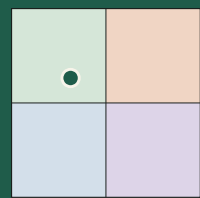


DIN ARKETYPE

# Vogteren

*Du holder fast i det, der binder folk sammen, når alt andet ryster.*

43% Vogteren    25% Klippen    20% Pioneren    12% Strategen

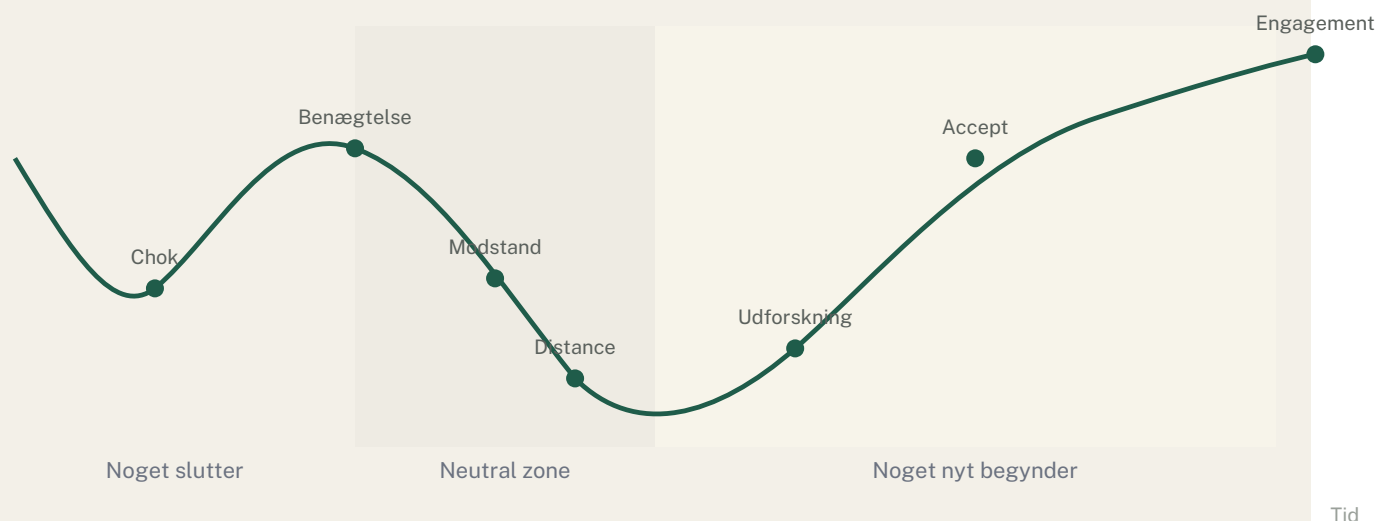


TEMPO 31/100 · ANKER 63/100

Eksempel på en fuld forandringsrapport

## Den rejse, modellen bygger på

Forandringsprofilen er bygget oven på to af de mest anvendte modeller inden for forandringsledelse og forandringspsykologi: Kübler-Ross' forandringskurve og Bridges' overgangsmodel. De beskriver ikke personen — de beskriver den rejse, de fleste mennesker bevæger sig igennem, når noget kendt erstattes af noget nyt. Den personlige profil viser, hvor på den rejse du typisk befinder dig, og hvordan du bevæger dig igennem den.



Kübler-Ross' forandringskurve, kombineret med Bridges' overgangsmodel. Den følelsesmæssige rejse gennem chok, benægtelse, modstand og distance — via en neutral zone — til udforskning, accept og engagement. Denne kurve er en del af grundlaget for områderne Frustrationskurve og Landing på det nye i denne rapport.



Bridges' tre faser er den struktur, hele Forandringsprofilen er bygget op omkring: fra at slippe det gamle system, gennem en periode uden fast grund under fødderne, til for alvor at lande i det nye.

## Rapportens otte områder, fordelt på de tre faser

### *Afslutning*

- Modstand
- Afsked med det gamle

### *Den neutrale zone*

- Behov under forandring
- Reaktion når behov ikke mødes
- Frustrationskurve

### *Den nye begyndelse*

- Landing på det nye

Adfærd og Beslutningsfacon går på tværs af alle tre faser — de beskriver, hvordan man bevæger sig igennem rejsen, uanset hvor på den man befinder sig.

## Sådan bevæger Anna sig gennem Kübler-Ross og Bridges

Modellerne på forrige side beskriver den rejse, de fleste mennesker bevæger sig igennem. Her er, hvordan Annas profil typisk farver hvert af de syv trin — fra det øjeblik forandringen rammer, til den er landet.

### *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 det er sjældent, at Anna ikke tror på forandringen; det er, at Anna endnu ikke er overbevist 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 Annas 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.

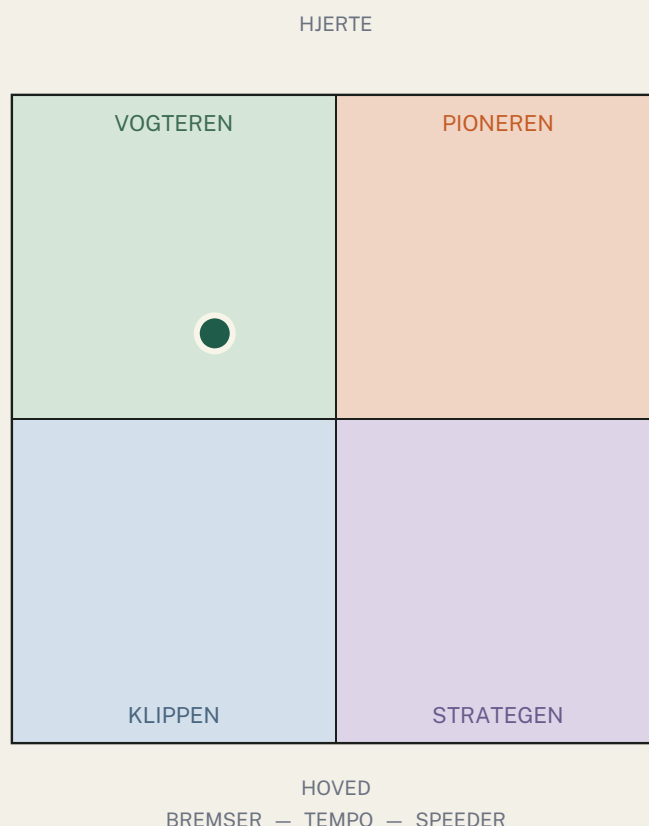
#### ENGAGEMENT

Annas engagement i det nye viser sig stille frem for højlydt — Anna bruger det, uden at gøre voldsomt væsen af det.

**Annas rytme gennem kurven:** 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.

## Annas placering i forandringskompasset

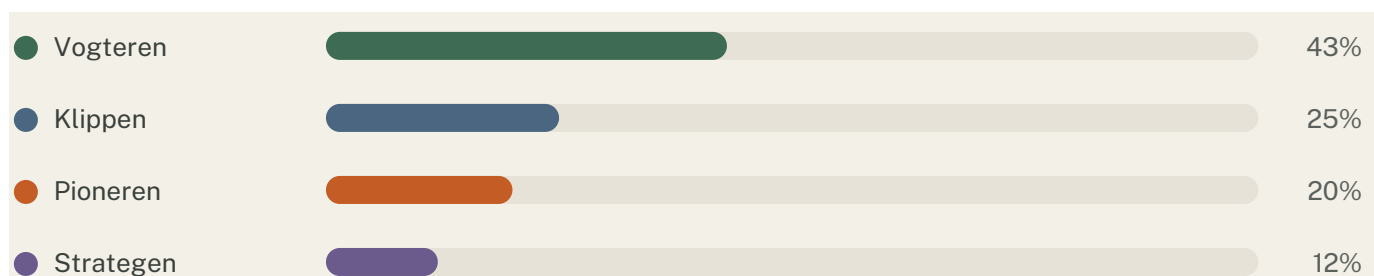
To akser afgør arketypen: hvor hurtigt man bevæger sig ind i det nye (Tempo), og hvor man henter sin tryghed fra — hovedet eller hjertet (Anker).



Vogteren mærker efter, hvad en forandring gør ved fællesskabet, længe før andre har tænkt tanken. Din tilbageholdenhed handler sjældent om selve forandringen — den handler om loyalitet: over for kollegerne, kulturen og den tillid, der er bygget op over tid. Du er den, der spørger «hvad sker der med os», mens andre spørger «hvad sker der med systemet». Det gør dig til en afgørende stemme for, at forandringer ikke koster mere på fællesskabet, end de behøver. Skyggesiden er, at din omsorg for gruppen kan gøre det svært for dig selv at komme videre, hvis du ikke også får lov til at sørge over det, der forsvinder.

### VOGTEREN GENNEM KÜBLER-ROSS' KURVE OG BRIDGES' FASER

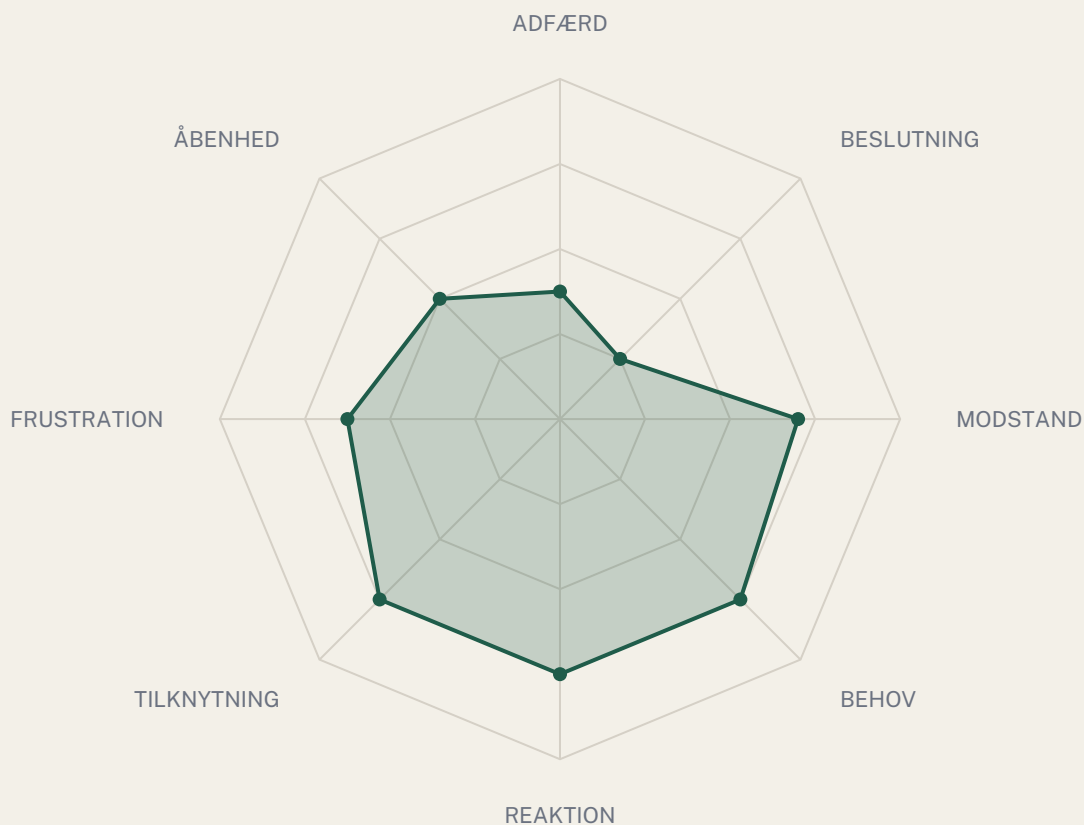
Vogterens rejse gennem kurven ligner et egentligt sorgforløb mere end de fleste andre arketyper — Kübler-Ross' oprindelige model beskrev jo netop tab, og en organisatorisk forandring er for dig reelt et tab: af relationer i deres nuværende form, af en kultur, af en fælles historie. Bridges' pointe om, at Afslutning kræver disidentifikation og desillusion (at give slip på, hvem man var i det gamle system), rammer dig hårdere end de fleste, fordi din identitet er tættere vævet sammen med fællesskabet. Du bevæger dig gennem Den neutrale zone bedst i selskab — alene i zonen bliver uklarheden markant tungere. Din vej til Den nye begyndelse går sjældent gennem et personligt argument, men gennem en oplevelse af, at fællesskabet er landet sammen med dig.



De fleste mennesker er en blanding. Tallene viser, hvor meget hver arketype fylder i netop denne profil — ikke en kasse, man sidder fast i.

## Annas fulde forandringsmønster

Otte mål, én person. Sådan ser vedkommendes otte kerneområder ud, samlet i ét billede.



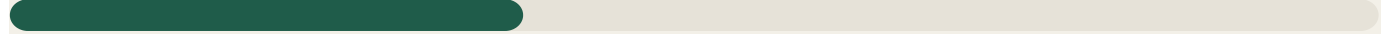
Læs radaren som et øjebliksbillede af, hvor du typisk befinder dig i Kübler-Ross' og Bridges' rejse: Modstand og Tilknytning trækker mod Bridges' Afslutning, Behov, Reaktion og Frustration hører hjemme i Den neutrale zone, og Åbenhed markerer, hvor let eller svært Den nye begyndelse falder. Adfærd og Beslutning er ikke stationer på kurven, men beskriver farten gennem den.

## Dit handlingsmønster

Dette viser, hvordan du typisk agerer, i det øjeblik en forandring bliver annonceret. I Kübler-Ross' og Bridges' sprog er dette ikke en position på kurven, men en hastighed: hvor hurtigt du bevæger dig fra det første Chok og ind i en aktiv relation til det, der er ved at ende.

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. Set i Bridges' optik bruger du 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.

## Din beslutningsfacon

Din beslutningsfacon handler om, hvordan du bevæger dig fra det, Kübler-Ross kalder Distance — den afprøvende, forhandlende fase, hvor du vejer det nye op mod det kendte — og videre til en reel stillingtagen. Det er forskellen på at forhandle med virkeligheden og for alvor acceptere den.

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.

## Hvor du holder igen

Dette område viser, hvor stærkt du typisk holder igen, når en forandring rammer noget, du selv har været med til at bygge op eller er tryk ved. Det er kernen i det, Kübler-Ross beskriver som modstandsfasen — og starten på Bridges' første fase, Afslutning, hvor modstand ofte er et signal om, hvad der reelt står på spil, snarere end en forhindring i sig selv.

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. I Bridges' forståelse er din modstand 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.

## Det, du har brug for undervejs

Alle har brug for noget bestemt for at kunne slippe det gamle og gå ind i det nye med ro. Bridges kalder denne del af rejsen Den neutrale zone — hos Kübler-Ross svarer den til Distance og Udforskning. Dine to stærkeste behov er:



### RELATIONER

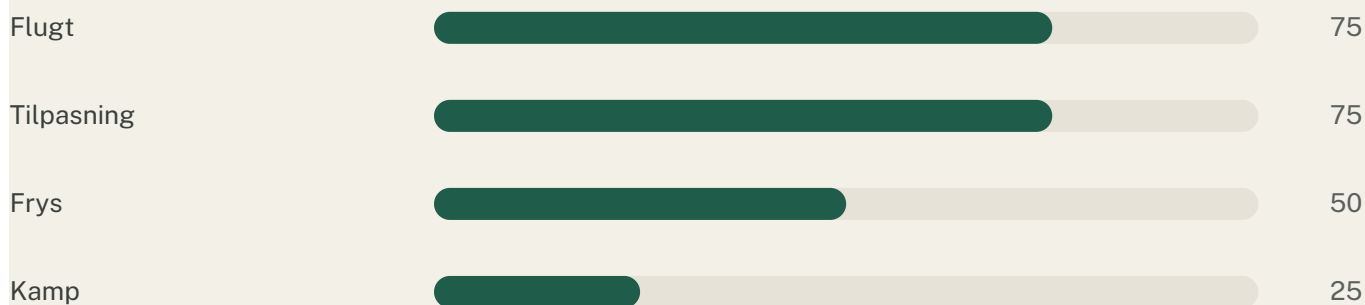
Du klarer forandringer bedst sammen med andre. Fællesskabet om det svære — vished om, at du ikke står alene med det — betyder mere for din tryghed end faktisk information eller kontrol. Kübler-Ross' oprindelige arbejde understreger netop, at sorgarbejde sjældent lykkes i isolation; din version af det er, 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. Bridges kalder Den neutrale zone 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.

## Din reaktion, når du ikke får det, du har brug for

Når det, du har brug for, ikke bliver mødt, reagerer de fleste efter et af fire mønstre. Det hører til samme fase — Bridges' neutrale zone, dér hvor Kübler-Ross' kurve er på sit laveste punkt. Dit mest fremherskende er:

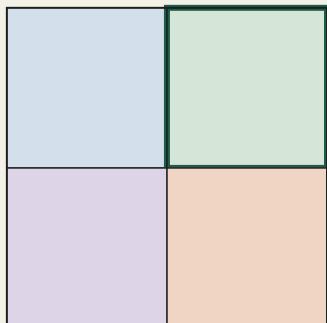


### FLUGT

Du trækker dig, når presset bliver for stort, frem for at tage konflikten. I Bridges' 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 unødigt 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.

## Sådan slipper du det, der var

Din måde at afslutte et gammelt system på afhænger af to ting: hvor tæt du knytter dig til det, og hvor stort dit behov er for en reel markering. Dette er kernen i Bridges' første fase, Afslutning — med tab og at give slip.



### CEREMONIEL SØRGER

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, hvordan Bridges beskriver en fuldført Afslutning: den følelsesmæssige erkendelse af tabet (Kübler-Ross' del af arbejdet) forenet med et konkret «marker event», der gør bruddet virkeligt. Det er sådan, du er bygget til at komme videre.

## 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. Bridges kalder den Den neutrale zone; hos Kübler-Ross er det 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 — dens lave signal-støj-ratio, som Bridges beskriver den — uden at den vælter dig; det er den reaktion, de fleste har, når noget grundlæggende er sat i bero.

Tålmodighed med lange overgange — Lav

25 / 100

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, Bridges nævner (formål, billede, plan, rolle), reelt er på plads.

## Sådan tager du det nye til dig

Når det nye system er indført, og støvet har lagt sig, viser mennesker meget forskellige landingsmønstre. Dette er Bridges' tredje fase, Den nye begyndelse — og Kübler-Ross' Engagement. Dit tydeligste landingsmønster er:



### 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 Bridges' fire forudsætninger reelt er faldet på plads for dig, eller om du blot fungerer, fordi det forventes.

## 5 områder, du kan arbejde med

Baseret på hele profilen er det her, hvor Anna har mest at hente — hvis vedkommende vil håndtere forandringer med mindre friktion og større ro. Hvert område er koblet til det sted i Kübler-Ross' og Bridges' rejse, hvor det gør størst forskel.

### Område 1 / 5

Bridges: Den neutrale zone

#### Bed konkret om det, du har brug for

Du ved godt, hvad du har brug for, for at føle dig tryk 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

Bridges: Afslutning (marker event)

#### Skab din egen afslutning

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. Det er præcis, hvad Bridges kalder et «marker event» — 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

Bridges: Den neutrale zone –Den nye begyndelse

#### Giv overgangen den tid, den tager

Du vil helst hurtigt videre — uafklarede mellempereioder 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. Bridges' pointe er, at 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

Kübler-Ross: Distance

### Giv analysen en deadline

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

Kübler-Ross: Modstand · Bridges: Afslutning

### Sig det højt, før det bliver stort

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.

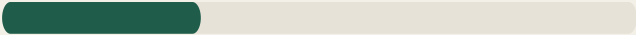
–Sæt en frist for dig selv: senest 48 timer efter en ny beslutning siger du din holdning højt til én relevant person.

# Annas profil i ét billede

Vogteren — Du holder fast i det, der binder folk sammen, når alt andet ryster.

43% Vogteren · 25% Klippen · 20% Pioneren

Tempo



31/100

Anker



63/100

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 sørger

FRUSTRATIONSKURVE

Middel niveau · Lav tålmodighed

LANDING PÅ DET NYE

Pragmatisk bruger

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

|                                     |                                                |
|-------------------------------------|------------------------------------------------|
| Bed konkret om det, du har brug for | Bridges: Den neutrale zone                     |
| Skab din egen afslutning            | Bridges: Afslutning (marker event)             |
| Giv overgangen den tid, den tager   | Bridges: Den neutrale zone –Den nye begyndelse |
| Giv analysen en deadline            | Kübler-Ross: Distance                          |
| Sig det højt, før det bliver stort  | Kübler-Ross: Modstand · Bridges: Afslutning    |

Ingen profil er statisk — den kan udvikle sig, i takt med at man arbejder bevidst med den. Uanset hvor på Kübler-Ross' og Bridges' kurve 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.

Forandringsrapport — udarbejdet med Forandringsprofilen, et refleksionsværktøj til selvindsigt og udvikling. Ikke en klinisk eller psykometrisk test.