter, hvor det var nemmere at lytte og vejlede end andre? Hvad lagde du mærke til angående de tidspunkter?
- Hvor sikker er du nu på teamets og/eller organisationens evne til at gennemføre denne plan og foretage denne ændring?