VÆKSTHUS FOR LEDELSE



5 min. 20-02-2020

Forstå medarbejdernes modstand - og få succes med forandringen

Forandringer er ofte uvelkomne, og man taler også direkte om modstand mod forandringer. Men hvad kommer modstanden af, og hvordan arbejder du konstruktivt med at forstå og bearbejde den? Læs her, hvordan du forstår og imødekommer dine medarbejderes reaktioner i forbindelse med forandringer.

Skribentinfo



Kirsten Grum Jakobsen
Viceskoleleder



Lars-Henrik Kroer Madsen
Overlærer

Når ledere skal fortælle deres medarbejdere om en kommende forandring, omtaler de det ofte som noget, de skal beskytte deres medarbejdere imod. Retorikken går i retning af, at man blot skal justere eksisterende tiltag, at der kun bliver ét enkelt nyt tiltag dette år, og at det hele 'nok skal gå'. Men med ovenstående retorik er lederne selv med til at italesætte forandringer som noget besværligt og af 'det onde'.

I stedet for at slå ring omkring medarbejderne for 'at beskytte' dem mod kommende forandringer, bør ledere tale de succesfulde forandringsprocesser op. Når man taler om sine succeser med forandringer, påvirker man derigennem organisationens selvforståelse.

Traditionel retorik om forandringer	Ønsket retorik om forandringer

Med ønsket om at beskytte medarbejderne:

- ”Vi justerer kun...”, ”Det skal nok gå...”, ”Det bliver kun ét tiltag i år...”
- Vi slår en beskyttende ring om medarbejderne

Med ønsket om at skabe en forandringskultur:

- Forstør de gode erfaringer og italesæt dem igen og igen.
- Vi skaber forandringer i fællesskab, og vi trives med udvikling i organisationen

Læs også: Advarsel: Følelser spænder ben for forandringer

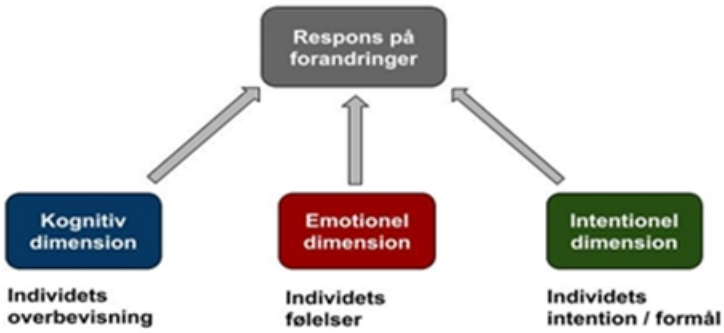
Forstå medarbejderes reaktioner på forandring

Som leder ved man, at man aldrig kommer længere med en forandringsproces end alle, både medarbejdere og ledere, vil være med til. Mange ledere har erfaringer med at møde modstand, når de skal præsentere nye tiltag, og det kan føre til, at man som forandringsagent bliver nervøs og tilbageholdende. Sandy Kristin Piderit, der har en Ph.d. i ledelse og underviser på Santa Clara University i USA mener, at begrebet ”modstand mod forandring” er for simpelt, unuanceret og uanvendeligt.

De tre dimensioner

I stedet introducerer hun et multidimensionalt blik for bedre at kunne forstå de mange forskellige reaktioner på forandringer. Hun identificerer tre retninger i respons på forandring og navngiver dem som kognitive, emotionelle og intentionelle dimensioner:

- **Den kognitive dimension** refererer til et individs egne overbevisninger. En medarbejders respons på organisationsforandringer i den kognitive dimension kan variere fra stærkt positive overbevisninger (fx denne forandring er afgørende for, at organisationen kan få succes) til stærkt negative overbevisninger (fx denne forandring kan ødelægge organisationen)
- **Den emotionelle dimension** refererer til et individs følelser. En medarbejders respons på organisationsforandringer i den emotionelle dimension kan variere fra stærke positive følelser (fx begejstring eller glæde) til stærke negative følelser (fx vrede eller frygt)
- **Den intentionelle dimension** handler om ens opførsel i fortiden og intentioner om at handle i fremtiden. En medarbejders respons på organisationsforandringer i den intentionelle dimension kan variere fra positive intentioner om at støtte forandringen til negative intentioner om at modsætte sig den.



Model af Piderits multidimensionelle reaktioner på forandringer.

Eksempel: Forskellige dimensioner ift. modstand mod forandring
I en medarbejdergruppe er der udtalt enighed om, at de forestående forandringer er uønskede. Medarbejderne overgår hinanden i forklaringer på, hvorfor det nye er 'af det onde'. Hvad der ligner en total enighed, dækker over vidt forskellige bevæggrunde til modstanden. Én medarbejder frygter ikke at kunne leve op til de nye forventninger og krav (emotionel), en anden synes, det er den helt forkerte vej at gå for organisationen (kognitive), mens en tredje forudser tab af position i organisationen (intentionel).

Læs også: Værktøjskasse til at lede en forandring

Forstå ambivalensen og forstå dine medarbejdere bedre

Fordelen ved at benytte denne definition er, at den deler hver dimension op i et separat kontinuum og tillader dermed muligheden for forskellige reaktioner på de forskellige dimensioner. På den måde kan man identificere udsagn, der dækker over modstridende følelser hos medarbejderne.
Den simpleste form for ambivalens kunne være, at en persons kognitive respons på forandring er i konflikt med hendes emotionelle respons på forslaget. Altså ambivalens mellem de forskellige dimensioner.

Men der kan også eksistere ambivalens inden for én dimension:

- Emotionel dimension: Fx spænding og frygt
- Kognitiv dimension: Fx synes, at forandringen er nødvendig, for at organisationen kan overleve i fremtiden, samtidig med at man kan tænke, at forandringen ikke er planlagt godt nok.
- Intentionel dimension: At have en plan om at modsige sig forandringen anonymt, samtidig med at man støtter forandringen officielt af frygt for at miste sit job.

Når Piderit udfordrer udtrykket "modstand mod forandring" og synes, det ikke er dækkende, er hendes pointe, at vi skal bevare kompleksiteten i individers respons på organisationsforandringer. Og dermed forstå de forskellige bevæggrunde. Når man bruger den sproglige negative term - "modstand mod forandring" generelt, bliver alle svarene til negative svar, hvorimod bruger man den positive variant - "støtte til forandring", bliver svarene mere positive. Piderit siger, at respons på forandringer hverken er udelukkende negative eller udelukkende positive.

Læs også: Sådan skaber du tryghed under forandringer

Øget indblik - bedre ledelse

Hvis du har det multidimensionelle blik med i forandringsprocessen, så kan du bedre imødekomme dine medarbejderes reaktioner.

Ifølge Piderit er det lettere at fortælle og argumentere omkring en bekymring for en forandring, hvis bekymringen ligger indenfor den kognitive dimension, hvorimod det er sværere for medarbejdere at fortælle om bekymringen, hvis den ligger indenfor den emotionelle dimension - eller hvis der er spænding mellem den kognitive og den emotionelle dimension. I disse tilfælde vil medarbejderne måske holde det for sig selv eller helt undgå emnet.

Eksempel: Modstand mod læringsportaler
Der er ikke personlige følelser involveret i at argumentere for, at eleverne skal have både taskebøger og læringsportaler. Denne argumentation vil ligge inden for den kognitive dimension - som en professionel faglig vurdering.
Til gengæld kan en modstand mod læringsportaler også dække over egen manglende formåen inden for IT-færdigheder og dermed dække over en emotionel reaktion. Man er bange for ikke at være dygtig nok.

Læs også: Sådan dæmper du angst ved forandringer

Som leder skal du kunne spotte, hvad det er, der tricker modstanden. Hvad ligger bag? Når medarbejdernes reaktioner handler om emotionel ambivalens, skal du ikke komme med flere undersøgelser for at understøtte de gode argumenter. Så er det i stedet vigtigt at skabe en lidt lettere stemning fx med humor eller afslappet dialog, så medarbejderne føler sig trygge til at udtrykke deres negative emotionelle respons åbent. Her er der ikke brug for at oversælge fordelene ved forandringen, men at medarbejderne føler sig mødt og hjulpet på vej.

Omvendt - hvis bekymringen ligger inden for den kognitive dimension, kan medarbejderne være ret direkte i deres udtryk, og så skal du være god til at lytte til argumenter og at gå i dialog for at finde differentierede løsninger.

Du skal også være opmærksom på, at medarbejderes respons på en forandring kan udvikles over tid. Fx kan en kognitiv reaktion gå fra negativ til positiv umiddelbart efter en ‘salgstale’ fra ledelsen, mens den emotionelle reaktion måske har brug for mere tid til at skifte fra negativ til positiv. Det kan kræve mange uformelle samtaler efter den mere formelle ‘salgstale’.

Det er vigtigt at være mere opmærksomme på dynamikken i processen, at anerkende og understøtte ambivalensen, uden at lade den hindre fremdriften i forandringen.

Litteratur:
Piderit, Sandy Kristin (2000): Rethinking resistance and recognizing ambivalence - a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Review. Vol. 25, No. 4, p. 783-794