



🕒 4 min. 👁️ 📌 07-10-2016

Sådan dæmper du frygt ved forandringer

”Lyt – ellers er der ikke plads til nyt!”. Kun hvis du lytter til og rummer medarbejdernes følelser og bekymringer, kan du sikre en effektiv forandringsproces. Læs, hvordan du kobler strategi med psykologi i din forandringskommunikation.

Skribentinfo

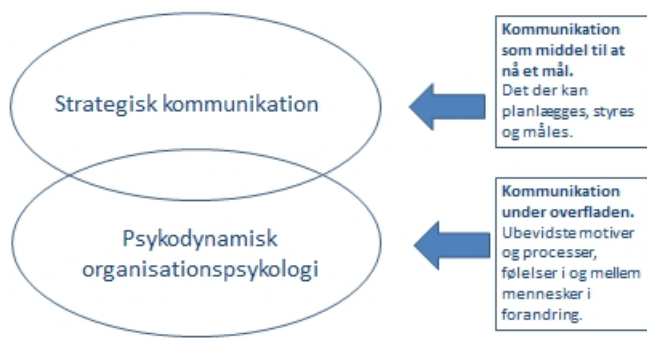


[Helle Petersen](#)

Ph.d., MPO, lektor i arbejds- og organisationspsykologi

Forandringer fylder meget i offentlige organisationer; fra nye strategier, effektiviseringer og udflytninger til organisationsændringer og implementeringen af nye kvalitetsprocedurer. Uanset baggrund og målsætning har forandringerne én ting til fælles; kommunikationen skal være planlagt omhyggeligt, hvis forandringsprocessen skal være både målrettet og tage hensyn til medarbejdernes behov. Først når man tager højde for følelsers betydning, og alt det der sker ”under overfladen” – i og mellem mennesker i forandring – kommer man helskindet og helt i mål med forandringsprocessen.

Denne artikel sætter fokus på, hvordan du kan koble strategisk kommunikation med psykodynamisk organisationspsykologi og få succes med at gennemføre forandringer.



Modellen viser, hvordan strategisk kommunikation sættes i samspil med organisationspsykologi for at adressere forandringens rationelle mål og ubevidste dynamikker i en samlet tilgang. Kilde: "Forandringskommunikation", Samfundslitteratur 2016

Strategisk kommunikation får dig en del af vejen...

Strategisk kommunikation fokuserer på, hvordan man med klar, modtagerrettet og koordineret kommunikation får formidlet den brændende platform, forandringens vision og vejen mod det nye. Men selv med en velovervejet kommunikationsplan oplever mange ledere at møde en mur af frustration eller modstand, når de kommunikerer om det nye.

Lederteamet skal være klædt på

Frustration og modstand kan aldrig undgås i forbindelse med forandringer, men de kan imødekommes med god kommunikation fra den nærmeste leder. Derfor skal lederteamet bruge mere tid på at forberede sig før udmeldingen af en forandring. Det er vigtigt, at man ser kommunikationsopgaven som en langsigtet proces snarere end en aktivitet, der kan hakkes af på 'to do-listen'. Hvert eneste lederteam skal prioritere at få snakket kommunikationsudfordringen grundigt igennem, så der skabes 'fælles fodslag' og klarhed over mål, budskaber, timing, roller og ansvar i kommunikationsprocessen.

Ellers risikerer man vidt forskellige betoning af samme forandring, som når den ene leder fortæller, at "så stor en ændring er der altså ikke tale om. Der er tale om et lille 'add on'...", mens en anden leder i samme område siger: "For mig at se, så er det lidt af et paradigmeskifte..." Det skaber forvirring blandt medarbejderne, og hvis ikke ledelsen selv er skarp på, hvad forandringen indebærer, hvorfor så engagere sig i den?

Der opstår modstand, hvis formålet med forandringen ikke står klart, og hvis der er tvivl om nærmeste leders engagement. Den fælles kommunikationsplanlægning sikrer, at hver eneste leder kommunikerer på et grundlag af indsigt og overblik, der gør forandringskommunikationen klar og konsistent.

...psykologien får dig i mål

Den strategiske kommunikationsplan er effektiv både som 'drejebog' og som tjekliste til det, der skal diskuteres igennem før, under og efter kommunikationen med medarbejderne. Kommunikationen bliver dog

først rigtig god, når lederne sammen og hver for sig tager højde for de følelser, der er på spil i enhver forandringsproces.

Der er både tab og gevinster ved de fleste forandringer, og angst er en naturlig og forventelig følelse, man ikke kan 'tale ned' ved blot at gentage de aftalte kernebudskaber. Angsten kommer bl.a. af vores opsamlede erfaring om, at forandringer har med fyringer at gøre (egen eller andres), at privilegier kan mistes, relationer tabes osv. Der er med andre ord en rationalitet i modstand, som skal anerkendes, før man kan arbejde med det nye.

Modstand kan også ses som engagement fra medarbejdere, der prøver at holde fokus på kerneopgaven i dagligdagen. Hvem vil i det lange løb sætte pris på medarbejdere, der blot siger "Nå, skal vi nu den vej, så gør vi det" uanset hvad forandringen går ud på?

At forvandle angst og forvirring til forståelse og ro

Containing er betegnelsen for den psykiske funktion at rumme, bære og bearbejde psykisk materiale i en relation. Containing kan forvandle angst og forvirring til forståelse og ro. Den, der container, viser den, der har brug for containing, at man har forstået, hvad den anden føler og oplever, og at man godt kan blive i rollen, selvom der er stærke følelser i spil. Ved at give oplevelsen mening og proportion bliver det muligt for den containede at holde følelsen og oplevelsen ud.

Som leder skal du ikke – som det ofte sker i praksis – prøve at overdøve medarbejdernes følelser ved at gentage de rationelle budskaber om baggrunden for og nødvendigheden af forandringen. I stedet skal du skabe plads til og udholde medarbejdernes frustration, lytte til den, rumme den og senere sende den tilbage i en form, der er nemmere at bære for medarbejderne. Det kan du eksempelvis gøre ved at vise, at du interesserer dig for, hvad medarbejderne føler, og ikke flygter eller går i forsvarsposition, hvis deres følelser er voldsomme.

Du skal være i det svære sammen med medarbejderne

Du skal udøve 'negativ formåen'; udholde at være i en situation hvor alt ikke afklaret, spørgsmål står ubesvaret, og følelserne flyver om ørerne på én. Det handler om at være i det svære sammen med medarbejderne. Det kræver, at du selv får bearbejdet egne følelser i fællesskab med lederkollegaerne. Skal man være god til at containe, skal man selv containes.

Først bagefter kan du begynde at sammenholde medarbejdernes fantasier med den faktuelle information, der er til rådighed. Det er vigtigt at få følelserne ud i det åbne, ellers blokerer de for, at medarbejderne er i stand til at lytte til den forandringskommunikation, man har gjort sig så umage med.

Gode råd til dit lederteam

- Husk, at forandring kræver både containing, dialog og involvering.
- Vær på forkant: God kommunikation kræver forberedelse og tæt samarbejde før, under og efter udmeldingen om forandringen.
- Tag afsæt i en skriftlig kommunikationsplan, så der er fælles forståelse og klarhed over mål, budskaber, timing, roller og ansvar i kommunikationsprocessen.
- Hav kommunikation på dagsordenen på alle ledermøder i forandringsprocessen: Hvor er vi processen? Hvordan går det med kommunikationen? Hvad fylder hos medarbejderne? Hvad fylder hos os selv?
- Vær synlig og nærværende blandt medarbejderne – der skal lyttes lige så meget, som der skal tales.

- Husk at du selv skal containes af fx dine lederkollegaer, hvis du skal kunne containe dine medarbejdere.

Læs mere om forandringskommunikation og den strategiske kommunikationsplanlægning i Helle Petersens nye bog "[Forandringskommunikation](#)", der netop er udkommet på forlaget Samfundslitteratur.

Læs også:

[Forstå menneskets natur og få succes med forandringer](#)

[Pas på fortællingen om forandringen](#)

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