

Forestil dig, at din organisation netop har påbegyndt en omstrukturering. Du ved, at du fortsat vil have et arbejde i den nye organisation, men du vil få en ny chef, de fleste af teammedlemmerne vil være nye, og det, du laver, vil højst sandsynligt ændre sig betydeligt.

Hvis dette scenarie rent faktisk udspillede sig, hvad ville din reaktion så være? Hvilke spørgsmål ville du have? Hvad ville du sige? Hvad ville du gøre? Hvordan ville din interne dialog lyde? Hvad ville du lægge mærke til i forhold til dine kollegers reaktioner på forandringen? Ville du blive aktiveret eller måske mangle energi eller motivation?

Denne eller lignende situationer er ret hyppige i dag, og kan ryste os og få os til at stille spørgsmålstejn ved vores evner, nuværende job, virksomhed eller retning. Men fordi situationer som denne er så hyppige, er vi nødt til at finde måder at tilpasse os på under større forandringer. I denne artikel vil vi diskutere to vigtige faktorer, som bidrager til en bedre tilpasningsevne under forandring: Bevidsthed og evnen til at reducere stress.

Bevidsthed er vigtig, for når vi bliver bevidste om, hvordan vi selv **og** folk omkring os typisk reagerer på forandring, begynder vi at forstå den adfærd (vores egen og vores kollegers), vi ser under perioder med forandring, for hvad de er, frem for at basere vores forståelse på en fortolkning af, hvad vi oplever. **Evnen til at reducere stress** for os selv (frem for at vente på, at andre gør det for os) er vigtig, fordi forandring ofte ledsages af stress, der kan påvirke os i både arbejds- og privatlivet. Vi er fleksible, når vi forstår vores egen og andres reaktioner på forandringen, og når vi er i stand til at erkende, hvornår vores stressniveau er for højt – og vi samtidig er i stand til at gøre noget for at reducere det.

Du har højst sandsynligt oplevet et vist niveau af forandring (personlig eller professionel) i den ikke alt for fjerne fortid. Og det gamle ordsprog holder stadig vand: Forandring er en konstant. De fleste mennesker oplever et vist niveau af forandring hver eneste dag, nogle gange planlagt og andre gange mere spontant. Måske er der en ombygning på din



normale vej til arbejde, så du kører en anden vej. Du rækker efter mælken til din kaffe, men den er for gammel, så du drikker din kaffe sort. Måske er det en positiv forandring, som f.eks. at få den nye computer eller telefon, som du har bedt om i flere måneder, eller du har tabt 5 kilo og har nu brug for nyt tøj.

De fleste af os håndterer relativt små forandringer på daglig basis, og formår at klare os igennem dagene relativt helskindede. Men hvis vi stopper op og bliver opmærksomme, vil vi bemærke, at alle disse forandringer har en vis indflydelse på os. Vi opdager måske også, at forandring påvirker os forskelligt ud fra, hvordan det påvirker personerne omkring os.

For nogle mennesker er forandring et energiboost eller en motivation. Faktisk søger disse mennesker muligvis – og virker til at trives med – forandring. For andre mennesker gælder det helt modsatte, og forandring opleves som udmattende og demotiverende – noget man finder sig i og udholder. Det at vide, hvordan forandring påvirker dig, kan hjælpe med at fastlægge strategier, som vil hjælpe dig med at blive mere fleksibel i forhold til de konstante forandringer, vi oplever i vores personlige og professionelle liv.

Mit “Jubiiii!” er dit “Åh nej!” – Forskellige reaktioner på forandring

Årsagerne til forandringsrelateret stress, hvordan det opstår og taktikkerne til at bekæmpe det, kan være forskellige fra person til person. Denne sandhed peger på en anden interessant pointe om forandring: Selvom vi godt kan blive enige om, hvilke forandringer, der opstår i vores liv, og vi kan have en idé om, hvad vores reaktioner vil være på disse forandringer, så bliver vi ofte overraskede over andre menneskers reaktioner. Som mennesker er vores verdensperspektiv i høj grad påvirket af vores egne perceptioner, vores egne måder, hvorpå vi modtager og bearbejder information. Og vi glemmer ofte, at andre måske forstår begivenheder på en anden måde. Dette kan resultere i usikkerhed i forhold til os selv eller andre, og på den baggrund kan der opstå spørgsmål som “Hvorfor er John så begejstret for at få en ny chef? Jeg troede, at han kunne lide Susan” eller “Hvorfor virker alle så nedtrykte? Det her nye projekt bliver så spændende!”

Disse reaktioner kan endda medføre, at vi bliver kritiske over for os selv eller andre. Vi bebrejder måske os selv for at være en dødbider, ude af stand til at blive begejstret over endnu en omstrukturering. Eller måske trives vi ved forandring og er afvisende over for dem, der er langsommere til at komme med ombord, eller som aktivt modsætter sig, hvad vi ser som en stor ny mulighed.

Det kan være meget befriende at forstå, hvordan disse forskellige reaktioner på stress kan afspejle vores personlige præferencer. Der er et bredt spektrum af reaktioner på forandring, som alle anses for at være “normale”: At forstå, hvor du (og dem omkring dig) placerer dig på dette spektrum, kan gøre dig i stand til at give dig selv og andre lidt mere line, når det kommer til forandring, og kan hjælpe dig med at vide, hvilke skridt du skal tage for at hjælpe dig selv og andre gennem “dagens forandring”.

Overgangen gennem forandring

I sin bog fra 1991, “Managing Transitions”, beskriver forandringskonsulent William Bridges forandring som noget, der finder sted for mennesker, selv når de ikke er enige i forandringen. Han understreger vigtigheden af overgang, som han definerer som værende dét, der sker i menneskers hjerner, idet de oplever forandring. Bridges skriver, at “Det er ikke forandringerne, der tager tid, det er overgangen. Forandring er ikke det samme som overgang. Forandring er situationsbestemt: Det nye kontor, den nye chef, de nye teamroller, den nye politik. Overgang er den psykologiske proces, mennesker gennemgår for at forlige sig med den nye situation. Forandring er en ekstern dimension, overgang er en intern dimension.”

Bridges’ filosofi er fundamental for at forstå forandring, fordi den skitserer overgangsfaserne – de faser mennesker er igennem, når de gennemgår forandring.

Det er en simpel tre-trins-model, der inkluderer:

- 1. Afslutning** - Afslutningsfasen anerkender, at en overgang begynder med at give slip. Hvis f.eks. en ny chef tilslutter sig organisationen, så er medarbejderne nødt til at give slip på de måder, de tidligere arbejdede på, og deres relation til den forhenværende chef. Uanset om de havde

et godt eller dårligt forhold til deres chef, har de etableret et samarbejds mønster, som de er blevet afhængige af og bruger som en slags kompas i det daglige arbejde. Nu er de nødt til at give slip på dette mønster.

2. Den Neutrale Zone - Den Neutrale Zone anerkender rummet mellem det gamle og det nye. Det gamle er væk, men det nye er endnu ikke fuldt implementeret. Med udgangspunkt i det tidligere eksempel med en ny chef, der tilslutter sig organisationen, så vil den nye chef være der hver dag til at lede møder, komme med feedback og arrangere møder på tomandshånd med hvert enkelt teammedlem. Men "kompasset" er endnu ikke indstillet. Alle parter er højest sandsynligt opmærksomme på andres handlinger og opfører sig eller interagerer måske på en anderledes måde for at se, hvad der vil fungere bedst i denne nye situation.

3. Den Nye Begyndelse - Denne fase anerkender etableringen af et nyt kompas bestående af nye forståelser, værdier, holdninger og identiteter, som teamet har med dets nye chef - og måske endda også iblandt teammedlemmerne. Vi gennemgår alle disse tre overgangsfaser, men mængden af tid vi bruger i hver af faserne, vil variere på baggrund af forandringen og vores personlighed. Vores forståelse for, at personer omkring os måske befinder sig i en anden fase er nøglen til et godt samarbejde, når et team og en organisation gennemgår en forandring.

Hvordan reagerer du på forandring?

Tænk på nylige forandringer, der har fundet sted i din organisation - særligt de forandringer, der har haft indflydelse på dig i din daglige arbejdsrutine. Brug derefter spørgsmålene nedenunder til at vurdere dine egne typiske reaktioner på forandring. Rangér de fire kategorier med et "1" ud for den kategori, der matcher dig bedst, og "4" ud for den kategori, der matcher dig dårligst.

<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Støtter op om forandringen, hvis der er overbevisende rationale eller konkrete fordele. Er ikke tilbøjelig til at støtte forandring, når der ikke er en business case. • Har tendens til at have stærke opfattelser af, hvad der burde ske - ofte på basis af tidligere erfaring. • Evner at jonglere med adskillige faktorer og komplekse forandringssituationer. Bevæger sig måske hurtigere, end andre personer har det godt med.
<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Er villig til at afprøve nye tilgange og er ofte initiativtager til forandringen. • Er bevidst om og lydhør over for andres behov under forandringen. • Ser frem til forandringen, ser det positive ved forandringen og promoverer den.
<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Har brug for at blive overbevidst om, at forandringen er baseret på logiske faktorer og bliver måske forbløffet over ikke-logiske faktorer. • Har brug for tid til at tænke over forandringen, særligt hvis den involverer personlig forandring. • Har tendens til at være risiko-modvillig og bevæger sig langsomt.
<input type="radio"/>	<ul style="list-style-type: none"> • Støtter op, hvis forandringen stemmer overens med vedkommendes værdier. Kan være modvillig, hvis en grundlæggende værdi er truet eller kompromitteret. • Er reflekterende, åben og villig. Er inkluderende i processen. • Er optaget af, at andre behandles med respekt. Bekymrer sig om andre.

Overvej, hvordan denne information muligvis påvirker din rejse gennem forandringen. Hvilken overgangsfase bruger du sandsynligvis mest tid i? Hvad kan du gøre for at bevæge dig effektivt gennem hver fase?

Tænk på en person, som virker til at reagere anderledes på forandringer, end du gør. Hvordan ville du rangere de fire kategorier for vedkommende? Sætter dette vedkommendes opførsel i forbindelse med forandring i et andet lys? Hvilken samtale kunne du have med vedkommende, som kunne hjælpe jer **begge** gennem forandringen?

Fyld din kop

Hvad end din reaktion er på personlig forandring, så er du nødt til at forblive fleksibel under forandring. At være fleksibel betyder i dette tilfælde, at du er i stand til at bevare din energi og motivation i stressende perioder forbundet med forandring – selvom det, der er stressende i forbindelse med forandring, varierer blandt individer.

Vi vil nu undersøge, hvilke aspekter af forandring, der er stressende for forskellige mennesker, hvordan denne form for stress kan fremstå, og hvad du kan gøre for at blive fleksibel under stress forårsaget af forandring.

Guldlok-princippet

Vi tænker ofte på stress som noget negativt, men det er ikke udelukkende skidt. "Jeg er så stresset!" er ikke noget vi ser frem til at sige (eller høre!). Men en smule stress kan faktisk være godt. Stress påvirker nemlig præstation i den forstand, at for lidt stress resulterer i dårlige præstationer og for meget stress resulterer i dårlige resultater – men ved den rette mængde stress vil din præstation faktisk toppe. Selvfølgelig er den rette mængde stress forskellig fra person til person, på samme måde som det er

forskelligt, hvad der forårsager stress. Ved at blive opmærksom på dine stressniveauer og -udlødere kan du hjælpe dig selv med at tage valg, der reducerer dit stressniveau, når det er ved at blive for højt, og måske endda øge det, hvis du bemærker, at det er for lavt.

I forandringstider er der mange ting, der kan forårsage stress, men de er højst sandsynligt forskellige fra person til person. Fællesnævneren er den usikkerhed, der ofte ledsager forandring. Selv hvis forandringens **hvad** kan udtrykkes (hvilket ikke altid er tilfældet), tager det ofte noget tid, før **hvordan** og **hvornår** bliver tydelige, og usikkerheder på disse områder er ofte stressende. Overvej følgende mulige stressudlødere. Hvilke er relevante for dig? Hvilke er ikke? Kan du se andre blive stressede af nogle af de ting, der ikke udløser stress hos dig?

- **Tab af kompetence (hos én selv og andre)** – For nogle mennesker er forandring stressende på grund af et muligt tab af kompetence. Vil mine evner være gode nok til at give mig succes under de nye forudsætninger? Vil den nye chef have de samme standarder som mig? Mister vores virksomhed sit fokus på kvalitet og kundeservice? Vil vi blive tildelt så mange ansvarsområder, at jeg ikke vil være i stand til at udføre mit arbejde lige så godt som tidligere? Den mangel på information, der ofte ledsager en forandring (i det mindste til at starte med) kan nære denne bekymring om kompetencer, idet mange spørgsmål ikke kan besvares på den rigtige måde – og det bidrager til stress for nogle mennesker.
- **Tab af forbindelse** – For nogle mennesker er forandring stressende på grund af et tab af forbindelse. Relationer bliver afbrudt, og det tager tid at opbygge den tillid, der eksisterede i de etablerede forbindelser. Vil behovet for tid blive respekteret, eller vil jeg blive tvunget til at præstere med det samme, før jeg har skabt solide

forbindelser? Hvordan vil folk blive behandlet under denne forandring? Hvis folk bliver fyret, vil det i så fald blive gjort på en respektfuld måde? Vil den nye retning være afstemt med mine værdier, så jeg kan fortsætte med at føle mig forbundet med missionen for denne organisation og dette team?

- **Tab af valg og involvering** – For nogle mennesker er forandring stressende på grund af en bekymring over mulige restriktioner i deres adfærd. Vil jeg blive involveret i forandringen? Vil jeg have noget at skulle have sagt? Vil denne nye retning stadig give plads til de muligheder, vi havde tidligere, eller lukker den nogle døre? Hvor er min plads i dette nye scenarie? Bliver min ekspertise og mit synspunkt værdsat? Vil denne forandring blive alt for iscenesat, så det vil tage måneder eller år, og vi aldrig når til den sjove del?
- **Tab af kontrol** – For nogle mennesker er forandring stressende, fordi de ikke har kontrol over situationen. De kan lide at have kontrol over deres roller, deres projekter og deres retning. Og forandring forplumrer dette. Selv hvis de vil opnå kontrol igen senere, er det stressende for dem, hvis de ikke kan bevare kontrollen under forandringen. Hvorfor er vi der ikke allerede? Hvis det er den retning, vi skal i, så lad os da for pokker komme af sted! Er den person, der leder forandringen, kompetent? Vil organisationen være i stand til at fastholde fokus og resultater gennem forandringen – eller vil den tabe terræn?

Som i mange andre områder af vores liv leder bevidsthed til muligheder. Når vi er bevidste om vores stressudløsere, åbner vi op for valgmuligheder, der kan hjælpe med at reducere negativ stress og dermed bevare vores fleksibilitet under forandring.



Stress forårsaget af forandring er ofte relateret til tab og usikkerhed. Princippet er det samme for alle fire former for tab: Hvis der er frygt for tab, så forsøg at finde en måde, hvorpå der kan skabes mere af det, der er i fare for at gå tabt.

Under forandring er der ofte tvetydighed. Der er et tidspunkt, hvor bestemte svar ikke kan gives og forskellige tilgange afprøves. Tag Den Neutrale Zone: Denne fase er en vigtig del af organisationers og individers overgangsprocesser. Selvom det kan være ubehageligt at være i denne fase, er det essentielt forberedelse frem mod en stærk start i næste fase, Den Nye Begyndelse.

Forestil dig en kop fyldt med vand. Så længe koppen er fuld og uden sprækker, kan du være sikker på, at der er vand til dig, hvis du bliver tørstig. Pludselig opstår der en forandring, og det føles måske som om, din kop har en sprække, så dit vand siver ud, og dine "reserver" bliver drænede.

Dette er stressende. Når den forandring, du står overfor, er på organisatorisk niveau, har du måske ikke mulighed for at lappe din egen kop. Men på et tidspunkt vil du begynde at tro på, at hullet vil blive lappet, eller at du vil modtage en ny og stærkere

kop. Indtil da vil du dog være bekymret for, om du har vand nok til at slukke din tørst – medmindre du opfinder en måde, hvorpå du kan fylde din kop hurtigere, end vandet løber ud.

Hvis vi overfører denne idé til de fire forskellige typer af stressudløser, så ser vi, at vi selv kan reducere vores stressniveau (og det er nøglen: Vi venter ikke på, at **andre** kan reducere vores stressniveau) ved at finde måder, hvorpå **vi** kan fylde mere vand i vores kop, mens vi venter på, at usikkerheden og tvetydigheden bliver håndteret. Ved at gøre det, kan vi måske hjælpe processen med at gå hurtigere på det organisatoriske niveau.

I den **første situation** ovenfor er stressudløserne **tabet af kompetence**. Personer, for hvem dette er en stressudløser, har ofte mange spørgsmål og ønsker en stor mængde information, så de er klar over hvilke kompetencer, der er brug for og hvilke standarder, der vil blive opretholdt.

Under en forandring er denne information muligvis ikke til rådighed med det samme, deraf den mulige stress. Ved at bruge princippet om at øge det, der siver ud af vores kop, vil vi finde måder, hvorpå vi kan øge niveauet af den information, der er så betryggende for vores fornemmelse for kompetence – selv i en periode med usikkerhed. Vi er nødt til at hælde mere information i koppen på et tidspunkt. Hvis dette er vigtigt for os, kunne vi lede efter tilgængelig information, etablere undersøgelser for at lappe så mange huller som muligt eller dele denne information med f.eks. vores kolleger eller chef. Vi kan lave lister med vores spørgsmål og dele disse med lederne, idet dette vil hjælpe lederne med at vide, hvilken information folk efterspørger. Vi kan også overveje forskellige scenarier og notere hvilke kompetencer, der ville være nødvendige i de forskellige scenarier. Vær opmærksom på, at hvis

tab af kompetence/viden ikke er en stressudløser for dig, så kan disse initiativer i stedet forårsage stress hos dig. Hvis det er tilfældet, så lad være med at gøre det! Initiativer med det formål at mindske stressniveauer skal nemlig ikke bruges tilfældigt, men snarere overvejes på basis af ens egne stressudløser.

I den **anden situation** er stress forårsaget af bekymring over **tabet af forbindelse**, som måske kan være et resultat af forandringen. Så hvordan kan vi forstærke forbindelserne? Hvilke nye forbindelser kan vi etablere, som er uden for forandringens rækkevidde? Hvad kan vi gøre for at sikre, at folk bliver taget med i betragtning og behandlet ordentligt under denne forandring? Hvilken støtte og forbindelse kan vi tilbyde til dem, der leder forandringen? Hvilken støtte kan vi etablere eller tilbyde til dem, der oplever forandringen? Ved bevidst at fokusere på dette og finde måder, hvorpå **vi** kan forstærke denne forbindelse, vil stressniveauet sænkes i usikkerhedsperioden.

I den **tredje situation** er stress forårsaget af bekymringen for **tabet af valg og involvering**. Reduktionen af stress her kan betyde fokus på de områder, selv små områder, hvor vi har et valg. Meld dig frivilligt til at blive involveret i ethvert aspekt af forandringen, selv hvis der ikke er en åbenlys forbindelse til din nuværende rolle. Skab muligheder for dig selv og andre for at blive involveret i noget uden for forandringen. Se på det store billede, og fokusér på dét, indtil støvet letter omkring den mere øjeblikkelige forandring.

I den **fjerde situation** er stress forårsaget af **tabet af kontrol**. Følg det samme princip som ovenfor, og find ting, du kan kontrollere, og placér dit fokus dér. Hvilke beslutninger kan du stadig træffe, selv i denne periode med usikkerhed og forandring? Hvilke

opgaver skal stadig udføres, selvom det store billede måske ændrer sig? Læg dit fokus hér, og din kop vil blive fyldt op igen.

Endelig er du nødt til at beslutte, hvordan du bedst fylder din kop under den forandring, du oplever, samt hvad dine særlige stressudløsere er. Det er her vigtigt at huske, at de handlinger, du beslutter dig for, skal være ting, du selv kan gøre noget ved. Det vil ikke virke, hvis du beslutter, at det vil reducere dit stressniveau, at din chef besvarer alle dine spørgsmål, eller dine kolleger inviterer dig til at deltage i en støttegruppe. En del af din fleksibilitet kommer fra den viden, at du har et valg - at du kan reagere på en hensigtsmæssig måde, som reducerer dit stressniveau, frem for blot at reagere på, hvad der sker.

Om forfatteren

af Tanya Boyd, Konsulent i Organisationseffektivitet hos Insights



Tanya begyndte hos Insights for at forfølge sin passion om at hjælpe individer og teams med at udvikle sig og præstere optimalt. Hun medbringer over 10 års erfaring med konsulentarbejde og undervisning til sin rolle hos Insights US Consulting-afdelingen. Med en PhD i industriel/organisationspsykologi har Tanya arbejdet som intern og ekstern konsulent samt universitetsunderviser. Hun har også arbejdet og udført konsulentarbejde for organisationer verden over, herunder: Boeing, Microsoft, Collective Brands, Seattle Pacific University og Payless ShoeSource. Hendes blandede baggrund og stærke lytteevner gør hende i stand til at hjælpe kunder med at nå ind til problemets kerne, for derefter at rykke til nye præstationsniveauer.