



🕒 2 min. 👁️ 📌 03-04-2019

Undgå mistrivsel under forandringer

Forandringer skaber usikkerhed. Derfor oplever mange ledere mistrivsel og sygemeldinger under forandringer. Læs her, hvordan du kan undgå mistrivsel under forandringer.

Skribentinfo



[Henrik Boisen](#)

Henrik Boisen Consulting

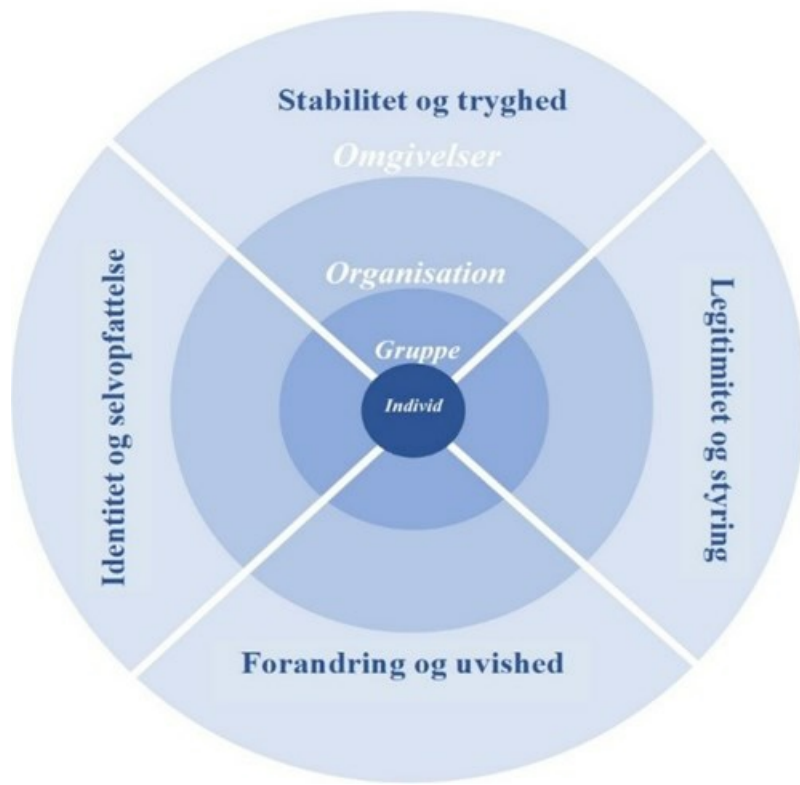
Henrik Boisen Consulting

Mistrivsel er ikke ualmindeligt i forbindelse med forandringsprocesser. Selvom lederne forsøger at inddrage og uddanne medarbejdere samt at fokusere på kerneopgaven, oplever mange ledere, at medarbejderne ikke trives og sygemeldes med stress.

Dette skyldes blandt andet, at forandringer påvirker ens oplevelse af stabilitet, tryghed, forventninger, værdier, krav og identitet i arbejdet. For at sikre god trivsel skal du som leder have en bred forståelse af trivsel og se på, hvordan du sikrer balance i disse oplevelser.

Værktøj: Tilstandsmodellen

Med tilstandsmodellen kan du finde ud af, hvilke indsatser der vil være rigtige og relevante at sætte i gang ift. at sikre trivsel under en forandring. Tilstandsmodellen er en bred helhedsorienteret model, der opstiller fire begrebspar overfor hinanden.



Begreberne kan bruges på individ, gruppe og organisationsniveau. Du skal bruge modellen til at spørge systematisk til medarbejderes oplevelser af balancer mellem disse begrebspar.

Stabilitet og tryghed i forhold til forandring og uvished

Medarbejdere kan opleve trivsel, hvis der optræder stabile fælles værdier og omgangsformer, som alle er stolte af. Ved store forandringer kan det hele blive mere uvist, ustabil og utrygt, hvilket kan give tilstande af forvirring, splittelse og stress. Når du skal undersøge disse tilstande kan du fx spørge:

- Er vi under pres – og på hvilke måder?
- Hvad ved vi, og hvad ved vi ikke?
- Hvordan kan vi skabe stabilitet og tryghed?
- Hvilke eksperimenter kan vi afprøve?

Identitet og selvopfattelse i forhold til legitimitet og styring

Identitet skal forstås som udtryk for interesser, overbevisninger og værdier. Legitimitet skal forstås som forventninger om, hvad der er ønskværdigt eller passende at gøre. Vores selvopfattelse er ofte meget bundet til vores faglighed. Det kan give mistrivsel, når vi skal påtage os nye opgaver og roller, der er legitimerede og styrede af andre, men som ikke umiddelbart stemmer overens med vores tilgang og værdier. Store forandringer kan medføre tvivl og frustration pga. oplevelser af meningsløshed, manglende anerkendelse og indflydelse. Når du skal undersøge disse tilstande kan du fx spørge:

- Kan vi identificere os med det, der sker?
- Hvad forventer vi selv og andre?
- Hvordan kan vi skabe mening i forskellige forventninger?

- Hvordan ser det ud, når det lykkes? Det skal du sikre for at modvirke mistrivsel under forandringer

Noget af det du generelt skal tænke på, hvis du vil sikre balancer mellem stabilitet, tryghed, forventninger, værdier, krav og identitet er følgende:

- Alle medarbejdere skal opleve medinddragelse og valgmuligheder i spørgsmål om ny praksis.
- Det er vigtigt, at du sikrer, at medarbejdere kan lykkes med at samstemme forandringerne med deres selvopfattelser og faglige identitet.
- Du skal skabe mening i forskellige forventninger og krav. Dette gør du bedst ved at sikre muligheder for at medarbejdere kan handle og eksperimentere, og at de kan drøfte resultaterne efterfølgende.
- Det er nødvendigt at alle bestræber sig på rigelig, ærlig og tydelig information og kommunikation under forandringer.

Forslag til litteratur

- Boisen, H. (2019). Trivsel i organisationer under forandring – analyse og interventioner med tilstandsmodellen. BOD, GmbH, København, Danmark.
- Ryan, R. M. & Deci, E.L. (2017). Self-determination Theory.
- Guilford Publications. Scott, W. R. (2014). Institutions and Organizations - Ideas, Interests, and Identities. SAGE Publications.
- Thousand Oaks, California. Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. SAGE Publications. Thousand Oaks, California.