



**Velkommen til
Forandringer – hvad gør de ved mig,
og hvad gør jeg ved dem?**

Connie Relsted,
Business Centret, Århus Købmandsskole

Hvornår er følgende udsagn fra? Hvilken type person udtaler sig sådan?

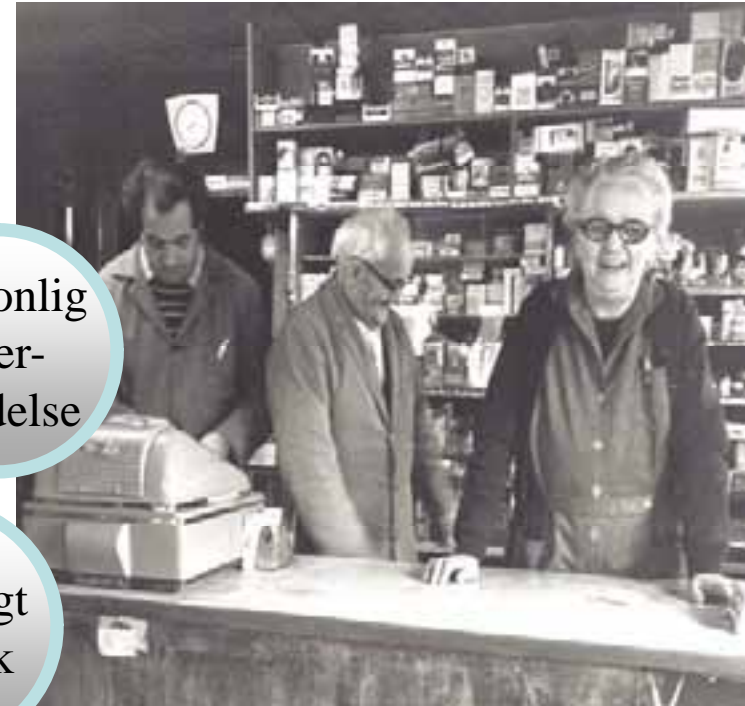
Vi arbejdede hårdt, men hver gang det begyndte at fungere, blev nye planer om omorganisering iværksat. Jeg lærte senere i livet, at vi er tilbøjelige til at møde hver ny situation gennem omorganisering, og jeg lærte også, hvilken vidunderlig metode dette er til at skabe illusion om fremgang, mens det i virkeligheden forårsager kaos, ineffektivitet og demoralisering.

Cajus Petronius,
Romersk embedsmand, død år 66 e.Kr.

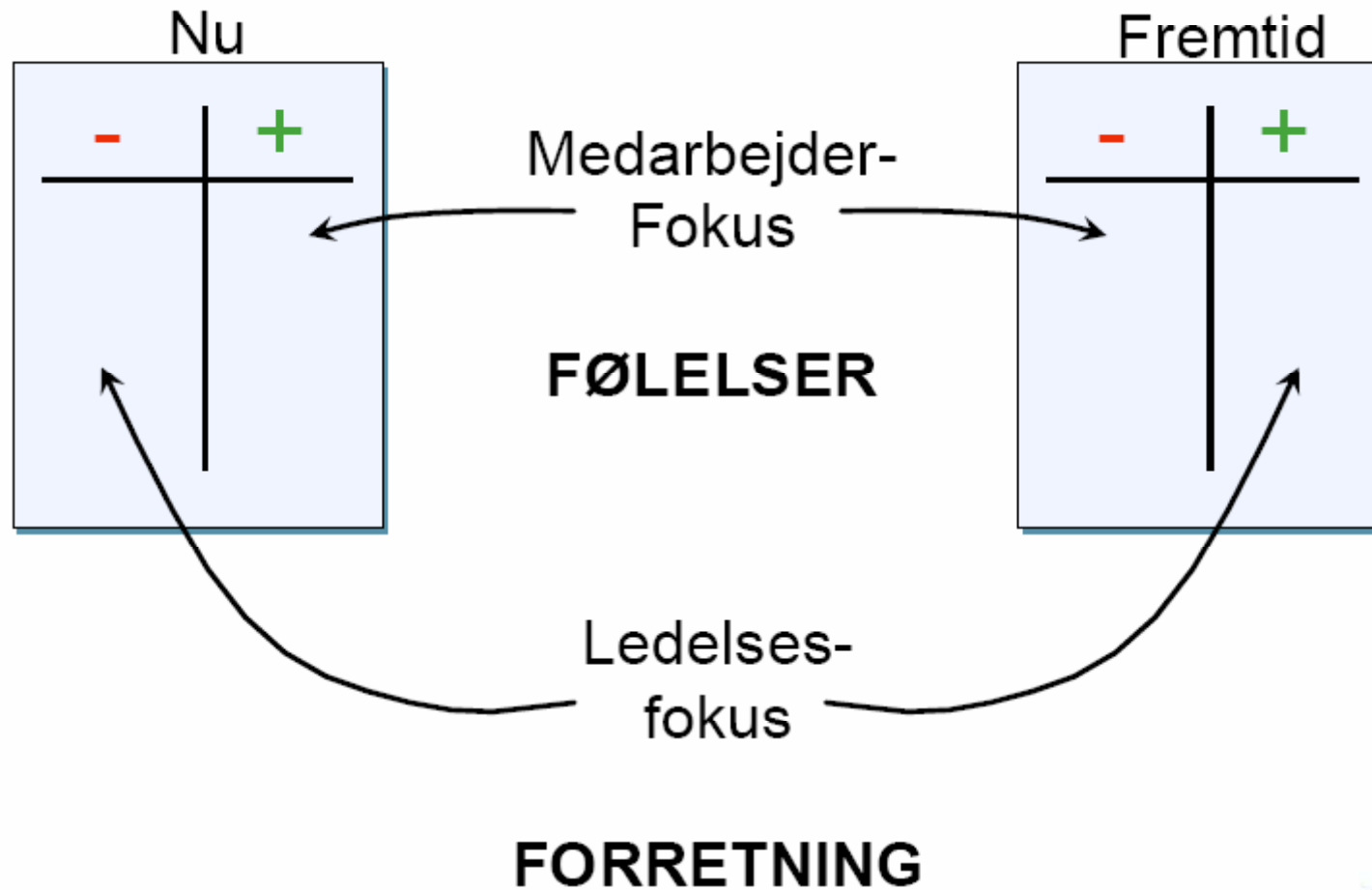
Forandring – hvorfor nu det?

- Forandring tager tid
- Forandring koster penge
- Forandring kræver ændring af vaner
- I forandring ligger en indbygget kritik af det vi gør

Forandrings første fokus



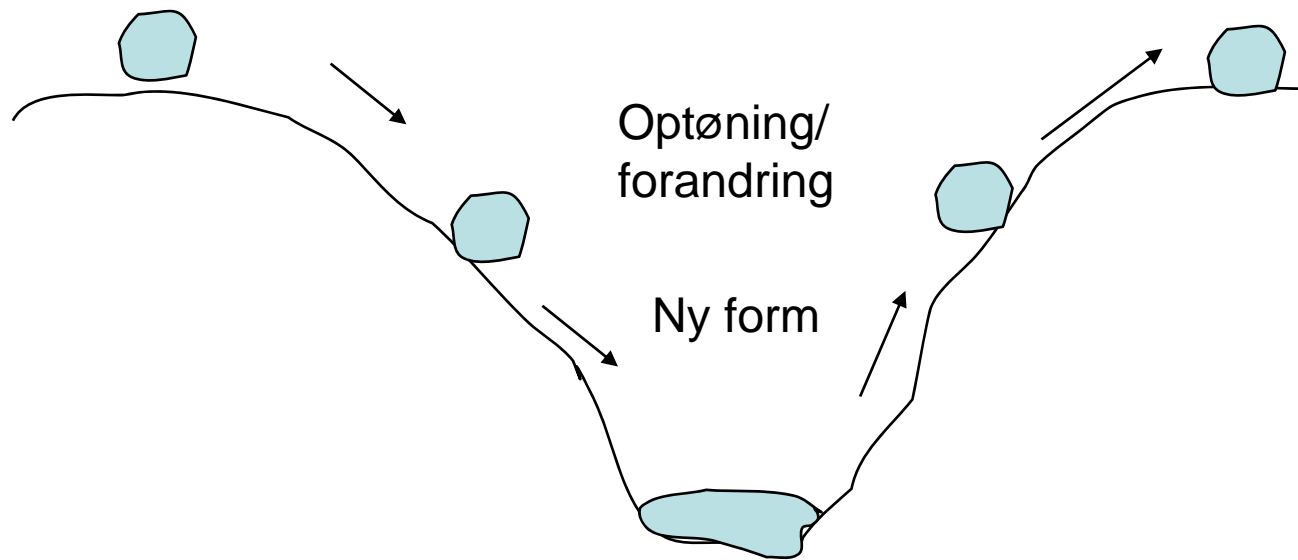
Vi har forskellige fokus



Sneboldmodellen

Fastfrysning

Fastfrysning



2 forskellige typer forandringer

”Indre” forandringer

- Du har et ønske om at ændre en given situation
- Drivkraften er dit eget ønske om en given udvikling
- Motivation i sig selv

”Ydre” forandringer

- Ydre faktorer bestemmer at en given situation skal ændres, fx ny teknologi, finanskrisen, kundekrav
- Drivkraften er andres ønske/krav om udvikling
- Motivation?

Mennesker er ikke imod forandringer
De er imod at blive forandret

Peter Senge. The Fifth Discipline, 2002

Hvorfor modstand mod forandringer?

FRYGT

For at miste overblikket

For personlig fiasko

For tab af identitet, status og magt

For en periode med større arbejdsbyrde



Hvorfor modstand mod forandringer?

- Overraskelse
- Mistillid til at det lykkes
- Mangel på kontrol
- Mangel på selvtillid
- Mangel på tryghed
- Trussel mod gældende værdier, idealer og kontrakter



Tre niveauer af modstand

- Kognitiv modstand – forståelse og opfattelse
 - ”Jeg forstår ikke hvorfor!”
- Følelsesmæssig modstand – holdning og oplevelse
 - ”Jeg kan ikke lide forandringen!”
- Personlig modstand – relationer og værdier
 - ”Jeg stoler ikke på dig!”

Kognitivt niveau ”Jeg forstår det ikke”

- Der er manglende forståelse for baggrunden for forandringen – hvad er formålet?
- Hvad skal det til for?
- Hvilken betydning har forandringen for mig/os?
- Hvad skal der ske, hvornår?



Følelsesmæssig modstand

”Jeg kan ikke lide det!”

- Forandringen opfattes som en trussel mod:
 - **Tab** af indflydelse og kontrol, status, anseelse, privilegier, goder, respekt, ansigt, jobsikkerhed, løn, rutiner, handlefrihed, overblik
 - **Frygt** for krav om ny viden og kompetence – ikke at kunne slå til fremover



Dybt personligt niveau ”Jeg kan ikke lide dig!”

- Ideen som forandringen bæres af, opfattes måske som god nok, men der er fundamental mistillid fordi:
 - Personlige erfaringer/relationer
 - Det, igangsætteren står for – organisatorisk, kulturelt, køn, normer
 - En oplevet værdimæssig forskellighed og uoverensstemmelse



Hvilke udfordringer venter klinikkerne?

- Tendensen er større arbejdspladser – tandlægehuse, sundhedshuse
- Samarbejde med andre faggrupper
- Krav fra kunderne om mere information om behandlingerne og konsekvenser
- Krav fra kunderne om service, omsorg, nærvær og troværdighed
- Mere "tandforskønnelse" mindre reparation

Hvilke forandringer oplever du lige nu på
jeres klinik?

Hvad gør forandringerne ved dig?

Hvilke udfordringer er der forbundet med
forandringerne?

Tag en lille sammesnak med sidemanden,
I har ca 5 minutter



Hvad betyder det for klinikassistentene?

- Uddelegering af arbejdsopgaver iflg. autorisationsloven betyder, at klinikassistenter på større klinikker bliver mere specialiserede og ikke længere har så "ens" kompetencer.
- Specialisering i nye arbejdsopgaver bliver individuelt, og dermed også ansvar og løn.
- Efter- og videreuddannelse bliver et krav i stedet for et tilbud.
- Krav om samarbejdsevner med andre faggrupper

At forholde sig til forandringer

- Hvad er baggrunden for forandringen, og synes jeg det er en god ide?
- Hvori består forandringen og tror jeg på, at det faktisk er det, der kommer til at ske nu og på sigt Eller lader jeg som om det ikke sker?
- Ved jeg, hvad jeg skal gøre anderledes – altså hvilken praktisk betydning forandringen har for mig?
- Hvordan har jeg det med ændringer?
 - Personlig holdning til ændringer
 - Her og nu - har jeg overskud til ændringer?

Forandringer er eksterne

Transitioner er interne

- **Forandring** er situationsbestemt: den nye leder, den nye opgave, den nye politik, den nye hverdag.
- **Transition** er den psykologiske proces, som vi gennemgår for at komme overens med en ny situation.
- Transitioner er forudsætningen for forandringer

Tanker og holdninger

Pas på dine tanker,
tanker bliver til ord,
ord bliver til handlinger,
handlinger bliver til vaner,
vaner danner din karakter
(og skaber dit omdømme)



Modstandere

- Lukket for forandringer
- Venter på forandringer
- Hvorfor vi ikke kan
- Problemer
- Talks the talk
- Forandringer er forstyrrelse

Fortalere

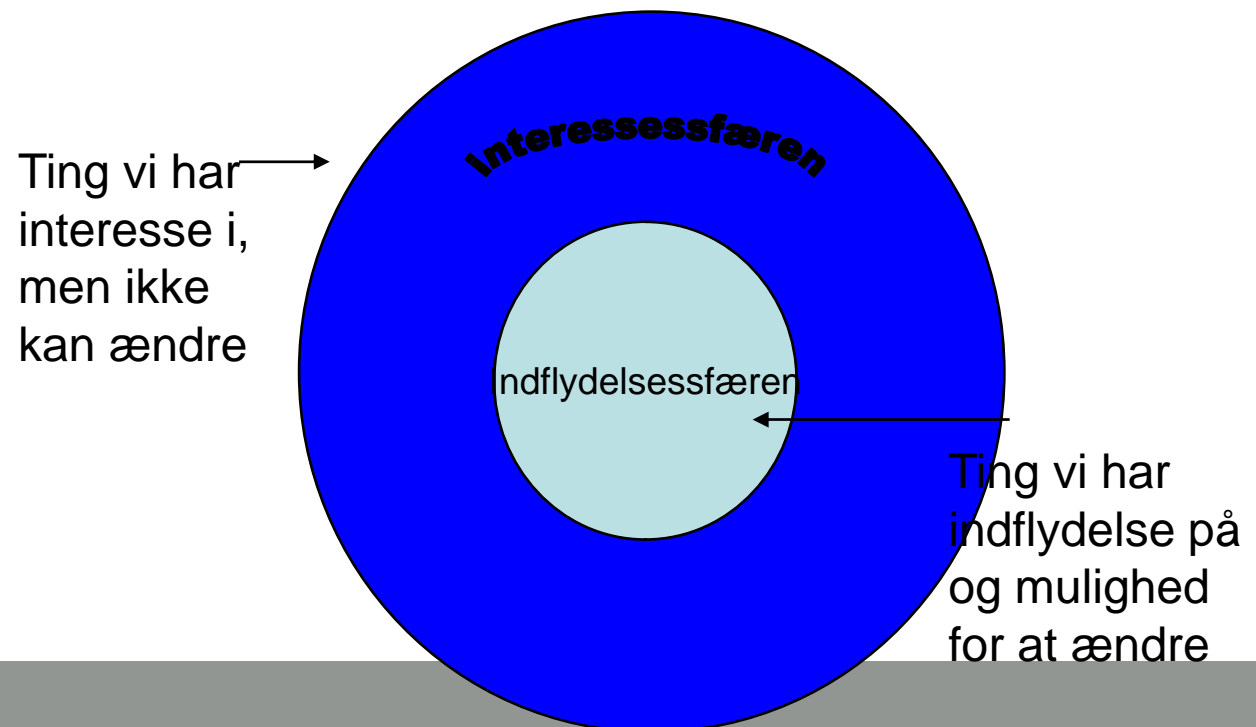
- Åben for forandringer
- Driver forandringer igennem
- Hvordan vi kan
- Løsninger
- Walks the talk
- Forandringer er muligheder

At håndtere forandring kræver:

- Klarhed over målet – hvad kræves der af mig?
- Klarhed over organisationen
- Holdningsændringer
- Selvtillid og overskud
- Flexibilitet
- Handling
- Læring
- Støtte fra omgivelserne – kolleger, leder, familie

Indflydelsesfæren og interessesfæren

Grundlæggende handler det om, at tage ansvar for os selv og de opgaver vi bliver stillet overfor både i hverdagen, og i vores liv generelt.





Hvilke krav stiller
forandringsituationer til
lederen?



Forandring – hvad kendetegner en god forandringsleder?

“Kun med hjertet kan
man se rigtigt.

Det væsentlige er
usynligt for øjet”

-Antoine de Saint-Exupéry



Som leder kan du motivere forandring ved at:

- Begrunde forandringen sagligt. Skabe forståelse for forandringen og dens konsekvenser.
- Reducere usikkerhed, kompleksitet og flertydighed
- Værdsætte den hidtidige indsats, og forstå at forandring kræver aflæring såvel som læring
- Belønne og anerkende dem, der støtter forandringen
- Forklare og kommunikere forandringsprocessen, ”hvem, hvad, hvordan, hvornår og hvorfor”
- Opbygge kompetencer og vise tillid til medarbejderne

Motiver! Skab en hen-imod holdning

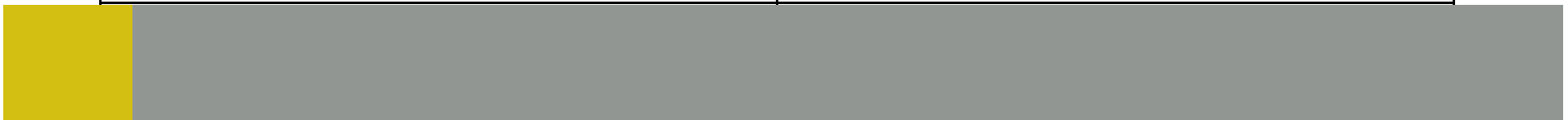
Væk fra

Hen imod



SWOT-analyse i forhold til forandring på mit arbejde

Mine styrker (S)	Mine svagheder (W)
Mine muligheder (O)	Mine trusler (T)

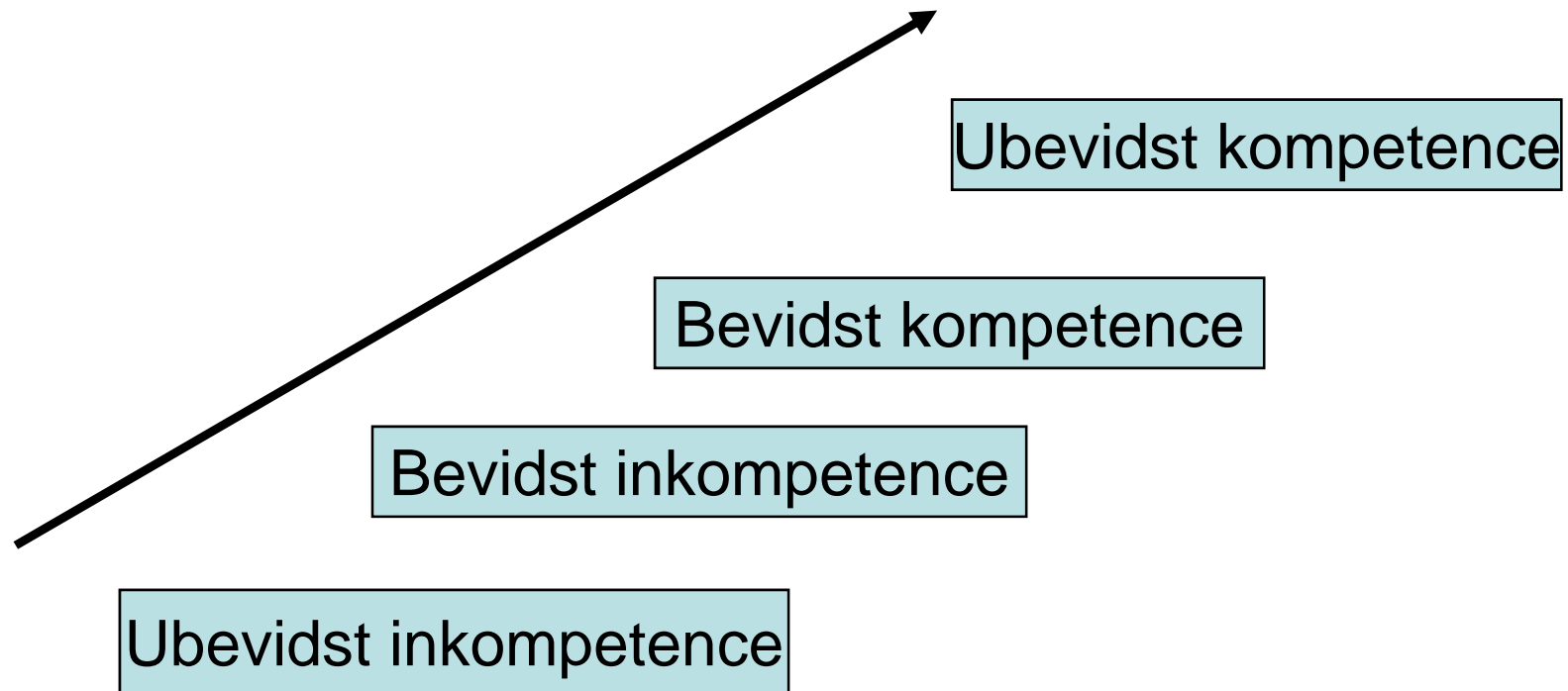


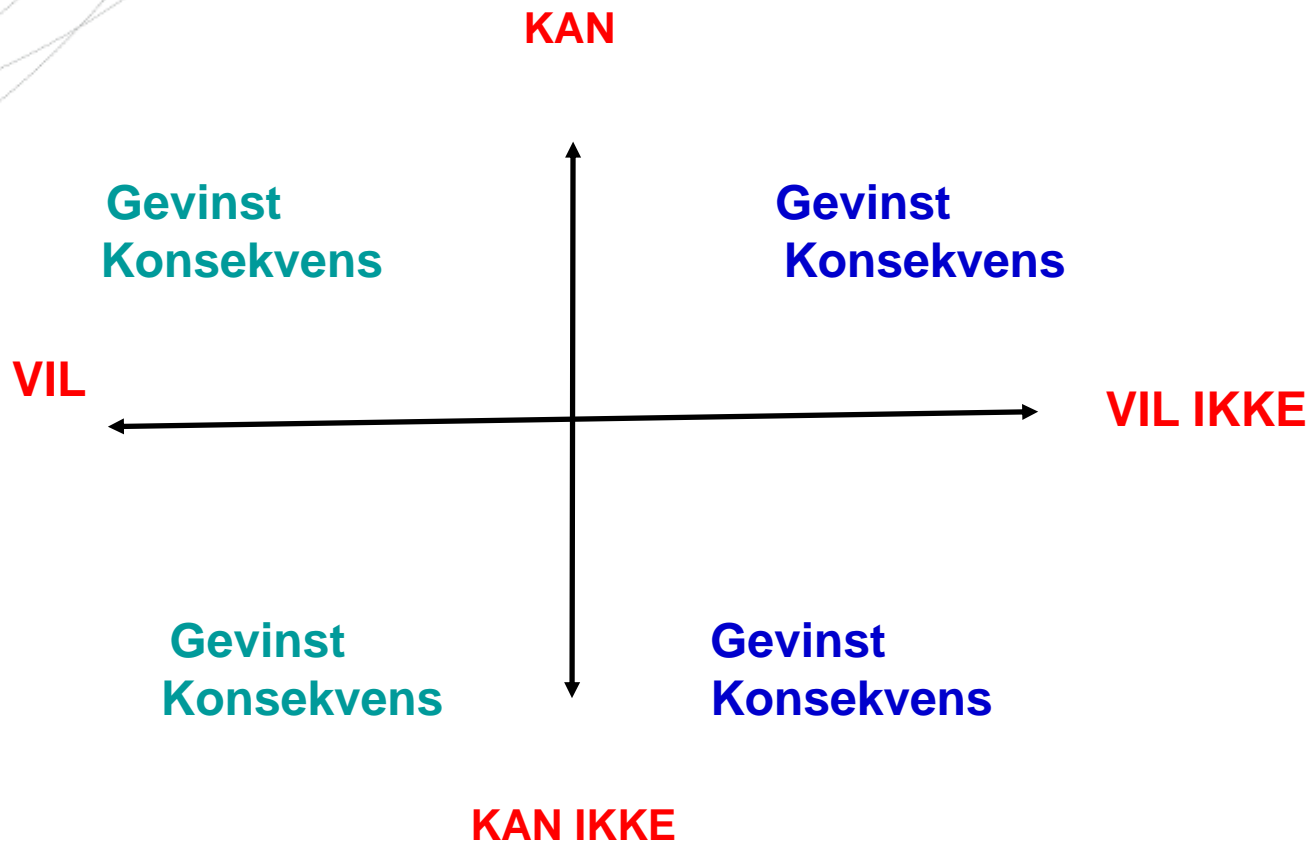
Pause

Vi holder 20 minutters pause!



Kompetencestigen





Hvor ser jeg mig selv?
Hvor vil jeg gerne se mig selv?



Hvad gør du så?

- Hvad kan jeg gøre?
- Hvad skal der til?
- Hvad er gevinsten ved at gøre det?
- Hvad er konsekvensen af ikke at gøre det?

Vaner

- Alle vaner er tillærte
- Vaner fungerer som regel på et ubevidst plan
- Vaner forstærker sig selv. Jo mere vi bruger dem jo mere indgroede bliver de
- Vaner udvikles for at tilfredsstille et behov. Om de dækker det virkelige behov eller vi pseudotilfredstiller vores behov, er et andet spørgsmål
- Når en vane først sidder fast, skaber forsøg på at ændre den modstand.

Tommelfingerregel

Hvis man opfordrer til adfærdsændringer, bør man komme med handlingsanvisninger – altså kvalificerede bud på hvad der skal til, for at ændringerne kan lade sig gøre, og man skal stille den nødvendige uddannelse og træning samt de rigtige redskaber til rådighed

Opbygning af robusthed i forandringstider

- Fysiologiske tiltag – KRAMS
 - Kost, Rygning, Alkohol, Motion, Søvn
- Stil krav om information
- Stil spørgsmål ved ”plejer”
- Gør noget, som du plejer at undgå
 - afprøv dig selv – sæt dig mål og fuldfør dem

Opbygning af robusthed i forandringstider

- Plej dit nære netværk – familie, gode venner/veninder
- Gør hver dag noget rart for dig selv
- Tænk positivt om dig selv og forandringen
- Snak positiv selvsnak med dig selv, som med en god ven/veninde – bekræft dig selv!

Tænk positivt, stil spørgsmål til dine negative tanker

- Har jeg erfaringer, der viser, at denne tanke ikke altid er helt sand?
- Er der nogle styrker eller positive ting i mig selv eller i situationen, som jeg ikke er opmærksom på?
- Giver jeg mig selv skylden for noget, jeg ikke kan gøre for?

Giv dig selv omsorg, stil spørgsmål til dine negative tanker

- Hvis min bedste ven sagde hun havde denne tanke, hvad ville jeg så sige til hende?
- Hvis jeg fortalte min bedste ven jeg havde denne tanke, hvad ville hun så sige til mig?



At tænke positivt handler om
træning
og tro på det, du gør






SKYD!

Du mister 100% af de skud, du ikke ta'r

Michael Jordan

Jo mere du træner i en given ting, jo
heldigere vil verden opleve dig

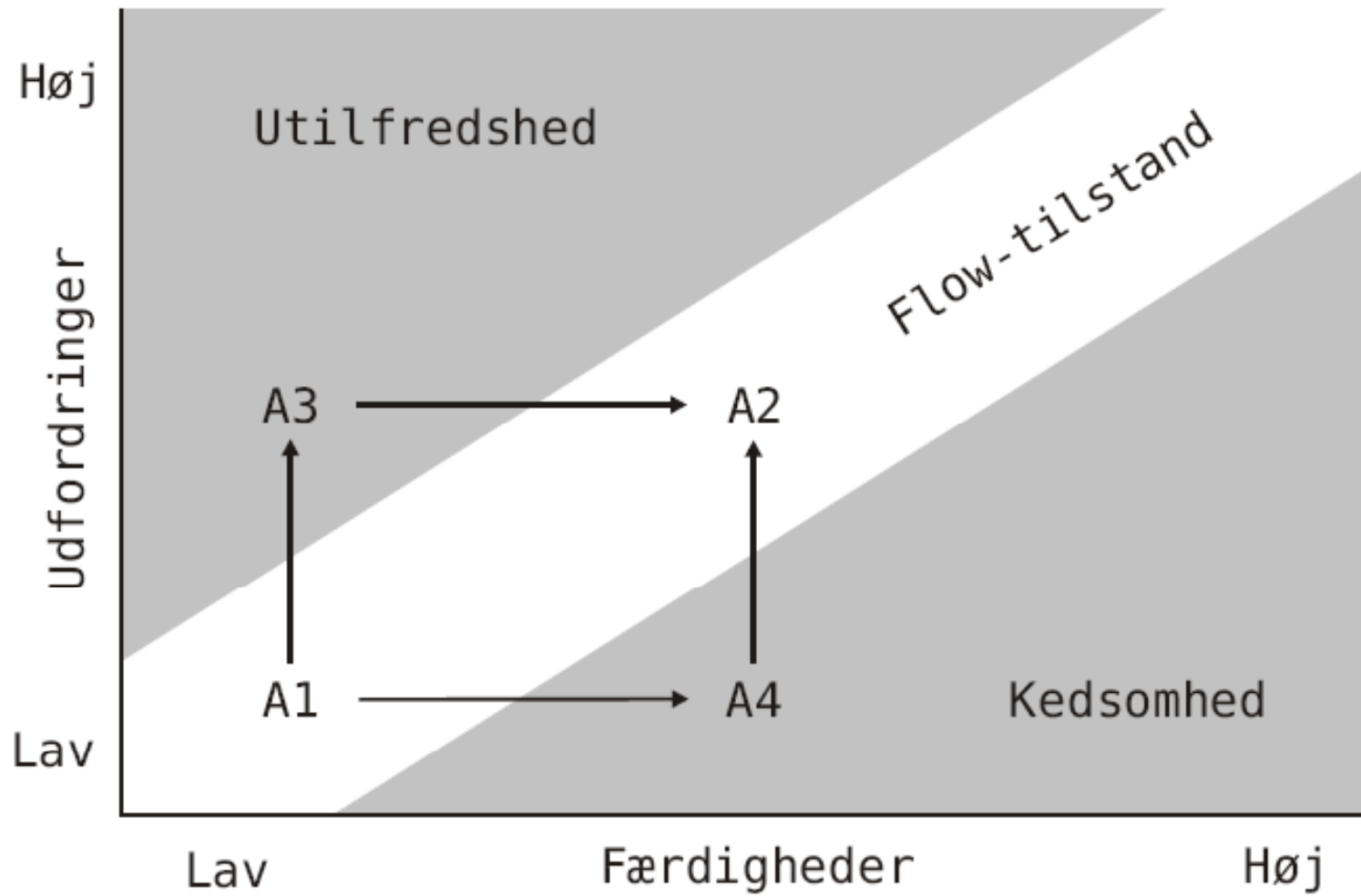
OL49'erne



Skab flow på klinikken!

Flow er ensbetydende med positive situationer, hvor man er så engageret, at tidsfornemmelsen forsvinder, og al opmærksomhed bliver samlet om en bestemt aktivitet.





Forudsætninger for flow

1. Klare mål
2. Feedback
3. Håndterbare og forståelige regler og rammer
- 4 Fjernelse af distraherende faktorer
5. Balance i forhold til udfordringer

HUSK!

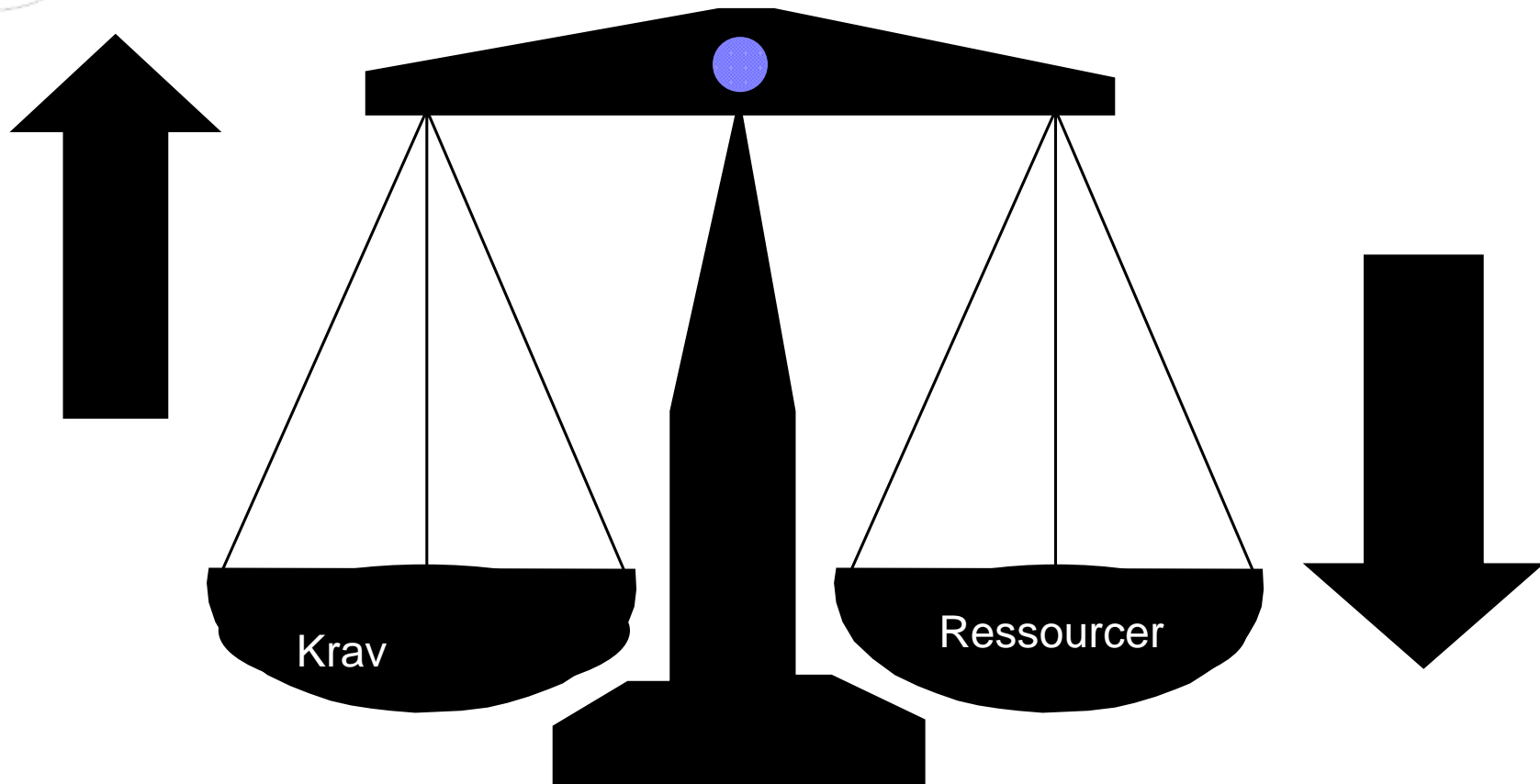
Vi har meget forskellig forandringskapacitet

- Alle mennesker rummer evnen til at modtage og bearbejde informationer og anvende dem fremadrettet i form af ændret adfærd
- Hvis vi modtager flere impulser end vi kan overskue at håndtere, er grænsen for vores forandringskapacitet nået



Vækst

Forhold



Stress

Kunsten at være menneske:

”I begyndelsen var vi os selv. Derefter blev vi formet, så blev vi ligesom de andre. Resten af livet bruger vi på at finde os selv igen”.

