



🕒 6 min. 👁️ 📌 28-04-2021

# Forstå og håndtér dine medarbejderes reaktioner på forandringer

Klapsalver og brede smil eller tomme blikke og korslagte arme. Hvilken reaktion, du bliver mødt med, når du præsenterer en forandring, afhænger af, om den påvirker medarbejdernes opfattelse af status, sikkerhed, autonomi, samhørighed og retfærdighed i en positiv eller negativ retning. Læs, hvad skal du have blik for, når du skal lykkes med at lede en forandring.

## Skribentinfo



[Christian Nyvang Qvick](#)

Partner

LEAD – enter next level

Oplever dine medarbejdere, at en forandring reducerer deres oplevelse af status, sikkerhed, autonomi, samhørighed og retfærdighed, så vil de ifølge forskning grundlæggende være modstandere af forandringen.

Det skyldes, at forandringen opleves som en trussel, der aktiverer hjernens frygtcenter. Resultatet er, at dine medarbejdere betragter forandringen som dårlig, og de vil derfor ikke engagere sig i forandringen.

Hvis dine medarbejdere omvendt oplever, at forandringen fremmer deres oplevelse af status, sikkerhed, autonomi, samhørighed og retfærdighed, vil de være tilhængere af forandringen. Det hænger sammen med, at forandringen opleves som en tilfredsstillende, der aktiverer hjernens belønningscenter. Her vil dine medarbejdere betragte forandringen som god, og de engagerer sig derfor gerne i forandringen.

Dette er kernen i den såkaldte [SCARF-model](#) – opkaldt efter de fem behov (Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, Fairness).

## Undgå at aktivere medarbejdernes frygtcenter

Du har derfor god grund til at interessere dig for, hvordan du leder forandringer på en måde, så medarbejderne oplever, at deres fem sociale behov bliver tilgodeset, og deres frygtcenter ikke bliver aktiveret.

[Forskning \(http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness\\_for\\_change.pdf\)](http://dcntp.org/wp-content/uploads/2015/03/Readiness_for_change.pdf) viser, at når vi oplever trusselssignaler, så falder de ressourcer, vi har til rådighed i den præfrontale cortex, også kaldet pandelappen, markant. Og det er problematisk. For det begrænser dine medarbejders evner til kompleks opgaveløsning, det øger risikoen for, at de begår fejl, og det reducerer deres kognitive formåen. Kort sagt: De præsterer dårligere.

## De 5 sociale behov

### Status – hvor vigtig er jeg?

Status handler om, hvor vigtige vi føler os i relation til andre. Føler vi os bedre end andre, stiger vores oplevelse af status, mens den omvendt falder i det modsatte tilfælde.

Tænk fx på, hvordan den erfarne administrative medarbejder oplever et statustab, når overgangen fra det velkendte til det nye IT-system pludselig betyder, at medarbejderen ikke længere er 'den administrative ekspert'. Eller på hvordan flytningen til nye kontorlokaler medfører, at udvalgte medarbejdere ikke længere får deres egne faste kontorplads, men derimod skal dele 'flyvepladser' med andre.

Oplevelsen af status kan højnes, hvis vi føler, at vi lærer og forbedrer os, og vores forbedring bliver anerkendt. Det viser forskning. Du skal derfor overveje, hvordan du kan tilføre dine medarbejdere kompetencer, der understøtter deres læring, ligesom du kan være opmærksom på at anerkende dem, når de gør fremskridt.

Når statustabet synes uløseligt - som fx tabet af en fast kontorplads eller andre materielle goder - har du to muligheder. Enten kan du forsøge at kompensere indenfor andre relaterede statusprægede områder – i overnævnte tilfælde kunne det fx dreje sig om at give tilskud til etablering af en god hjemmearbejdsplads eller lignende. Alternativt kan du forsøge at kompensere ved at maksimere medarbejderens tilfredsstillelse af et eller flere af de andre fire sociale behov.

### Sikkerhed – i hvilken grad kan jeg forudsige fremtiden?

Sikkerhed handler om, i hvilken grad vi er i stand til at forudsige fremtiden. Hjernen er en mønster-genkendelses-maskine, der konstant forsøger at forudsige den nære fremtid, så oplevelsen af usikkerhed kan undgås. Enhver type forandring rummer elementer af en ukendt fremtid og genererer derfor oplevelsen af usikkerhed.

Du kan reducere usikkerheden på flere måder. For det første kan du kommunikere en vision for forandringen og herigennem tydeliggøre, hvordan forandringen bidrager til en bedre fremtid for din organisation. For det andet kan du tydeliggøre, hvordan du mener, at I skal komme i mål med forandringen. Hvilke fokusområder skal I have? Hvilke indsatser skal igangsættes? Og hvad betyder det helt konkret for dine forventninger til dine medarbejders daglige adfærd – hvad skal de fremover gøre anderledes?

Er der tale om en sparerunde eller lignende, der objektivt set er svær at 'sælge' som en bedre fremtid for organisationen, kan du give dine medarbejdere en oplevelse af klarhed omkring selve forandringen ved at kommunikere klart og tydeligt, hvad du forventer, der vil ske i en række forskellige scenarier.

Her er nøgleordet altså transparens i form af klar kommunikation om både det, du ved, og det du ikke ved om fremtiden, så dine medarbejdere har et oplyst grundlag at forholde sig til – og som følge heraf en reduceret oplevelse af usikkerhed.

### **Autonomi – i hvilken grad har jeg oplevelsen af kontrol over mine omgivelser?**

Dine medarbejders oplevelse af autonomi handler om, i hvilken grad de oplever selv at have herredømmet over måden, de løser opgaverne på. Hvis de føler sig detailstyret via 'micro-management', reduceres deres følelse af kontrol, og det 'trigger' frygtcenterets oplevelse af en trussel.

Og hvad kan du så gøre for at øge oplevelsen af autonomi under forandringer? Lidt populært sagt kan du italesætte, at destinationen er forhåndsbestemt, men vejen dertil kan se ud på flere forskellige måder.

Med andre ord er forandringens ønskede udfald ikke til diskussion, men medarbejderne kan være med til at tydeliggøre, hvordan I skal nå dertil. Du kan fx involvere udvalgte medarbejdere massivt i forandringen ved at udpege dem som forandringsagenter, projektledere eller en lignende betegnelse for ressourcepersoner, der understøtter forandringens gennemførelse.

Du kan også bede alle medarbejdere om at udvikle deres egne forslag til løsninger, der understøtter den ønskede forandring. Eller du kan give dem valgmuligheder ud fra devisen: "Her er to mulige veje at gå, hvis vi skal lykkes med forandringen – hvilken en foretrækker I?", snarere end at præsentere en 'færdigbagt' løsning ud fra devisen "Her er, hvad jeg vil have jer til at gøre".

**Læs også:** [Kierkegaard guider dig til forandringsledelse](#)

### **Samhørighed – i hvilken grad føler jeg mig som en del af et fællesskab?**

Behovet for samhørighed handler om vores menneskelige behov for at føle os som en del af et fællesskab, hvor vi indgår i nogle meningsfulde relationer. Oplevelsen af at 'høre til' kender de fleste formentlig til – fx ved at føle et tilhørsforhold til kollegerne i den afdeling, man er ansat i. Omvendt kender de fleste af os formentlig også til den modsatte følelse, hvor et fravær af trygge, sociale relationer giver en følelse af ubehag og ensomhed.

Organisatoriske forandringer kan true dine medarbejders oplevelse af samhørighed. Tænk fx på organisationsændringer, hvor hele organisationer, enkelte afdelinger eller teams enten bliver sammenlagt eller splittet op – med den konsekvens, at de 'vante' kolleger ikke nødvendigvis er 'tæt på' længere. Det kan skabe oplevelsen af, at man bliver 'frarøvet' fællesskabsfølelsen og det nære kollegiale sammenhold – samtidig med, at det også skaber en usikkerhed om, hvilken fremtid der venter i forhold til at blive en del af et nyt fællesskab.

Du kan understøtte etableringen af nye fællesskaber. Konkret kan det fx dreje sig om ryste-sammen-aktiviteter for nye teams/afdelinger eller etablering af buddy-ordninger, mentorprogrammer eller lignende, der på hver sin måde kan understøtte opbygningen af trygge, sociale relationer på arbejdspladsen. Og kommunikerer du disse initiativer tydeligt, så vil det også skabe oplevelsen af vished om fremtiden, jf. dine

medarbejderes behov for sikkerhed.

Endelig kan du overveje, hvordan du kan bringe dig selv i spil. Som leder kan professionel distance i nogle henseender være fint – men andre gange kan det også blive 'for meget'. Overvej derfor, hvordan du kan lægge op til, at dine medarbejdere oplever en tryk og tillidsfuld relation til dig, som de netop kan have brug for i foranderlige tider, hvor de kan føle sig 'truet' på de fem forskellige behov.

### **Retfærdighed – i hvilken grad sker der en rimelig fordeling af sol og vind?**

Behovet for retfærdighed handler om, i hvilken grad dine medarbejdere oplever, at forandringen medfører en rimelig fordeling af 'sol og vind' for alle involverede. Sætninger som 'for os gælder åbenbart andre forhold end dem i naboafdelingen', eller 'han bliver forfremmet og stiger på karrieretoget, mens vi andre bare må stå på perronen og se til' indikerer, at medarbejdere oplever, at de føler sig truet på retfærdighedsbehovet.

Her må du forsøge at reducere deres opfattelse af uretfærdighed ved at øge transparensen – hvorfor gælder andre forhold for dem i naboafdelingen? Hvilke saglige og faglige kriterier lå til grund for, at en medarbejder frem for andre blev forfremmet?

Derudover kan du forsøge at etablere klare forventninger til, hvad dine medarbejdere selv kan gøre for at 'udbedre' deres oplevelse af uretfærdighed. Hvad kan de fx selv gøre for at få samme forhold som dem i naboafdelingen? Hvad kan de selv gøre for at øge sandsynligheden for at avancere?

**Læs også:** [5 grunde til at din forandringsledelse fejler](#)

### **Tilpas din ledelse til den enkelte medarbejder**

Dine medarbejdere er forskellige. For en medarbejder vil en forandring fx 'ramme' statusbehovet og retfærdighedsbehovet, mens det for en anden medarbejder vil være autonomibehovet og samhørighedsbehovet, der er på spil.

Du skal derfor tilpasse din ledelse til måden, som den enkelte medarbejder bliver påvirket af forandringen på. Kun på den måde får du reduceret aktiveringen af hver enkelt medarbejders frygtcenter – og får derved skabt det bedst mulige fundament for at få gennemført en succesfuld forandring.

