

Forandringskurven er en populær og effektiv model, der bidrager til at lette forståelsen af de forskellige trin i den personlige transformation og organisatoriske forandring. Modellen viser, hvordan mennesker normalt reagerer på forandringer, så du kan hjælpe dem gennem deres personlige udvikling og sørge for, at de får den hjælp og støtte, de har brug for.

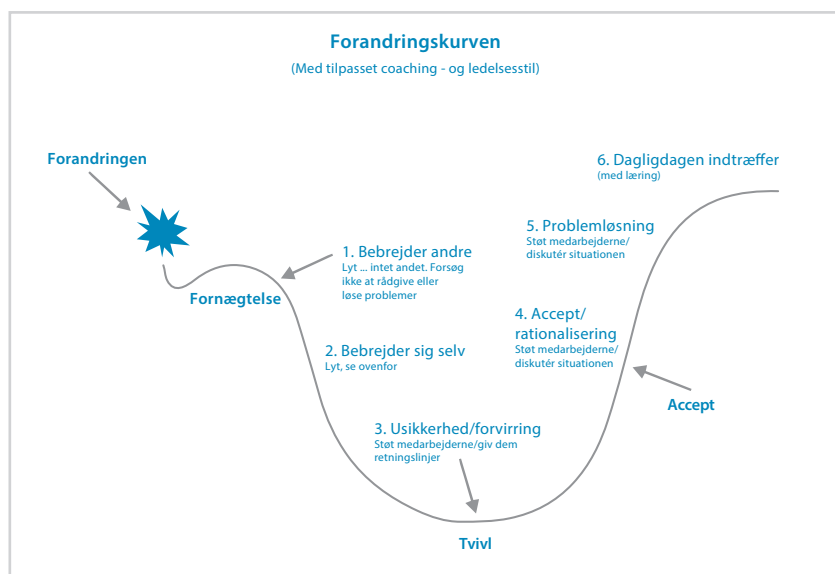
Personligheden er afgørende for, hvordan mennesker reagerer på forandring. Det er derfor nødvendigt for ledere, direktører og coaches at forstå forskellene mellem forskellige personligheder for at kunne forudsige, hvordan de enkelte persontyper sandsynligvis vil reagere på en situation eller forandring. Med denne viden vil de være i stand til at anvende den korrekte ledelses- eller coachingstil og på den måde lette overgangen fra modstand til accept. Denne tilgang til forandring fungerer lige godt for individer, teams og organisationer.

**Forestil dig denne situation:** Du har investeret enorme mængder tid og penge i de nyeste systemer og processer, du har undervist alle i disse systemer og processer, og du har gjort deres liv meget lettere (ifølge din egen overbevisning). Flere måneder senere holder mange medarbejdere dog stadig fast i deres gamle mønstre. Hvor er de forretningsmæssige forbedringer, du havde forventet på nuværende tidspunkt? Og hvornår aftager de forstyrrelser, du oplever ved forandringen?

Faktum er, at organisationer ikke blot gennemgår forandringer på grund af nye systemer, processer eller nye organisationsstrukturer. Organisationer gennemgår også forandringer, fordi organisationens medarbejdere tilpasser sig og ændrer sig. Først når en organisations medarbejdere har gennemgået deres personlige transformation, kan organisationen for alvor høste fordelene ved forandringen.

## Personlighed og reaktion på forandringer

Forandringskurven forklarer de seks trin, mennesker gennemgår, efterhånden som de tilpasser sig forandringer. Trin 1 begynder i det øjeblik, en forandring først præsenteres. Her kan folks indledende reaktion være chok eller fornægtelse. Dette kommer til udtryk ved, at de bebrejder andre, mens de reagerer på tingenes tilstand og den udfordring, som forandringen udgør. Derefter bevæger folk sig videre til Trin 2 på forandringskurven: De bliver selvkritiske.



Så længe folk modarbejder forandringen og befinder sig på **Trin 1 og 2** på forandringskurven, vil forandringen ikke lykkes – i hvert fald ikke for de personer, der reagerer på denne måde. Det er en stressende og ubehagelig periode. Det bør også bemærkes, at man kan befinde sig et sted mellem disse to trin i et godt stykke tid.

**Trin 3** er det punkt, hvor forvirringen og tvivlen indfinder sig, men det er et godt tegn, for det betyder, at folk så småt begynder at komme videre. Tegnene på tvivl og forvirring kan komme til udtryk på mange måder. Tegnene på accept derimod skinner tydeligt igennem, når de stiller spørgsmål som:

- Skal jeg fortsætte mit arbejde?
- Hvad består mit arbejde i nu?
- Hvordan betjener jeg den nye maskine?

På forandringskurvens **Trin 4**, Accept og rationalisering, holder folk op med at fokusere på det, de har mistet. De begynder at give slip og acceptere forandringerne. De får mod på at afprøve og udforske, hvad forandringen betyder for dem og finder ud af, hvad fordelene og ulemperne er, samt hvordan de kan tilpasse sig. Vær ekstra opmærksom på, at folk ikke gradvist bevæger sig tilbage til forrige trin, tvivl. Dette kan ofte være tilfældet.

Når folk kommer til **Trin 5**, Problemløsning, accepterer de ikke blot forandringerne, de begynder også at tage dem til sig. De ændrer og tilpasser så småt deres arbejdsmetoder. Først når folk kommer til dette trin, begynder virksomheden for alvor at drage nytte af forandringen. Det er nu, nye jobbeskrivelser, idéer og innovation begynder at blomstre.

Til sidst når vi **Trin 6**. Nu begynder forandringen at blive til dagligdag og bliver efterhånden rutine og status quo. Det er nu muligt at gennemgå processen og lære af den, så alle er klogere næste gang, en forandring skal implementeres. Hver person har en større viden om, hvordan de skal reagere på forandring og kan begynde at håndtere deres personlige udvikling. Det er dette trin, du har ventet på! Nu begynder forandringerne at blive en selvfølge, og folk tager forbedringerne til sig og implementerer dem i deres arbejdsgang.

Som den ansvarlige for forandringen vil du endelig begynde at kunne se de fordele, du har arbejdet så hårdt for. Du begynder at se produktivitet og effektivitet hos dit team eller din organisation, og de positive konsekvenser ved forandringen opleves nu tydeligt. Glem nu ikke at fejre succesen, fordi du har travlt med at finde alle fordelene ved forandringen! Der har muligvis været mange bump på vejen, og det har helt sikkert været ubehageligt for nogle af de involverede personer. Alle har fortjent at få del i succesen. Desuden skaber du en ny tradition for jeres præstationer, hvis du sørger for at fejre succesen, og det kan gøre tingene lidt lettere næste gang, der er brug for en forandring.

## Sådan hjælper du dine medarbejdere gennem forandringskurven

Forandringskurven viser den positive vej mod forandring, hvor slutresultatet er accept. Medmindre virksomheden og dens ledere aktivt hjælper medarbejderne igennem de forskellige trin på kurven, kan enkeltpersoner dog komme til at blive hængende på ét af trinene og derved gøre forandringen vanskelig (hvis ikke umulig). Hvad kan du så gøre for at hjælpe dem igennem forandringen på en positiv og effektiv måde?

Alle har forskellige præferencer, når det kommer til, hvordan de foretrækker at blive kommunikeret med, og hvordan de bearbejder informationer. Det kan derfor gøre en kæmpe forskel at forstå de forskellige persontyper i dit team, når du skal støtte dem gennem forandringsprocessen. Hvis du opdager, at en person bliver hængende på et af de tre første trin på kurven, kan du overveje, om personen:

- Har modtaget alle relevante oplysninger for at kunne acceptere forandringen og ser den som noget nødvendigt og positivt for personen selv, teamet og virksomheden. Personen skal måske forsikres om, at der er blevet taget højde for risiciene ved forandringen, og at det er værd at udfordre status quo, som på nuværende tidspunkt føles mere behageligt.

- Har haft tilstrækkelig tid til at acceptere forandringen. Personen har måske brug for mere tid til at nå til accept i et roligt tempo.

Hvis du opdager, at en person kommer hurtigt gennem alle trinene, men pludselig falder tilbage til **Trin 3**, Forvirring, kan du overveje, om personen:

- Kan lide forandring og er fremtidsorienteret, men har været så begejstret for selve idéen, at vedkommende ikke har overvejet detaljerne og forstået, hvad forandringen indebærer. Det kan betyde, at du i første omgang støtter personen i at komme hurtigt igennem trinene, men er opmærksom på at følge op med information og coaching, så snart forvirringen sætter ind. På denne måde sikrer du en langsigtet forandring uden tilbagefald.

Hvis du opdager, at en person bliver hængende på **Trin 2** (Bebrejdelser af andre) og udtrykker det meget tydeligt, kan du overveje, om personen:

- Var med til at opfordre til forandringen. Hvis personen ikke opfordrede til forandringen, har vedkommende måske en følelse af, at forandringen er blevet trukket ned over hovedet på dem. Hvis personen ikke var involveret i planlægningen af forandringen, så bed vedkommende om at komme med feedback, for at få vedkommendes godkendelse eller støtte. Du får måske endda nogle fantastiske nye idéer ud af det!

## Coach medarbejdere gennem Forandringskurven

**Trin 1 og 2** – Bebrejdelse af sig selv og andre. Dette er let at identificere. Den fremgangsmåde, der skal bruges her, er ganske simpelt at lytte... Bliv ikke fristet til at træde til og ordne det, tilbyd ikke løsninger, og tal ikke med medarbejderne efter munden. Din opgave er at lytte. Vær opmærksom, idet medarbejderne rykker til **Trin 2**, hvor din opgave – igen – blot er at lytte. Dette kan tage noget tid, men du er nødt til at lade dem få luft. Tålmodighed er ofte nøgleordet her!

**Trin 3** – Forvirring. Dette trin er også let at identificere. Du vil højst sandsynligt høre medarbejderne sige ting såsom "Hvad skal jeg så gøre med mit arbejde?", "Måske burde jeg søge et andet sted hen" eller "Jeg forstår intet af det her". Vejen frem her er at starte med at give små fingerpeg, guide medarbejderne og give dem en kontekst i forhold til den måde, tingene kommer til at se ud. Det er nu din opgave at "sælge" fordelene ved forandringsprocesserne, menneskene, fremtiden og forretningsværdien. Dette er hensigtsmæssigt for alle de forskellige farveenergier, men vær opmærksom på, at medarbejdere med dominerende SkovGrønne og HavBlå energier kan gå et skridt baglæns til forrige trin.

**Trin 4** – Accept og rationalisering Her begynder tingene at blive lettere. Dette er et godt tidspunkt at få dit team til at brainstorme på idéer og løsninger samt forsikre dem om, at du støtter dem. Vær opmærksom på medarbejdere, som måske glider over i Forvirring, idet de indser, at de ikke er helt klar over, hvad der netop er foregået.

**Trin 5** – Problemløsning Som i trin 4, tager medarbejderne her ejerskab for forandringen. De stopper med at fokusere på, hvad de har mistet og starter med at give slip og acceptere forandringerne. De begynder at afprøve og undersøge, hvad forandringerne betyder og lærer på den måde, hvordan de skal tilpasse sig. På dette trin stabiliseres forandringen

**Trin 6** – Dagligdagen indtræffer. Her er det gyldne spørgsmål "Hvad har du lært om dig selv og den proces, du har været igennem?" I dette trin accepterer medarbejderne ikke kun forandringerne, men begynder også så småt at tage dem til sig og starte med at genopbygge deres arbejdsmønstre. Du burde nu kunne se nogle fordele som resultat af forandringen.

## Led eller styr forandringer i teams og organisationer

**Trin 1, 2 and 3:** Lyt til dine medarbejdere på tomandshånd, lad dem få luft, lad være med at reagere, forhold dig roligt. Giv dem ikke en platform til at komme ind i "gruppetænkning" (med andre ord: Overvej om du skal annoncere forandringen til et fælles møde). Overvej at skrive en mail til alle, hvori du forklarer, hvad der skal ske, forretningslogikken bag og fordelene ved forandringen. Opfordr medarbejderne til at stille spørgsmål til dig eller deres nærmeste leder. Indvi dem i detaljer.

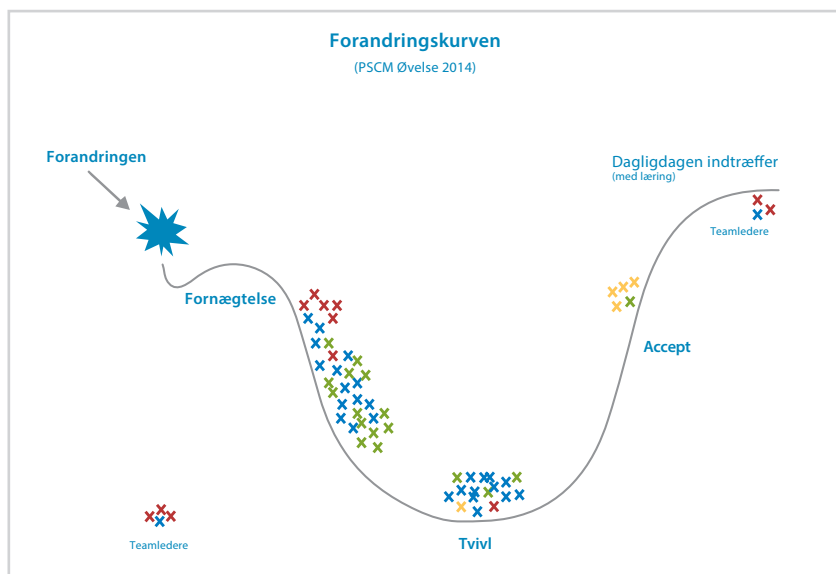
**Trin 4 og 5:** Planlæg forandringsworkshops for at udarbejde eller vise de involverede processer og præcise rolledetaljer. Brainstorm på idéer for at skabe engagement.

**Trin 6:** Stabilisér og indfang læring. Start med at se på forandringens fordele, som falder tilbage på teamet eller organisationen.

## Gør rejsen lettere

Nedenfor er en graf for et faktisk team, der går igennem en forandring. Her kan du se, at selvom teamlederne allerede har nået sluttrinene i Forandringskurven, er deres teammedlemmer spredt ud på de forskellige tidligere trin. Dette er en vigtig påmindelse for ledere om, at de, selvom de måske allerede er på vej videre, må cirkulere tilbage til deres teammedlemmer, for at hjælpe dem videre i deres individuelle overgang i forandringen.

Som den ansvarlige for forandringen, er udfordringen ikke kun at opbygge de rette systemer, processer og strukturer, men også at hjælpe og støtte de involverede parter gennem disse individuelle overgange, som indimellem kan være meget traumatiske og involvere tab af ansvar og prestige. Jo lettere du kan gøre denne rejse for medarbejderne, jo før vil din organisation opnå fordele, og jo mere sandsynlighed er der for, at du er succesfuld som leder.



## Om forfatteren

### Brad Gentry



Brad Gentry er virksomhedsejer, Insights Licensed Practitioner, LP Mentor og akkrediteret Executive Coach. Brad startede sin karriere hos Marks &

Spencer i Sydafrika og overgik til Argyll Group, hvor han besad en række stillinger, da han flyttede til Storbritannien. Brad startede sin egen virksomhed i 1996 og har arbejdet med en lang række af FTSE 100 og internationale virksomheder, herunder BP, Vodafone, RBS og Kingfisher Group. Med speciale i ledelsesudvikling, teameffektivitet og personlig produktivitet, har Brad Gentry opnået særlig succes med Insights Discovery-systemet i over et årti.

Brad er oprindeligt uddannet hos Pietermaritzberg Universitet i Natal, Sydafrika, og bor nu i West Sussex, England, med sin kone og to børn.