VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 01-01-2009

Forandringscirklen

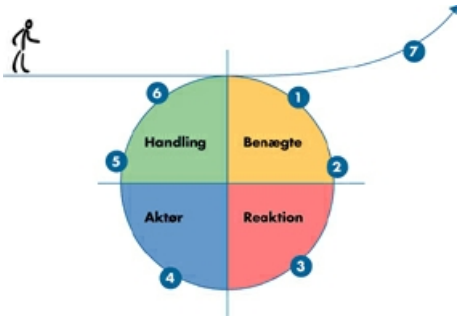
Forandringsprocesser skal styres og håndteres. Forandringscirklen er et værktøj, du som leder kan bruge til at lede forandringsprocessen bedre.

Skribentinfo

Linda Andersen
Organisationspsykolog

Forandringscirklen skaber forståelse for de menneskelige reaktioner på forandringer og giver input til, hvordan du som leder kan håndtere reaktionerne.

Gennem denne fælles forståelse opstår et medansvar for situationen og for hinandens trivsel. Derved undgår du, at de ansatte kommer til at føle sig som ofre for situationen.



Forandringscirklen (livets cirkel af Hawk of the Yellow Wind). Illustration af Strunge Grafik.

Forestil dig, at linjen er en tidslinje, som illustrerer, hvad der sker, når du udsættes for en forandring. Når forandringen sætter ind (hvor linjerne skærer hinanden), må du en tur rundt i cirklen, inden du kan komme videre med dit vante liv.

Denne tur bliver lettere at acceptere og håndtere, hvis du og dine nærmeste (og kolleger) kender reaktionerne og ved, at de med god forandringsledelse forsvinder igen.

Forandringsreaktioner

Med cirkelbevægelsen følger en række reaktioner, som er inddelt i syv faser. Den første reaktion (fase 1) er, at du benægter tingenes tilstand. Du tænker fx: ”Det kan ikke passe, at vi igen skal flytte. Det må være en fejl” eller ”jeg kan ikke tro, at jeg lige har vundet fem millioner kroner. Jeg skal se pengene, før jeg tror det.”

Dernæst er reaktionen typisk, at man skubber situationen og forandringen væk ved at lade, som om den ikke er der (fase 2).

Når forandringen så alligevel begynder at tage form, kommer reaktionerne i form af følelser: vrede, frustration, sorg eller måske glæde, hvis det er en positiv forandring (fase 3). Herefter er accepten af forandringen nær. Man begynder at kunne se fremad og se mulighederne i den nye situation (fase 4).

Offer eller aktør?

Det vigtigste i denne forståelse er, at processen foregår i to dele. Første del (fase 1-3) er den svære del, idet de involverede her vil være udsat for situationen, og de vil hyppigt komme til at føle sig som ofre.

De vil også agere som ofre. De vil derfor se sig om efter nogen, der kan hjælpe dem, eller som alternativt kan få ansvaret for situationen. Konflikter opstår, modstand forstærkes, og sygefraværet stiger hyppigt i denne periode. De voldsomme reaktioner kan medføre samarbejdsproblemer, dårlig trivsel og nedsat produktivitet.

Den sidste del af processen er mindre problematisk. Her begynder de involverede at se fremad og at se mulighederne i den nye situation.

Afhængigt af forandringens styrke og din egen håndtering heraf kommer du helskindet igennem cirklen (processen) og kan fortsætte ud ad tidslinjen, indtil du møder en ny forandring, som vil sende dig rundt i cirklen igen.

Sådan håndteres fire af faserne

1. Fase: I den første fase skal du kunne tage dig af den/de forandringsramte og passe på vedkommende. Skab plads (mulighed) til, at medarbejderen eller lederkollegaen har en at tale med. Lyt og forstå.

2. Fase: I den næste fase er det godt at bearbejde situationen. Aktivér medarbejderne. Få dem til at forholde sig til situationen og til at gøre et eller andet ved den. Indgå eventuelt i arbejdsgrupper eller netværk med ligestillede (hvis der eksempelvis er flere om forandringen). Få dem til at genkende reaktionen som det, den er.

3. Fase: I den tredje fase, hvor reaktionerne kommer, er det vigtigt, at du og kollegerne rummer de reaktioner, der kommer, og at I husker, at medarbejderen/kollegaen reagerer, som hun gør, fordi hun er undervejs i sin forandringsproces, og ikke, fordi hun ikke kan samarbejde.

4. Fase: Efter den tredje fase er vejen videre frem lettere. Man kan nu begynde at se fremad, man føler sig ikke længere som et offer for begivenhederne, som skal hjælpes, men som aktør i sit eget liv. Det betyder, at man kan begynde at foretage aktive valg og handlinger. Man kan se fremad.

Øvrige redskaber under forandringsprocesser

Det er naturligt at kombinere forandringscirkelen med etablering af et stress- og kriseberedskab i afdelingen eller organisationen. Reaktionerne ligner hinanden, og alle er gennem et beredskab enige om, hvad der skal til i den aktuelle situation.

Teambuilding er et andet redskab, som er godt for håndtering af belastningsreaktioner, hvad enten disse udspringer af krise, stress eller forandringer. Med enkel teambuilding udvikler dine medarbejdere et større kendskab til sig selv og andre, og derved kan de lettere gå ind og tage ansvar for sig selv og hinanden, når det brænder på.

Praktisk gennemførelse af disse tiltag kunne foregå via fyraftensmøder (eller personalemøder) med undervisning i forandringsreaktioner samt ved at nedsætte arbejdsgrupper, der udarbejder et stressberedskab i afdelingen, eventuelt i hele organisationen.

Læs mere: 11 spørgsmål til forandringsledelse

Artiklen er publiceret første gang i juni 2007. Vi har ændret datoen på artiklen, fordi den ellers ville være blevet slettet i forbindelse med oprydning på Lederweb