

Det tages ofte for givet, at organisationer (store som små) er nødt til at tilpasse sig for at forblive konkurrencedygtige. Det er den eneste ting, du kan være sikker på i forretningsverdenen. Det er ikke et valg – de er nødt til at tilpasse sig for at overleve. Men når man beskæftiger sig med forandring, er man forudbestemt til at løbe ind i nogle barrierer. I denne artikel ser vi på strategier, der kan hjælpe med at overvinde modstand mod forandring.

Der er mange forskellige typer af organisatorisk forandring. Organisationer kan ændre deres strategi, deres brug af teknologi, struktur, kultur eller en kombination af disse. Når du forstår, hvordan organisationer skal ændres, og hvordan det vil påvirke de involverede parter, er det meget lettere at planlægge, hvordan forandringen skal finde sted samt forstå, hvilke barrierer, der måske opstår.

Implementeringsfasen har en vigtig politisk dimension. Den er nødsaget til at adressere, i hvilket omfang de involverede parter er klar til og accepterer forandringen, samt hvorvidt processen på nogen måde truer dem. Personlige problemer på alle niveauer er altafgørende for succesfuld forandring, og disse skal adresseres kontinuerligt i alle forandringens faser. Hvis du som leder vil håndtere forandringens implementeringsproces effektivt, er det vigtigt at være opmærksom på årsagerne til, at mennesker måske modsætter sig forandringer – og finde måder, hvorpå du kan opmuntre dem til at være samarbejdsvillige. Modstand kan forsinke forandringens proces, hindre dens implementering og øge dens omkostninger.



## Så hvorfor modsætter mennesker sig forandring?

Der er fire grundlæggende årsager til, at mennesker modsætter sig forandringer:

1. **Egoisme:** Mennesker frygter den effekt, forandringen vil have på dem.
2. **Misforståelse og mangel på tillid:** Mennesker frygter, at ledelsen ikke har deres bedste for øje. Dette punkt handler om god kommunikation.
3. **Forskellige meninger:** Interessenter er muligvis ikke altid af den opfattelse, at dem, der påbegyndte forandringen, gør det rette eller i det mindste løser problemer på den rigtige måde. Det er sandsynligt, at modstand af denne årsag fremhæver problemer, der ikke er blevet vurderet korrekt.
4. **Lav forandringstolerance:** Dette handler om menneskers evne til at ændre sig – og succesfuldt gennemgå forandringen.

## Strategier til at overvinde modstand

Hvis nye initiativer synes at løbe ud i sandet, før de kommer ordentligt i gang, og planer ikke fører til noget, er det tegn på, at dine medarbejdere modsætter sig forandring. På trods af, at ikke al modstand er dårlig, kan en manglende evne til at tilpasse og ændre sig i forretningsverdenen have katastrofale konsekvenser. Forskning har vist, at omkring 70 % af alle forandringer i en organisation mislykkes på grund af modstand fra medarbejderne. Så hvad kan du gøre for at håndtere modstand mod forandring?

### Sammenkæd forandringen med andre problemer, som medarbejderne er optagede af

- For at øge opfattelsen af behovet for forandring kan du sammenkæde forandringen med andre problemer, som medarbejderne er optagede af. Ved at illustrere, hvordan forandringen er forbundet med andre ting, som medarbejderne allerede har interesse i, f.eks. jobsikkerhed, kan du øge chancen for, at de ikke glemmer forandringen til fordel for andre ting, der kræver deres opmærksomhed.

### Vis betænkthed og forståelse for bekymringer

- Skab en måde, hvorpå du kommunikerer med medarbejderne om nye initiativer og deres fremskridt. Spørg dem om deres bekymringer, når du beskriver visionen bag forandringerne. Vis, at du sætter pris på deres betragtninger – det er første skridt på vejen til at påvirke dem.

### Find ud af, hvilke medarbejdere, der støtter forandringen

- Disse medarbejdere er dine fortalere for de nye arbejdsprocesser. De er også kollegernes ligemænd og taler samme sprog som dem. Giv dem en platform og sørg for, at de deltager i forrummer om forandringen, så de bliver hørt.

## Dialog

- Inkorporér så meget sikkerhed, du kan, ved at informere om, hvad der foregår og hvornår, samt hvilke aspekter, der vil ændre sig, og hvilke der vil forblive de samme. Der er større sandsynlighed for, at mennesker bliver stressede, når de ikke føler, at de har kontrol over situationen. Når mennesker ikke kender detaljerne, antager de det værste mulige udfald. Del detaljer frit, og spørg efter input til de aspekter, der endnu ikke er definerede.

## Tilbyd ressourcer

- Når forandring forekommer, er én af de største barrierer, at medarbejderne ofte ikke er forberedte på at håndtere forandringerne. Tilbyd forberedelsestimer, udstyr og alt, der ikke kun hjælper dem med at tilpasse sig, men også med at udmærke sig i det forandrede miljø. Hjælp dem på enhver tænkelig måde, så de kan blive mere effektive medarbejdere før, under og efter forandringerne har fundet sted. Det kan betyde, at de ikke kun stopper med at modsætte sig forandringer, men rent faktisk føler sig opmuntrede og fortrøstningsfulde ved de efterfølgende forandringer.

## Timing er altafgørende

- God timing er afgørende, når det kommer til forandringer – og hvis du forsøger at implementere flere store forandringer på én gang eller for hurtigt, er der større sandsynlighed for, at dine medarbejdere modsætter sig forandringerne.

Introducer forandringerne i afmålte doser, når det er muligt, for at give medarbejderne en chance for at akklimatisere. Det sikrer ikke kun et minimum af afbrydelse i din virksomhed, men skaber også fundamentet for gladere og dermed mere produktive medarbejdere.

## Se fremad

Det er en kliché, men ikke desto mindre sandt, at al forandring er svær. I det du måske opdager, at selv dine mest loyale medarbejdere modsætter sig forandringer på arbejdspladsen, kan du – ved at følge nogle helt enkle best practice-strategier og en gennemtænkt plan – forsikre dem om, at du stadig er engageret i deres overordnede succes.

### About the author



#### **Steve Bell, Insights Client Relationship Manager**

Steves karriere hos Insights begyndte i januar 2014. Før Steve blev en del af Insights, var han 4 ½ år hos SHL, hvor

han arbejdede med virksomhedens strategiske klienter, herunder forståelsen for deres forretning og strategiske udfordringer. Inden Steve indledte en karriere inden for personlig udvikling, arbejdede han på tværs af forskellige sektorer, lige fra banksektoren til ingeniør- og IT-sektorerne – motiveret af at hjælpe andre med at opnå deres mål.

På grund af sin personlige erfaring med styrken ved udvikling, forstår Steve vigtigheden af, at individer får muligheden for at udmærke sig og for at forstå og demonstrere deres fulde potentiale.

Hos Insights arbejder Steve med en lille kundeportefølje, for grundigt at forstå disse kunders forretningsmål og forme brugen af Insights' løsninger, for dermed at hjælpe kunderne med at optimere deres indtægt og udøve maksimal indflydelse på tværs af organisationen. Steves hjulposition er 21.