



🕒 4 min. 👁️ 📌 19-05-2022

Forskning: 3 former for modstand du vil møde i en forandring

Vil du vende modstand til følgeskab, skal du først finde ud af, hvilken type modstand der er tale om. Overordnet er der tre typer af modstand: Rationel, emotionel og relationel modstand. Men hvad dækker de tre typer over? Og hvad kan du gøre for at vende modstand til følgeskab. Få svaret her.

Skribentinfo

[Christian Nyvang Qvick](#)

Partner

LEAD – enter next level

[Thomas Føhrby](#)

Ledelseskonsulent

Topledelsen fortæller, at der fra næste måned vil ske omstruktureringer i jeres organisation, som vil påvirke din afdeling. Det fortæller du til dine medarbejdere. Og så kommer modstanden. Utilfredshed, rynkede øjenbryn og spidse bemærkninger dukker op hist og her. Det bliver ikke bedre, når omstruktureringen for alvor sættes i gang. Her oplever du, at flere af medarbejderne modarbejder forandringen ved at kritisere den konstant, ignorere at den sker eller ved ikke at overholde aftaler, som du ellers troede var klare.

Lyder dette som et velkendt scenarie?

I en undersøgelse blandt 1.264 kommunale danske ledere, svarer 40 pct. af lederne, at det er vanskeligt at få medarbejderne til at se det positive i organisationsforandringer. Men hvad skyldes denne modstand?

Modstand er en naturlig reaktion på det ukendte

Ifølge den amerikanske forfatter og ekspert i forandringsledelse, Rick Maurer, er modstand mod forandringer helt naturligt. Der findes ingen fødte "forandringsmodstandere", men vi viser modstand over for

ting eller situationer, som vi af den ene eller anden årsag finder truende, hvilket meget andet forskning også har påvist. Modstanden skal derfor ses som en reaktion på en oplevet fare eller frygt for det nye, som står i kontrast til det vante og trygge. Vi har altså fokus på det kendte vi mister, fordi vi ikke kan se det nye, der kommer.

Rick Maurer pointerer, at jo bedre du som leder er til at forstå og håndtere årsagerne til modstand, desto lettere bliver det for dig at sikre opbakning til forandringer. Eller sagt med andre ord: Hvis du forstår årsagerne til modstand, forstår du også, hvordan du vender modstand til følgeskab.

3 typer modstand og hvordan du håndterer dem

Rick Maurer peger på, at forandringsmodstand kan ses på tre forskellige niveauer, der hver beskriver modstandens art, og hvad modstanden er rettet mod. Jo højere niveau modstanden er på, desto sværere er det for dig at tackle den. De tre niveauer er nederst rationel modstand, i midten emotionel modstand, og øverst ligger den relationelle modstand. I det følgende ser vi nærmere på de tre typer af modstand, samt hvordan du som leder kan håndtere dem.

Niveau 1: Rationel modstand – "Jeg forstår det ikke!"

Det første modstandsniveau, rationel modstand, drejer sig om, hvorvidt medarbejderne forstår forandringen. Ofte bliver nye tiltag ikke kommunikeret tydeligt nok ud, hvilket gør det svært for medarbejderne at se meningen med forandringen.

Det, der stod soleklart på direktionsmødet, er måske ikke åbenlyst for mellemlederen, sygeplejersken eller lønkonsulenten, hvilket kan føre til frustrationer hos alle parter. Udfordringen med at skabe mening ses også i en dansk undersøgelse fra 2020, der viser, at hele 66 pct. af de adspurgte medarbejdere slet ikke, i mindre grad eller kun i nogen grad kan se meningen med forandringerne på deres arbejdsplads.

Hvad kan du gøre for at sænke denne procentdel i din organisation? Her er tre forslag:

- Vær helt tydelig omkring HVORFOR forandringen er nødvendig. Alt for mange ledere tror fejlagtigt, at nye tiltag giver sig selv, og de hopper derfor direkte videre til at forklare HVAD medarbejderne skal gøre, og HVORDAN de skal det. Kun ved at forklare HVORFOR kan du skabe mening for dine tilhørere.
- Præsenter forandringen på forskellige måder. Vi optager informationer forskelligt, så brug forskellige kommunikationskanaler, når du skal forklare forandringen – fx nøgletalspræsentationer, borgerfortællinger, plakater eller lignende, der tydeliggør forandringens nødvendighed.
- Få medarbejderne til at genfortælle. Det vil sige, at når du har videreformidlet informationer til dine medarbejdere, kan du bede dem gentage de vigtigste pointer fra det, du har sagt. På den måde sikrer du, at de både har hørt og forstået de centrale dele af dit budskab.

Hvis du kan skabe forståelse blandt dine medarbejdere, er du allerede godt på vej. At medarbejderne forstår, er dog ikke det samme som at de synes forandringen er en god idé.

Niveau 2: Emotionel modstand – "Jeg kan ikke lide det!"

"Hvis ikke man kan finde sig selv i forandringen, finder man sig ikke i forandringen". Dette ordspil tydeliggør, hvad den emotionelle modstand dækker over. Her oplever medarbejderne en følelsesmæssig, og ofte kropslig, reaktion på forandringen. Det kan komme til udtryk gennem en højere puls, koncentrationsbesvær

eller andre stresslignende symptomer og skyldes ofte en frygt for, hvad forandringsprocessen vil føre med sig. Skal medarbejderen til at lære et helt nyt IT-system efter 10 år med det gamle? Skal medarbejderen overflyttes til en anden afdeling? Frygten for tab af status og kontrol kan være meget ubehagelig, og den gør det samtidig svært for dig som leder at kommunikere og få medarbejderne til at lytte, fordi deres tanker er andre steder.

Medarbejderne har oftere fokus på det der ender, end på endemålet med forandringen. Her kan du gøre følgende:

- Fremhæv de positive ting ved forandringen. Ofte kan medarbejderne blive fanget af negative tanker, og her kan du hjælpe ved at fremhæve nogle af de gode ting, som forandringen vil med-føre.
- Lyt til medarbejdernes bekymringer. Du skal kunne rumme dine medarbejders følelser i forandringsprocesser, og det er derfor vigtigt, at du sætter tid af til at gå i dialog med dem om bekymringer, usikkerheder eller andre ting, som fylder hos dem.
- Vær ærlig. Noget af det mest ubehagelige i forandringer er uvisheden om, hvad den fører med sig. Vær derfor oprigtig i din kommunikation, også selvom du har dårlige nyheder. På denne måde kan du også komme rygter til livs, og du styrker samtidig medarbejdernes tillid til dig.

Og netop tillid er et nøgleord i det tredje modstandsniveau, som vi skal se nærmere på nu.

Niveau 3: Relationel modstand – "Jeg kan ikke lide dig!"

Det tredje niveau, relationel modstand, er det sværeste for dig at håndtere. Her handler modstanden ikke om forandringen i sig selv, men om at dine medarbejdere ikke stoler på dig som person. De udviser skepsis, stiller spørgsmål ved din troværdighed og udtrykker mistillid til din evne til at føre dem godt og sikkert igennem forandringsprocessen.

Nogle gange behøver det dog ikke være dig, de er skeptiske overfor, men det som du repræsenterer, som fx topledelsen eller organisationskulturen. Så selvom medarbejderne forstår forandringen (niveau 1) og har en god følelse med forandringen (niveau 2), når du ingen vegne, hvis de ikke har tillid til dig. Her er tre råd, der kan hjælpe dig med at vinde og opretholde tilliden:

- Gør dig fortjent til tilliden. Du kan ikke forvente, at dine medarbejdere stoler på dig, blot fordi du er deres leder. Vis dem derfor, at du fortjener det gennem din adfærd ved at være ærlig, udvise integritet og forklare hvorfor du gør, som du gør.
- Indrøm fejl. Det er vigtigt, at du som leder tager ansvar for ledelsen af forandringen – også når du kommer til at lave fejl. Vis at du blot er et menneske som dem, da dette vil øge deres tro på dig.
- Giv dine medarbejdere indflydelse. Det betyder ikke, at du skal lade dem tage fuldstændig over, men lyt til dem og vær åben overfor deres forslag til, hvordan forandringsprocessen kan forløbe, så de føler sig inddraget.

Modstand fra dine medarbejdere kan være svært at håndtere, men hvis du opnår deres tilslutning, bliver det væsentligt nemmere at komme succesfuldt igennem forandringsprocessen.

