



🕒 3 min. 👁️ 📌 18-05-2018

Er din organisation ved at udvikle et traume?

En større organisationsændring, vedvarende belastninger eller drypvise hændelser, såsom arbejdsgange, der ofte laves om, kan forårsage et organisationstraume. Find ud af om din organisation er ved at udvikle et organisationstraume og få råd om, hvordan du forebygger det.

Skribentinfo



[Monique Hartmann](#)

Cand Psych Aut & Master in Public
Governance (MGP)

På nogle arbejdspladser fornemmer man, at noget er galt. Stemningen hænger så at sige i væggene. Der findes et begreb, der kan hjælpe med at kunne se, håndtere og forebygge disse usunde dynamikker på arbejdspladser, så det ikke går ud over arbejdsglæden og produktiviteten. Begrebet hedder organisationstraume, og er beskrevet i bogen Traumer i organisationer af den belgiske forfatter Philippe Bailleur.

Traumer er noget, man kender fra situationer, hvor et menneske ikke kan komme videre efter en smertefuld oplevelse. Det lyder derfor måske lidt tungt at bruge begrebet traumer i forhold til organisationer. Men det opleves ofte som en lettelse, når medarbejderne får indsigt i, hvad der kan påvirke en arbejdsgruppe: "Nååh, er det derfor, vi reagerer på den måde, vi gør?"

Her er nogle tegn på, at din organisation er ved at udvikle et traume:

- Høj personaleomsætning og højt sygefravær
- Når medarbejderne ikke kan komme videre efter en hændelse i organisationen. Fx når medarbejderne

bliver ved med at nævne, hvor hårdt den sidste organisationsændring har været

- Silodannelse: Afdelinger/teams lukker sig omkring deres egne opgaver - uden samarbejde på tværs.
- Aftagende loyalitet med arbejdspladsen
- Rigid perfektionisme
- Man deler ikke følelser med hinanden
- Irritationer over små ting
- Tavshed
- Snak i krogene
- Mistillid
- Udmattelse

Flere årsager til alarm

Når nogen prikker dig på skulderen, vil du automatisk vende dig om for at se, hvad der sker. Du skal faktisk bevidst modvirke reflexen, hvis du ikke vil vende dig om og kigge. Med den samme refleks bliver medarbejdere opmærksomme, når der sker noget på arbejde.

Det sker ikke kun, når der introduceres en organisationsændring, men også hvis fx en kollega bliver sygemeldt på grund af stress. Er det farligt? Er jeg den næste, der går ned? Alarmcentralen i hjernen fortæller, at der er fare på færde, og vi skal beskytte os selv. Sådant en ændring kan gøre hele gruppen utryk, og medføre dårlig stemning.

Når vi udvikler en organisation, sker der en differentiering og integrering: Vi bryder grupper og funktioner op, for at undersøge værdien for hvert enkelt element. Integreringen sker så, når vi sætter det hele sammen igen på en måde, der tilfører mere værdi for organisationen. En meningsfuld organisationsudvikling skaber handlekraft, så vi opnår bedre resultater med vores arbejde.

Det, der desværre ofte sker, er, at medarbejderne kun oplever differentiering, men ingen integrering. Det giver støj og frustration, og en god grobund for et organisationstraume, som kan komme til udtryk i fx konflikter eller stresssygemeldinger.

Dialog og nærvær forebygger traumer

Hvis du vil undgå organisationstraume, så kræver det dialog og nærvær. Dialog om at alle skal være en del af den udvikling, der finder sted og nærvær fra din side for at bevare trygheden.

Dine medarbejdere har brug for et godt fagligt og relationelt netværk på deres arbejdsplads. Jo mere forgrenet netværket i en organisation er, desto nemmere er det at skabe dialog og tryghed. Det er ikke noget, du skaber alene. Dine medarbejdere skal også være med på at ville udvikle samarbejdsrelationerne.

En organisation eller gruppe vil som udgangspunkt gerne samarbejde og producere noget. Men medarbejderne bliver påvirket af arbejdspladsens forviklinger, små som store. Når samarbejdet ikke rigtig glider, kan det gøre underværker at sætte ord på disse forviklinger. For når man ser på problemer som noget, man kender og erkender, så kan det lette stemningen.

Øvelse: Byg en tidslinje

Formålet med øvelsen er at styrke medarbejdernes relation til arbejdspladsen og hinanden, ved at lave en tidslinje og kigge tilbage på arbejdspladsens historie. Du kan lave øvelsen på et personalemøde. Afsæt ca.

2 timer.

1. **Find et lokale med en lang, tom væg.** Sæt evt. et stort stykke papir på væggen. Eller læg et langt reb ud på gulvet.
2. **Lad medarbejderne tale sammen i små grupper om øjeblikke**, som de har oplevet som værende indgribende. Bed om både positive og negative oplevelser. Deltagerne kan bruge både post-its eller papir og tusser, så det er nemt for hele gruppen at læse præsentationen.
3. **Læg sedlerne på historielinjen**, og lad deltagerne fortælle om det, de har beskrevet. Start ved begyndelsen og arbejd hen mod nuet. Vær opmærksom på medarbejdernes reaktioner under gennemgang af historien. Det bliver som regel ret tydeligt, hvornår deltagerne mener, at en begivenhed har været skælsættende. Der tales ofte om før/efter flytningen, fusionen, fyringsrunden etc. Medarbejderne vil ofte opleve en lettelse og samhørighed, når det bliver anerkendt, at ikke alt i historien har været let.
4. **Til sidst er det vigtigt at tale om, hvilken læring, I tager med fra øvelsen.** Hvad ville have hjulpet medarbejderne i at komme videre efter en indgribende hændelse? Hvad skal I tage med fra historien til fremtiden?

[Læs mere om øvelsen her](#)

Kilde: "Trauma in organisaties" - på dansk: Traumer i organisationer - af Philippe Bailleux.

Læs også: [Hildebrandts 3 råd om at lede forandringer](#)