peopleindicator.com

Udarbejdet for
**Anna Kristensen** (eksempelprofil)
30. august 2026

KONSULENTRAPPORT

# Lærings- og forandringsindikator

Hvor parat du er til at lære og forandre — og hvordan du bevæger dig gennem forandringen.

| | |
|---|---|
| **Læringsparathed** | Lære nye arbejdsmetoder · Udfordre vaner og rutiner · Anvende AI med kritisk sans |
| **Forandringsparathed** | Arbejde med usikkerhed · Tage ansvar for beslutninger · Samarbejde under forandringer |
| **Rejsen gennem forandringen** | Afslutning · Den neutrale zone · Den nye begyndelse |

Eksempel på en fuld rapport

FORTOLKNINGSRAMME

# Til konsulenten: afklar konteksten

Forandring kan handle om organisering, strategi, opgaver, teknologi eller samarbejde. Svarene kan ændre sig med forandringens karakter, din rolle og dit mandat. Rapportens konklusioner og forslag skal derfor afprøves mod konkrete eksempler.

Der er ikke registreret kontekst til denne besvarelse. Afklar type af forandring, rolle og mandat, før rapportens råd anvendes.

Læringsparathed og forandringsparathed sammenfatter seks dimensioner. Rejsen beskriver reaktioner, behov og overgange. De tre dele beskriver forskellige sider af samme besvarelse og skal læses sammen; rejsen måler ikke, hvor længe en fase faktisk varer.

00 — OVERBLIK

# Det samlede billede på én side

## Lærings- og forandringsparathed

| LÆRINGSPARATHED | Middel · 46 |
|---|---|
| Lære nye arbejdsmetoder | 56 |
| Udfordre vaner og rutiner | 31 |
| Anvende AI med kritisk sans | 50 |

| FORANDRINGSPARATHED | Middel · 56 |
|---|---|
| Arbejde med usikkerhed | 38 |
| Tage ansvar for beslutninger | 50 |
| Samarbejde under forandringer | 81 |

## Rejsen gennem forandringen

### Afslutning

MODSTAND

Høj · 70/100

AFSKED MED DET GAMLE

Ceremoniel afsked

### Den neutrale zone

STÆRKESTE BEHOV

Relationer & Mening

NÅR BEHOV IKKE MØDES

Flugt

FRUSTRATIONSKURVE

Middel niveau · Lav tålmodighed

### Den nye begyndelse

LANDING PÅ DET NYE

Pragmatisk bruger

NÆSTSTÆRKESTE MØNSTER

Tavs accept · 50/100

MEST TID I

Afslutning

ADFÆRD · PÅ TVÆRS AF FASERNE

Lav handletempo · 38/100

BESLUTNINGSFACON · PÅ TVÆRS AF FASERNE

Lav (analytisk) · 25/100

**Annas rytme:** mest tid i **Afslutning**, lettest gennem **Den nye begyndelse**.

**To næste skridt:** Prøv det nye i det små · Byg midlertidige rammer

# Hvor parat Anna er til at lære og forandre

Tallene sammenfatter selvrapporterede svar i den valgte situation. De fastslår ikke, hvor parat en person er til alle typer af forandring.

**LÆRINGSPARATHED**

**46**/100 · Middel

Et gennemsnit af tre selvrapporterede dimensioner; se de konkrete svar og konteksten nedenfor.

**FORANDRINGSPARATHED**

**56**/100 · Middel

Et gennemsnit af tre selvrapporterede dimensioner; se de konkrete svar og konteksten nedenfor.

## De seks dimensioner

| LÆRINGSPARATHED | Middel · 46 |
|---|---|
| Lære nye arbejdsmetoder | 56 |
| Udfordre vaner og rutiner | 31 |
| Anvende AI med kritisk sans | 50 |

| FORANDRINGSPARATHED | Middel · 56 |
|---|---|
| Arbejde med usikkerhed | 38 |
| Tage ansvar for beslutninger | 50 |
| Samarbejde under forandringer | 81 |

**SÅDAN ER PARATHED MÅLT**

Læringsparathed er gennemsnittet af at lære nye arbejdsmetoder, udfordre vaner og rutiner og anvende AI med kritisk sans. Forandringsparathed er gennemsnittet af at arbejde med usikkerhed, tage ansvar for beslutninger og samarbejde under forandringer. Hver dimension måles med fire udsagn. Lav er under 40, høj fra 70 — foreløbige bånd, for indikatoren er endnu ikke valideret. Forskningsgrundlaget står i bilaget sidst i rapporten.

02 — LÆRINGSPARATHED

# Annas læringsparathed

Læringsparathed handler om at tage det nye til sig: nye arbejdsmetoder, nye måder at gøre tingene på og nye værktøjer — herunder AI. Det er den del af parathed, der afgør, hvor hurtigt man bliver dygtig i det nye, når forandringen først er besluttet.

**Læringsparathed** — Middel 46 / 100

Indekset er gennemsnittet af tre dimensioner. Det samme gennemsnit kan dække over forskellige svar. Undersøg udsagnene og personens mandat, før I drager konklusioner.

**Lære nye arbejdsmetoder** — Middel 56 / 100

En beskrivelse af svarene, ikke en vurdering af evner.

Læs dimensionen i forhold til den valgte forandring, personens rolle og de beslutninger, personen kan påvirke. Et lavt tal kan skyldes rammer eller et bevidst valg. Et højt tal dokumenterer ikke effekt.

Svargrundlag: Q36 «Når der kommer en ny arbejdsmetode eller et nyt system, sætter jeg mig hurtigt ind i det på egen hånd.» = 4/5 · Q38 «Når en opgave er overstået, går jeg videre uden at tænke over, hvad jeg kunne lære af den.» = 3/5 · Q39 «Det tager mig lang tid at føle mig sikker i en ny måde at arbejde på.» = 4/5 · Q37 «Mens jeg er ved at lære noget nyt, beder jeg andre om feedback på, hvordan jeg klarer det.» = 4/5

Bed om et eksempel og et modeksempel. Undersøg, om andre situationer ville ændre svarene.

**Udfordre vaner og rutiner** — Lav 31 / 100

En beskrivelse af svarene, ikke en vurdering af evner.

Læs dimensionen i forhold til den valgte forandring, personens rolle og de beslutninger, personen kan påvirke. Et lavt tal kan skyldes rammer eller et bevidst valg. Et højt tal dokumenterer ikke effekt.

Svargrundlag: Q41 «Jeg afprøver gerne en ny fremgangsmåde i det små, selvom den gamle virker fint.» = 2/5 · Q40 «Jeg stiller spørgsmål ved, om den måde, vi plejer at gøre tingene på, stadig er den bedste.» = 3/5 · Q43 «Når noget virker, ser jeg ingen grund til at lave det om.» = 4/5 · Q42 «Jeg har det bedst, når mine arbejdsdage følger en fast og forudsigelig rutine.» = 4/5

Bed om et eksempel og et modeksempel. Undersøg, om andre situationer ville ændre svarene.

**Anvende AI med kritisk sans** — Middel 50 / 100

En beskrivelse af svarene, ikke en vurdering af evner.

Læs dimensionen i forhold til den valgte forandring, personens rolle og de beslutninger, personen kan påvirke. Et lavt tal kan skyldes rammer eller et bevidst valg. Et højt tal dokumenterer ikke effekt.

Svargrundlag: Q48 «Jeg bruger AI-værktøjer til at løse eller forbedre dele af mit arbejde.» = 2/5 · Q49 «Jeg holder mig fra AI-værktøjer, hvor jeg kan.» = 4/5 · Q50 «Når et AI-værktøj giver mig et svar, tjekker jeg det mod andre kilder eller min egen viden, før jeg bruger det.» = 4/5 · Q51 «Hvis et svar fra et AI-værktøj lyder overbevisende, går jeg som regel ud fra, at det er rigtigt.» = 2/5

Bed om et eksempel og et modeksempel. Undersøg, om andre situationer ville ændre svarene.

**BRUG OG KRITISK SANS · BRUG 25 · KRITISK SANS 75**

Du er kritisk over for AI, men bruger det kun lidt. Den kritiske sans er en styrke, du kan bygge videre på — den er netop det, der gør det trygt at tage værktøjerne i brug. Vælg én opgave, hvor du prøver det af med den kontrol, du allerede har.

**03 — FORANDRINGSPARATHED**

## Annas forandringsparathed

Forandringsparathed handler om at holde kursen, mens det hele flytter sig: at handle uden alle svar, at tage beslutninger, når situationen er uafklaret, og at holde samarbejdet i gang. Det er den del af parathed, der afgør, hvordan man klarer selve overgangen.

**Forandringsparathed** — Middel 56 / 100

Indekset er gennemsnittet af tre dimensioner. Det samme gennemsnit kan dække over forskellige svar. Undersøg udsagnene og personens mandat, før I drager konklusioner.

**Arbejde med usikkerhed** — Lav 38 / 100

En beskrivelse af svarene, ikke en vurdering af evner.

Læs dimensionen i forhold til den valgte forandring, personens rolle og de beslutninger, personen kan påvirke. Et lavt tal kan skyldes rammer eller et bevidst valg. Et højt tal dokumenterer ikke effekt.

Svargrundlag: Q44 «Jeg kan godt gå i gang med en opgave, selvom ikke alle svar er på plads.» = 3/5 · Q45 «Når planen ændrer sig undervejs, finder jeg hurtigt en ny vej frem.» = 3/5 · Q46 «Jeg har svært ved at arbejde godt, når jeg ikke ved, hvad der kommer til at ske.» = 4/5 · Q47 «Uventede ændringer i mine opgaver slår mig let ud af kurs.» = 4/5

Bed om et eksempel og et modeksempel. Undersøg, om andre situationer ville ændre svarene.

**Tage ansvar for beslutninger** — Middel 50 / 100

En beskrivelse af svarene, ikke en vurdering af evner.

Læs dimensionen i forhold til den valgte forandring, personens rolle og de beslutninger, personen kan påvirke. Et lavt tal kan skyldes rammer eller et bevidst valg. Et højt tal dokumenterer ikke effekt.

Svargrundlag: Q53 «Hvis en beslutning, jeg har truffet, viser sig at være forkert, siger jeg det selv og retter op.» = 4/5 · Q54 «I en forandring overlader jeg helst beslutningerne til dem, der har sat den i gang.» = 3/5 · Q55 «Jeg gør, som jeg har fået besked på, også når jeg kan se en bedre løsning.» = 4/5 · Q52 «Når der skal træffes en beslutning i en uafklaret situation, tager jeg den hellere end at vente på, at andre gør det.» = 3/5

Bed om et eksempel og et modeksempel. Undersøg, om andre situationer ville ændre svarene.

**Samarbejde under forandringer** — Høj 81 / 100

En beskrivelse af svarene, ikke en vurdering af evner.

Læs dimensionen i forhold til den valgte forandring, personens rolle og de beslutninger, personen kan påvirke. Et lavt tal kan skyldes rammer eller et bevidst valg. Et højt tal dokumenterer ikke effekt.

Svargrundlag: Q56 «Når vi skal lære noget nyt som team, deler jeg gerne mine fejl og erfaringer, så de andre kan bruge dem.» = 5/5 · Q58 «Under en forandring passer jeg helst mit eget og lader de andre finde deres egen vej.» = 2/5 · Q57 «Jeg opsøger kolleger, der ser en forandring anderledes end jeg, for at forstå deres syn på den.» = 4/5 · Q59 «Jeg har svært ved at samarbejde med kolleger, der bevæger sig hurtigere eller langsommere end jeg gennem en forandring.» = 2/5

Bed om et eksempel og et modeksempel. Undersøg, om andre situationer ville ændre svarene.

# Hvordan de to indeks hænger sammen

> De to indeks ligger i samme bånd. Hos Anna følger det at lære nyt og det at stå i en forandring hinanden, så det, der løfter det ene, vil typisk også løfte det andet. De to dimensioner med de laveste tal er det mest oplagte sted at begynde.

## Spørgsmål til samtalen

Brug spørgsmålene til at undersøge deltagerens konkrete situation. Bed om eksempler og modeksempler, afklar mandatet, og lad deltageren korrigere fortolkningen.

### LÆRINGSPARATHED

**Lære nye arbejdsmetoder**

- Hvornår har du sidst lært noget nyt i arbejdet — og hvad hjalp dig med at lære det?
- Hvem giver dig den mest brugbare feedback, og hvornår beder du om den?

**Udfordre vaner og rutiner**

- Hvilken rutine i dit arbejde har du aldrig prøvet at gøre anderledes?
- Hvornår holder du fast i det vante, fordi det virker — og hvornår, fordi det er trygt?

**Anvende AI med kritisk sans**

- Til hvilke opgaver bruger du AI i dag, og til hvilke kunne du?
- Hvordan tjekker du et AI-svar, før du bruger det?

### FORANDRINGSPARATHED

**Arbejde med usikkerhed**

- Hvad har du brug for at vide for at kunne handle, når planen ændrer sig?
- Hvad gør du konkret, når du ikke kender svaret endnu?

**Tage ansvar for beslutninger**

- Hvilken beslutning venter du på i dag, som du faktisk selv kunne tage?
- Hvordan reagerer du, når en beslutning, du har taget, viser sig at være forkert?

**Samarbejde under forandringer**

- Hvem ser forandringen anderledes end dig — og hvornår har du sidst talt med dem om det?
- Hvad deler du med dine kolleger, når noget ikke gik som planlagt?

# To mulige næste skridt

De to dimensioner, hvor Anna scorer lavest, og et konkret sted at begynde.

Udfordre vaner og rutiner

### Prøv det nye i det små

Valgt, fordi dimensionen har et af de to laveste tal. Det er et muligt forsøg, ikke dokumentation for et udviklingsbehov. Store omlægninger skaber modstand. Små forsøg skaber erfaring — og erfaring gør det næste skridt lettere.

→ Vælg én fast rutine, og prøv en anden fremgangsmåde i to uger.

→ Spørg en kollega, hvordan de løser den samme opgave — og prøv deres måde én gang.

Arbejde med usikkerhed

### Byg midlertidige rammer

Valgt, fordi dimensionen har et af de to laveste tal. Det er et muligt forsøg, ikke dokumentation for et udviklingsbehov. Når det endelige svar ikke findes endnu, kan du give dig selv noget at stå på i mellemtiden.

→ Skriv ned, hvad du ved, hvad du ikke ved, og hvad du kan finde ud af i denne uge.

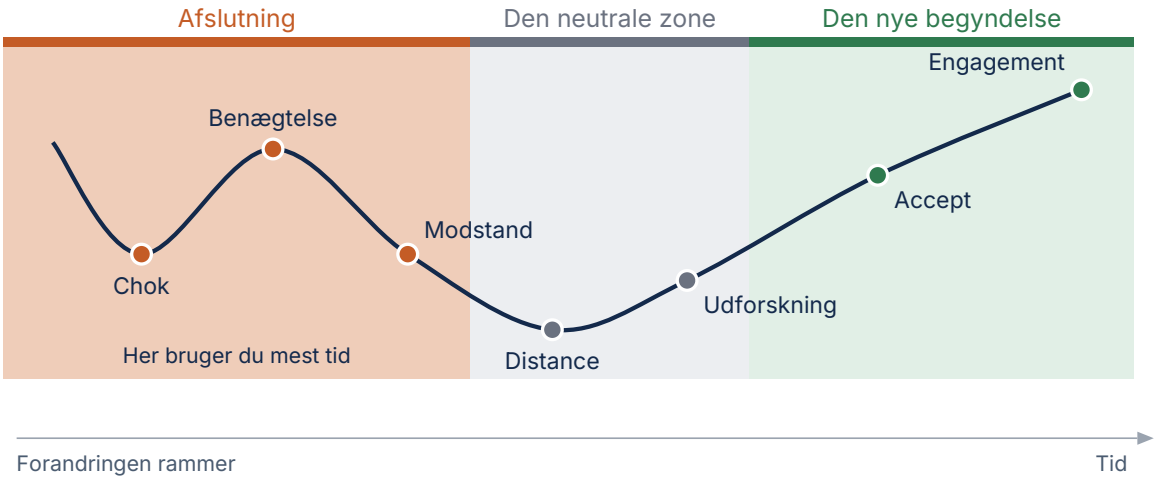
→ Aftal en fast tid til afklaring med din leder, så spørgsmålene ikke hober sig op.

## Dit valg og din opfølgning

Hvilket forslag er relevant, hvad vil du konkret afprøve, og hvornår vil du vurdere, om det hjalp?

# Sådan bevæger Anna sig gennem forandringen

Rejsen følger tre faser, som de fleste mennesker bevæger sig igennem, når noget kendt erstattes af noget nyt: Afslutning, Den neutrale zone og Den nye begyndelse. Undervejs går man gennem syv trin — fra det øjeblik forandringen rammer, til den er landet.




Kurven viser den følelsesmæssige rejse, de fleste mennesker gennemgår, når noget kendt slutter, og noget nyt skal begynde. Først falder energien: forandringen rammer som et chok, man holder fast i det gamle, og modstanden vokser. Bunden af kurven er Den neutrale zone — det gamle er lukket, det nye er ikke på plads endnu, og det er her, frustrationen typisk er størst. Derfra vender kurven: man begynder at udforske det nye, accepterer det og engagerer sig til sidst i det. Kurven er ikke et skema, man skal følge. Nogle bevæger sig hurtigt gennem et trin og bliver længe i et andet, og de fleste går et stykke tilbage undervejs. Det mørkeste felt viser, hvor du typisk bruger mest tid.

## De syv trin i Annas profil

### Afslutning

| | |
|---|---|
| **CHOK** | Anna har brug for lidt tid til at lade det gå op for sig, hvad forandringen faktisk betyder — det er ikke ligegyldighed, men Annas måde at lade tingene bundfælde sig på. |
| **BENÆGTELSE** | Annas indledende skepsis kan udefra ligne benægtelse. Men den handler sjældent om, at forandringen afvises — oftere om, at den endnu ikke har overbevist Anna om, at den er nødvendig. |
| **MODSTAND** | Annas modstand viser sig i praksis mest som Flugt: Anna trækker sig, når presset bliver for stort, frem for at tage konflikten. |

### Den neutrale zone

| | |
|---|---|
| **DISTANCE** | I perioden hvor det gamle er væk, og det nye endnu ikke er faldet på plads, er der en risiko for, at Anna trækker sig en smule tilbage — ikke fordi Anna er ligeglad, men fordi presset midlertidigt kan blive for meget. |
| **UDFORSKNING** | Annas vej videre går bedst, når det stærkeste behov bliver mødt: Relationer. Anna klarer forandringer bedst sammen med andre. |

### Den nye begyndelse

| | |
|---|---|
| **ACCEPT** | Anna accepterer relativt gnidningsfrit, at det nye nu er virkeligheden, og lægger sammenligningen med det gamle bag sig i et fornuftigt tempo. |
| **ENGAGEMENT** | Annas engagement i det nye viser sig stille frem for højlydt — Anna bruger det, uden at gøre voldsomt væsen af det. |

**Annas rytme gennem forandringen:** Anna bruger typisk mest tid i Afslutning — den markante modstand og behovet for en ordentlig afrunding trækker ud, før Anna for alvor er klar til at give slip. Den nye begyndelse går til gengæld relativt let: som pragmatisk bruger tager Anna det nye i brug uden større drama, når det først er indført.

06 — MØDET MED FORANDRINGEN

# Sådan møder du en forandring

Fem områder beskriver, hvordan du møder en forandring: hvor hurtigt du handler, hvordan du når frem til en stillingtagen, hvor stærkt du holder igen, hvad du har brug for undervejs, og hvordan du reagerer, når du ikke får det. Adfærd og beslutningsfacon går på tværs af alle tre faser. Modstand hører til Afslutningen, behov og reaktion til Den neutrale zone.

## Adfærd — dit handlingsmønster

Lav 38 / 100

Du er ikke den, der kaster dig ud i det, før du har set an. Din styrke er, at du sjældent handler forhastet — du lader forandringen folde sig ud, observerer, hvad den faktisk betyder, og handler først, når du har et klart billede. Du

bruger Chok-fasen bevidst, som en orienteringsperiode, frem for at springe den over: du registrerer, hvad der rent faktisk er ved at ende, før du engagerer dig i det, der kommer. Det gør dig til en stabiliserende kraft i et team, hvor andre måske løber for hurtigt forbi netop den erkendelse. Prisen kan være, at du opfattes som passiv eller svær at aflæse i den første fase — selvom du langt fra er ligeglad, og selvom din pause sjældent er benægtelse, men en form for respekt for det, der rent faktisk står på spil.

## Beslutningsfacon

Lav (analytisk) 25 / 100

Du træffer dine beslutninger med hovedet foran hjertet. Før du kan sige, hvor du står, har du brug for at forstå konsekvenserne, se dataene og gennemtænke det fra flere vinkler. Det betyder, at du bliver længere i forhandlingsfasen end de fleste — ikke fordi du undgår at tage stilling, men fordi du insisterer på, at accepten skal være informeret, før den kan kaldes ægte. Det gør dine beslutninger solide og svære at rykke, når de først er truffet — men det betyder også, at du kan opfattes som langsom eller tilbageholdende af dem, der allerede har besluttet sig, mens du stadig er i gang med det arbejde, der for dig er forudsætningen for en holdbar accept.

## Modstand — hvor du holder igen

Høj 70 / 100

Din første reaktion på en ny forandring er ofte skepsis, og jo tættere den kommer på noget, du selv har bygget op, jo tydeligere mærker du modstanden. Det er ikke stædighed for stædighedens skyld — det er et udtryk for, at du tager det, du gør, alvorligt, og ikke lader det ændre sig uden grund. Din modstand er ofte et direkte udtryk for, hvor meget der reelt skal afsluttes, før du kan gå videre — jo stærkere tilknytningen, jo stærkere modstanden. Skyggesiden er, at din modstand kan aflæses som forhindring frem for den værdifulde kvalitetskontrol, den faktisk kan være, hvis den bliver hørt tidligt og respekteret som en del af en ægte Afslutning, ikke som noget, der skal overtales væk.

## Behov under forandring

Alle har brug for noget bestemt for at kunne slippe det gamle og gå ind i det nye med ro. Dine to stærkeste behov er:




**RELATIONER**

Du klarer forandringer bedst sammen med andre. Fællesskabet om det svære — vished om, at du ikke står alene med det — betyder mere for din tryghed end faktuel information eller kontrol. At give slip lykkes sjældent alene; for dig betyder det, at du har brug for at vide, at andre bærer overgangen sammen med dig, ikke kun ved siden af dig.

**MENING**

Du har brug for at kunne se meningen med forandringen for din egen del af arbejdet, ikke kun for organisationen som helhed. Uden den personlige mening bliver forandringen tom, uanset hvor velbegrundet den er på papiret. Den neutrale zone er stedet, hvor ny mening reelt opdages — ikke modtages oppefra — og dit behov for mening er derfor et signal om, at du skal have lov at deltage i den opdagelse, ikke bare præsenteres for konklusionen.

## Når behovene ikke mødes

Når det, du har brug for, ikke bliver mødt, reagerer de fleste efter et af fire mønstre. Dit mest fremherskende er:



**FLUGT**

Du trækker dig, når presset bliver for stort, frem for at tage konflikten. I Den neutrale zone er dette en måde at undgå zonens ubehag på ved at forlade feltet, snarere end at opholde sig i dets tvetydighed. Det skåner dig og andre for unødig friktion i øjeblikket, men det betyder også, at dine reelle behov kan blive usynlige for dem, der faktisk kunne gøre noget ved dem — undvigelsen løser ubehaget her og nu, men udskyder den afklaring, du egentlig har brug for.

07 — AFSKED MED DET GAMLE

## Sådan slipper du det, der var

Din måde at afslutte noget gammelt på afhænger af to ting: hvor tæt du knytter dig til det, og hvor stort dit behov er for en reel markering. Det er kernen i Afslutningen — at tage afsked og give slip.

**CEREMONIEL AFSKED**

Du har brug for både at mærke og markere afskeden med det gamle. Uden den kombination — anerkendelse af, at noget godt går tabt, og en form for ordentlig afrunding — bliver det svært for dig for alvor at give det nye en fair chance. Det er ikke sentimentalitet; det er, hvad en fuldført Afslutning kræver: den følelsesmæssige erkendelse af tabet forenet med en konkret markering, der gør bruddet virkeligt. Det er sådan, du er bygget til at komme videre.

08 — FRUSTRATIONSKURVEN

## Din frustrationskurve i overgangsperioden

Perioden, hvor det gamle er lukket ned, og det nye endnu ikke er faldet på plads, opleves meget forskelligt fra person til person. Det er Den neutrale zone — bunden af kurven, mellem Distance og Udforskning.

Frustrationsniveau — Middel 63 / 100

Du kan mærke en vis irritation, når tingene er uklare i overgangsperioden, men den fylder sjældent mere, end du selv kan håndtere. Du mærker zonens ubehag — at det er svært at skelne det vigtige fra støjen — uden at den vælter dig; det er den reaktion, de fleste har, når noget grundlæggende er sat i bero.

Du har begrænset tålmodighed med en langstrakt overgang. Du vil hellere hurtigt igennem det end skulle leve i en uafklaret mellemtilstand længe — hvilket betyder, at du er tilbøjelig til at forcere overgangen til Den nye begyndelse, før de fire forudsætninger for en ny begyndelse (formål, billede, plan, rolle) reelt er på plads.

09 — LANDING PÅ DET NYE

## Sådan tager du det nye til dig

Når det nye system er indført, og støvet har lagt sig, viser mennesker meget forskellige landingsmønstre. Det er Den nye begyndelse, hvor accept bliver til engagement. Dit tydeligste landingsmønster er:

| | |
|---|---|
| Pragmatisk bruger | 75 |
| Ambassadør | 25 |
| Tavs accept | 50 |
| Vedvarende skepsis | 50 |

**PRAGMATISK BRUGER**

Du tager det nye i brug uden det store drama, hverken i den ene eller anden retning. Du bevæger dig stille fra Accept mod Engagement, uden at gøre et stort nummer ud af overgangen. Det gør dig til en stabil bruger, som andre kan læne sig op ad, men din stiltiende accept kan gøre det svært for andre at aflæse, hvad du egentlig mener — herunder om de fire forudsætninger for en ny begyndelse (formål, billede, plan, rolle) reelt er faldet på plads for dig, eller om du blot fungerer, fordi det forventes.

10 — UDVIKLINGSOMRÅDER

# 5 områder, du kan arbejde med

Forslagene er udvalgt ud fra svarmønstret og er hypoteser til afprøvning. Vælg kun det, der giver mening i den konkrete situation; et svarmønster dokumenterer ikke i sig selv et udviklingsbehov.

OMRÅDE 1 / 5 · DEN NEUTRALE ZONE

## Bed konkret om det, du har brug for

Svargrundlag: Kamp 25/100. Undersøg, om forslaget passer til situationen.

Hvis du genkender mønstret i din konkrete situation: Du ved godt, hvad du har brug for, for at føle dig tryg i en forandring — men du beder sjældent direkte om det. I stedet trækker du dig eller går i stå. Øv dig i at omsætte dit behov til en konkret anmodning til en konkret person. Den neutrale zones ubehag reduceres ikke af, at du tier — kun af, at nogen konkret kan handle på det, du mangler.

→ Formulér dit behov som én sætning, der starter med «Jeg har brug for …», og sig den til den, der kan gøre noget ved det.

→ Før en liste i en overgangsperiode over de spørgsmål, du gerne ville have svar på — og send den, i stedet for at bære den selv.

OMRÅDE 2 / 5 · AFSLUTNING (MARKERING)

## Skab din egen afslutning

Svargrundlag: Tilknytning til det gamle 75/100. Undersøg, om forslaget passer til situationen.

Hvis du genkender mønstret i din konkrete situation: Du har brug for både at mærke og markere det, du lægger bag dig — men den markering kommer sjældent af sig selv i en travl organisation. Tag selv initiativ til en lille, personlig afslutning, i stedet for at vente på, at nogen giver dig lov. En konkret, selvskabt markering gør Afslutningen reel, selv når organisationen ikke leverer den for dig.

→ Sæt 20 minutter af til bevidst at runde det gamle af: skriv, hvad det gav dig, og hvad du tager med dig videre.

→ Foreslå en lille, fælles markering, når noget gammelt lukker ned — det behøver ikke være stort.

OMRÅDE 3 / 5 · DEN NEUTRALE ZONE · DEN NYE BEGYNDELSE

## Giv overgangen den tid, den tager

Svargrundlag: Tålmodighed 25/100. Undersøg, om forslaget passer til situationen.

Hvis du genkender mønstret i din konkrete situation: Du vil helst hurtigt videre — uafklarede mellemperioder slider på dig. Øv dig i at acceptere, at nogle overgange tager længere tid, end du kunne ønske, uden at det behøver at koste dig ro. En ny begyndelse, der forceres frem, før formål, billede, plan og rolle er faldet på plads, sjældent bliver den begyndelse, den var tænkt som.

→ Sæt en realistisk — ikke en ønsket — tidsramme for den nuværende overgang, og accepter den bevidst.

→ Find én ting, du selv kan gøre fremdrift på, mens du venter på, at resten af overgangen falder på plads.

OMRÅDE 4 / 5 · DISTANCE

## Giv analysen en deadline

Svargrundlag: Beslutningsfacon 25/100. Undersøg, om forslaget passer til situationen.

Hvis du genkender mønstret i din konkrete situation: Din grundighed er en styrke, men den kan også blive en måde at udskyde stillingtagen på. Sæt en tydelig, kort deadline for, hvornår du senest har taget stilling — og hold dig selv til den, selvom du ikke har fuldt overblik endnu. Forhandlingsfasen har en naturlig levetid; en deadline hjælper dig med ikke at forveksle grundighed med at blive boende i den på ubestemt tid.

→ Vælg din næste forandring, og sæt en konkret dato for, hvornår du senest har meldt din holdning ud — uanset om du føler dig 100 % klar.

→ Spørg dig selv: «Hvad er det mindste, jeg reelt har brug for at vide, for at kunne tage stilling?» — og søg kun det.

OMRÅDE 5 / 5 · MODSTAND · AFSLUTNING

## Sig det højt, før det bliver stort

Svargrundlag: Tilpasning 75/100. Undersøg, om forslaget passer til situationen.

Hvis du genkender mønstret i din konkrete situation: Du har en tendens til at bære din uenighed indeni, indtil den enten forsvinder af sig selv eller vokser sig for stor til at ignorere. Øv dig i at sætte ord på din skepsis tidligt og konkret — ikke som en generel indvending, men som et specifikt spørgsmål eller behov. Det er forskellen på at bruge Modstand-fasen som kvalitetskontrol af Afslutningen, eller at lade den gå under jorden som stille tilpasning.

→ Formulér din næste indvending som ét konkret spørgsmål, du beder om svar på — ikke en generel bekymring.

→ Sæt en frist for dig selv: senest 48 timer efter en ny beslutning siger du din holdning højt til én relevant person.

11 — AFRUNDING

# Annas profil i ét billede

**Læringsparathed** · Middel 46 / 100

**Forandringsparathed** · Middel 56 / 100

**ADFÆRD**

Lav handletempo · 38/100

**BESLUTNINGSFACON**

Lav (analytisk) · 25/100

**MODSTAND**

Høj · 70/100

**STÆRKESTE BEHOV**

Relationer & Mening

**REAKTION, NÅR BEHOV IKKE MØDES**

Flugt

**AFSKED MED DET GAMLE**

Ceremoniel afsked

**FRUSTRATIONSKURVE**

Middel niveau · Lav tålmodighed

**LANDING PÅ DET NYE**

Pragmatisk bruger

**Annas rytme gennem forandringen:** mest tid i **Afslutning**, lettest gennem **Den nye begyndelse**.

Ingen profil er statisk — den kan udvikle sig, i takt med at man arbejder bevidst med den. Uanset hvor i forandringen man befinder sig lige nu: rejsen fra Afslutning gennem Den neutrale zone til Den nye begyndelse er sjældent lineær, og det er ikke et problem, der skal løses, men en proces, der kan navigeres mere bevidst, gang for gang.

Lærings- og forandringsindikator — selvrapportering holdt op mod foreløbige bånd, ikke en norm. Ikke en klinisk eller psykometrisk test, og den må aldrig stå alene i en beslutning om ansættelse.

# Til dig, der skal holde samtalen

Rapporten er en selvrapportering. Den viser, hvordan personen ser sig selv i mødet med læring og forandring — ikke en dom over, hvordan vedkommende faktisk klarer sig. Brug den som et fælles udgangspunkt, og lad personen selv sætte ord på, hvad der passer, og hvad der ikke gør.

Begynd med det samlede billede på side 2, og spørg, hvad personen selv lægger mærke til. Gå derefter til de to indeks og de to laveste dimensioner. Rejsen gennem forandringen er bedst at tale om med en konkret forandring i tankerne — en, personen står i nu, eller en, vedkommende har været igennem.

Båndene er foreløbige: lav under 40, høj fra 70. Et lavt tal er ikke en fejl, og et højt tal er ikke en garanti. Det er forskellen mellem dimensionerne og personens egne eksempler, der giver samtalen indhold.

## Opmærksomhedspunkter

Punkterne er udledt af tallene. De er ikke konklusioner, men steder, hvor det er værd at spørge ind.

| | |
|---|---|
| **Udfordre vaner og rutiner**<br>31/100 · Lav | Den laveste dimension og det mest oplagte sted at begynde. Spørg: «Hvilken rutine i dit arbejde har du aldrig prøvet at gøre anderledes?» |
| **Arbejde med usikkerhed**<br>38/100 · Lav | Den næstlaveste. Den hænger ofte sammen med den første, så tag dem i samme samtale. Spørg: «Hvad har du brug for at vide for at kunne handle, når planen ændrer sig?» |
| **Høj modstand**<br>70/100 | Modstanden kan være værdifuld kvalitetskontrol, hvis den bliver hørt tidligt. Find ud af, hvad den handler om, før forandringen rulles ud. |
| **Den neutrale zone**<br>Middel frustration · Lav tålmodighed | Overgangsperioden er sandsynligvis den sværeste del. Aftal midlertidige rammer og faste tidspunkter for afklaring. |
| **Når behov ikke mødes**<br>Flugt | Lær tegnene at kende sammen med personen, så I begge kan se dem tidligt. Stærkeste behov: Relationer & Mening. |
| **Afsked med det gamle**<br>Ceremoniel afsked | Aftal, hvordan det gamle bliver afsluttet. Det er ofte det, der afgør, hvor fri personen er til at gå ind i det nye. |

# Samtaleguide gennem de tre faser

Tag udgangspunkt i en konkret forandring. Spørgsmålene følger rejsen og kan bruges i den rækkefølge, der passer samtalen.

### Afslutning

Hvad slutter for dig i denne forandring — også det, der ikke står i planen?

Hvad vil du savne, og hvad bliver du glad for at slippe?

Hvordan vil du gerne have, at det gamle bliver afsluttet?

### Den neutrale zone

Hvad har du brug for, mens det nye endnu ikke er på plads?

Hvad gør du, når frustrationen bliver for stor — og hvad hjælper faktisk?

Hvem kan du tale med, når du er i tvivl?

### Den nye begyndelse

Hvornår vil du vide, at forandringen er landet for dig?

Hvad skal der til, for at du kan gøre det nye til dit eget?

Hvilken rolle vil du gerne have, når det nye er i gang?

12 — TIL KONSULENTEN

# Noter fra samtalen

Aftaler, observationer og næste skridt.

## Aftalte næste skridt

## Opfølgning — dato og form

# Grundlaget for modellerne

Rapporten bygger på et lille antal modeller. De er samlet her, så resten af rapporten kan læses uden teori. Parathedsdelen bygger på forskning i, hvordan mennesker lærer og tilpasser sig i arbejdet. Rejsedelen bygger på to af de mest anvendte modeller for, hvordan mennesker oplever forandring.

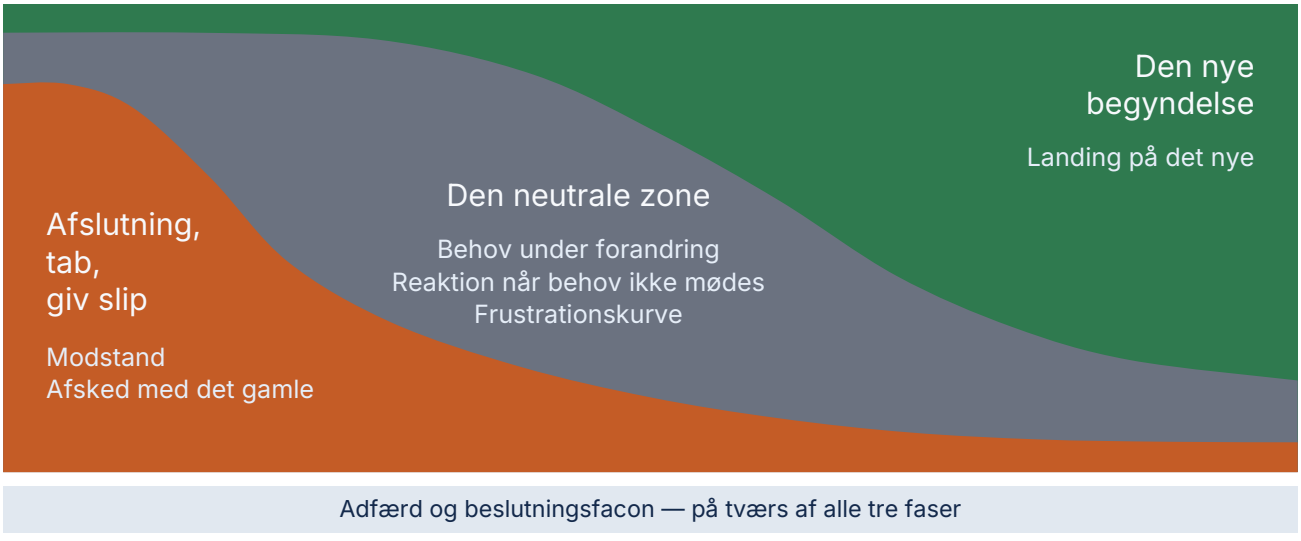
## Lærings- og forandringsparathed

Kernen er learning agility — evnen og viljen til at lære af nye erfaringer (Burke; Korn Ferry). Dertil kommer afgrænsede delkonstrukter for usikkerhed, vaner, ansvar og AI. Kriteriet er adaptive performance: den tilpasningsdygtige arbejdsadfærd, Pulakos m.fl. (2000) og Griffin, Neal og Parker (2007) har beskrevet. Udsagnene er indikatorens egne. Indikatoren er endnu ikke valideret mod kriteriet, og båndene — lav under 40, høj fra 70 — er derfor foreløbige.

## Rejsen: Kübler-Ross og Bridges

Rejsedelen er bygget oven på Elisabeth Kübler-Ross' forandringskurve og William Bridges' overgangsmodel. De beskriver ikke personen — de beskriver den rejse, de fleste mennesker bevæger sig igennem, når noget kendt erstattes af noget nyt. Bridges skelner mellem forandringen, som sker udenfor, og overgangen, som sker indeni og tager længere tid. Den personlige profil viser, hvor på den rejse man typisk befinder sig, og hvordan man bevæger sig igennem den.

Kübler-Ross' forandringskurve: den følelsesmæssige rejse gennem chok, benægtelse, modstand og distance til udforskning, accept og engagement. Det er de syv trin, som kurven i kapitlet «Din rejse gennem forandringen» viser over de tre faser. Kurven ligger også bag områderne Frustrationskurve og Landing på det nye.




Bridges' overgangsmodel. De tre faser overlapper hinanden: i begyndelsen fylder Afslutningen mest, undervejs Den neutrale zone og til sidst Den nye begyndelse — men alle tre er til stede hele vejen. Under hver fase står de områder i rapporten, der hører til den. Adfærd og beslutningsfacon hører ikke til én fase; de beskriver farten gennem alle tre.