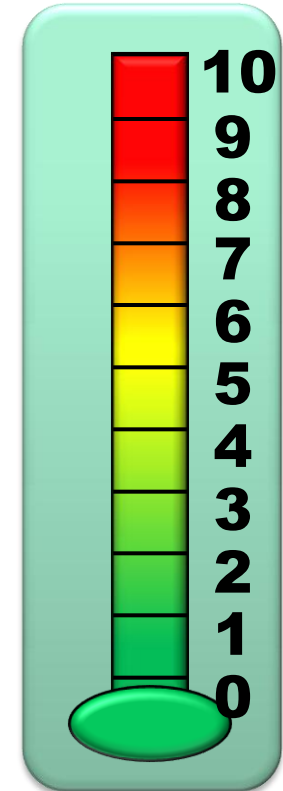


Forandringer og modstand går ofte hånd i hånd...

Hvordan kan man hjælpe hinanden med at reducere de negative konsekvenser af forandringer på arbejdspladsen?



Den psykologiske udfordring:

Jeg holder af hverdagen
Mest af alt holder jeg af hverdagen

Jeg er vild med den
Hold da helt ferie hvor jeg holder af
hverdagen

Jeg holder stinkende meget af hverdagen



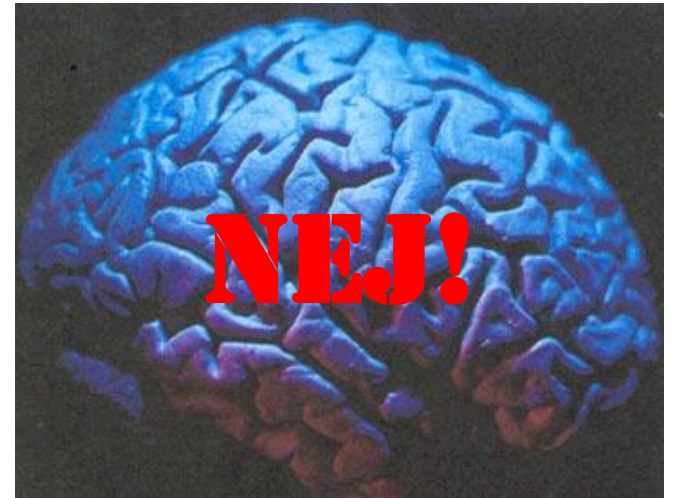
Dan Turéll, *Hyldest til hverdagen*, digt fra antologien
”Et udvalg omkring en generation, 1981

Neurofysiologisk vinkel på modstand:

Nej-automatik

Der er et center i hjernen, der sender faresignaler ved handlinger, der trodser rutiner.

Bliver vi ikke bevidstgjort om det, vil vi være tilbøjelige til at gentage gamle mønstre og lukke øjnene for fornyelse.



Kilde: Leif Østergaard, leder af Center for Funktionelt Integrativ Neurovidenskab, Aarhus Universitet.
Materiale fra erhvervspsykologerne Eva Hultengren og Henrik Hopff, 2010.

Så konklusionen er:

Det er svært at
lave om på vaner
og rutiner.

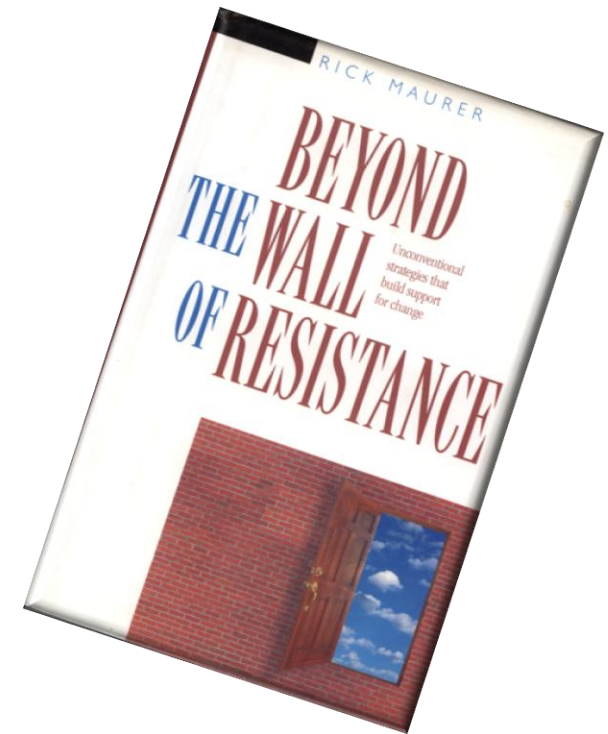
Rigtigt svært
endda...



Ledelsesarbejde i forandringstider...

”Det er ikke modstand, der hæmmer udviklingen.

Det er måden, lederen (eller lederens samarbejdspartner) håndterer modstanden på...”



Se også www.beyondresistance.com

Hvad er modstand?

En bevidst eller ubevidst psykologisk mekanisme, der beskytter os mod at mærke smerte og ubehag

Med andre ord: En sund reaktion på oplevede usunde påvirkninger



Modstand kommer til udtryk gennem forsvarsmekanismer



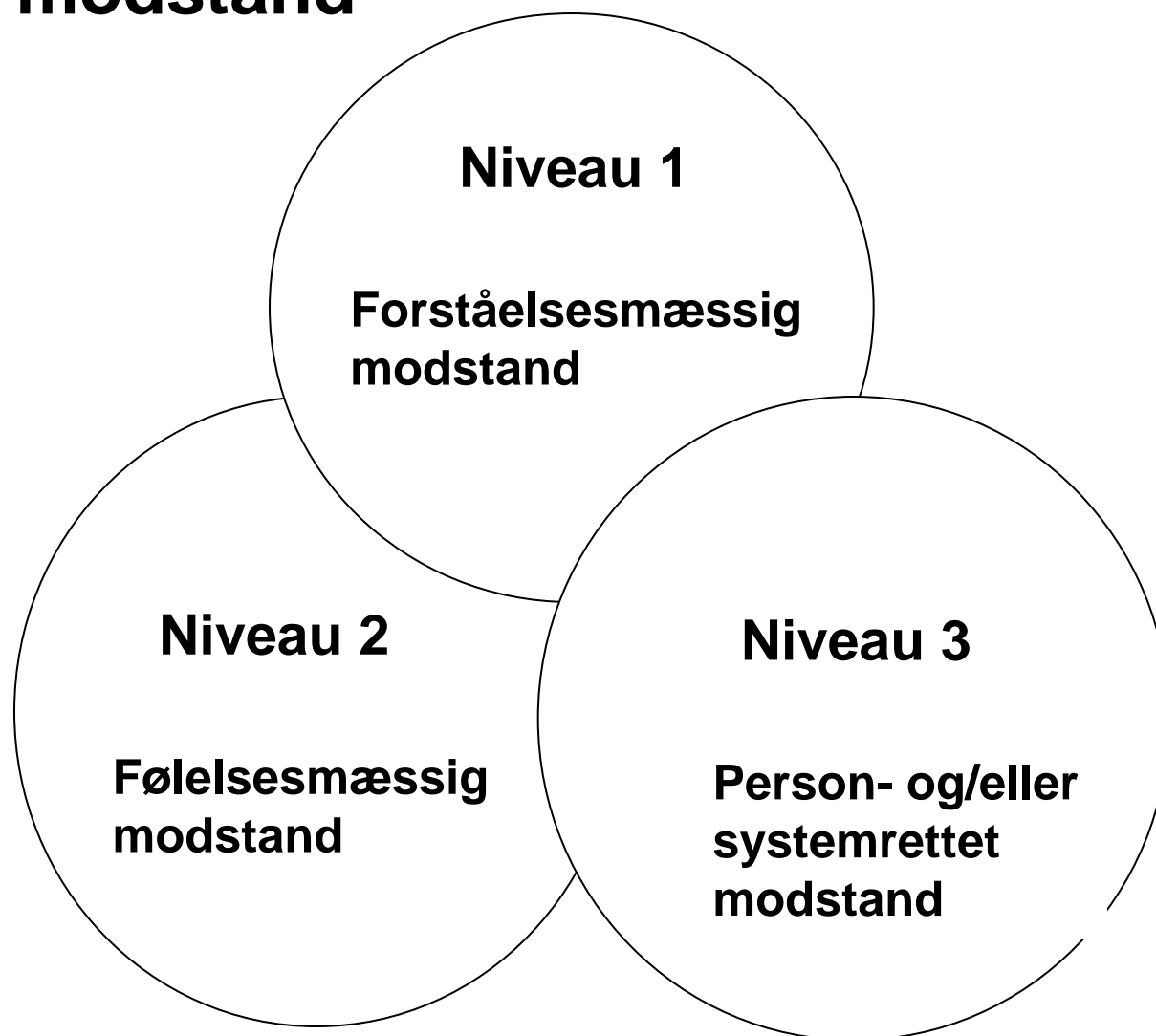
- Aggression
- Projektion
- Introjektion
- Fortrængning
- Fornægtelse
- Intellektualisering
- "Organisatorisk fribillet"
- Overspringshandlinger
- Ironi og sarkasme
- Forvirrethed
- Tilsyneladende enighed
- Stilhed
- Sabotage
- Andre..?

Refleksion

Hvilke *forsvarsmekanismer* møder du typisk hos kollegerne på jeres skole, når disse personer – af forskellige grunde – har brug for at beskytte sig og derfor udtrykker modstand?

Hvad handler modstand om?

3 typer modstand



Niveau 1 modstand

Niveau 1: Forståelsesmæssig modstand

”Jeg forstår det ikke”

Der er manglende forståelse, for få informationer, forvirring, **meningsløshed** eller slet og ret uenighed om en beslutning:

- Hvorfor det?
- Hvad er formålet?
- Hvad er perspektivet?
- Hvilken betydning får forandringen for mig?
- Jeg er ikke enig i ideen, løsningen, timingen, behovet... jeg har en anden ide

Niveau 2 modstand

Niveau 2: Følelsesmæssig modstand

”Jeg kan ikke lide dét”

Forandringen opfattes som en trussel om *tab* eller et reelt tab – og derfor må jeg forsvare mig. Det er angstprovokerende, fordi det opleves som fx:

- *Tab* af indflydelse og kontrol, tid, rutiner, handlefrihed, kompetencer, ansigt eller respekt, privilegier og goder, kollegialt samvær, personlige kontakter, jobsikkerhed m.m.
- *Frygt* for krav om ny viden og kunnen og ikke at kunne slå til i forhold til det nye
- *For massivt*, fordi det kommer pludseligt, er helt nyt eller for overvældende

Niveau 3 modstand

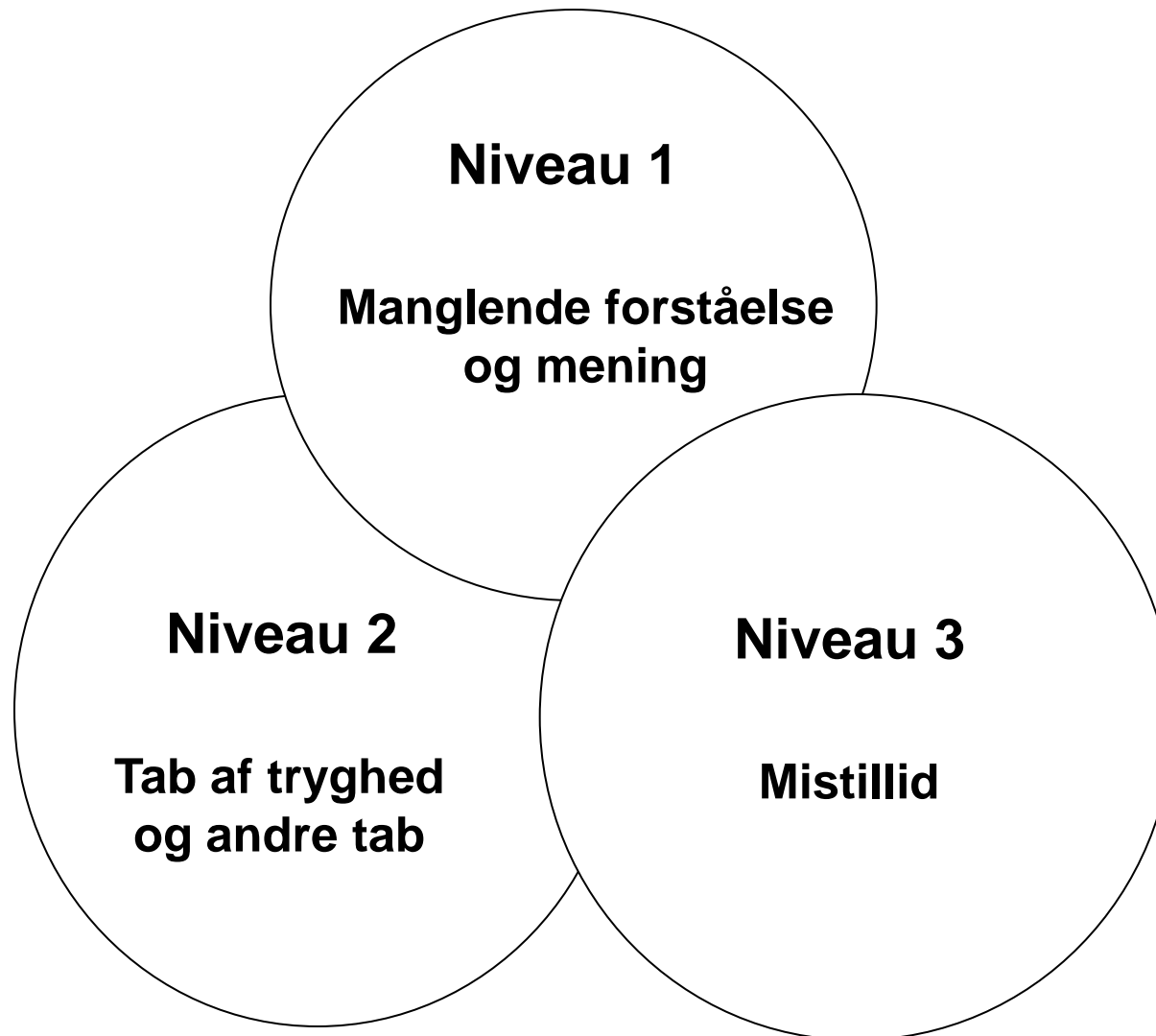
Niveau 3: Person- og/eller systemrettet modstand

"Jeg har ikke tillid til dig"

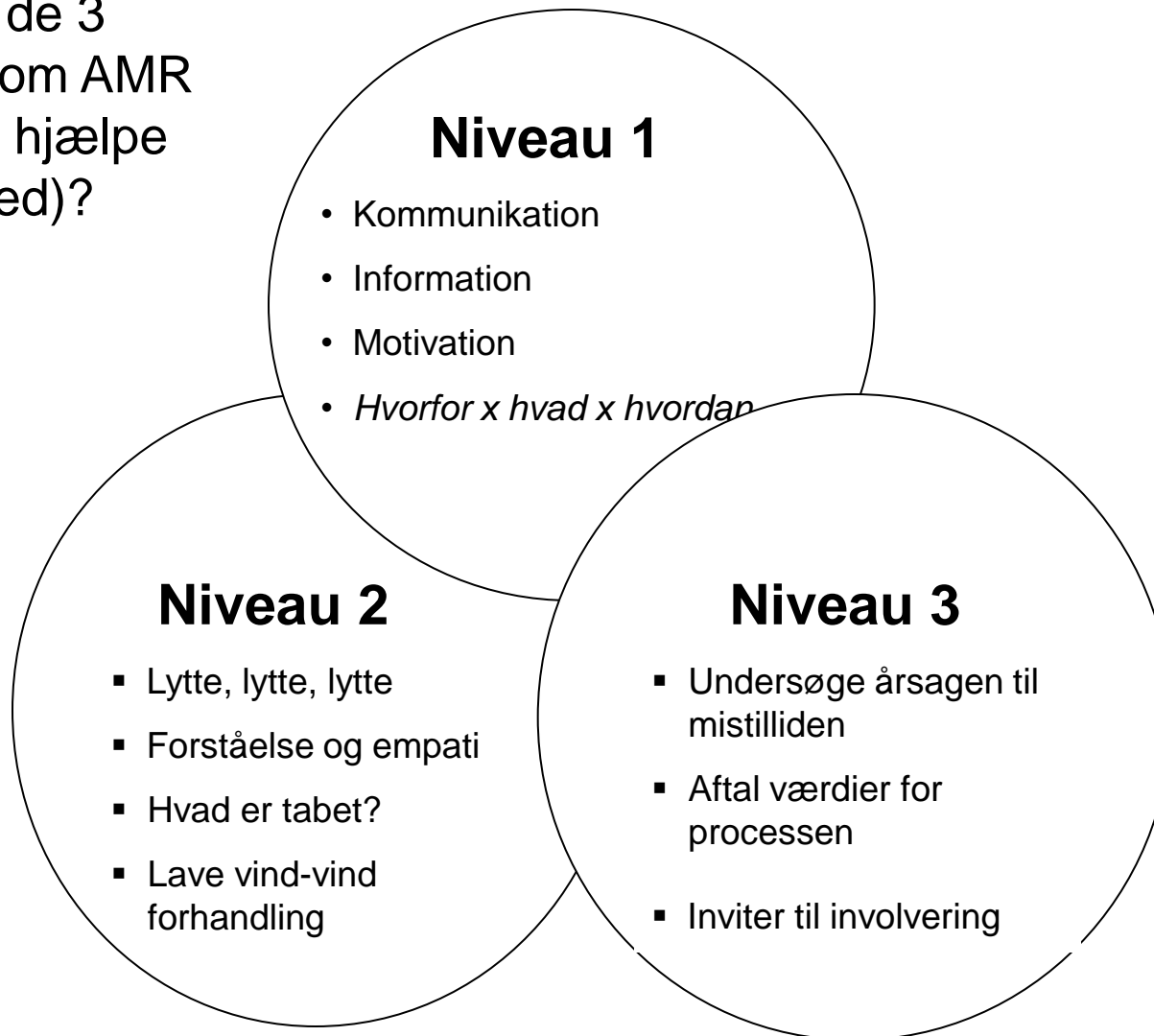
Der er en dybt forankret og grundlæggende modstand mod dig eller det du repræsenterer. Ideen er måske god, men der er fundamental *mistillid*, fordi:

- Jeg har tidligere dårlig erfaring med dig (eller ledelsen generelt)
- Jeg har følelsesmæssig modstand (niveau 2 modstand), som du ikke har håndteret i tide eller på en for mig god og respektfuld måde
- Jeg har ikke respekt for din rolle, opgave m.v.
- Vi har forskellig køn, alder, uddannelse, organisatorisk placering, politisk holdning etc.
- Det, som du repræsenterer, er negativt (fx "Ledelse", "Kontoret", "Ledelsens forlængede arm", "GL's helt gale kurs")

Modstand omfatter altså:



Hvordan får ledelsen medspil på de 3 niveauer (som AMR måske skal hjælpe ledelsen med)?



Hvad kan den enkelte medarbejder gøre (som AMR måske skal hjælpe vedkommende med)?

Niveau 1

Stil gode spørgsmål til ledelsen:

- Hvorfor, hvad, hvordan, hvem og på hvilken måde skal processen foregå?
- Hvilken konkret betydning får ændringen for mig?

Niveau 2

Stil dig selv disse tre reflekterende spørgsmål:

- Hvad er det, jeg bryder mig mindst om?
- Hvad skal der til, for at jeg kan finde mig til rette med det nye?
- Hvad kan jeg vinde ved denne ændring?

Niveau 3

- *Vær tålmodig...*
- *Gå til rette vedkommende med dine behov i form af dialog med ledelsen: "Jeg har brug for..."*
- *Meld dig til styregruppe, arbejdsgrupper o. lign.*