



# Byg bæredygtige forandringer

Værktøjssamling

**BFA**

Branche  
Fællesskab  
Arbejds miljø  
Velfærd og Offentlig administration

# Byg bæredygtige forandringer

Her er tre nemme værktøjer der hjælper jer med at skabe bæredygtige forandringer. Alle arbejdspladser gennemgår forandringer. Det kan skabe uro og usikkerhed hos den enkelte og i hele organisationen. Derfor er det vigtigt, at man sikrer et godt arbejdsmiljø under forandringsprocesser.

Målgruppen for disse værktøjer er arbejdsmiljøgruppen og medarbejdere.

## Værktøjer



### Omvendt brainstorming – kom godt fra start med energi og humør

3

Brug værktøjet inden en forandring eller en anden proces, som vil give meget modstand eller utilfredshed.

### Tag temperaturen på trivslen under forandringen

5

Værktøjet hjælper med at få indsigt i medarbejdernes perspektiv på forandringen.

### Tidslinjen: Tal erfaringer igennem

7

Brug tidslinjen, når I vil lære af en forandring - eller skabe et godt afsæt for en ny.

BrancheFælleskab for Arbejdsmiljø Velfærd  
og Offentlig Administration

Oktober 2023

Stuðiestræde 3, 3. sal, 1455 København K

Projektledelse: Kamilla Vesøen,  
BFA Velfærd og Offentlig administration

Faglige konsulenter: Mads Kristoffer Lund og Mille Trøst  
Simonsen, BFA Velfærd og Offentlig administration

Produktion: WeLearn

Værktøjerne er udarbejdet på baggrund af publikationen  
Skab robuste forandringer.

Vil du læse mere om  
forandringer, så scan  
QR-koden her:





## Byg bæredygtige forandringer

### Omvendt brainstorming - kom fra start med energi og humør

#### Formål:

Brug metoden til at frigøre den kritik og kreativitet, der ikke altid er plads til, når en forandring introduceres. Værktøjet giver værdifulde input til konkrete handlingsplaner. Samtidig anerkender I, at ikke alle nødvendigvis er glade for forandringen. Vi anbefaler, at metoden anvendes undervejs i processen og gerne relativt tidligt, da fokus er at forebygge forandringens negative konsekvenser for trivslen.

#### Sådan gør I:

Tovholdere introducerer øvelsen og formålet. Præsenter ønsket til forandringen.

Øvelsen er inddelt i to faser - en kritikfase og en forebyggelsesfase:

1. Ved kritikfasen brainstormer deltagerne hvad I skal gøre, så I med 100% garanti **ikke** opnår forandringen.
2. I forebyggelsesfasen drøfter deltagerne, hvordan disse ideer kan forebygges og kommer med konkrete løsninger.

Øvelsen kan gennemføres med op til 3-4 deltagere. Er gruppen større, bør den deles op.

**Efter mødet:** Tovholderen og arbejdsmiljøgruppen samler op, og beslutter, hvem der gør hvad, hvordan og hvornår.

#### Har du ros eller ris til værktøjet?

Scan QR-koden og svar på dine oplevelser med værktøjet.



**Brugssituation:** Når I skal i gang med en forandring eller en anden proces, som kan give modstand eller utilfredshed.

**Tovholdere som driver processen:** Arbejds miljøgruppen og tillidsrepræsentant.

**Målgruppe som inddrages i arbejdet:** Medarbejdere

**Forberedelsestid:** 15 min.

**Arbejdstid:** 30-60 min.

#### Forberedelse



**Tovholdere læser** materialet og gennemgår øvelsen.



**Find** materialer og lav en streg på flipover eller A3-papir. En flipover eller A3 pr. gruppe.

#### Udførelse



**Tovholdere introducerer** værktøjet og ønsket til forandring.



**Brainstorm og skriv på post-its.** Spørg hvad I skal gøre, så I med 100% garanti **ikke** opnår forandringen.



**Placér ideerne og præsenter for hinanden. Prioritér** idéerne ved afstemning.



**Brainstorm** over forebyggende løsninger. Skriv dem ned på post-its med en anden farve.



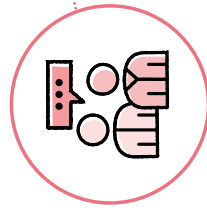
**Vurder hvordan de forebyggende løsninger kan omsættes til konkrete handlinger.** Grupperne udvælger en løsning og præsenterer. Tovholder samler op og laver handleplan.

Arbejdsark til arbejdsmiljøgruppen og tillidsrepræsentant:  
**Omvendt brainstorming - kom fra start med energi og humør**

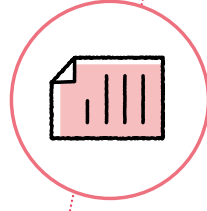


Tovholderen forklarer den aktuelle forandring, så alle er indforståede med, hvad forandringen består i.

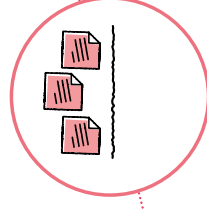
## Del 1 - Kritikfasen



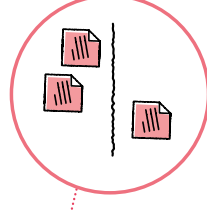
**1**  
**Præsenter ønske til en forandring og skriver den på flip-over eller A3 papir.** Sæt ord på, hvad I vil opnå, så I alle er indforstået med ønskets indhold.



**2**  
**Tøm hjernen for dårlige idéer.** Tænk på, hvad vi skal gøre, så vi med 100% garanti **ikke** opnår forandringen. Fx: "Hvad skal vi gøre for, at vi med garanti ikke får mere struktur og tydelighed om opgaverne?"

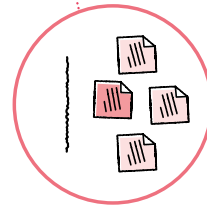


**3**  
Tegn en vandret streg på flip-over eller A3 papir.  
**Hver deltager skriver** nu alle sine 'dårlige' idéer ned på post-its i samme farve. En idé per post-it. Placer sedlerne over strengen på jeres flip-over/A3.

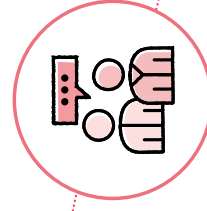


**4**  
**Præsenter jeres idéer for hinanden og find de dårligste.** Hver deltager fordeler fem stemmer på de idéer, som han/hun mener med størst sikkerhed **IKKE** vil føre til den ønskede forandring. Flyt de 2-3 idéer med flest stemmer ned under strengen.

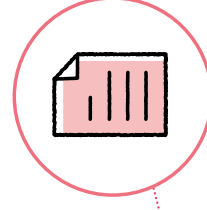
## Del 2 - Forebyggelsesfasen



**5**  
**Drøft** de udvalgte idéer én for én. Start med den, der har fået flest stemmer. Find konkrete løsninger til, hvordan I kan undgå det, der fører til de dårlige resultater. Skriv alle løsningerne på hver sin anden farve post-it og placer dem under den pågældende post-it.



**6**  
**Vurder hvordan de forebyggende løsninger kan omsættes til konkrete handlinger.** Se på alle løsningerne og vurder, hvilken I går videre med. Præsenter jeres ide og løsninger for hinanden.



**7**  
**Lav en handleplan.** Arbejdsmiljøgruppen mødes, og finder ud af hvem gør hvad, hvordan og hvornår. Lav en konkret handleplan ud fra de indsigter, I har høstet med værktøjet.

### Det næste skridt

Hvis I vil arbejde struktureret med at gå fra idéer til handling, kan I bruge værktøjet:

**Skab fælles engagement med en handleplan.**

### Har du husket?

- Post-its to farver
- Skrivegrej
- "Elefantsnot" eller malertape
- Bar væg, flipovers eller whiteboard
- Kaffe til den gode stemning



## Byg bæredygtige forandringer

### Tag temperaturen på trivslen under forandringen

**Formål:**

Brug denne metode til simpelt og effektivt at få en gruppe til at tage stilling og reflektere over deres position i forhold til en forestående eller igangværende forandring. Er forandringen forståelig, meningsfuld og ønskelig? Hvordan kan I fremme dette?

Metoden giver overblik over forskelle og ligheder i deltagernes oplevelser og synspunkter med forandringen. Øvelsen kan skabe nysgerrighed over for hinanden og være et godt afsæt til dialogen om, hvordan man skaber en robust forandring. Metoden kan bruges i **alle faser af en forandringsproces** - til såvel store som små "temperaturmålinger" undervejs.

**Sådan gør I:**

Tovholdere introducerer øvelsen og formålet. Ud fra et fastlagt spørgsmål skal hver enkelt deltager gøre sin stilling op på en skala fra 1 til 10. Derefter skal de fysisk stille sig på en linje ud for det pågældende tal, så alle kan se, hvad de andre har svaret. Sørg for at have god gulvplads.

**Sæt påmindelser i kalenderen, hvornår I vil udføre øvelsen, så I er på forkant!**

#### Hvad kræver en god forandringsproces?

En robust forandringsproces kræver:

- Struktureret planlægning
- Kommunikation
- Inddragelse
- Støtte

En forandring er først blevet implementeret, når alle accepterer den og har gjort forandringen til en naturlig del af opgaveløsningen.

*Kilde: Skab robuste forandringer, BFA, side 4.*

**Brugssituation:** Når I ønsker at få indsigt i medarbejdernes perspektiv på forandringen.


**Tovholdere som driver processen:** Arbejdsmiljøgruppen og tillidsrepræsentant.

**Målgruppe som inddrages i arbejdet:** Medarbejdere.


**Forberedelsestid:** 15 min.

**Arbejdstid:** 10-60 min.


#### Forberedelse


 **Tovholder læser** materialet og tænker øvelsen igennem.


 **Find materialer** til øvelsen.

**Udførelse**  
 **Tovholder** introducerer øvelsen.

 **Stil spørgsmålet** gruppen skal forholde sig til.

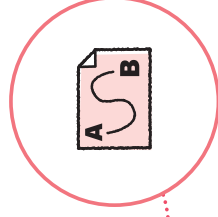
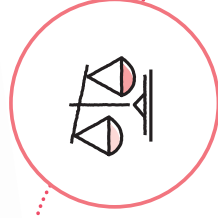
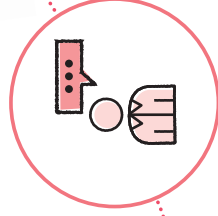
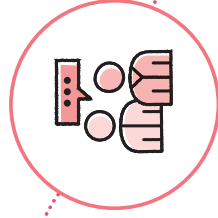
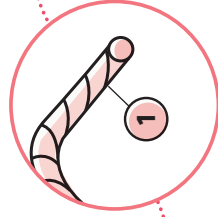
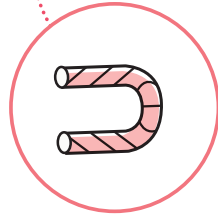
 **Deltagerne** stiller hinanden spørgsmål.

 **Tag en fælles dialog** om, hvorfor deltagerne står, hvor de gør.

 **Afdæk** jeres styrker og hvor, I kan forbedre jer.

 **Priorité** input.

## Arbejdsark til arbejdsmiljøgruppen og tillidsrepræsentant: Tag temperaturen på trivslen under forandringen



1

**Læg et tilpas langt reb** op midt på gulvet i form som en hestesko. Har du ikke noget reb, kan en kridtstreg også bruges. Tovholderne introducerer mødets formål og forløb.

2

**Stil det spørgsmål,** deltagerne skal forholde sig til. Vær sikker på, det bliver forstået af alle, og at det er relevant at svare på. Du kan finde inspiration til spørgsmål i boksen nedenfor.

3

**Definér rebets** ene ende som 1 og den anden ende som 10. Giv nu deltagerne 5-10 sek. til at tænke over deres svar på skalen fra 1-10. Lad dem **gå direkte** hen til det sted på skalaen, som repræsenterer deres svar.

4

Deltagerne skal nu finde en **dialogmakker** og stille hinanden spørgsmål som:  
a. Hvor gør, at ud står netop her på 5 og ikke helt nede på fx 2?  
b. Hvad skulle der til, før du kunne stå oppe ved 6 eller 7?

5

**Tovholderne spørger ind til,** hvorfor deltagerne står, hvor de står. Måske når I ikke alle. I kan fx spørge åbent:  
a. Hvad tænker I om jeres fordeling samlet set?  
b. Er I overraskede over, hvor I står? Hvor spredt?

6

Afdæk **styrkerne** ved, hvor I er ("hvad gør, at du/I står her, og ikke længere nede?") og **muligheder for forbedring** ("hvad skulle der til, før du/I kunne stå et trin længere oppe?").

7

Lav om muligt en **umiddelbar prioritering** af inputtene med deltagerne på stedet. Gør det ud fra, hvad der giver meget energi, har meget opbakning og/eller hurtigt kan gøres noget ved. Alternativt kan arbejdsmiljøgruppen tage inputtene med hjem og arbejde videre med en prioritering.

### Har du husket?

- Reb eller malertape
- Papir
- Kaffe til den gode stemning

### Inspiration til spørgsmål: På en skala fra 1 til 10, i hvilken grad...

#### Du som medarbejder:

- ... forstår baggrunden for forandringen?
- ... føler dig klar til den forestående forandring?
- ... trives i denne forandringsproces?

#### I som gruppe:

- ... ved, hvem I skal gå til, hvis I har spørgsmål eller forslag til justeringer?
- ... selv har bidraget til forandringsprocessen?
- ... ser, at forandringen spiller sammen med jeres daglige arbejde?

#### I som organisation:

- ... når de mål, I har sat?
- ... synes, at der er styr på den videre forandringsproces?
- ... ser forandringen som forståelig, meningsfuld og ønskelig?

Kilde: *Skab robuste forandringer*, BFA, side 16.



## Byg bæredygtige forandringer

### Tidslinjen: Tal erfaringer igennem

#### Formål:

Brug 'Tidslinjen' til at skabe et fælles billede af jeres forandringsproces. Alle deltagere får mulighed for at vende oplevelser og begivenheder, der opstår undervejs i processen.

I kan bruge den før forandringsprocessen for at starte forandringen på et fundament af tidligere erfaringer. I kan også bruge metoden undervejs som en løbende evaluering, eller når I oplever, at der er begivenheder, der er brug for at samle op på og få talt igennem.

Med tidslinjen deler I perspektiver på jeres fælles historie og de bump, der har været på vejen frem til der, hvor I er nu. Tidslinjen skaber også overblik over, hvad I har gjort tidligere for at afhjælpe situationen. Se evt. introduktionsvideo og gode råd til tovholdere inden I går i gang.

#### Sådan gør I:

Tovholdere introducerer øvelsen og formålet. Vis evt. introduktionsvideoen. Medarbejderne noterer både deres gode og mindre gode oplevelser på post-its. Deltagerne fortæller om placeringerne og reflekterer sammen over det samlede billede.

Er I stadig i gang med forandringsprocessen, bør I overveje, om I skal justere jeres plan. Har I afsluttet forandringsprocessen, bør I nedskrive de vigtigste læringspunkter og sørge for at anvende dem fremadrettet.



**Find introduktionsvideo og video med gode råd til tovholdere her.**

### Hvad kræver en god forandringsproces?

En robust forandringsproces kræver:

- Struktureret planlægning
- Kommunikation
- Inddragelse
- Støtte

En forandring er først gennemført, når alle accepterer den og har gjort forandringen til en naturlig del af opgaveløsningen.

*Kilde: Skab robuste forandringer, BFA, side 4*

**Brugssituation:** Brug tidslinjen, når I vil lære af en forandring - eller skabe et godt afsæt for en ny.

**Tovholdere, som driver processen:** Arbejdsmiljøgruppen og tillidsrepræsentant.

**Målgruppe, som inddrages i arbejdet:** Medarbejdere.

**Forberedelsestid:** 10 min.

**Arbejdstid:** 45-60 min.

#### Forberedelse



**Tovholdere læser** materialet og tænker opgaven igennem.



**Find** materialer til opgaven.

#### Udførelse



**Tovholdere** introducerer værktøjet.



**Deltagerne skriver** begivenheder på post-its (én på hver).



**Placér** gode og mindre gode oplevelser.



**Reflektér i fællesskab** over det samlede billede.

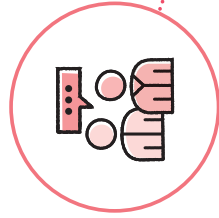


**Justér planen** fremadrettet. Gør brug af de vigtigste læringspunkter.

# Arbejdsark til arbejdsmiljøgruppen og tidsrepræsentant. **Tidslinjen: Tal erfaringer igennem**



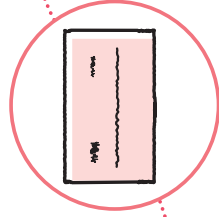
Med 'Tidslinjen' får I mulighed for at tale erfaringerne fra et forandringsforløb igennem.



## Før I går i gang

**Start** med at gøre det klart, hvilken forandring I tager udgangspunkt i.

Er det en forandring, I har været igennem, som I vil lære af? Eller er det en ny forandring, I står over for, hvor I gerne vil stå stærkere sammen?



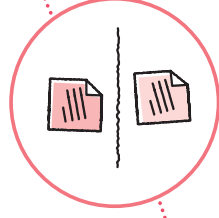
## 1

**Tegn** nu en tidslinje over forandringen, som er mindst 1 meter lang på brown paper eller brug et whiteboard. Indsæt datoer i begge ender på henholdsvis start- og sluttidspunkt for forandringsprocessen (eller den del af den, I vil tale om).



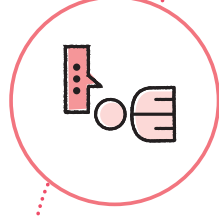
## 2

Hver deltager **noterer** deres vigtigste oplevelser i den periode, som tidslinjen dækker. En oplevelse på hver post-it. Oplevelserne kan være særlige begivenheder som ny leder, lanceringer, workshops eller ny teamorganisering.



## 3

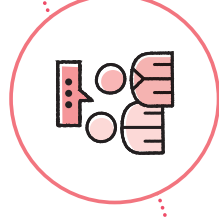
Deltagerne skal nu placere de **gode oplevelser** over linjen og de **mindre gode** under linjen. Hvis det er for utrygt for den enkelte, så lad deltagerne beslutte parvis, hvilke oplevelser, de vil melde ud.



## 4

Herefter **fortæller** deltagerne om sine placeringer. Resten af gruppen skal lytte imens og ikke kommentere.

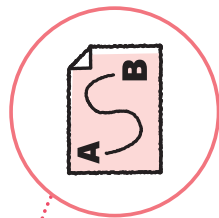
- Tovholder stiller uddybbende spørgsmål som:
- Hvad gjorde det til en god/dårlig begivenhed?
  - Hvad har du sat særlig pris på ved den oplevelse?
  - Hvad ville du ønske havde været anderledes?



## 5

Tag en **fælles refleksion** over det samlede billede og noter de vigtigste pointer. Stil spørgsmål til hinanden som:

- Hvad får vi øje på, når vi ser det samlede billede?
- Hvad har vi lært af dette forløb, som vi skal huske at tage med os?
- Hvilke behov skal vi være mere opmærksomme på videre i forandringsprocessen eller næste gang, vi vil lave en bæredygtig forandring?



## 6

Hvis I stadig er i gang med forandringsprocessen, så overvej, om I bør **justere** jeres plan i det videre arbejde.

Hvis I bruger 'Tidslinjen' som afslutning på en forandringsproces, så sørg for at skrive de vigtigste læringspunkter ned, så I kan trække på dem fremadrettet. Dette kan danne udgangspunkt for næste gang I står over for en forandring..

## Har I husket?

- Whiteboard, papirrulle eller flipover
- Post-its
- Kaffe til den gode stemning
- Malertape eller "elefantsnot"
- Skrivegrej