

5 skarpe – Derfor gør forandringer ondt

Vi har spurgt erhvervspsykolog Ejnar Bryld, hvorfor vi mennesker kan få det svært, når rammen om vores hverdag ændres.

1. Er det godt eller dårligt, at ting ændrer sig?

Det er godt og nødvendigt, fordi forandring er forudsætning for at en organisation kan bevare kvalitet og livskraft i forhold til sin opgave.

Der er masser af eksempler på organisationer, der har forsømt at tage bestik af omgivelsernes ændrede behov og ønsker, og derfor har fået en kultur af selvtilstrækkelighed. Disse organisationer visner eller forsvinder helt.

2. Hvorfor tager nogen mennesker forandringer som en udfordring, mens andre frygter dem?

Forandringer giver nye muligheder – herunder mulighed for at lære noget nyt. Men det er ingen let sag at lære nye kompetencer, nye rutiner og nye måder at tænke på. Det er energikrævende og rykker ved vores grundlæggende behov for ligevægt og tryghed.

Langt de fleste af os er ret konservative, når det handler om ændringer i hverdagen, som andre vil have os til. Tænk blot på talemåder som "klap hesten", "vend skråen" eller "spis brød til". Alle sammen udtryk for en reserveret og afvisende holdning til forandringer. Tænk også på udtrykket "sund skepsis", hvor vi helt bogstaveligt fremhæver skepsis som et sundhedstegn.

Men behovet for tryghed er samtidig en individuel størrelse, som afhænger af vores personlighed, robusthed og erfaringer i livet. Derfor reagerer vi forskelligt på forandringer.

3. Hvad er det ved ændringer, der gør mennesker bange?

Udtrykket "modstand mod forandringer" dækker i virkeligheden over tre typer modstand:

- modstand, der udspringer af manglende forståelse og mening
- modstand, der udløses fordi forandringen medfører et tab
- modstand, der handler om mistillid til de personer, der foreslår forandringen

De personer, der skal stå i spidsen for en given forandring, er derfor på hårdt arbejde med at formidle hvorfor disse forandringer skal ske, hvad organisationen og de involverede kan vinde ved forandringen og hvordan forandringen skal foregå, herunder hvem der skal lede processen og hvilke værdier, der skal præge processen.



4. Hvordan tackler man det bedst, hvis man ufrivilligt bliver udsat for ændringer?

Man kan som medarbejder gøre flere ting: For det første kan man hjælpe ledelsen med at udøve god forandringsledelse ved at stille de ovennævnte hvorfor, hvad og hvordan-spørgsmål og dermed få ledelsen til at gøre et godt stykke hjemmearbejde.

Dernæst kan man involvere sig i processen ved at være aktiv i arbejdsgrupper eller på møder. Involvering giver indflydelse og dermed en følelse af kontrol og gradvist ejerskab til det nye.

Endelig kan – og bør man – stille sig selv spørgsmålet: Hvad kan jeg vinde ved denne ændring i min arbejdsmæssige hverdag? Et andet godt refleksivt spørgsmål til sig selv er: Hvad skal der til, for at jeg kan finde mig til rette med det nye? Svaret kan så indgå i dialogen med ledelsen.

5. Skal beslutningstagerne tage hensyn til, at nogle medarbejdere/medlemmer har svært ved forandringer?

Ja – og det er lige her at forandringsledelse bliver en kunst. Ledelsen skal på en og samme tid have sit forandringsprojekt i havn og samtidig tilrettelægge processen derhen på en respektfuld måde.

Der skal tages hensyn til, at de personer der bliver påvirket af ændringerne, er mennesker med forskellige personligheder, erfaringer, følelser og reaktionsmønstre, og derfor skal behandles individuelt.