

## Medarbejdere er da mod forandringer ikk'!?

Af: Anne Tang Thomsen, Teglkamp & Co.



Det er en antagelse, vi tit møder, når vi er ude for at arbejde med forandringsprocesser – og ledelsen sukker lidt og siger, 'det er godt nok op ad bakke at få medarbejderne med'.

Og når vi indledningsvis snakker med medarbejderne, er det ofte fristende at tænke 'hold da fest – her er der godt nok tale om en grundlæggende modstand'. Men som ofte, når man stikker et spadestik dybere, opdager man et mere nuanceret billede, som også fortæller noget om, hvordan man kan arbejde med forandringsmodstand.

Så hvor kommer modstanden fra - og hvad kan man gøre ved den?

### Er vi født som modstandere af forandringer?

Meget tænkning omkring forandringer og ledelse af forandringer tager udgangspunkt i, at der hos medarbejdere findes en grundlæggende modstand mod forandringer – nogle negative følelser, som bliver udløst, når vi snakker større ændringer i folks hverdag.

Vores erfaring er dog, at man ikke bare per se kan tale om, at mennesker er mod forandringer – vi støder også på følelser som håb, stolthed, spænding, energi, glæde forventning. Det er således sjældent at se modstand mod en forandring, som klokkeklart er til fordel for alle! Men 'jo' vi møder medarbejdere, som nemt bliver bekymrede, når deres hverdag forandres – og så møder vi alle dem, som efterhånden er blevet bekymrede pga. deres arbejdsplads måde at håndtere forandringer på.

### Hvorfor bliver vi så modstandere af forandring?

For nyligt var jeg ude for at interviewe en gruppe medarbejdere, som blev set som særligt problematiske i forbindelse med en forandringsproces i en stor organisation. Her fik jeg en opskrift på, hvordan en organisation får skabt forandringsmodstand:

Forandringen var meldt ud som 'en bedre fremtid', hvor man ved effektiviseringer ville gøre arbejdsgange og metoder bedre for den enkelte medarbejder og kunden. Nu et stykke inde i processen havde der været 3 fyrringsrunder (hvilket ledelsen fra starten havde benægtet ville komme), arbejdsområder var blevet ændret (øget), rutiner var ændret – uden at medarbejderne i nævneværdig grad var bedt om at komme med input til hvordan og hvorledes? Kommunikation var sparsom, ingen havde et overblik over, hvor langt i processen man var, eller hvad der skulle ske nu? – og folk havde rent fagligt svært ved at forsvare det, de lavede.



### Hvordan arbejder man med modstand?

Mange forandringsprocesser grunder i, at organisationer er nødt til at optimere, skære ned, satse på noget nyt mv. Forandringer som umiddelbart kan få, hvad mange vil opleve som negative konsekvenser for deres arbejdsplads, og som kan vække/styrke negative følelser og modstand hos medarbejderne.

Det kan være svært at få folk til at bakke op i en sådan sammenhæng – og dog ser vi løbende svære forandringsprocesser, som er blevet håndteret så dygtigt, at medarbejderne har bakket

op om processerne hele vejen.

Et fælles træk for disse forandringer er, at ledelsen har set medarbejderne – ikke som et ømt punkt - men som et vigtigt aktiv for forandringsprocessen, og har givet dem gode arbejdsvilkår i processen i form af:



- En viden om, hvorfor vi gør det her! Hvad er formål, mål og succeskriterier med forandringen – også hvor der er konsekvenser, som er negative. Sørg for at håndtere de negative konsekvenser bedst mulig!
- Ærlighed! Lad fx være med at pakke noget negativt ind som noget positivt.
- Fyldestgørende kommunikation. Tegn et realistisk billede af, hvor I er på vej hen – det er vigtigt, at folk ved, hvad der foregår, og at de kan se sig selv ind i den nye fremtid.
- Involvering! Medarbejderne har faglige ekspertise på en hel masse områder. De har en viden om, hvilke konsekvenser forandringerne har – for organisationen og for brugerne – og de har ofte gode bud på, hvordan man minimerer evt. ulemper/optimerer fordele ved forandringer.
- At komme hurtigt i gang med fremtiden. Lad folk gøre sig erfaringer med det nye og skab plads til læring.
- At give plads til følelser – og at lade folk udtrykke deres følelser. Det giver en fornemmelse af, hvor folk er - og det giver en mulighed for at arbejde med det. Følelser kan både binde og frigive en masse energi – sat rigtigt i spil kan følelser fremme både læring og kreativitet – og dermed blive en vigtig driver i en forandringsproces.

## Dygtig forandringsledelse betaler sig!

For nu at vende tilbage til Artiklens overskrift så 'jo' medarbejdere kan være imod forandringer (og gøre processen meget tung) – men de behøver ikke at være det, og desuden kan modstand/følelser ændres, hvis man arbejder på det. En arbejdsplads kan gøre meget for at skabe opbakning og ejerskab - ved at mobilisere de positive følelser, som også er en del af forandringer.

Det kræver dygtig ledelse! Ledelse, der handler om at se medarbejderne som en vigtig ressource i processen. Ledelse, der ser medarbejderne som en aktiv del af forandringen og som skaber rimelige arbejdsvilkår i forandringen. Den slags får folk til at trække i samme retning. Og det betaler sig – for dybest set, når vi jo ikke længere med en forandringsproces, end de involverede ønsker/tillader. Hvis folk i det stille fortsætter, som de plejer, er forandringer jo ingen succes!

**Anne Tang Thomsen** er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for konsulent- og lederuddannelser. Anne har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Se mere om Teglkamp & Co på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

## Sommerkursus for yngre ledere

Brug den stille periode omkring sommerferien til at blive klogere på:

- Ansættelser
- Afskedigelser
- Den vanskelige samtale og
- Forandringsledelse.

Deltag enten den 9. - 10. juli eller den 27. - 28. august.





Download brochuren her: [http://www.tegkamp.dk/Sommerkursus\\_Yngre\\_ledere.pdf](http://www.tegkamp.dk/Sommerkursus_Yngre_ledere.pdf)  
Tilmeld dig kurset her:  
[http://response.questback.com/tegkampco/sommerkursus\\_yngre\\_ledere/](http://response.questback.com/tegkampco/sommerkursus_yngre_ledere/)