

# MODSTAND ER GULD VÆRD

Modstand — også den imod forandringer — er fyldt med energi. For formår man at forvandle en umiddelbar trussel til en verden af muligheder, kan forandringsprocesser skabe både ny motivation og give masser af mening.

**Af Kirsten Weiss**

– Hvad kunne være helt fantastisk?

Det sker ofte, at Steen Elsborg stiller spørgsmålet. Og det er ret sjældent, at han ikke ender med at få et meningsfuldt svar.

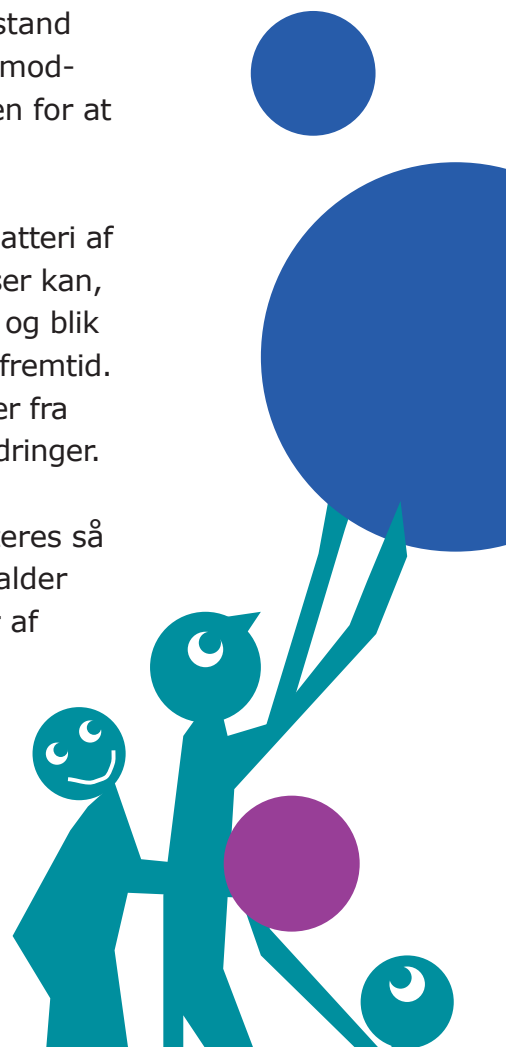
For selv om det kan være svært at skimte fremtiden for enden af endnu en forandringsproces, så er det Steen Elsborgs klare erfaring, at mennesker stimuleres og styrkes af forandringer. Og derfor køber han heller ikke klicheen om, at mennesker afskyr forandringer på jobbet.

– Nej tværtimod. Mennesker har fundamentalt brug for udfordringer, og uanset om man møder forandringer med umiddelbar modstand eller jubel, så er begge dele fyldt med engagement. Og også modstand er guld værd. Netop fordi den ofte bundner i bekymringen for at miste noget, man har kært, siger Steen Elsborg.

At kæmpe for det, man har kært, er nemlig bundet til et helt batteri af følelser, energi og engagement. Og robuste forandringsprocesser kan, hvis de håndteres godt, udløse dette potentiale, med omtanke og blik for menneskers psyke og bevægelsen mod en ny meningsfuld fremtid. Eller det Steen Elsborg, der er arbejdssociolog og aktionsforsker fra Roskilde Universitet, betegner som robuste organisationsforandringer.

For naturligvis kan forandringer også gøre så ondt eller håndteres så klodset, at de frem for at vække en stille fremtidsjubel fremkalder apati, kynisme eller regulær modstand. Men meget afhænger af øjnene, der ser. Og ikke mindst den måde "problemet" præsenteres på.

– Hvordan ser vi på problemet, når noget skal forandres? Hvad er det, vi brændende ønsker at fastholde eller



komme hen til? Og har vi reel indflydelse på de forandringer, der kommer? Jeg forstår godt, at mennesker, der tidligere har oplevet, at de var med i en skinmanøvre, hvor de blev stillet i udsigt, at de kunne påvirke processen, og så reelt ikke fik den mulighed, siger "ja, ja – men det gav jo ikke mening sidste gang", når de igen bliver bedt om at gå med i en forandringsproces, siger Steen Elsborg.

## MENING OG RAMME

For der råbes ikke på stilstand, på status quo eller på "de gode gamle dage" ude på arbejdspladserne. Der råbes på meningsfuldhed og en ramme at afgrænse forandringerne i, så man både kender sit råderum og ruster sig til, at forandringer vitterlig er det eneste konstante i et moderne arbejds- og menneskeliv.

Engang og for faktisk ikke ret mange år siden betragtede man ellers forandringer som noget, der kom strygende forbi og (heldigvis) skyndte sig at gå væk igen; helst uden alt for meget larm eller tumult. I dag står intet, med Steen Elsborgs ord, stille, og derfor må man hele tiden og kontinuerligt arbejde med forandringer.

– Før troede man: vi har en frossen situation – vi tør den op i en forandringsproces – og så fryser vi den igen. I dag må man acceptere, at "det kører hele tiden", og den accept er en del af den robuste organisationsforandring. Man skyder sig selv i foden, hvis man melder sig ud af forandringsprocesser, for en del af alles faglighed handler i dag om at være parat til forandringer, siger Steen Elsborg.

## FRUSTRATION OG MULIGHEDER

For nylig arbejdede han med en gruppe lægesekretærer på et stort sygehus. Den dominerende følelse i gruppen var frustration over ikke at kende fremtiden, med Sundhedsplatformen og andre forandringer. Nogle af lægesekretærene var bange for at miste deres arbejde, gruppen var generelt utryk og ramt af det overvældende: "Hvad skal der ske med os?".

I processen arbejdede de og deres ledere med at skabe meningsfuld stabilitet om kerneopgaven. De sørgede for, at alle – ikke blot de umiddelbart begejstrede men altså også de forandringsbekymrede – følte sig set og hørt. Og sammen fik de, ledere og medarbejdere, skabt en ramme at arbejde indenfor. En tryk base, hvor både det, der var til forhandling, og det, der ikke var til diskussion, var tydeligt



tegnet op. Og inden for den ramme fik de sammen skabt et mulighedsrum, hvor man kunne tale om både løsningen af de mange forskellige opgaver, som lægesekretærer i dag varetager og ikke mindst om fremtidshåbet om at arbejde endnu tættere sammen med læger og sygeplejersker om faglige problemstillinger. Og på den måde udvikle jobfunktionen og styrke fagligheden.

– Gør man mulighedsrummet tydeligt, så skaber man også samhørighed og tryghed. Virkeligheden er, at man ikke præcis ved, hvad forandringerne indebærer, men man kan godt tale åbent om både usikkerheden og om det, der kunne være både organisatorisk og individuelt perspektivrigt at gå efter at få til at ske. Hvis man har overvejet, hvad der kunne være fantastisk, har man også større chance for at gribe de muligheder, der opstår undervejs og dermed præge processen, siger Steen Elsborg.

## STABILITET OG FORANDRING

At forandringer kalder på umiddelbar uro og måske ligefrem frygt er et velkendt psykologisk og dybt menneskeligt fænomen. Psykologer, sociologer og adfærdsforskere har beskrevet, hvordan forandringer og rystelser af stabiliteten kan fremkalde kaos, forvirring, vrede, modstand og fornægtelse, og i nogen tilfælde depression – indtil man kommer i ny dialog med virkeligheden og over tid accepterer den og ser nye muligheder.

Modstanden kan have mange udtryksformer, lige fra regulær og lammende frygt for arbejdsløshed eller tab af status til, brok, ulyst til at lære på ny og en tiltagende apati.

Men ofte udspringer modstanden, efter Steen Elsborgs erfaring, af oplevelsen af at være overset og kørt over af forandringer. Og derfor må robuste organisationsforandringer bygges på involvering og aktiv lytning med blik for det potentiale, der ligger i forandringen. Og på erkendelsen af, at stabilitet og forandringer betinger hinanden.

– Stabilitet og forandring betinger hinanden og er gensidige. For går du ikke ind i forandringen, så mister du stabiliteten, dit fundament, i en verden der hele tiden er i forandring. Og hvis man som individ stiller sig uden for forandringer, sætter man også sig selv uden for gruppen og uden for indflydelse. Vi er sociale væsner, vi er "mere end bare mig", og vi skal ikke, heller ikke i denne individualiserede tid, trække os fra fællesskabet, men være åbne, lytte og reelt involvere

os. Hvorfor opleves den forandring, vi står overfor, som et problem? Hvad betyder det for os? Hvordan kunne det komme til at se ud? Og hvad vil vi kæmpe for at få til at ske? Det er ikke til at holde ud, hvis man ikke må tale åbent om problemerne, siger Steen Elsborg.

## INVITER TIL AT SE NYE VEJE

Han pointerer, at det er en ledelsesopgave at invitere andre med ind i mulighedsrummet, og at robuste organisationsforandringer kun kan skabes, hvis man som leder lytter, åbner sig og har lyst til at blive udfordret; og det gælder ikke bare når alting omkring en summer af tvivl og usikkerhed, men også i et langt sejt hverdagstræk.

– Fundamentet for forandringer skabes i det daglige. Man kan ikke udtænke svaret på alle fremtidens udfordringer, men man kan gear sin organisation til forandringer, fx ved at arbejde med de møder, der holdes hver eneste dag i alle organisationer. Planlæg møderne og skab aktiv involvering. Skab en mødekultur, hvor man ikke spilder tiden på at orientere om det, alle kan læse sig til, men brug tiden på sammen at skabe det, ingen er i stand til alene. Det er netop det, der giver møderne legitimitet og effekt. Gør det til en vane at skabe løsninger sammen og få skabt samarbejde på kryds og tværs i organisationen. Hvor man lytter til hinanden og forstår, at vi aldrig kan opnå en 1:1-forståelse af andre mennesker. Men at vi godt kan have en fælles fundamental tro på, at den sum af viden, der er i den her organisation i dag, kan bringe os videre. Det er de små begivenheder i hverdagen, og den måde vi griber dem an på, der skaber det samarbejdende præstationsmiljø, som vi er helt afhængige af, når vi så står over for de store forandringer, siger Steen Elsborg.



Man kan ikke udtænke svaret på alle fremtidens udfordringer, men man kan gear sin organisation til forandringer

Han opfordrer til, at man generelt betragter forandringsprocesser som læreprocesser, og betragter dem som levende, formbare processer, hvor man afprøver det, man tror på, sammen bliver klogere undervejs og motiveres gennem lysten til at "være en del af", til "at blive klogere på" og få øje på nye løsninger og muligheder.

Og selv om det er en ledelsesopgave at byde op til daglig dialog, så har medarbejderne også, understreger Steen Elsborg, et stort ansvar for at sige til og fra, forklare sig og forestille sig fremtiden.

## SPIL HINANDEN GODE

– Hvis man som læge erklærer, at "jeg vil ikke arbejde administrativt", har man for sent forstået, at man ikke kan melde sig ud af forandringer, og at en del af ens faglighed netop handler om at være parat til dem. I praksis er faglige og organisatoriske forandringer i dag vævet sammen, fx er implementeringen af Sundhedsplatformen umiddelbart en organisatorisk forandring, men den påvirker naturligvis medarbejdernes faglighed, blandt andet fordi den skaber en ny form for tværfagligt samarbejde, siger Steen Elsborg, der betegner forpligtelsen til at skabe en konstruktiv samarbejdskultur som gensidig.

– Man skal spille hinanden gode, man må meget gerne være kritisk, men man skal ikke gå og hviske i krogene. Man skal teame op og sammen beslutte sig for, hvordan man vil forsøge at komme i mål; velvidende at verden er kompleks, og at vi ikke kan lægge en plan, der sender os direkte i mål. Men vi kan orientere os mod målet og sætte retningen. Og gøre det i et fællesskab, hvor vi griber de muligheder, der er og gensidigt ønsker at blive udfordret af hinandens viden og erfaringer. I robuste organisationsforandringer forsøger man ikke at reducere kompleksiteten til en virkelighed, der ikke findes, i stedet bruger man de mange forskellige forståelser til at skabe løsninger med høj kvalitet og ejerskab. I et sådant robust procesdesign er umiddelbar modstand guld værd.

*Steen Elsborg er arbejdssociolog, proceskonsulent og ekstern lektor på Roskilde Universitet, RUC. Senest er han sammen med forskerkolleger fra RUC redaktør af bogen "Robust organisationsforandring – design og implementering i orkanens øje", Forlaget Samfundslitteratur, 2016.*

Danske Regioner og Forhandlingsfællesskabet har aftalt at tilbyde ekspertrådgivning og inspiration om psykisk arbejdsmiljø til de regionale arbejdspladser i samarbejde med fire udbydere: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, RUC, CBS og ALECTIA. Parterne udgiver i anledning af den europæiske arbejdsmiljøuge i uge 43 en række artikler, der enkelt formidler institutionernes forskning/erfaringer med organisatoriske forandringer, faglige forandringer og vold og trusler. Artiklerne er skrevet af journalist Kirsten Weiss

