

# Modstand mod forandring er tegn på dårlig

I stedet for at kæmpe mod medarbejdernes modstand mod forandring, skulle lederne hellere bruge den til at få bedre forandringer

Af **Trine Reitz Bjerregaard**  
trb@ing.dk

Modstand mod forandringer lander på andenpladsen, når lederne i DIEU's lederundersøgelse 2006 angiver, hvilke opgaver, der er vanskelige at håndtere. 57 pct. af lederne peger på, at det i nogen eller høj grad er vanskeligt at håndtere modstand mod forandringer, og dermed anses det som næsten lige så svært, som at skaffe kompetente medarbejdere. Det er ikke så underligt i en tid, hvor forandringer vælter ned over virksomhederne, påpeger forandringskonsulent **Henriette Divert** fra konsulentvirksomheden Implement.

»Antallet af ændringer er steget ekstremt i alle organisationer. Afdelinger lægges sammen, der ansættes 30 nye medarbejdere, opgaver flytter til udlandet eller man skifter til en leverandør fra Litauen og det sker i et højt tempo. Forandringer fylder mere i dag, end for bare tre år siden, og de fylder dobbelt for lederne. For det betyder både noget for dem selv og i form af medarbejdernes reaktion,« siger Henriette Divert, der er HD i organisation og ledelse og de sidste i otte år har hjulpet private og offentlige organisationer gennem forandringsprocesser.

Hun tror imidlertid ikke, at medarbejderne har modstand mod forandringer som sådan, men at det ofte er måden, forandringerne bliver gennemført på, der er problemet:

»Meget få mennesker synes egentligt, at det er bøvlet at forandre sig, men de fleste af os bryder os ikke om, at andre skal bestemme hvordan,« siger hun.

## Modstand findes ikke

Professor **Jan Molin** fra Institut for Organisation og Arbejdssociologi på Handelshøjskolen i København, mener slet ikke, at man kan tale om modstand mod forandringer som et organisatorisk problem. Det er snarere et ledelsesproblem:

»Som mennesker er vi konservative og bruger mange kræfter på at vedligeholde os selv både på personligt og kollegialt plan. Hvis ikke ledelsen tager hensyn til det, jeg kalder "dynamisk konservatisme" eller "immunforsvaret", så nytter det ikke. Og hvis man bare vælger at kalde problemerne for modstand mod forandring, så fritager du ledelsen for ansvar,« siger Jan Molin.

Som studieleder på Master of Management Development møder han mange ledere, der

oplever modstand mod forandring, men hans svar er, at sådan noget ikke findes:

»Det, lederne kalder modstand mod forandring, er i virkeligheden en sund reaktion på, at ledelsen er i gang med noget, der ikke er fornuftigt. Så er det fordi medarbejderne ikke kan se meningen med forandringen, og det skulle lederen vælge at lytte til. Faglig modstand kan jo være velbegrunder,« siger Jan Molin.

## Små skridt

Jan Molin mener, at lederne er nødt til at arbejde positivt med medarbejdernes modstand:

»Alternativet er at vente på, at den menneskelige natur forandrer sig,« siger han.

Hans væsentligste råd er, at lederne skal få medarbejdere til at forstå ændringerne gennem handlinger:

»De fleste ledere tror, at det er løst ved at lave møder med medarbejderne og vise dem nogle flotte slides. Men de glemmer, at folk forstår med kroppen, ikke med hjernen. Derfor er man nødt til at lave delprocesser, hvor man får folk ud af de vante cirkler og får nye erfaringer,« siger Jan Molin, der af samme grund anbefaler, at en stor forandringsproces deles op i mange små parallelle processer, frem for få store:

# ledelse

»De fleste ledere tænker i sekvenser, og at der først skal tages et stort skridt, inden man kan tage det næste store skridt. Tag hellere 100 små parallelle skridt, så medarbejderne kan følge med,« siger han.

Når Jan Molin mener, at medarbejderne på denne måde skal hjælpes på vej, er det ikke ensbetydende med, at lederne skal tages fløjls-handskerne på:

»Om nødvendigt skal lederne kommandere folk ud til konkrete aktiviteter væk fra deres sædvanlige kolleger, så meningsuniverserne brydes og de mærker forandringerne på deres egen krop. Det er jo lederens privilegium, at man kan sætte folk til at arbejde, og det skal bruges. Dialog løser ikke alle problemer«.

Rådet fra Henriette Divert er, at man som leder skal være åben gennem hele forandringsprocessen og lade medarbejderne komme med deres ideer undervejs:

»De dygtige forandringsledere er dem, der varsler tingene på en god og uformel måde og lader dem gro stille og roligt. Hvis man f.eks. vil ændre på sagsbehandlingsformen, så kan lederen over nogle måneder sige, at nu skal vi til at finde en anden måde at sagsbehandle på, for det tager altså for lang tid som det er i dag. Og

spørge medarbejderne, hvad de synes, der kunne gøres,« siger hun, og peger på, at mange ledere gør en fejl ved at vente med at melde forandringen ud, til han eller hun ved præcist, hvad der skal ske:

»Mange ledere vil jo gerne fremstå som folk, der har tjek på tingene, men det er altså en dårlig idé at vente. Lederen må gerne sætte en fast tidsramme, men løsningsfeltet skal være åbent, så medarbejderne føler, at de selv har indflydelse. Det er grundlæggende, at der er en eller anden form for til- og fravalg i en organisation, hvis energien skal bevares,« siger hun. □

## DIEU'S LEDERUNDER-SØGELSE 2006

DIEU's lederundersøgelse er foretaget blandt kursus- og konsulentvirksomhedens lederpanel samt på nettet, hvor ledere uden for panelet har haft mulighed for at svare. I alt 12.000 ledere har haft mulighed for at deltage i undersøgelsen, hvoraf 1.383 ledere har svaret. Det er en noget mindre svarprocent end normalt for DIEU's årlige lederundersøgelse, men en gennemgang af svarpersonerne viser ifølge DIEU, at svarpersonerne er repræsentativt fordelt på alder, geografi, stillingsbetegnelse, antal medarbejdere og virksomhedstype. □

## Opsagt/jobsøgende?

Fremtiden har mange muligheder  
– hvilke vil du bruge?

Hvilke sider af dig selv ønsker du at bruge i dit næste job? Hvad er et godt job for dig? Hvilke karriereankre har du? Hvad motiverer dig? Hvordan vælger man mellem flere muligheder? Hvad er i det hele taget drømmejobbet for dig? Find svarene sammen med en af IDAs karrierekonsulenter. Ring tlf. 33 18 48 48 og lav en aftale.

INGENIØRFORENINGEN I DANMARK



VIDEN DER STYRKER