

HOST

Træners guide

Modul 3: Forandringsledelse

Projektnummer: 2022-1-CY01-KA220-VET-000086365

Dette projekt er finansieret med støtte fra Den Europæiske Kommission. Denne publikation afspejler kun forfatterens synspunkter, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for nogen brug, der måtte gøres af de oplysninger, der er indeholdt heri.

Brug af HOST-trænerens guide

HOST-trænerens guide er designet specifikt til at støtte og forenkle gennemførelsen af den erhvervsuddannelses-læreplan, der er udviklet i forbindelse med HOST-projektet. Læreplanen udgør et 2-dages kursus med i alt 18 timers træning.

Slide 1: Introduktion



Træners noter:

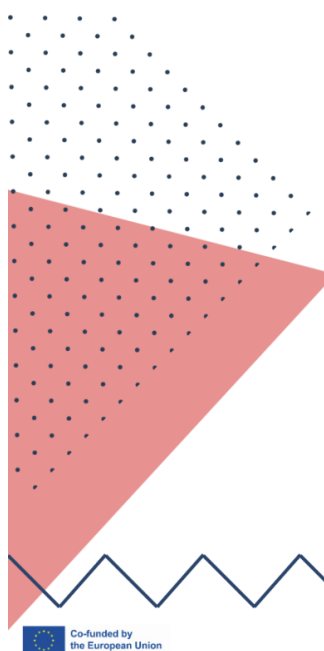
Husk først at præsentere dig selv og dedikere noget tid til at introducere deltagerne for HOST-træningskurset. Dette inkluderer en beskrivelse af kursusmålene samt Modul 3: Forandringsledelse.

Deltagerne vil blive undervist i grundlæggende forandringsledelse i organisationer, med særlig fokus på at byde velkommen og inkludere medarbejdere/kolleger med autisme/ADS på arbejdspladsen. Det er vigtigt at huske, hvilke kriterier der skal tages i betragtning, samt hvilke procedurer og værktøjer der kan anvendes for at realisere bæredygtig forandringsledelse.

Lad også deltagerne præsentere sig selv og bed dem tale kort om deres forventninger

.

Slide 2: Om HOST Projektet





Modul 3: Forandringsledelse


HOST-projektet sigter mod at træne ledere og HR-eksperter i hospitality i at lede og udvikle medarbejdere med autisme.

Projektræsultater:

- Omfattende træningskursus
- En VET-leveringsmetodologi
- Et brætspil til neurodivergente hospitality-teams

Slide no. 3: Module Aim / Learning Outcomes



Modul 3: Forandringsledelse

Modul 3 Forandringsledelse — Må

Dette modul ønsker at give en introduktion til emnet 'forandringsledelse' i virksomheder/organisationer og afklare spørgsmål som "Hvad er forandringsledelse?" og "hvordan kan det effektivt implementeres — især når medarbejdere/kolleger har autisme?"



De følgende læringsmål er de vejledende principper for at besvare disse specifikke situationer:

Læringsudbytte

Få kendskab til praktiske modeller, værktøjer og teknikker til forandringsledelse.

Lær om, hvordan man motiverer og leder medarbejdere til at tage de nødvendige skridt.

Bliv styrket til aktivt og bæredygtigt at implementere nødvendige tiltag

Beskriv Målene og Læringsudbytter af Kurset

Modul 3: Forandringsledelse har følgende mål:

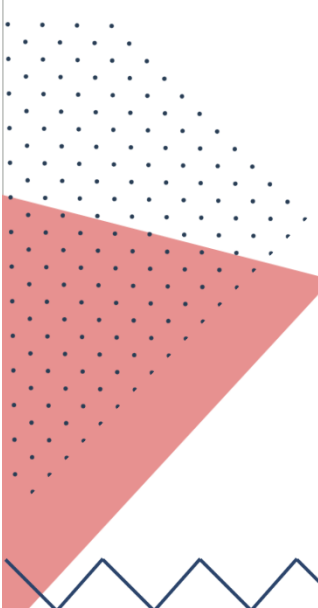
1. Uddanne hospitality managers i at planlægge, styre og lede forandringer i deres organisation, der er nødvendige for inkluderingen af medarbejdere med autisme/ADS.
2. Tilbyde et overblik over kendte og praktiske modeller for forandringsledelse, der kan tilpasses hospitality-sektoren i denne specifikke situation.
3. Give grundlæggende information om, hvordan man opretter en forandringsledelsesplan og en overførselsplan for at dele information og viden blandt medarbejdere med og uden autisme.
4. Give indsigt i vigtigheden og nødvendigheden af succesfuldt teamwork og samarbejde mellem mennesker med og uden autisme i en forandringsledelsesproces.
5. Informere hospitality managers om forskellige ressourcer og teknikker til en effektiv forandringsledelsesproces

Læringsudbytter:

Gennem Modul 3 skal hospitality managers være i stand til at:

- Identificere nødvendige ændringer for inkluderingen af medarbejdere med autisme i deres hospitality-organisation.
- Planlægge nødvendige tiltag og implementere dem sammen med (andre) medarbejdere.
- Vælge egnede teknikker og værktøjer til at koordinere denne specifikke forandring.
- Kende og implementere praksis for teamwork og samarbejde, der understøtter denne forandring.
- Bruge værktøjer og teknikker til henholdsvis ressourcestyring samt information og vidensoverførsel i denne specifikke forandringsledelsessituation.

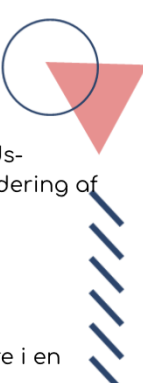
Slide 4: Modulindhold





Modul 3: Forandringsledelse

Modulindhold:

- Forandringsledelse – En definition
- Planlægning, styring og ledelse af ændringer i arbejds-procedurer, infrastruktur og miljø med fokus på inkludering af medarbejdere med ADS
- Implementering og tilsyn med relaterede tilpasninger
- Teamarbejde og samarbejde i en HOST-forandringsledelsesproces
- Overførsel af viden til kolleger, medarbejdere og andre i en forandringsledelsesproces, der sigter mod at involvere personer med autismespektrumforstyrrelser
- Ressourcestyring til den tilsigtede forandringsledelse







Diskutér Indholdet af Slide 4

Først skal du give en kort introduktion til de udviklinger, der har ført til behovet for at gentænke 'forandringsledelse' i hospitaler, især med hensyn til anvendelsen af medarbejdere. Ud fra vores forskning i forbindelse med projektet kunne dette lyde som følger, men bør tilpasses din individuelle lands- eller regionssituation samt eventuelle mere aktuelle tendenser:

Hospitality-sektoren har stået over for mange udfordringer de seneste år, og en af konsekvenserne er, at man nu må lede efter nye medarbejdere. Integration af nye medarbejdere med særlige behov bør opmuntres og fremmes. Dette indebærer at kende deres særlige behov og tilpasse processer, procedurer, teknikker osv. uden at miste fokus på virksomhedens primære forretning. Alle disse aspekter kan repræsentere kriterier, der kræver en effektiv forandringsledelsesproces, da organisationen og medarbejderne skal tilpasse sig for at kunne fortsætte arbejdet. Dette modul introducerer forskellige modaliteter af forandringsledelse i forhold til inkludering af personer med autisme i teams, der arbejder inden for hospitality-sektoren. Det udforsker, hvad forandringsledelse er, og hvordan den kan implementeres i en virksomhed i hospitality-sektoren.

Til dette formål præsenteres der kort to modeller for forandringsledelse. Modulet bringer også nogle refleksionsinput til konkrete spørgsmål, som hospitalitychefer bør afklare og derefter planlægge og udvikle de nødvendige foranstaltninger, deres implementering og koordinering for at sætte gang i forandringsledelsen i denne specifikke situation. Det undersøger de typiske faser, en forandringsledelsesproces gennemgår, og hvordan man kan udvikle en forandringsledelsesplan, støtte teamet i denne forandringsledelsesproces og opmuntre til deling af information og viden om, hvordan man inkluderer de nye medarbejdere.

Generelt kan forandringsledelsesprocesser være udfordrende for alle involverede, men forandring tilbyder også muligheder og nye perspektiver. Dette kan i sidste ende komme alle medarbejdere, hele organisationen og dens kunder til gode. Udfordringer og nødvendige ændringer bør opfattes som muligheder, der kan og bør besvares med en situation-specifik plan og efterfølgende implementering af alle involverede.

I et andet trin taler du om indholdet af dette modul (ifølge dias) og spørger deltagerne, om de har spørgsmål og forslag til indholdet. Bed dem om at dele deres synspunkter ud fra deres erfaringer i hotelbranchen og/eller forandringsledelse samt deres arbejde med personer med autismespektrumforstyrrelse (ADS).

Du kan også dele post-its ud eller invitere dem til at skrive noter på et flipover eller en digital "mural". Fordelen ved post-its og digitale kort er, at man kan flytte rundt på noterne, samle dem så meget som muligt og derefter relatere dem til eventuelle svar givet under modulet senere. Det kan forblive synligt for deltagerne i løbet af kurset.

Modul 3: Forandringsledelse

Forandringsledelse – En definition

Forandringsledelse er en systematisk tilgang til at håndtere overgangen eller transformationen af en organisations mål, processer eller teknologier. Formålet er at implementere strategier for at gennemføre ændringer, kontrollere ændringer og hjælpe folk med at tilpasse sig ændringer.

→ Individuel vs. virksomheds forandringsledelse

- **Individuel forandringsledelse** fokuserer på at give medarbejderne støtte og træning gennem hele processen for at hjælpe dem med at tilpasse sig og reducere deres modstand mod ændringer. Dette hjælper med at skabe grundlaget for at gennemføre større ændringer. This shall help create the basic needed to roll out major changes.
- **Virksomheds forandringsledelse** refererer til transformation som et konstant element i erhvervslivet. Det skal hjælpe organisationer med at være klar til at håndtere ændringer på ethvert givet tidspunkt.



Diskutér indholdet af slide 5

Før du viser slide 5 og giver definitionen, kan du foretage en kort brainstorming-session med deltagerne. Spørg dem: Hvad er forandringsledelse? Hvad kunne dette betyde?

Saml deltagerne svar og skriv dem på en flipchart. Inviter en af deltagerne til at samle alle detaljer, så de aktivt engageres i kurset. Vis derefter definitionen (ifølge diasen) og følgende yderligere information

For at være effektiv skal en forandringsledelsesstrategi tage højde for, hvordan en justering eller udskiftning (i HOST-tilfældet, involvering af medarbejdere med autisme) vil påvirke processer, systemer og (andre) medarbejdere inden for en organisation. Der skal være en proces for planlægning og test af ændringer, kommunikation af ændringer, planlægning og implementering af ændringer, dokumentation af ændringer og evaluering af deres effekter. I denne forstand bør hospitalitychefer være i stand til at planlægge, styre og lede denne specifikke forandringsproces i deres organisation.

- Denne del af modulet uddanner deltagerne i:
- Hvad forandringsledelse er
- Hvilke punkter der skal overvejes i en effektiv forandringsledelsesstrategi

Før du fortæller deltagerne, hvad 'individuel forandringsledelse' betyder, kan du spørge dem, om de har nogle idéer om, hvad 'individuel forandringsledelse' er, eller hvilke forskelle der kan være mellem 'individuel' og 'virksomhedens forandringsledelse'.

Præsenter derefter indholdet af diaset. Denne del af modulet uddanner deltagerne i:

- Hvad 'individuel forandringsledelse' er
- Hvad 'virksomhedens forandringsledelse' betyder

Slide 6. TElementerne i en traditionel forandringsledelsesmodel og introduktion til populære forandringsledelsesmodeller

Modul 3: Forandringsledelse

En traditionelt forandringsledelsesmodel har **tre hovedelementer**:

- etablering af et standard sæt processer og værktøjer til at håndtere ændringer,
- sikring af ledelsesevner på alle niveauer af organisationen, og
- skabelse af strategier, der gør det muligt for organisationen at tilpasse sig markedets ændringer.

Populære modeller

Bedste praksismodeller kan give vejledende principper og hjælpe hotelchefer med at tilpasse omfanget af foreslåede ændringer med tilgængelige digitale og ikke-digitale værktøjer.

H-OST

Co-funded by the European Union

Træners noter:

Præsenter indholdet af sliden. Denne sektion af modulet uddanner deltagerne om::

- Hvilke tre hovedelementer der er i enterprise change management
- Hvad forskellen mellem 'individuel' og 'enterprise change management' er

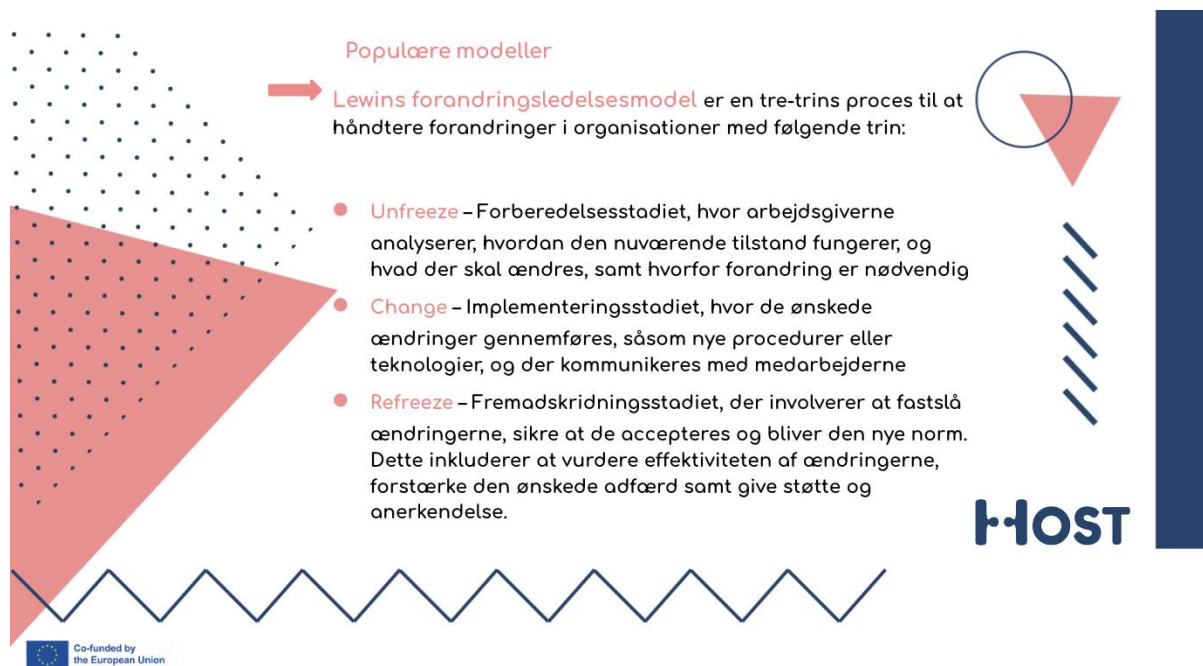
Træners noter:

Som en introduktion skal du informere deltagerne om, at der findes forskellige velkendte modeller for change management (ifølge sliden). Opsummer deres formål ved at sige noget som:

"Bedste praksismodeller kan give vejledende principper og hjælpe hotelchefer med at tilpasse omfanget af ændringer. De følgende to virker mest egnede til HOST-konteksten."

- Denne sektion af modulet giver indsigt i populære modeller for change management

Slide 7. Lewin's forandringsledelsesmodel



Diskutér indholdet af slide 7

Giv et overblik over Lewins forandringsledelsesmodel (ifølge slidens indhold).

Dette modul uddanner lærerne om:

- Lewins forandringsledelsesmodel med dens tre faser
- De tre faser i Lewins forandringsledelsesmodel
- Mulige anvendelser af Lewins forandringsledelsesmodel

Præsenter lærerne for Lewins forandringsledelsesmodel (ifølge slidens indhold) og spørg dem, om de har spørgsmål. Prøv at organisere små grupper til at udveksle idéer for at besvare disse, hvis de er komplekse, og forsøg at besvare dem, hvis der er et klart svar tilgængeligt.

Du bør også knytte dette slide til at have refleksioner individuelt - eller i små teams - om første tanker om, hvordan dette kunne se ud i deres organisation/hold for at hjælpe lærerne bedre med at huske trinene.

Slide 8: ADKAR Model

Modul 3: Forandringsledelse

Populære modeller

→ **ADKAR Modellen** af Jeff Hiatt sigter mod at engagere medarbejderne gennem hele forandringsprocessen i fem faser:

A	Awareness: Gøre opmærksom på behovet for forandring
D	Desire: Viljen til at deltage i og støtte forandringen
K	Knowledge: Udstyr personalet med den nødvendige viden..
A	Ability: Medarbejdere øver det nye, der kræves for forandringen.
R	Reinforcement: Vise de indledende succeser for at styrke medarbejdernes engagement

VI anbefaler at se denne video om ADKAR Modellen:
<https://www.youtube.com/watch?v=9hci5lw8xhkV> og noter de vigtigste milepæle og implementeringsmuligheder.

I-OST

Co-funded by the European Union

Diskuter indholdet af slide 8

Giv deltagerne en oversigt over ADKAR-modellen (i henhold til sliden).

Inviter deltagerne til at se den anbefalede video og bed dem om at tage noter om de grundlæggende faser og milepæle i modellen ifølge videoen.

Efter at have set videoen, bed dem om at danne små grupper – det ville være godt at danne nye grupper med forskellige gruppemedlemmer fra tid til anden – og sammen opsummere resultaterne ved hjælp af post-its/digitale murale eller flipcharten igen. Inviter én fra hver gruppe til at præsentere resultaterne og kluster resultaterne for at komme frem til de vigtigste resultater vist på sliden og forklare, hvad hver fase betyder.

Denne moduluddannelse uddanner deltagerne om:

- Hvad ADKAR-modellen er, og de 5 faser i modellen.
- Konkrete praktiske anvendelser af ADKAR-modellen.

- andre populære modeller for forandringsledelse (på internettet)

Slide 10: Praktiske værktøjer i vores forandringsledelse

Modul 3: Forandringsledelse

Praktiske værktøjer i vores forandringsledelse

Digitale og ikke-digitale forandringsledelses-værktøjer kan hjælpe den ansvarlige, med at undersøge, analysere, forberede og implementere opgaver.

- I en **lille virksomhed** kan digitale værktøjer bestå af regneark, Gantt-diagrammer og flowdiagrammer.
- **Større organisationer** bruger typisk softwarepakker til at notere ændringer digitalt og give involverede medarbejdere et integreret, holistisk overblik over ændringerne og deres virkninger.

Diskussion af indholdet af slide 10

Præsenter indholdet (i henhold til sliden) og diskuter eventuelle digitale værktøjer, de måtte kende. Inviter dem til at dele de værktøjer, de kender og kan anbefale, ved at skrive dem på post-its, på en mural eller på flipchartet, som bruges i jeres træning. Denne uddanner deltagerne om:

- Praktiske værktøjer, de kan bruge i forandringsledelse.
- Nyttige værktøjer til forandringsledelse i små virksomheder/ store organisationer

Slide 11: Værktøjer: Vigtige ikke-digitale værktøjer

Modul 3: Forandringsledelse

Praktiske værktøjer: Vigtige ikke-digitale værktøjer

Ansvarlige ledere i hotelbranchen, der arbejder med inklusion af medarbejdere med ASD, kan benytte:

- • • **Kulturanalyse:** For at identificere barrierer for forandring.
- • • **Konflikthåndtering:** For at mægle i eskalerende spændinger.
- • • **Teambuilding:** For at styrke teamkohæsionen i turbulente tider.
- • • **Forandringsrapportering:** For at dokumentere fremskridt i forhold til centrale præstationsindikatorer (KPI'er).
- • • **Coaching:** For at hjælpe medarbejdere med at tilpasse sig nye roller.



Diskuter indholdet af slide 11

Managers og HR-ansvarliges primære roller inkluderer at facilitere forandring, træning og videnstyring. Her er nogle vigtige værktøjer, som ledere/HR bør benytte, og som deres VET-trænere skal være opmærksomme på: Præsenter indholdet (i henhold til slidet).

Bed deltagerne om at give et eksempel på hvert punkt, de har erfaring med. Brug øvelsen til at se, om der er folk i gruppen med specifik viden om nogen af emnerne, da det ville være godt i næste skridt at danne små teams til yderligere refleksioner over hvert emne og implementeringen af HOST-aspekter (dvs. hvordan hotelbranchen åbner sig over for medarbejdere med ASD) - ledet af en af disse "peer"-eksperter. Hvis der er for få, vælg kun to emner og giv dem nogle minutter til at udarbejde et poster eller flipchart, der præsenterer, hvad de ved om emnet inden for deres gruppe i forhold til hotelbranchen og inklusion af medarbejdere med ASD; efterfulgt af en 5-minutters præsentation af hver gruppe ved en af teammedlemmerne til plenum. Lad dem beslutte, hvad de vil fokusere på inden for deres gruppearbejde, og hvordan de vil strukturere deres poster.

Dette vil uddanne deltagerne i:

- Praktiske ikke-digitale værktøjer
- Kriterier/områder, der skal overvejes ved implementeringen af forandringsledelse i hospitalityorganisationer

Slide 12: Implementering og tilsyn af tilpasninger - nøglefaser af en effektiv forandringsledelsesproces

Modul 3: Forandringsledelse

Implementering og tilsyn af tilpasninger

Nøglefaser i en effektiv forandringsledelsesproces

- Identifierer områder, der kræver en ændring
- Brainstorm idéer til implementering af ændringer
- Byg dit forandringsledelses-workflow
- Implementér ændringsprocessen, overvåg dens resultater/success
- Mål og optimer processer over tid

Vi anbefaler at se denne video: '5 Steps in the Change Management Process'
<https://www.youtube.com/watch?v=uxVgd9htsyU>

Co-funded by the European Union

Præsenter indholdet af slide 12

Giv en kort oversigt over de vigtigste faser i en effektiv forandringsledelsesproces (i henhold til sliden). De kan finde nogle af svarene på, hvad der er blevet uddybet i den tidligere slide under deres refleksionsfase. Denne modulektion vil uddanne deltagerne om:

- Nøglefaser i en effektiv forandringsledelsesproces
- Andre måder, hvorpå forandringsledelsesprocesser kan finde sted

Afhængigt af gruppens og de individuelle interesser tilbyder vi denne valgfrie ekstra øvelse at se videoen '5 steps in the change management processes'. Derefter kan du diskutere eventuelle nye indsigter, der er opnået, før du åbner et nyt emne og lærer mere om Change Management Plan.

Slide 13: Nøglefaser i en effektiv forandringsproces

Modul 3: Forandringsledelse

Nøglefaser i en effektiv forandringsproces

Identificer områder, der kræver ændring: Ændringsbehov hos medarbejdere med ASD kan omfatte implementering af ny teknologi, justering af organisationsstrukturen, ændring af virksomhedskulturen, levering af medarbejderuddannelse, samt andre ændringer i arbejdspladsen og arbejdsprocedurerne.

- • **Brainstorm ideer til implementering af ændringer:** Kom med idéer til de ændringer, du planlægger at gennemføre, og overvej, hvordan du – og dit forandringsteam – planlægger at implementere dem samt bestemme, hvordan I når dertil.

- • **Opbyg din forandringsledelses-workflow:** En grundig forandringsledelsesworkflow beskriver alle de skridt, der er nødvendige for den identificerede ændring.

- • **Gennemfør forandringsprocessen og overvåg dens succes:** Det er vigtigt at overvåge succes af implementeringsprocessen i hver fase. Hvis en forandringsledelsesstrategi inkluderer plads til fleksibilitet, vil det være en vejledning til succes.

- • **Mål og optimer processer over tid:** At spore KPI'er over tid hjælper med at måle og optimere forretningsprocesser. Tag en datadrevet tilgang for at finjustere eventuelle procesjusteringer.



Præsenter indholdet af slide 13

- Vigtige områder, hvor ændringer kan være nødvendige
- Hvordan man samler ideer til at implementere ændringer i en organisation
- Hvad en change management workflow er
- Hvorfor det er vigtigt at overvåge succes af implementeringsprocessen
- Vigtigheden af KPI'er i change management processen


Slide 14: Hvordan man laver en forandringsledelsesplan og trin til at lave den.

Modul 3: Forandringsledelse

Hvordan man laver en forandringsledelsesplan

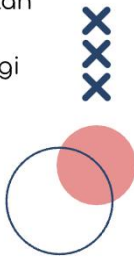
En forandringsledelsesplan...


- hjælper med at starte træning og støtte. Den kan bruges til at besvare mulige spørgsmål.
- kan også støtte med at reducere modstand mod forandringer og skabe et mere positivt arbejdsmiljø.
- er et værktøj til at kontrollere effekten af forandringer under udførelses- og kontrolstadiet, og dermed undgå overskridelser i omkostninger og tidsplan, uklar omfang eller dårlig kvalitet i forandringsledelsen.



Trin til at oprette en forandringsledelsesplan

1. Definér dine mål for forandringsledelse
2. Sammensæt dit forandringsteam
3. Udvikl din forandringsledelsesplan sammen med dit samlede team
4. Opret en kommunikationsstrategi
5. Gennemfør din forandringsledelsesplan
6. Vurder, gennemgå og tilpas planen





Diskuter indholdet af slide 14

Før du præsenterer sliden, skal du spørge deltagerne – hvis du ikke har lært det fra tidligere diskussioner – om de har nogen idé om, hvad en change management plan er. Efter dette præsenterer du indholdet. Du kan forklare:

Som en organisation, der gennemgår forandring, skal du forberede dine medarbejdere på, hvad der venter forude. Forandring kan være svært for alle involverede. Men hvis du har en proces, de kan følge, gør det overgangen lettere og hjælper folk med at blive ombord.

En change management plan giver mulighed for at kommunikere forandringen tidligt og så ofte som nødvendigt. Den hjælper med at igangsætte træning og support og kan bruges til at besvare mulige spørgsmål. Den kan også hjælpe med at reducere modstand mod forandring, øge medarbejdernes moral og skabe et mere positivt arbejdsmiljø. Desuden er den et værktøj til at kontrollere effekten af forandring under udførelses- og kontrolfasen og dermed undgå budget- og tidsoverskridelser, uoverensstemmende omfang eller dårlig kvalitet af forandringsledelse.

Det er ikke hensigtsmæssigt at tage en standardtilgang til at skabe en change management plan, da det kræver nøje overvejelse af de unikke udfordringer/muligheder, der følger med specifikke forandringer. Se nærmere på de følgende trin i oprettelsen på den næste slide.

Giv et overblik over trinene til at oprette en change management plan (ifølge sliden). De næste seks slides går i detaljer med hvert trin, inden vi udforsker et nyt emne.

Dette uddanner kursisterne om:

- Hvad en change management plan er
- Mulig anvendelse og positive effekter af en change management plan
- Trin til at oprette en change management plan

Slide no. 15: Trin 1 og 2: Definér dine mål for forandringledelsen og opbyg dit team

Modul 3: Forandringsledelse


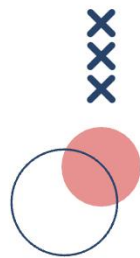
Trin 1: Definér dine mål for forandringsledelsen


Dette indebærer at identificere de udfordringer eller muligheder, som ændringen kan tackle, og formulere de ønskede og forventede resultater.

- **Forstå ændringerne:** Sæt dig ind i de ændringer, der skal foretages, deres implikationer, samt de metoder du vil bruge til at prioritere ændringsanmodninger.
- **Sæt awareness-mål:** En del af din plan er at sætte medarbejdernes ind i ændringerne.
- **Definér KPI'er:** Definér målbare KPI'er for at måle din plans succes. Hvordan vil du måle din succes? Brug de metrikker, der giver mening i forhold til ændringen.

Trin 2: Byg dit team

- Prioritér at opbygge et stærkt change management-team med de **nødvendige ressourcer** ved at overveje personer i lederstillinger fra forskellige afdelinger (inklusive finans).
- At bygge **alliancer** med forskellige afdelinger gør det lettere at kommunikere og uddanne resten af teamet om ændringerne og give støtte gennem hele ændringsprocessen.




Diskuter indholdet af slide 15

Præsenter indholdet i henhold til sliden. Husk, at hvis der opstår spørgsmål, er der i senere slides en definition af teamwork versus samarbejde.

Denne del af modulet uddanner deltagerne i, hvordan man opbygger sit team og hvordan man definerer målene for forandringledelse.

Slide 16: Trin 3 og 4: Udvikl din plan med dit sammensatte team og opret en kommunikationsstrategi

Modul 3: Forandringsledelse

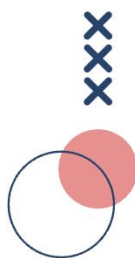



Step 3: Udvikl din plan med dit sammensatte team

- **Opret en opgaveliste:** Dette er en tjekliste over handlinger, der skal udføres for at opnå dine mål. Den holder dit team på sporet og er nem at henvise til, når næste skridt skal fastlægges.
- **Sæt en tidslinje sammen:** Tildel specifikke deadlines til hver opgave på din liste og sørg for, at disse deadlines overholdes. Hvis nogle opgaver ikke kan gennemføres før implementeringen af ændringer, kan du overveje at justere deres deadlines eller prioritere dem ud fra deres vigtighed og gennemførlighed.

Trin 4: Opret en kommunikationsstrategi

- **Sørg for, at alle interessenter:** involverede medarbejdere, men muligvis også dine gæster/kunder, leverandører og eksterne partnere er opmærksomme på change management-processen, projektets tidslinje og mål.
- Lav en **tidslinje** for, hvor ofte du vil kommunikere opdateringer til disse interessenter.
- Hav klare **kommunikationskanaler** (f.eks. e-mail, telefon eller fysiske møder).
- Sikre **forståelse**: Sørg for, at alle forstår virksomhedens change management-processer og procedurer





Diskuter indholdet af slide 16

Dette underviser deltagerne i:

- Hvordan man udvikler sin change management-plan med det sammensatte team
- Hvordan man skaber en kommunikationsstrategi

Slide 17: Trin 5 og 6: Execute your change management plan, evaluate, review, and adapt the plan

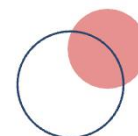
Modul 3: Forandringsledelse

Trin 5: Udfør din change management-plan

- Dette inkluderer at udføre din **kommunikationsplan**, tilbyde nødvendig træning og overvåge fremdriften.
- **Identificér** og håndter hurtigt eventuelle **forhindringer**, der måtte opstå. Dette kan opnås ved at opmuntre medarbejdernes deltagelse i forandringen, være transparent og kommunikativ fra starten, og tage hånd om modstand, der måtte opstå.

Trin 6: Evaluér, gennemgå og tilpas planen

- Brug et **system** til at spore ændringer for at overvåge alle ændringer, der foretages. Dette gør det muligt at identificere og afbøde eventuelle problemområder, før de bliver til større problemer.
- Brug **præstationsindikatorer** til at hjælpe dig med at måle planens succes. Med et samarbejds-KPI-dashboard kan du se, om planen implementeres som planlagt, eller om der er uforudsete bivirkninger.
- **Gennemgå** regelmæssigt teamets **fremdrift** for at sikre, at medarbejderne tager forandringerne til sig, og at alle vellykkede ændringsinitiativer bliver indarbejdet i fremtidige change management-planer.



Diskuter indholdet af slide 17

Præsenter indholdet i henhold til slide. Giv eleverne 5 minutter til at reflektere over de seneste slides og tage deres egne noter, og udveksle, hvad de føler er mest vigtigt, med en af deres meddeltagere..

Dette uddanner deltagerne om:

- Hvordan man udfører sin change management-plan
- Hvordan man evaluerer, gennemgår og tilpasser change management-planen

Slide 18: Teamwork og samarbejde i Hostprojektets forandringsledelseproces samt øvelse i hvordan teamwork kan forbedres heri.

Modul 3: Forandringsledelse

Teamwork og samarbejde i Hostprojektets forandringsledelseproces

- Både teamwork og samarbejde involverer en **gruppe** mennesker, der **arbejder sammen** for at nå et fælles mål.
- Den **vigtigste forskel** mellem samarbejde og teamwork er, at mens teamwork kombinerer de individuelle indsats fra alle teammedlemmer for at opnå et mål, gennemfører folk, der arbejder sammen, et projekt kollektivt.
- **Øvelse**
Afhold en hurtig brainstormingsession: Hvilke muligheder er der for at styrke teamwork og samarbejde inden for teamet, især med medarbejdere/kolleger med autisme

Diskuter indholdet af slide 18

Inden du præsenterer indholdet, bed lærerne om at gå rundt i rummet. Sig derefter 'stop' efter et par sekunder, og bed lærerne om at tale med en "partner", der er nærmest dem nu, om hvad teamwork og samarbejde handler om, og om der er nogen forskelle mellem dem. Præsenter derefter indholdet (ifølge sliden), mens de stadig står der med deres "partner", og giv eventuelt yderligere detaljer, hvor det er nødvendigt, som for eksempel:

Folk, der samarbejder som ligestillede, uden en leder, kan komme op med idéer eller træffe beslutninger sammen med henblik på at nå et mål. Teamwork er derimod normalt overvåget af en teamleder, hvor de enkelte teammedlemmer modtager (individuelle) opgaver, der bidrager til teamets endelige mål. At skabe et miljø, der opmuntrer alle til at arbejde sammen, kan have stor indflydelse på et teams præstation.

Generelle detaljer om kommunikation til/med medarbejdere er indholdet i Modul 2 (hospitalslederens kommunikationsadfærd og færdigheder nødvendige for at motivere andre og give feedback til autistiske medarbejdere) samt udforskning af social inklusion. Af denne grund fokuserer den nuværende enhed på generelle praksisser, der kan hjælpe med at forbedre teamwork og samarbejde blandt medarbejdere involveret i forandringsledelsesprocessen.

Bed dem nu om at gå hen til den næste nærmeste person for at have en brainstorming-session for at samle parternes idéer på et flipchart til denne aktivitet/øvelse. Når de er færdige, kan de gå tilbage til deres pladser, og så præsenterer du den følgende slide.

Dette underviser deltagerne i:

- Hvad teamwork og samarbejde handler om
- Hvad forskellen mellem teamwork og samarbejde er
- Idéer og muligheder for, hvordan man kan forbedre teamwork og samarbejde i et team med medarbejdere/kolleger med autisme/ADS

Slide 19: Effective strategies/ways to accomplish collaboration and teamwork in a change management process to involve (new) team members with autism

Modul 3: Forandringsledelse

Effektive strategier/måder at opnå samarbejde og teamwork i en forandringsledelsesproces for at involvere (nye) teammedlemmer med autisme:

- Skab eventuel nødvendig ny infrastruktur/miljø på arbejdspladsen
- Klarlæg roller
- Skab åbne kommunikationskanaler
- Etabler intentionelt lederskab
- Lad lederskabet ændre sig
- Gør forandring til et positivt skridt
- Fejr individualitet
- Forbliv nysgerrig
- Skab gruppeopløsning af problemer
- Vær et forbillede for adfærd



Diskuter indholdet af slide 19

Giv en oversigt over effektive strategier/ måder at forbedre teamwork og samarbejde (ifølge diaset). Spørg dem, om de kan tilføje flere fra deres brainstorm, måske før du præsenterer de næste to dias om emnet.

Dette uddanner deltagere om:

- Oversigt over muligheder for at styrke teamwork og samarbejde i en forandringsledelsesproces for at involvere (nye) teammedlemmer med autisme/ADS.

Slide 20: Måder at opnå samarbejde og teamwork

Modul 3: Forandringsledelse

Måder at opnå samarbejde og teamwork

- **Skab den nødvendige nye infrastruktur/miljø på arbejdspladsen:** Kend behovene hos medarbejdere med autisme generelt og den specifikke medarbejder i din organisation samt andre medarbejdere og interessenter. Gennemgå potentielle flaskehalse.
- **Klarlæg roller:** Det er nødvendigt at præcisere folks roller i gruppen, deres individuelle og gruppeansvar samt gruppens forventninger relateret til ændringen.
- **Skab åbne kommunikationskanaler:** Sørg for, at planer, intentioner, fremtidige skridt, resultater og eventuelle bekymringer får åbne ører og de rigtige kanaler



Diskuter indholdet af slide 20

Præsenter indholdet og spørg deltagerne, om de har yderligere ideer til de enkelte punkter (i mellemtiden eller til slut):

- **Skab den nødvendige nye infrastruktur/miljø på arbejdspladsen:** Kend behovene hos medarbejdere med autisme generelt og den specifikke medarbejder i din organisation samt andre medarbejdere og interessenter. Gennemgå potentielle flaskehalse.
- **Klarlæg roller:** Det er nødvendigt at præcisere folks roller i gruppen, deres individuelle og gruppeansvar samt gruppens forventninger relateret til ændringen.
- **Skab åbne kommunikationskanaler:** Sørg for, at planer, intentioner, fremtidige skridt, resultater og eventuelle bekymringer får åbne ører og de rigtige kanaler.

Dette vil uddanne deltagerne om:

- Praktiske implementeringsmuligheder for at styrke teamwork og samarbejde i teamet/organisationen, især med medarbejdere/kolleger med autisme/ADS

Måder at opnå samarbejde og teamwork

- **Etabler intentionelt lederskab:** Skab et miljø, der fremmer let samarbejde, og overvej og implementer bevidst faktorer for godt teamwork i en forandringsledelsesproces.
- **Lad lederskabet ændre sig:** Giv plads til, at ledelsesroller naturligt kan skifte og ændre sig, når projektet modnes, og forskellige behov udvikler sig.
- **Gør forandring til et positivt skridt:** Hjælp medarbejdere med at lære at omfavne forandringer positivt og give slip på frygten for det ukendte.
- **Hyld individualitet:** Ledere bør anerkende individuelle bestræbelser og forstå, at alle arbejder med forskellige metoder, stilarter og tidsplaner, især personer med særlige behov.



Diskuter indholdet af slide 21



Fortsæt med at præsentere indholdet:

- **Etabler intentionelt lederskab:** Skab et miljø, der fremmer let samarbejde, og overvej og implementer bevidst faktorer for godt teamwork i en forandringsledelsesproces.
- **Lad lederskabet ændre sig:** Giv plads til, at ledelsesroller naturligt kan skifte og ændre sig, når projektet modnes, og forskellige behov udvikler sig.
- **Gør forandring til et positivt skridt:** Hjælp medarbejdere med at lære at omfavne forandringer positivt og give slip på frygten for det ukendte.
- **Hyld individualitet:** Ledere bør anerkende individuelle bestræbelser og forstå, at alle arbejder med forskellige metoder, stilarter og tidsplaner, især personer med særlige behov.

Dette vil uddanne deltagerne om:

- Praktiske implementeringsmuligheder for at styrke teamwork og samarbejde i teamet/organisationen, især med medarbejdere/kolleger med autisme/ADS

Måder at opnå samarbejde og teamwork

- **Forbliv nysgerrig:** Hjælp teamet med at overveje og udforske eksterne synspunkter, se efter overordnede temaer eller stille spørgsmål om autisme, lære om de nye procedurer, forventninger osv.
 - **Skab gruppearbejde til problemløsning:** Saml dit team ved at tilskynde til åben dialog og produktive problemløsningsstrategier.
 - **Vær et forbillede:** Vis for dit team den integritet og ansvarlighed, du ønsker at se.
- 
- 

Diskuter indholdet af slide 22

Præsenter indholdet:

- **Forbliv nysgerrig:** Hjælp teamet med at overveje og udforske eksterne synspunkter, se efter overordnede temaer eller stille spørgsmål om autisme, lære om de nye procedurer, forventninger osv.
- **Skab gruppearbejde til problemløsning:** Saml dit team ved at tilskynde til åben dialog og produktive problemløsningsstrategier.
- **Vær et forbillede:** Vis for dit team den integritet og ansvarlighed, du ønsker at se.

Husk, at vi tilbyder HOST-spillet som et "neutralt" miljø for at omfavne alle de førnævnte aspekter før, under og efter, at forandringsledelsesprocessen starter. Hvis det er muligt, så prøv at implementere det i træningsafsnittet. De næste slides handler om nye aspekter.

Dette vil uddanne deltagerne om:

- Praktiske implementeringsmuligheder for at styrke teamwork og samarbejde i teamet/organisationen, især med medarbejdere/kolleger med autisme/ADS



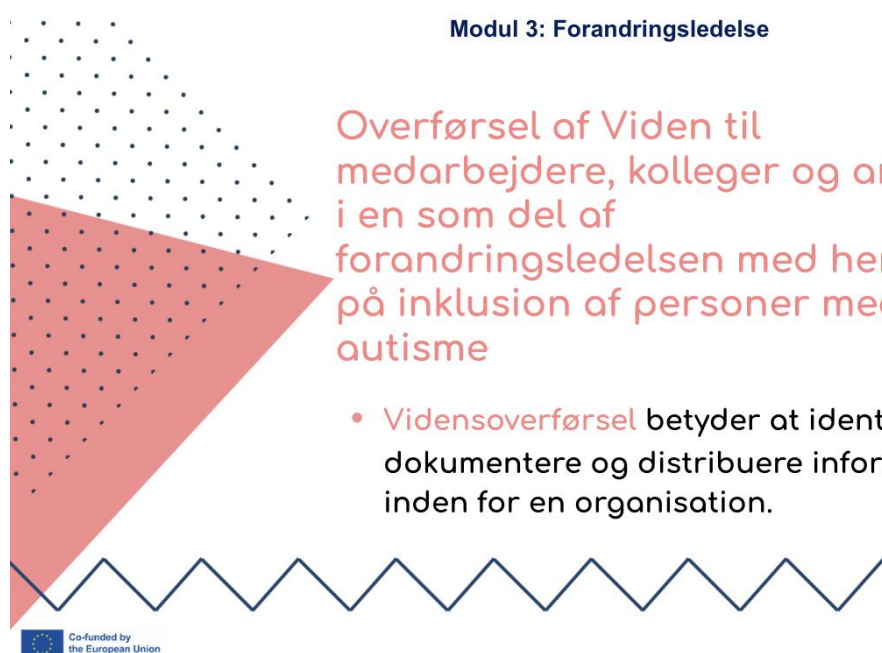
Slide 23: Overførsel af Viden til medarbejdere, kolleger og andre i en som del af forandringsledelsen med henblik på inklusion af personer med autisme

Modul 3: Forandringsledelse

Overførsel af Viden til medarbejdere, kolleger og andre i en som del af forandringsledelsen med henblik på inklusion af personer med autisme

- **Vidensoverførsel** betyder at identificere, dokumentere og distribuere information inden for en organisation.

HOST

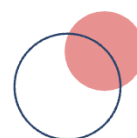


Diskuter indholdet af slide 23

Før du præsenterer dette nye emne om, hvad "vidensoverførsel" er, kan du spørge deltagerne, om de har nogen idéer om, hvad emnet handler om. Herefter kan du give definitionen (ifølge sliden).

Vidensoverførsel...

- henviser til **udvekslingen af viden** mellem mennesker, afdelinger eller inden for en virksomhed generelt. Forskellige parter kan dele viden direkte eller offentliggøre og få adgang til viden via et centraliseret arkiv.
- Informationen, der indgår i overførslen, kan være **intern** og stamme fra organisationen eller **ekstern** og komme udefra.
- Viden kan være enten **eksplicit** (f.eks. let at indsamle, distribueres enten fysisk eller som lyd-/videofiler) eller **tacit** (f.eks. et produkt af erfaring).



Diskuter indholdet af slide 24

Præsenter indholdet (i henhold til diaset). Denne modulektion uddanner deltagerne om:

- Hvordan vidensoverførsel fungerer
- Måder hvorpå viden/information kan videregives

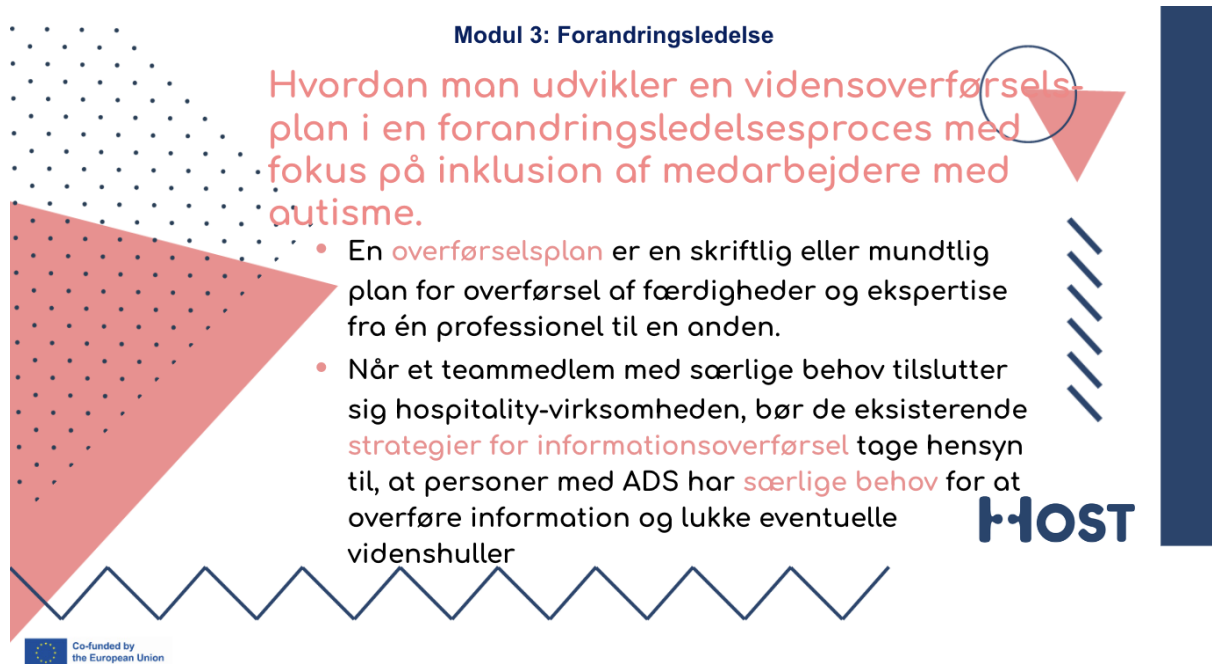
Slide 25: Hvordan man udvikler en vidensoverførselsplan i en forandringsledelsesproces med fokus på inklusion af medarbejdere med autisme.

Modul 3: Forandringsledelse

Hvordan man udvikler en vidensoverførselsplan i en forandringsledelsesproces med fokus på inklusion af medarbejdere med autisme.

- En **overførselsplan** er en skriftlig eller mundtlig plan for overførsel af færdigheder og ekspertise fra én professionel til en anden.
- Når et teammedlem med særlige behov tilslutter sig hospitality-virksomheden, bør de eksisterende **strategier for informationsoverførsel** tage hensyn til, at personer med ADS har **særlige behov** for at overføre information og lukke eventuelle videnshuller

Co-funded by the European Union



Diskuter indholdet af slide 25

Præsenter indholdet (i henhold til sliden).

Dette modul vil uddanne deltagerne om:

- Hvad en overførselsplan er, og hvordan den kan bruges

Slide no. 26: Trin til at udvikle en informationsoverførselsplan på arbejdspladsen

Trin til at udvikle en informationsoverførselsplan på arbejdspladsen

- Identificer de personer med vigtig viden
- Fang den vigtige viden
- Opbevar og distribuer viden
- Brug viden
- Fortsæt med at lære og samle viden

 Co-funded by the European Union

Diskuter indholdet af slide 26

Giv en oversigt over trinnene til at udvikle en informationsoverførselsplan på arbejdspladsen (ifølge diaset). De følgende fire dias giver flere detaljer om hver af dem, inden der startes et nyt emne (Ressourcestyring).

Denne modul uddanner deltagerne om en oversigt over trinene til at udvikle en informationsoverførselsplan på arbejdspladsen

Slide 27: Trin til at udvikle en informationsoverførselsplan på arbejdspladsen – Identificer personer og indfang den vigtige viden

Modul 3: Forandringsledelse

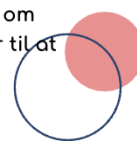
Trin til at udvikle en informationsoverførselsplan på arbejdspladsen

Identificer personer med væsentlig viden:

- Hvem besidder viden, der er essentiel for at udføre de aktiviteter, som medarbejderen med ADS skal tage sig af? Se efter de personer, som de skal arbejde sammen med, hvor de skal hente information fra, og hvem de skal videregive information til osv.
- Hvis opgaver ikke kan udføres uden arbejdsresultaterne fra de nye medarbejdere og omvendt?
- Hvem har erfaring med forskellige former for autismespektrumforstyrrelser?

Indfang den vigtige viden:

- Giv individer, der besidder kritisk viden, incitamenter til at dele den. Husk på slidene om intrinsisk og ekstrinsisk motivation (for eksempel giv dem en tidslomme under møder til at tale).
- Automatiser processen med at indsamle og bidrage med information til viden "lagre" (f.eks. kasser til at aflevere deres bidrag eller endda delte cloud-drev/portaler), og giv skabeloner/ regneark for at gøre kommunikationen af information lettere.



Diskuter indholdet af slide 27

Præsenter indholdet i henhold til slidene: Følgende er trin, du kan bruge til at udvikle en informationsoverførselsplan på arbejdspladsen. Modulet vil uddanne deltagere om:

- Hvorfor det er vigtigt at identificere personer med væsentlig viden i organisationen/teams.
- Hvordan man motiverer folk til aktivt at bruge og videregive tilgængelig viden

Slide 28: Steps to develop an information transfer plan at the workplace – storing and using knowledge, keep learning and collecting knowledge

Modul 3: Forandringsledelse

Opbevar og distribuer viden:

- Gør det på en velorganiseret, let tilgængelig måde, og gør viden tilgængelig i flere formater.
- Brug de kanaler, der er bedst for dine medarbejdere med særlige behov (f.eks. digitale medier, personlige overførsler, infografikker, diagrammer og andre visuelle dokumentationsformater).

Brug den viden:

- Sæt et eksempel ved at bruge den indsamlede viden for at opmuntre andre i organisationen til at følge efter.
- Afhold træningssessioner for at hjælpe folk med at forstå, hvordan man bedst bruger dit vidensrepository, for at informere og henvende sig til kolleger med særlige behov (f.eks. brug HOST-spillet)

Fortsæt med at lære og indsamle viden:

- Tilføj ekstern viden fra eksperter.
- Afhold brainstorming-møder for at løse eventuelle udfordringer under forandringsledelsesprocessen.
- Over tid skal du fortsætte med at vedligeholde og opdatere informations- og vidensrepository-planen for at indsamle viden og gøre den til en del af organisationskulturen



Diskuter indholdet af slide 28

Præsenter indholdet i henhold til slidens oplysninger. I slutningen af sliden, spørg deltagerne, om de har spørgsmål eller andre forslag, inden du åbner det næste emne, Ressourceledelse.

Denne sektion uddanner deltagerne i:

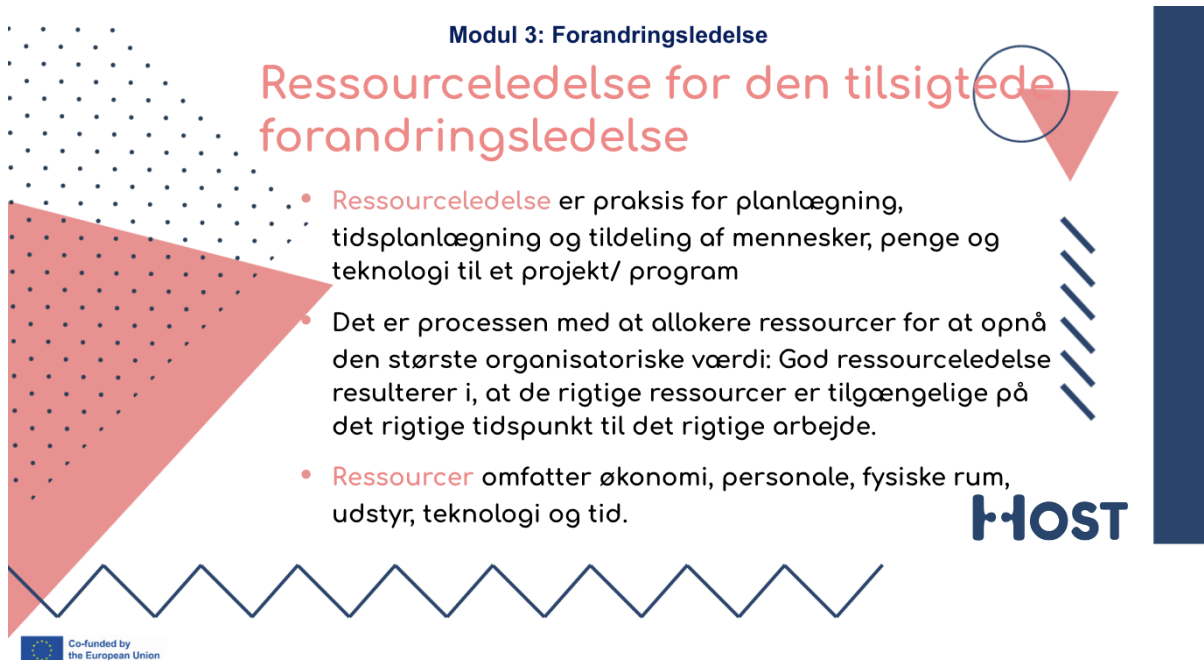
- Hvordan information/viden kan gøres tilgængelig for alle og bruges
- Vigtigheden af at tilegne sig ny viden

Slide 29: Ressourceledelse for den tilsigtede forandringsledelse

Modul 3: Forandringsledelse

Ressourceledelse for den tilsigtede forandringsledelse

- **Ressourceledelse** er praksis for planlægning, tidsplanlægning og tildeling af mennesker, penge og teknologi til et projekt/ program
- Det er processen med at allokere ressourcer for at opnå den største organisatoriske værdi: God ressourceledelse resulterer i, at de rigtige ressourcer er tilgængelige på det rigtige tidspunkt til det rigtige arbejde.
- **Ressourcer** omfatter økonomi, personale, fysiske rum, udstyr, teknologi og tid.



Co-funded by the European Union

Diskuter indholdet af slide 29

Præsenter indholdet i henhold til sliden. Du kan give flere forklaringer som foreslået her:

Det er processen med at allokere ressourcer for at opnå den største organisatoriske værdi. God ressourceledelse resulterer i, at de rigtige ressourcer er tilgængelige på det rigtige tidspunkt til det rigtige arbejde. Ressourcer omfatter økonomi, personale, fysiske rum, udstyr, teknologi og tid. Målet er at bruge den bedste kombination af ressourcer til at imødekomme kravene i forandringsledelsen, samtidig med at man er opmærksom på, at disse samme ressourcer sandsynligvis er efterspurgt andre steder i virksomheden.

Inden for en forandringsledelsesproces bliver ressourceledelse endnu vigtigere, fordi det også indebærer at overveje justeringer af eksisterende ressourceledelsesplaner til de identificerede forandringsbehov. Den specifikke fokus for HOST-projektet er at inkludere autistiske medarbejdere i neurodiverse teams inden for hospitality og at styre forandringen mod et nyt miljø, der vil skabe mange nye muligheder for dette. I vores specifikke situation betyder det at finde og allokere ressourcer som tid, udstyr, infrastruktur og personale for at involvere medarbejdere med autisme i teamet.

De følgende fire slides vil udforske trin/ faser.

Denne sektion uddanner lærerne om:

- Hvad ressourceledelse er, og hvordan det fungerer i en forandringsledelsesproces

Slide 30: Faser af ressourceledelse i denne specifikke forandringsproces

Modul 3: Forandringsledelse

Faser af ressourcestyring inden for den specifikke forandringsproces

Når du har nye medarbejdere med autisme, som skal involveres i dit team, er det nødvendigt at planlægge og vide, hvilke specifikke ressourcer der vil være nødvendige for at byde dem velkommen, inkludere dem og involvere dem godt i dit team.

- • Bestemmelse af dine ressourcebehov er den **første fase**.
- • **Anden fase:**
 - Mobiliser dit team og overvej de særlige færdigheder, som forandringen kræver på hvert trin i henhold til din forandringsledelsesplan, samt de tilgængelige personer med nødvendige færdigheder.
 - Hvis du vurderer, at du mangler visse færdigheder, skal du beslutte, om du har budgettet til at ansætte eksterne personer for at bringe disse færdigheder.
 - Alle nødvendige ressourcer vil blive tildelt i denne fase



Diskuter indholdet af slide 30

Præsenter indholdet (i henhold til slidene)

Denne sektion uddanner deltagerne om:

- Faserne i ressourcehåndtering i en specifik forandringsproces

Slide 31: Faser af ressourcestyring inden for den specifikke forandringsproces

Modul 3: Forandringsledelse

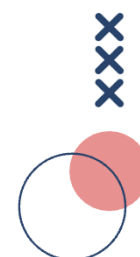
Faser af ressourcestyring inden for den specifikke forandringsproces

Tredje fase:

- ... at styre de ressourcer, du har samlet, klart definere og kommunikere roller og ansvar; dette går hånd i hånd med implementeringsfasen af din forandringsledelsesproces

Sidste fase stage:

- ... at overvåge ressourcer for fremdrift, effektivitet og effektivitet i leveringen af deres forventede projektbidrag.
- Der vil næsten altid være muligheder for forbedring, når du søger at optimere ressourcerne for at levere den højeste værdi til hospitality-virksomheden og dens interessenter



Diskuter indholdet af slide 31

Præsenter indholdet (i henhold til slidene)

Denne sektion uddanner deltagerne om:

- Faserne i ressourcehåndtering i en specifik forandringsproces

Slide 32: Ressourcestyringsteknikker

Organisationer bruger ressourcestyringsteknikker til at maksimere ressourceeffektiviteten. Hospitality-ledere anvender ofte software til at skabe gennemsigtighed og træffe smartere ressourcebeslutninger

Modul 3: Forandringsledelse

Ressourcestyringsteknikker

Vigtige punkter er:

- **Ressourceallokering:** de færdigheder, dit team bringer med, samt deres tilgængelighed, eksisterende udstyr og tilpasningsmuligheder.
- **Ressourceudnyttelse:** giver dig mulighed for at få indsigt i dit teams kapacitet over en periode og identificere, om ressourcerne bliver over- eller underudnyttet.
- **Ressourceudjævning:** er vigtig for at maksimere ressourcerne i hele forandringsledelsesprocessen for involvering af medarbejdere med ASD og eventuelle andre ressourcebehov, så du får mest værdi ud af de ressourcer, du allerede har
- **Ressourceprognoser:** giver dig mulighed for at lave forudsigelser, identificere potentielle konflikter og prioritere ressourcer på en tidslinje

Diskuter indholdet af slide 32

Præsenter indholdet i henhold til sliden og giv et overblik over teknikker til ressourceledelse, som vil blive præsenteret i mere detaljeret form på de følgende fire slides, før modulet afsluttes.

Denne sektion uddanner deltagerne i:

- teknikker til ressourceledelse
- hvad ressourceallokering betyder
- hvad ressourceudnyttelse betyder
- hvad ressourceudjævning betyder
- hvad ressourceforudsigelse betyder

Slide 33: Mange tak!



Mange tak!



Exercise 1

Instructions: Prepare a slide with the link and invite learners to watch the video 'The ADKAR Modell by Jeffrey Hiatt' (<https://www.youtube.com/watch?v=9hci51w8xhk>) and note the most important milestones and implementation options in the change management process.

Exercise 2

Brainstorming Session

Instructions: Have a quick brainstorming session: What opportunities are there to strengthen teamwork and collaboration within the team, especially with employees/colleagues with autism?