

# Faciliteringsguide for Topleder-netværket om strategisk arbejdsmiljø-arbejde

## Indledning

Faciliteringsguiden er skabt for at hjælpe konsulenter i at facilitere topleder-netværk, der skal fremme attraktive arbejdspladser. Formålet med topleder-netværket er at forankre arbejdet med at skabe attraktive arbejdspladser i topledelsen med fokus på sammenhængen mellem attraktive arbejdspladser og forretningen.

Guiden er baseret på et pilotprojekt, der viste gode resultater og blev gennemført i 2023-24 med topledere fra forsyningssektoren designet og faciliteret af Team Arbejdsliv og Heiberg – ledelse, læring og analyse. Du kan læse nærmere om topledernetværket i videnspakken, der præsenterer topledernetværket nærmere.

Guiden indeholder en detaljeret beskrivelse af aktiviteterne i et netværksforløb. Aktiviteterne består af tre hele netværksdage, to virtuelle pitstops imellem og en afsluttende virtuel dag. Netværksforløbet anvender et fortroligt netværk af topledere som ramme for deltagernes fokuserede og forpligtende arbejde med attraktive arbejdspladser.

Deltagerne inspirerer hinanden, deler erfaringer og følger progressionen i hinandens virksomheder. Deltagerne arbejder både individuelt og i grupper for at kortlægge strategiske udfordringer og muligheder, identificere centrale data-punkter, og udvikle praktiske tilgange til at styrke deres virksomheder som attraktive arbejdspladser.

Deltagernes arbejde er undervejs centreret omkring en strategisk case med fokus på egen virksomhed. Formålet er at forankre deltagernes arbejde i netværket tæt på de relevante muligheder og udfordringer, som deltagerne har fokus på i egen virksomhed. Det bidrager til at skabe fokus for forløbet, det øger deltagernes commitment, at der er fokus på centrale problemstillinger fra egen virksomhed. Casen giver samtidig bedre mulighed for at deltagerne undervejs kan sætte sig ind i hinandens udfordringer, følge progression samt trække læring fra og give virkningsfuld sparring til hinanden.

I det følgende bliver følgende aktiviteter detaljeret beskrevet med fokus på baggrund, forberedelse, afvikling/ program og drejebog samt opfølgning/ efter afvikling af aktiviteten.

**Dag 1. Kick-off og kortlægning:** Den første dag fokuserer på at etablere netværket og skabe et solidt grundlag for samarbejde. Deltagerne præsenteres for relevant viden og cases, arbejder med at kortlægge strategiske billeder af deres virksomheder, og vælger en konkret case, som de vil dykke ned i gennem netværksforløbet. Dagen har til formål at skabe et fortroligt og inspirerende netværksrum.

**Dag 2. Det resultatskabende ledelsesrum og -kultur:** Denne dag er dedikeret til at udforske, hvordan man kan skabe og understøtte et resultatskabende ledelsesteam og en kultur, der trækker i samme retning. Gennem oplæg og gruppearbejde undersøges effektive strategier for at nå disse mål, og deltagerne hjælpes med at anvende læringen i deres strategiske overvejelser.

**Dag 3. Ledelse af forandringer:** Fokus ligger på ledelse af forandringer med særligt henblik på at forbedre det psykiske arbejdsmiljø under forandringsprocesser. Deltagerne får indsigt i og arbejder

med konkrete modeller og værktøjer, som kan anvendes til at styre og facilitere forandringer effektivt i deres egne organisationer.

**Dag 4. Konsolidering og planlægning af implementering:** Den sidste dag bruges til at reflektere over de erfaringer og det lærte fra de foregående dage. Deltagerne udarbejder handlingsplaner for fremtiden og diskuterer, hvordan netværket kan fortsætte med at støtte dem i deres ledelsesudvikling og i at skabe mere attraktive arbejdspladser.

Det beskriver til sammen et fokuseret sammenhængende forløb, der leder deltagerne gennem en forståelse af egen virksomhed som attraktiv arbejdsplads, beskrivelse af case for egen virksomhed, afprøvning af tiltag i egen virksomhed for at kvalificere casen og udarbejdelse af en plan for implementering af tiltag i egen virksomhed efter forløbet. Deltagerne planlægger på den sidste dag, hvornår og hvordan de fortsætter netværket efter de beskrevne aktiviteter, så netværket bliver forankret.

## **Dag 1: Kick-off og kortlægning: Hvordan udvikler og fastholder vi som topchefer en attraktiv arbejdsplads?**

### **Baggrund**

Dag 1 fungerer som et kick-off for netværket med fokus på at etablere et fortroligt netværksrum, og der bliver etableret et fælles vidensfundament og strategibillede.

- **Viden og cases:** Der bliver præsenteret state-of-the-art viden og cases på at integrere fokus på attraktive arbejdspladser, kulturarbejde og forretningsmål.
- **Strategibilledet:** Vi kortlægger udfordringer og muligheder med udgangspunkt i deltagernes virksomheder. Det sker på baggrund af en forberedelse i egen virksomhed af strategisk status, udfordringer og muligheder inkl. udvalgte data-punkter. Det giver et samlet strategibillede, som bidrager til overblik ift. egen virksomhed og til at introducere deltagerne til hinanden.
- **Strategisk case:** Vi hjælper hinanden med at vælge et fokus i form af en case for egen virksomhed. Casen har 1. *strategisk betydning for at udvikle og fastholde en attraktiv arbejdsplads*, 2. *aktuel relevans for toplederen at blive klogere på og arbejde med under netværksforløbet*. Formålet er at supplere strategibilledet med et mere specifikt fokus for arbejdet i netværket. Heri indgår et særligt fokus på egen rolle og opgave i relation til casen. Cases har en fortrolig karakter og den enkelte deltager er bærer af, hvad der deles herfra med de øvrige i netværket.
- **Det inspirerende og fortrolige netværksrum:** Derudover er der fokus på at få etableret netværket som et fortroligt og givende rum for sparring, inspiration og erfaringsudveksling. Som et led heri sætter vi i et fortroligt rum spot på eget arbejde med at skabe energi og trivsel i rollen og livet som topleder.

Deltagerne beskriver efter dag 1 sin case på ½ til en hel side, gerne med inddragelse af relevante nøglepersoner i og/eller uden for egen virksomhed. Formålet er at anvende deltagernes cases til at trække læring fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden.

## Før afvikling

Deltagerne bedes inden afvikling forholde sig til to nedenstående hjemmeopgaver:

### 1. Den attraktive arbejdsplads som katalysator for forretningen

- Formål: Hvorfor er det afgørende for din virksomhed at skabe en attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvilken viden og data er et vigtigt afsæt for arbejdet med den attraktive arbejdsplads i din virksomhed? Medbring gerne udvalgt data på dag 1. Vi deler generelle eksempler på relevante data-punkter på dagen.
- Status: Hvad er de centrale temaer for dig at se for at skabe en attraktiv arbejdsplads? Hvor lykkes I godt med det i dag? Vær konkret. Hvilke barrierer ser du kan stå i vejen for det?

### 2. Strategisk case og egen rolle

- Fokus: Du skal arbejde med en strategisk case for egen virksomhed i forløbet. Den skal have. 1. strategisk betydning for at udvikle og fastholde en attraktiv arbejdsplads, 2. aktuel relevans for dig som leder at blive klogere på og arbejde med under netværksforløbet. Overvej, hvad fokus kunne være for din case.
- Lederrollen: Reflekter over dine egne forcer og udviklingspunkter som leder. Hvor oplever du at lykkes særligt godt i din rolle? Hvor oplever du at kunne blive udfordret i din rolle? Vær konkret.
- Netværket: Hvad kan det give for dig at deltage i netværket? Hvad skal der til for at få det ønskede udbytte?

Hjemmeopgaverne skal hjælpe deltagerne til at blive skarpe på deres deltagelse i netværket, samt til at forberede dem på at skulle arbejde med en konkret case fra deres egen organisation, som skal knytte an til fokuset "den attraktive arbejdsplads" og være noget de reelt kan arbejde med i netværket.

## Afvikling

**9.30-10.00 Ankomst og morgenmad**

**10.00-10.10 Fokus og program**

Fokus for dagen præsenteres:

- Dag 1 er kick-off for netværket med fokus på at etablere et fortroligt netværksrum, og der bliver etableret et fælles vidensfundament og strategibillede.
  - Viden og cases
  - Strategibilledet
  - Strategisk case
  - Det inspirerende og fortrolige netværksrum
- Efter i dag: I beskriver jeres case på en halv til en hel side, gerne med inddragelse af relevante nøglepersoner i og/eller uden for egen virksomhed. Formålet er at anvende cases til at udtrække læring fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden.

Program præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

#### **10.10-10.25 *Præsentation af deltagerne og hvorfor attraktive arbejdspladser er afgørende***

Præsentationsrunde med deltagerne ved navn og firma og deltagernes perspektiver på hvorfor det er vigtigt at skabe en attraktiv arbejdsplads.

Formål: At deltagerne begynder på at lære hinanden at kende, så der kan skabes et trygt rum, samt at vi hele tiden skærper vores forståelse af, hvad en attraktiv arbejdsplads, er.

#### **10.25-10.40 *Præsentation af forløbet***

- Formål og mål med forløbet
- Indhold i forløbet
- Læringsmål
- Udbytte og resultat af forløbet
- Præsentation af kodeks for netværksgruppen
- Evaluering: Forandringsteoriens hovedpointer bliver præsenteret og valideret i dialog med deltagerne

Formål: At fokus og rammer for hele forløbet er klart for deltagerne.

#### **10.40-10.50 *Rammesætning ved facilitator(er)***

Dagens workshop har til formål at vælge et fokus i form af en case for egen virksomhed. Casen skal have:

1. Strategisk betydning for at udvikle og fastholde en attraktiv arbejdsplads
2. Aktuel relevans for topledere at blive klogere på og arbejde med under netværksforløbet

Cases har en fortrolig karakter og den enkelte deltager er bærer af, hvad der deles herfra med de øvrige i netværket.

Formål: At supplere strategibilledet med et mere specifikt fokus for arbejdet i netværket. Heri indgår et særligt fokus på egen rolle og opgave i relation til casen.

#### **10.50-11.20 *Oplæg***

- Netværk 1: Oplæg om attraktive arbejdspladser via stærke arbejdsfællesskaber
- Netværk 2: Oplæg om attraktive arbejdspladser som en katalysator for forretningen

Formål: Oplæggene skal både give deltagerne ny og konkret viden om emner der er relevante for arbejdet med den attraktive arbejdsplads, samt fungere som input der kan hjælpe med at understøtte refleksion over egen case.

#### **11.20-12.30 *Udarbejde strategi-billeder for arbejdet med den attraktive arbejdsplads***

Vi kortlægger udfordringer og muligheder med udgangspunkt i deltagernes virksomheder. Det sker på baggrund af en forberedelse i egen virksomhed af strategisk status, udfordringer og muligheder inkl. udvalgte data-punkter. Det giver et samlet

strategibillede, som bidrager til overblik ift. egen virksomhed og til at introducere deltagerne til hinanden.

Hvilke strategiske spørgsmål kan vi lade os inspirere af ift. at kvalificere vores strategiske case?

Den attraktive arbejdsplads som katalysator for forretningen:

- Formål: Hvorfor er det afgørende for din virksomhed at skabe en attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvilken viden og data er et vigtigt afsæt for arbejdet med den attraktive arbejdsplads i din virksomhed?
- Status: Hvad er de centrale temaer for dig at se for at skabe en attraktiv arbejdsplads? Hvor lykkes I godt med det i dag? Vær konkret. Hvilke barrierer ser du kan stå i vejen for det?

Formål: At udpege en central strategisk mulighed/ udfordring, som er væsentlig for at videreudvikle en attraktiv arbejdsplads.

### **12.30-13.10 Frokost**

### **13.10-13.30 Udpege foreløbigt fokus for egen virksomhed pba. fælles strategi-billeder**

Deltagerne deler deres fokus og overvejelser med de andre deltagere.

Formål: At fremme læring og refleksion i gruppen, for både at fremme læring hos den enkelte, samt at anspore deltagerne til at dele erfaringer i det fortrolige netværksrum.

### **13.30-14.30 Refleksion over egen rolle som topleder**

Refleksion over egen rolle i at lykkes med at udvikle en attraktiv arbejdsplads.

Refleksion over udfordringer og udviklingspunkter i rollen som topleder.

Formål: Fokus er igen på at få etableret netværket som et fortroligt og givende rum for sparring, inspiration og erfaringsudveksling. Som et led heri sætter vi i et fortroligt rum spot på eget arbejde med at skabe energi og trivsel i rollen og livet som topleder.

### **14.30-15.00 Opsamling på dagen og næste skridt**

Refleksion over kodeks.

Opsamling på refleksionsark.

Hvad er næste skridt?

Formål: At få reflekteret over, og evalueret på, dagen, så facilitator(erne) kan tage læring med videre til næste netværksmøde og eventuelt rette facilitering eller indhold til.

Derudover skal deltagerne reflektere over kodekset for netværket og tage det til sig,

## **Efter afvikling**

Deltagerne beskriver efter dag 1 sin case på ½ til en hel side, gerne med inddragelse af relevante nøglepersoner i og/eller uden for egen virksomhed.

Formål: At anvende deltagernes cases til at trække læring ud fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden.

## **Dag 2: Det resultatskabende ledelsesrum og -kultur – hvordan understøttes den ønskede kultur og resultatskabelse?**

### **Baggrund**

Dag 2 sætter spot på det resultatskabende ledelsesteam. Det sker med grøn omstilling som eksempel på et indsatsområde. Der bliver desuden arbejdet med cases fra virksomhederne.

- **Viden og cases:** Der bliver præsenteret viden og cases på at skabe et high-performing ledelses-team, der har høj alignment og som trækker i samme retning på den ønskede kultur og resultatskabelse.
- **Strategisk case:** Deltagerne præsenterer deres case i makkergrupper. 1-2 cases bliver anvendt i det samlede netværk til at trække læring fra, identificere strategiske udfordringer og til at inspirere hinanden. I den forbindelse arbejder vi med at formulere en (tænkt) tilgang, der kan svare på udfordringer i casen.
- **Omsætning:** Deltagerne hjælper hinanden med at drage implikationer af læring fra dagen ift. eget strategibillede og egen case. Formålet er at identificere, hvad der skal til for at blive klogere på udfordringer og håndtering i egen virksomhed.

Deltagerne identificerer 1-2 udvalgte nøglepersoner i egen virksomhed, som de ønsker at interviewe for at blive klogere efter dag 2 på eget strategibillede og/eller egen case. Formålet er at omsætte inspiration fra dagen ift. egen praksis.

Der blev i det oprindelige projekt udviklet en videnspakke efter dag 2, der i generaliseret og anonymiseret form samlede op på læring fra netværket. I kan udarbejde jeres egen videnspakke fra jeres topledernetværk, hvis I ønsker det.

### **Før afvikling**

Deltagerne bedes inden afvikling forholde sig til to nedenstående hjemmeopgaver:

- 1. Send beskrivelsen af din case (jf. hjemmeopgaven på dag 1) til facilitator(er)**
- 2. Fremtidsscenario: Du ser om 1-2 år tilbage på, hvordan du realiserede din case for at skabe en attraktiv arbejdsplads**
  - Forestil dig, I har fået et stærkt ry som en virksomhed, der virkelig rykker. Omverdenen kigger på jer, når man taler om attraktive arbejdspladser, fordi de ser jer som en fantastisk arbejdsplads. I skaber markant værdi. I tiltrækker dygtige medarbejdere fra nær og fjern.
  - Du har sagt ja til at fortælle om det til lokalavisen. De vil gerne formidle den gode case-historie, som du har stået i spidsen for.
  - Forbered dig til interviewet ved at svare på følgende spørgsmål, som journalisten har sendt:

- Hvad er det, I er lykkedes med som virksomhed? Hvad har I skabt af værdi for hvem? Hvad har I konkret gjort for at skabe en så fantastisk og attraktiv arbejdsplads? Hvordan gik du til den opgave som leder?
- Under interviewet fortæber journalisten sig i detaljer og vil gerne vide det hele. Hvad gjorde I egentlig? Hvilke mål satte I? Hvilke data målte I på? Hvilke beslutninger tog I? Hvad var de vigtigste ledelsesmæssige skridt?
- Du tænker tilbage på jeres vigtigste skridt, som var at bygge på det, I allerede gjorde godt, at arbejde med kulturen og lave en klar, enkel plan frem for 1000 handleplaner. Da I først forstod, hvorfor det var vigtigt, hvad der skulle til, og I fik lederne og medarbejderne med på ideen, rykkede det for alvor. Du optræder selvbevidst og formidler, hvordan det har været en dedikeret holdindsats at nå hertil. Du er ydmyg uden overhovedet at underkende din egen rolle i succes.
- Overvej, hvor du kan og skal justere din case på baggrund af fremtidssceneriet ovenfor. Hvor kan du med fordel skærpe forretningsfokus i din case, og hvordan kan den attraktive arbejdsplads for alvor blive en katalysator for det.

Formål: At deltagerne får tænkt mere grundigt i dybden over, hvad der reelt skaber en attraktiv arbejdsplads. Der er mange faktorer på spil og de kan kun vælge få ud at arbejde med – men får de fokuseret på det rigtige?

## Afvikling

### **9.30-10.00 Ankomst og morgenmad**

### **10.00-10.10 Velkomst ved facilitator(er)**

Fokus for dagen:

- Hvad vil du som topleder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Hvad skal der til for at lykkes med det? Ift. min egen ledelse, ift. bestyrelsen, medarbejderne, kulturen.
- Vi har fokus på at skabe virksomheder, der er i høj grad attraktive at være en del af, som rykker sig og som udvikler sig selv og medarbejderne.

Program for dagen præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

### **10.10-10.40 Præsentation af hvorfor attraktive arbejdspladser er afgørende for deltagerne**

Præsentationsrunde: Hvad har deltagerne gjort siden sidst? Hvad har det givet af indsigt? Hvad har været svært?

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

### **10.40-10.50 Rammesætning**

Præsentation af PDSA-model for formulering af prøvehandling som en lærende tilgang til forandringer.

Formål: At deltagerne forstår modellen og at det at arbejde med forandringer her i netværket skal ses som en læringsmulighed og et rum til at udføre eksperimenter.

### **10.50-11.20 Oplæg**

Oplæg om det resultatskabende ledelsesteam og ledelseskultur

- Fokus på lederens opgave med at udvikle den attraktive arbejdsplads.
- Figur: Lederen i midten – relation til sig selv (ind), bestyrelsen (op), medarbejderne (til højre), kunderne (ud), på tværs af andre sideordnede kollegaer (til venstre), ledelsesteamet (op til venstre)
- Vigtigheden af at være afstemt: Der præsenteres eksempler på hvor virksomheden ikke har været afstemt. Hvad er konsekvensen af det?
- Fokus på eget personlige lederskab
- Fokus på samspillet med bestyrelsen

Formål: At deltagerne får stillet skarpt på, hvad der er lederens opgave i arbejdet med den attraktive arbejdsplads, hvordan ledelse aldrig udføres i et tomrum, og hvordan man kan involvere forskellige interessenter i ledelsesopgaven.

### **11.50-12.30 Dele strategiske cases for egen virksomhed – del 1 før frokost**

Individuel refleksion – 10 minutter

Cases deles i makkerpar – 30 minutter

Makker anvender tjeklisten til at give sparring på casen:

***I hvor høj grad er casen skarp på følgende:***

- Formål: Hvad vil du som topleder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Ledelse: Hvad skal der til i din ledelse for at understøtte det? Hvad skal der til i ledelsesteamets?
- Mål: Hvad er de afgørende mål for at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvad ved vi allerede? Hvilke datapunkter skal vi måle på?
- Tiltag/ virksomme ingredienser: Hvad skal der til for at indfri vores mål? Hvilke tiltag (virksomme ingredienser) skal vi fokusere på? Hvilke metoder og værktøjer kan understøtte dette?
- Aftaler: Hvilke potentielle tiltag og indikatorer i egen virksomhed.

Formål: At netværksdeltagerne bruger hinanden som sparringspartnere. De skal både få konkrete inputs ud af sparringen og samtidigt øve sig i den særlige form det at sparre i et netværk, er.

### **12.30-13.10 Frokost**

### **13.10-14.00 Dele strategiske cases for egen virksomhed – del 2 efter frokost**

Plenum med fælles dialog over hvad de særligt hæfter sig ved og har fokus på

To cases bliver gennemgået i plenum af 2 x 15 minutter:



- Først præsenteres en case kort
- Herefter sparring og feedback
  - Hvad skal der til for at blive klogere på din case?
  - Hvad skal der til for at indfri dine mål?

Formål: At dykke længere ned i relevante cases fra deltagerne egen virkelighed til inspiration og læring for hinanden.

#### **14.00-14.30 Egen rolle i det resultatskabende ledelsesteam**

Deltagerne bedes dele deres tanker om egen lederrolle.

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

#### **14.40-15.00 Opsamling på dagen og næste skridt**

Opsamling på refleksionsark.

Hvad er næste skridt?

Formål: At få reflekteret over, og evalueret på, dagen, så facilitator(erne) kan tage læring med videre til næste netværksmøde og eventuelt rette facilitering eller indhold til.

### **Efter afvikling**

Udfør 1-2 mindre prøvehandlinger for at blive klogere på casen, fx interview 1-2 nøglepersoner

- Hvad har du brug for at vide for at blive klogere på din case?
- Hvem kan gøre dig klogere på det?
- Hvad forventer du at få at vide? Hvad forventer du det kan give anledning til for at styrke jer som attraktiv arbejdsplads?

Tag grundige noter fra dialogen. Brug det til at få svar på, i hvor høj grad din case er skarp på følgende:

- Formål: Hvad vil du som topleder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?
- Ledelse: Hvad skal der til i din ledelse for at understøtte det? Hvad skal der til i ledelsesteams?
- Mål: Hvad er de afgørende mål for at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads?
- Data: Hvad ved vi allerede? Hvilke datapunkter skal vi måle på?
- Tiltag/ virksomme ingredienser: Hvad skal der til for at indfri vores mål? Hvilke tiltag (virksomme ingredienser) skal vi fokusere på? Hvilke metoder og værktøjer kan understøtte dette?

Formål: At klæde deltagerne på til at kunne finde inspiration og læring i egen praksis og fra egen organisation. Des tættere de kommer på at tilpasse deres strategiske case egen virkelighed, des større er chancen for, at forandringen vil lykkes.

## Dag 3: Ledelse af forandringer

### Baggrund

Dag 3 sætter spot på ledelse af forandringer, særligt i forhold til at fremme en attraktiv arbejdsplads. Vi underviser i ledelse af forandringer, vi relaterer det til jeres ledelsespraksis, og de udfordringer I skal lykkes med.

- **Cases:** Deltagerne tager udgangspunkt i cases fra egne virksomheder, hjulpet på vej af hjemmeopgaven fra sidst, med fokus på IGLO-modellen og det gode psykiske arbejdsmiljø under forandringer, hvor man fokuserer på kommunikation, involvering og støtte.
- **Viden:** Deltagerne får præsenteret viden om forandringer og psykisk arbejdsmiljø og hvordan forandringer varetages bedst, med det psykiske arbejdsmiljø for øje.
- **Omsætning:** Deltagerne hjælper hinanden med at drage implikationer af læring fra dagen ift. egen case og hjemmeopgave. Formålet er at blive klogere på udfordringer ift. at komme i mål med de nødvendige forandringer.

### Før afvikling

1. Tag et eksempel med på en forandring, du skal lykkes med i virksomheden.
  - Den skal være vigtig for forretningen, og den skal involvere andre kollegaer.
  - Du kommer til at arbejde med forandringen på dagen.
  - Den må gerne relatere sig til din case på forløbet.
2. Tænk på en forandringsproces, du tidligere har gennemført i virksomheden. Tænk over din ledelse af forandringen.
  - Hvad var udfordrende? Hvad fungerede godt?
  - Hvilke gode erfaringer vil du give videre?
  - Tag dine noter med på dagen.

Formål: At deltagerne kommer tæt på egen virkelighed og egen organisation, så den påtænkte forandring vil være så forankret som muligt. Derudover er fokus, at de trækker på tidligere erfaringer fra egen virkelighed, for at knytte bånd mellem den præsenterede teori og deres egen praksis.

### Afvikling

**9.30-10.00** *Ankomst og morgenmad*

**10.00-10.10** *Velkomst ved facilitator(er)*

Fokus for dagen:

- Ledelse af forandringer
- Mere træning – som vi relaterer til case-arbejdet
- Hvad vil du som øverste leder opnå med forretningen? Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads? Hvad er den strategiske forankring?

- Hvad skal der til for at lykkes med det? Ift. min egen ledelse, ift. bestyrelsen, medarbejderne, kulturen.
- Vi har fokus på at skabe virksomheder, der er i høj grad attraktive at være en del af, som rykker sig og som udvikler sig selv og medarbejderne.

Program for dagen præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

#### **10.10-10.40 Kort refleksion med deltagerne**

Præsentationsrunde: Hvad har deltagerne gjort siden sidst? Hvad har det givet af indsigt? Hvad har været svært?

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

#### **10.40-11.25 Oplæg**

Oplæg om ledelse af forandringer.

Formål: At deltagerne får stillet skarpt på, hvad der er lederens opgave i arbejdet med forandringer, samt de barrierer og udfordringer forandringsprojekter kan døje med.

#### **11.25-12.30 Workshop med øvelser ift. egen ledelsesopgave og forandringer – del 1 før frokost**

Oversættelse af oplæg til egen ledelsespraksis og egen case.

Fokus på lederens opgave med at udvikle den attraktive arbejdsplads.

Formål: At gøre workshoppens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

#### **12.30-13.10 Frokost**

#### **13.10-14.30 Workshop med øvelser ift. egen ledelsesopgave og forandringer – del 2 efter frokost**

Plenumdiskussion i 20 minutter:

- Fælles dialog om hvad de særligt hæfter sig ved og har fokus på

To "forandringscirkler" bliver gennemgået i plenum af 2 x 15 minutter:

- Kort præsentation af case – max 5 minutter
- Runde med refleksioner over hvad præsentationen giver anledning til af tanker – ca. 10 minutter
- Kort opsamling med den deltager der har præsenteret – max 3 minutter

Formål: At reflektere over deltagernes cases og erfaringer med forandringer, for at skabe inspiration og læring for hinanden.

#### **14.30-15.00 Opsamling på dagen og næste skridt**

Opsamling på refleksionsark

Hvad er næste skridt?

Formål: At få reflekteret over, og evalueret på, dagen, så facilitator(erne) kan tage læring med videre til næste netværksmøde og eventuelt rette facilitering eller indhold til.

## Efter afvikling

Vælg en vigtig og afgrænset forandringsproces, du skal lykkes med (gerne knyttet til din case).

Skriv ned: Gennemgå de enkelte faser 1-5 i forandringscirklen (se videnspakke) i forhold til din valgte forandring:

- Hvordan anvender du fasen til at agere styrende-støttende i forandringen?
- Hvordan er det muligt at kommunikere i fasen?
- Hvordan er det muligt at involvere i fasen?
- Hvordan er det muligt at støtte i fasen?

Brug evt. også IGLO-modellen til at tage noter (se videnspakke).

Formål: At deltagerne anvender den præsenterede viden om forandringer på egen organisation, for at de derved bygger bro mellem teori og praksis og kommer så tæt på egen virkelighed som muligt, da dette øger chancen for succesfuld implementering af forandringerne.

## Dag 4: Konsolidering og planlægning af implementering

### Baggrund

Dag 4 runder forløbet af via en halv dags online-workshop. Her fokuseres på det deltagerne har fået ud af netværket med de andre deltagere, på den strategiske forankring af deres arbejde og på de forandringer der er i færd med at implementere, for at videreudvikle og fastholde skabelsen af en attraktiv arbejdsplads. Der rundes af ved at besøge muligheden for, hvordan netværket kan bestå, udover det rammesatte og faciliterede forløb

### Før afvikling

1. Følg op på hjemmeopgave:
  - Følg op på hjemmeopgave efter dag 3. Overvej, hvordan du kan bruge forandringscirklen i dit videre arbejde med din case for at fremme virksomheden som attraktiv arbejdsplads.
2. Tænk tilbage på starten af netværket:
  - Hvad har været særligt givtigt for mig i min ledelse/ for virksomheden at arbejde med?
  - Hvad har du sat særligt pris på i samspillet med de andre netværksdeltagere?
  - Hvordan vil det være relevant for dig, at I bruger hinanden videre frem?

Formål: At deltagerne arbejder videre med de planlagte forandringer og holdes til ilden, samt at de får reflekteret over værdien ved netværket, og gjort sig tanker omkring netværkets fremtidige beståen.

### Afvikling

### **9.30 - 10.00 Velkomst ved facilitator(er)**

Fokus for dagen:

- Opfølgning på Ledelse af forandringer
- Opsamling på netværket – og plan for det videre arbejde hos jeres organisationer
- Plan for jeres brug af hinanden efterfølgende
- Mere træning – som vi relaterer til case-arbejdet:
  - Hvad vil du som øverste leder opnå med forretningen?
  - Hvorfor er det vigtigt at styrke virksomheden som attraktiv arbejdsplads?
  - Hvad er den strategiske forankring?
  - Hvad skal der til for at lykkes med det? Ift. min egen ledelse, ift. bestyrelsen, medarbejderne, kulturen
- Vi har fokus på at skabe virksomheder, der er i høj grad attraktive at være en del af, som rykker sig og som udvikler sig selv og medarbejderne.

Program for dagen præsenteres.

Formål: At gøre dagens fokus og rammer tydelige for deltagerne.

### **10.10-10.40 Kort refleksion med deltagerne**

Tænk tilbage til starten på netværket:

- Hvad har været særligt givtigt for mig i min ledelse/ for virksomheden at arbejde med?
- Hvad har du sat særligt pris på i samspillet med de andre netværksdeltagere?
- Hvad kan det give anledning til videre frem?

Formål: At dele erfaringer og læring på tværs af netværket.

### **10.40-11.15 Opfølgning på ledelse af forandringer**

Tag udgangspunkt i en af deltagernes cases – væsentligt, at den der vælges, er refleksiv over egen ledelse og kvaliteten i eget ledelsesarbejde.

Reflekter nu over:

- Hvad har deltageren gjort siden sidst?
- Hvad har det givet af indsigt?
- Hvad har været svært?
- Hvad giver det anledning til i bredere forstand?

De andre reflekterer med.

Vi bruger forandringscirklen som skabelon for at lave en plan for det videre arbejde med attraktive arbejdspladser.

Nøglespørgsmål:

- Hvad er dit overordnede fokus for at skabe en attraktiv arbejdsplads?
- Hvad er dit specifikke fokus?
- Hvad er din plan for arbejdet?

- Hvem kan hjælpe dig med det?
- Hvad har det af implikationer for din egen ledelsesadfærd (fx styrende/støttende). Hvad skal du have fokus på at gøre mere af, mindre af, stoppe med at gøre?

Det leder frem til en dialog om plan for næste skridt for hver af deltagerne.

Formål: At deltagerne får tænkt konkret videre over de næste skridt ift. relevant forandring, med udgangspunkt i en af deltagernes egne erfaringer.

### **11.25-12.00 Plan for netværkets videre arbejde**

Saml op på dagen og hvad deltagerne vil bruge netværket til fremadrettet

Drøft ønsker og behov

Præsenter mulige modeller for netværkets videre arbejde

- Light version:
  - Dialoger efter behov i makkerpar
- Mellem-version:
  - Mødes 2-3 gange det næste år
  - Faste dialoger i makkerpar
- XL-version:
  - Mødes 5-6 gange det næste år
  - Hyppige bilaterale møder i makkerpar
  - Eventuelt deltagelse af en facilitator i større eller mindre grad

Formål: At netværket består også efter slutningen på det rammesatte og faciliterede forløb.

### **12.00-12.30 Afrunding og tak for nu**

#### **Efter afvikling**

Netværksforløbet er nu slut.

Deltagerne har aftalt en model for at fortsætte netværket på egen hånd. Hvis de fortsat ønsker hjælp til facilitering kan der laves nye aftaler omkring det.

Hvis I har udarbejdet jeres egen videnspakke fra forløbet, så send den til deltagerne, så de kan orientere sig i den og vende tilbage til relevant viden, som de kan bruge enten i den igangværende forandringsproces eller i deres fremtidige arbejde med den attraktive arbejdsplads.