

Psykologiske reaktioner på organisatoriske forandringer

Organisationspsykolog
Kim Kabat, ARGO

Maj 2007

"Det er ikke vinden, der styrer din sejlads, men hvordan du sætter dine sejl"
Kinesisk ordsprog

"Alle vil udvikling – ingen vil forandring"
Søren Kierkegaard



[ARGO]

Forandrer i praksis



Forandringernes vinde blæser over det danske landskab. Strukturændringer i form af kommunesammenlægninger med tilhørende fusioner, nedlæggelse af amterne, nye sygehusplaner og tilpasninger af diverse organisationer tilknyttet den offentlige sektor som f.eks. fagforeninger og interesseorganisationer. Det tager pusten fra de fleste. Det blæser op til storm, og der er allerede kæntrede skibe.

Trods de hårde stormstød har vi endnu ikke set orkanens fulde styrke. Den ser vi først, når konsekvenserne af det nedsatte funktionsniveau med dets slid på personalegrupperne og den deraf forringede effektivitet bliver synlig for offentligheden og dermed et politisk problem. Der er ingen tvivl om, at arbejdsopgaver og roller undergår væsentlige forandringer med deraf følgende uklarhed og utryghed i den længerevarende omstillingsperiode.

Der er tale om storme, som ikke kan undgås. Det man kan gøre, er at rigge skibet til, så man kan ride stormene af - samtidig med at skibet skal ombygges til de nye klimatiske forhold.

Det er de færreste, som stortrives under organisatoriske forandringer. Det er der gode grunde til! Vi vil i denne artikel se på nogle af grundene til medarbejdernes frustration ved større organisatoriske forandringer. Målet med artiklen er at sætte ord på, så man ude i organisationerne kan få sat ord på nogle af grundene til frustrationerne og måske gøre noget ved det (det at tale om det, gør noget ved det i sig selv).

Daglig "kaos"-håndtering

Lad os starte med en analyse af "kaos"-håndteringen i dagligdagen for derefter at trække tråden videre til organisationen.

Den rutinerede mellemløber har med årene skabt en overordnet rutine, så han/hun kan håndtere den daglige uforudsigelighed. Hun har designet sit områdes arbejdsprocesser og produktion, sådan at ovenstående uforudsigelighed boks ind i nogle stabile faste rammer. Det daglige kaos håndteres dermed gennem relativt faste rutiner og rammer. Det koster konstant energi fra mellemløberens side at opretholde rutiner og rammer, som også giver overblik, flow og arbejdsglæde. Hvis mellemløberen ikke formår at etablere en tryk og forudsigelig ramme for medarbejdernes arbejde og udvikling, vil medarbejdernes mere eller mindre kaotiske oplevelser af forandringsprocesserne forplante sig ind i arbejdet og hæmme læring og produktivitet.

Hovedopgaven under forandring

Ved større organisatoriske forandringer trues denne stabiliserende orden. Særligt hvis der er tale om forandringer i organisationens hovedopgave (den opgave, som organisationen er sat i verden for at løse og som ofte er formuleret i lovgivningen inden for den offentlige sektor).

Hovedopgaven er under forandring med nye lovforslag, cirkulærer og regler. Der er ingen, der med sikkerhed ved præcist, hvad man skal gøre eller hvordan efter endt implementering. Det giver anledning til utryghed om ens egen rolle. Hvordan forandres mine opgaver? Kan jeg klare det? Kan ledelsen styre os igennem?

Der vil komme en fase, hvor den eksisterende orden nedbrydes og en ny orden bygges op. Frem til den fase får fantasien let frit løb. Alt efter personlige livserfaringer vil personalegruppen i denne



fase have tendens til at splitte sig op i henholdsvis guldalderdrømmere og fremtidsfantaster. Begge positioner kan ses som forsvar mod den angst som forandringsprocessen uvægerligt vækker.

Det er ledelsens opgave at trække fremtidsorienteringerne ind mod en realistisk nuancering, hvor der er plads til både realitetsbaserede tvivl og forventninger.

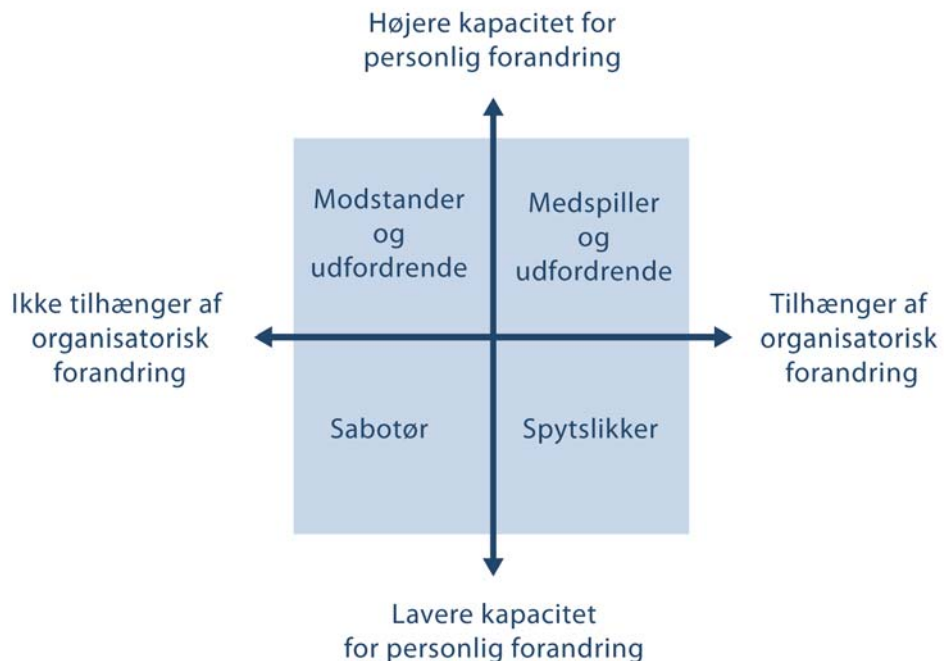
Reaktioner på forandringer

Vi kan nu mere nuanceret beskrive et kontinuum af reaktioner på organisatoriske forandringer, som tager afsæt i (1) det enkelte menneskes (eller gruppens) kapacitet for personlig forandring samt (2) i hvilken grad de er tilhængere af organisatorisk forandring.

I forbindelse med organisatoriske forandringsprocesser kan vi se en glidende overgang fra spytslikkerreaktionen over den positivt udfordrende til den negativt udfordrende eller sabotørreaktionen.

- Spytslikkerne (de medløbende ukritiske fremtidsfantaster) har en ikke-tænkende og ikke-udfordrende måde at tage følgeskab på.
- Medarbejdere med en positiv og udfordrende reaktion udviser en positiv støtte til forandringen. Der deltages fuldt ud i processerne og tænkes kreativt på, hvordan man kan influere på forandringen og hjælpe med implementeringen.
- Medarbejdere med negativ og udfordrende reaktion udviser principiel modstand mod forandringer og kommer med argumenter for, hvorfor de er fundamentalt uenige.
- Sabotørerne (de reaktionære guldalderdrømmere) prøver ubevidst at sabotere ændringen. Reaktionen kan både være aktiv og passiv.

Disse reaktioner er udtryk for menneskers angst for deres egen personlige overlevelse i organisation.



Figur 1. Dimensioner i reaktioner på forandring. Efter Hoyle (i Working below the Surface, 2004)



Ud over ens personlige kapacitet for forandring er der især to forhold, som er bestemmende for ens reaktioner på forandring.

Den ene er oplevelsen af at kunne udføre de nye krav kompetent. Det er en almenmenneskelig reaktion at være forbeholden over for krav, som man er usikker på, om man kan honorere. Der er tale om en ubevidst forsvarsmekanisme.

Den anden er den enkelte medarbejders oplevelse af mening med arbejdet (den opgave, man oplever man løser). I det omfang der er forskel på den subjektive mening med arbejdet og den hovedopgave som samfundet stiller en overfor, vil medarbejderens værdier kunne ses som kilde til modstand mod forandring af hovedopgaven.

Yderpositionernes pardans

Under organisatoriske forandringer kan der udvikle sig en slags dans, hvor man ubevidst får ført hinanden ud i ydrepositionerne sabotør og spytslikker. En medarbejder som er kritisk udfordrende modstander – og som ikke bliver hørt af ledelsen - kan bevæge sig ud i sabotørpositionen. På den anden side kan ledelsen - i samme dans – bevæge sig ud i den ukritiske spytslikker forandringsposition. Der kan altså udvikle sig en polariserende pardans i organisationen.

Vi kan tolke det sådan, at mennesker i den positivt eller negativt udfordrende position er i en mentalt integreret tilstand, som er karakteriseret af integration, tænkning og passende reaktioner i forhold til realistiske muligheder. Og at mennesker, der er i en ekstrem spytslikker- eller sabotørposition, er i en splittet tilstand. Den splittede tilstand er karakteriseret af fragmentering og benægtelse af realiteten. Udfordringen for lederen og medarbejderne bliver at flytte hinanden fra den splittede tilstand til den mere kreative integrerede tilstand.

Den polariserende dans er destruktiv for organisationen og medarbejderen, fordi følelser i konflikt med hinanden holdes adskilte. Det samme gælder oplevelsen af andre mennesker, der enten ses som gode eller onde. Verden - og en selv - splittes op i god eller ond. Derfor kan man opleve organisationer/afdelinger hvor selvforherligelsen ingen ende vil tage – og hvor øvrige instanser primært ses som onde/uvideende/inkompetente modstandere. Denne polarisering kan også ske internt mellem medarbejderne og ledelsen eller mellem forskellige grupperinger af medarbejdere.

Det er afgørende for organisationens forandrings- og overlevelsessevne, at den kan fastholde en integreret tilstand, hvor man kan se realistisk og nuanceret på en anden person/institution.

Hvis man ikke gør noget

Problemet er, at hvis man ikke gør noget, vil der være en tendens til, at polariseringens dans udvikler sig som en ubevidst forsvarsmekanisme mod det ubehag forandringen medfører. Organisationens sammenhængskraft og handlekraft vil blive svækket. Derfor er det afgørende, at alle sejl sættes ind på at mindske polariseringsdansen. Det kan gøres på flere måder, men vil altid tage form som en længerevarende proces. Der er ingen hurtige smarte løsninger her.



Først og fremmest ser det ud til, at det at give lydhør plads til formuleringen af bekymringer er helt central. Lyt til dem og giv gennemtænkte og konstruktive svar, som kan reducere tendensen til at bevæge sig ud mod sabotørpositionen.

Giv de positivt og udfordrende indstillede medarbejdere mulighed for at give værdifulde bidrag til forandringens indhold og implementering. Det vil kunne reducere især ledelsens tendens til at bevæge sig mod spytlikkerpositionen.

Det gælder om at støtte sig selv og de andre i at bevæge sig mod den integrerede tilstand. Hvis det bliver for svært, må man om nødvendigt hente hjælp udefra til at understøtte processen til at modvirke polarisering.

Hvis I mærker en uvilje til at høre på den/de andre, en trang til latterliggørelse, en dæmonisering af den andens motiver, et splittet god/ond oplevelse af sig selv og den anden, en stærk oplevelse af, at hvis bare han forsvandt, ville det hele blive bedre – ja, så er polariseringens dans trådt an. En dans, som, hvis den ikke stoppes, alt andet lige vil hæmme organisationens sammenhængskraft og evne til at foretage de nødvendige forandringer for at overleve/udføre sin hovedopgave kvalificeret.

ARGO | Forandrer i praksis

Vision

ARGOs ambition er at være blandt de førende konsulentfirmaer, når det gælder unikke løsninger inden for kompetenceudvikling, videndeling og evaluering. Vi har som mål at arbejde helhedsorienteret inden for vores tre primære forretningsområder, hvor kompetenceudvikling, videndeling og evaluering forstås og håndteres i en samlet udviklingsproces.

Værdier

Vi har som mål at inddrage og omsætte den nyeste forskning om kompetenceudvikling, videndeling og evaluering i vores konsulentpraksis – og derved indgå i et lærende samarbejde med vores kunder og samarbejdspartnere. Det er videre et mål for os at bidrage til en mærkbar og positiv forskel ved:

- at være fagligt kompetente på et højt niveau samt konkrete og forståelige i vores kommunikation
- at skabe resultater funderet på inddragende processer
- at udvise fornemmelse både for organisationens overordnede behov – og for de små nuancer i samspillet med hver enkelt samarbejdspartner
- at agere ansvarligt og tillidsvækkende

Navnet ARGO

Argo var skibet, som bar den græske sagnhelt Jason over Sortehavet for at hente Det Gyldne Skind og dermed bevise sit retmæssige krav på den kongetrone, som han var født til, men forvist fra. Missionen lykkedes. Ikke mindst på grund af skibet Argos evne til at manøvrere gennem de oprørte vande.

Historien fascinerer os. Derfor har vi valgt navnet ARGO. Vi ønsker at blive den støtte, som hjælper vore kunder med at nå ambitiøse mål. Vi ønsker at fremme dialogen og samarbejdet mellem kaptajn og besætning, når bølgerne går højt, og man må trække på hinandens styrker og potentialer for at nå sikkert i havn. Og kursen – den sætter !!

Kontakt

Konsulentfirmaet ARGO
Klosterbanken 44
4200 Slagelse

Telefon : 58 50 17 11
E-mail: argo@argo.dk
Internet: www.argo.dk

