



Forandringer uden Stress -

En Guide til at opnå engagerede og robuste medarbejdere

I en verden med konstante forandringer bliver det stadig vigtigere at sikre, at medarbejdere og ledere ikke blot håndterer, men trives i forandringer.

Min erfaring er, at ledere ofte oplever, at forandringer mødes med skepsis og modstand, og det kan være svært at fastholde engagement og trivsel.

Denne guide giver dig inspiration og konkrete actions til at forebygge forandringstræthed og skabe en kultur, hvor medarbejdere føler sig set, støttet og styrket i forandringer.

Indhold

Fra modstand til medejerskab – en case fra en dansk virksomhed	2
Udfordringer med forandringsinitiativer – set fra medarbejder perspektiv	2
Nogle af konsekvenserne for virksomheder/organisationer	2
En Proaktiv tilgang til at klæde medarbejdere på til forandring	3
1 Opbyg forståelse for forandringer	3
2 Forandringsledelse er noget vi gør sammen	3
3 Styrk Mental Robusthed og Resiliens.....	4
4 Træn kommunikation og feedback.....	4
5 Skab psykologisk sikkerhed og tillidsopbygning	4
6 Perspektivér individuelle muligheder og selvledelse.....	4
7 Arbejd med sunde konflikter	5
Konklusion	5
Er du klar til næste skridt?.....	5

Fra modstand til medejerskab – en case fra en dansk virksomhed

I en mellemstor dansk produktionsvirksomhed stod man over for en større digital omstilling, hvor både arbejdsgange og systemer skulle ændres. Den første reaktion fra medarbejderne var præget af modstand, usikkerhed og frustration – særligt blandt de mest erfarne medarbejdere.

Ledelsen valgte at ændre tilgangen. Man investerede nu i en struktureret forandringsproces med fokus på forståelse, involvering og robusthed. Man startede med en workshop, hvor medarbejderne lærte om forandringsfaser og drøftede både deres bekymringer og mulige gevinster. Herefter blev der oprettet små forandringsteams med deltagere fra forskellige afdelinger, som arbejdede med konkrete forbedringer og formidlede dem videre til kollegerne.

Samtidig blev der introduceret stressforebyggende tiltag og fokus på psykologisk tryghed i hverdagen – bl.a. gennem ledertræning i nærværende ledelse og hyppig feedback.

Resultat: Efter tre måneder begyndte stemningen at vende. Medarbejderne begyndte at opleve medejerskab, og engagementet steg målbart i trivselsmålingen. De mest skeptiske medarbejdere blev rollemodeller i det videre forløb. Projektet blev færdiggjort før tid – med langt færre konflikter end tidligere forandringsprojekter.

Udfordringer med forandringsinitiativer – set fra medarbejder perspektiv

Forandringer er ofte en kilde til frustration, stress og modstand for medarbejdere. Nedenfor er nogle af de mest almindelige udfordringer og deres konsekvenser:

- **Manglende involvering og forståelse for forandringer** skaber lavt ejerskab og modstand.
- **Mistillid til ledelsen** følger af utydelig kommunikation og manglende åbenhed.
- **Forandringstræthed** opstår, når tidligere forandringer ikke har skabt tydelige resultater.
- **Uklare gevinster** resulterer i lav motivation og øget skepsis.
- **Usikkerhed og frygt** for tab af kontrol, magt eller job skaber utryghed.
- **Manglende psykologisk sikkerhed** begrænser innovation og samarbejde.
- **Kommunikationsudfordringer** opstår, når vi ikke forstår hinandens kommunikations- og adfærdspræferencer.

Nogle af konsekvenserne for virksomheder/organisationer

Hvis vi ikke udvikler vores medarbejdere til at håndtere forandringer, kan det have store konsekvenser for medarbejdernes engagement og organisationens effektivitet og produktivitet.

Manglende engagement fører ofte til lavere produktivitet og trivsel:

- 21,5% af medarbejderne i Danmark er engagerede (Gallup '21, '22 & '23).
- 71% af medarbejderne i Danmark er ikke engagerede (Gallup '21, '22 & '23).
- 7,5% af medarbejderne er aktivt uengagerede (Gallup '21, '22 & '23).
- Stres koster: Stres koster samfundet 55 milliarder kroner årligt (Arbejderbevægelsens Erhvervsråd & HK 2024).

- Høj medarbejderomsætning fordi medarbejdere ikke føler sig anerkendt eller udviklet. (Væksthus for ledelse & Stadsrevisionen).

En Proaktiv tilgang til at klæde medarbejdere på til forandring

Forandringer kan skabe engagement og robuste resultater, hvis organisationer aktivt træner medarbejdere i at håndtere dem konstruktivt. Jeg giver her mine erfaringsbaserede syv centrale actions, som du kan implementere i din organisation.

1 Opbyg forståelse for forandringer

Ved at opbygge medarbejdernes generelle forståelse for forandringsprocesser, øges medarbejdernes indsigt i:

- De forskellige faser som forandringer typisk gennemgår. Derved kan medarbejderne typisk bedre forståelse af forandringer, dem selv og deres egen rolle.
- Hvorfor forandringer sker, fx konkurrence-situationer, nye muligheder, behov for øget effektivitet eller justering af organisationen.
- At der er udviklingsmuligheder for den enkelte medarbejder og for virksomheden/organisationen.

Konkret indhold til et medarbejdermøde/workshop:

- Introduktion til forandringsmodeller som Rick Maurers forandringscirkel, Kotters 8-trins model eller ADKAR-modellen.
- Introduktion og debat om emotionel involvering og ikke kun rationel forståelse, fx gennem Maurers 3 niveauer af accept/modstand.
- Diskussion af forandringers nødvendighed og deres langsigtede fordele.
- Diskussion af individuelle og organisatoriske gevinster ved forandringer.

Forventet effekt: Skaber større forståelse og accept og ejerskab af forandringerne.

2 Forandringsledelse er noget vi gør sammen

Det er vigtigt at styrke medarbejdernes forståelse for at alle bidrager til hinandens succeser for, sammen, at komme godt i mål med forandringer. Vi bør skabe forståelsen for at man kan opnå mere og øge trivslen, når vi hjælper og støtter hinanden, gennem en dialog om:

- Hvorfor det er vigtigt at støtte hinanden og hvordan det kan gøres i praksis.
- Det at være åben, fleksibel og nysgerrig, frem for at være fordomsfuld (biased) og forudindtaget.
- At det er et valg at se på muligheder frem for begrænsninger.

Konkret indhold til et medarbejdermøde/workshop:

- Hvordan kan vi støtte hinanden som kolleger under forandring?
- Hvilken adfærd kræver det af os alle?
- Udarbejd et konkret adfærdsmanifest, beskrevet som konkret adfærd.
- Brug af positiv psykologi til at diskutere muligheder for at udnytte potentialet og hvordan det kan gøres i praksis (adfærd).

Forventet effekt: Skaber en mere agil og samarbejdende arbejdsplads med fokus på at omsætte det positive potentiale.

3 Styrk Mental Robusthed og Resiliens

For at skabe god trivsel og undgå negativ stres, er det vigtigt at opbygge medarbejdernes forståelse for, hvorfor det er vigtigt aktivt at styrke den mentale robusthed og modstandskraft.

Konkret indhold til et medarbejdermøde/workshop:

- Introduktion til mindfulness og stresreduktionsteknikker som åndedrætsøvelser og progressiv muskelafspænding.
- Værktøjer til at håndtere usikkerhed og bevare roen i pressede situationer.
- Undervisning og træning i at genkende og håndtere stres signaler hos sig selv og kolleger.

Forventet effekt: Øger trivsel og reducerer angst og stress.

4 Træn kommunikation og feedback

Alle mennesker er forskellige og har individuelle kommunikationspræferencer. Ved at italesætte og arbejde med medarbejdernes personlige præferencer, skabes en bedre forståelse for og af hinanden. Samtidig bliver medarbejderne bedre til, at tage medansvar for effektiv kommunikation.

Derudover bidrager konstruktiv feedback til udvikling, læring og ikke mindst øge forståelsen for hinanden. Konstruktiv feedback er et ofte overset værktøj til at skabe tillid i organisationen. For at gøre feedback konstruktiv skal den altid være objektiv, fortælle om påvirkning og give hjælp til udvikling.

Konkret indhold til et medarbejdermøde/workshop:

- Personlige samarbejdsprofiler til refleksion over egne og andres adfærdspræferencer (fx DiSC Insights, MBTI).
- Aktiv lytning og hvordan man stiller åbne spørgsmål.
- Introduktion til konstruktiv feedback med fokus på udviklingsområder.
Øv konstruktiv feedback via cases eller små samarbejdsøvelser.
- Hvordan man kommunikerer tydeligt under usikkerhed (assertivt).

Forventet effekt: Bedre kommunikation, styrker gensidig forståelse og tillid. Reducerer modstand.

5 Skab psykologisk sikkerhed og tillidsopbygning

Ved at sikre psykologisk sikkerhed kan der skabes en kultur, hvor medarbejderne føler sig trygge ved at dele idéer, tanker, bekymringer, fejl og konflikter, uden frygt for negative konsekvenser.

Konkret indhold til et medarbejdermøde/workshop:

- Introduktion til hvorfor psykologisk sikkerhed er vigtig for at skabe gode resultater.
- Diskuter og aftal hvordan hver især kan bidrage til psykologisk sikkerhed – hvilken adfærd kræves?
- Praktiske øvelser fx gennem korte rollespil og refleksion.

Forventet effekt: Øger mod, åbenhed og generel psykologisk sikkerhed som fører til trivsel, fremmer samarbejde og nye muligheder.

6 Perspektivér individuelle muligheder og selvledelse

Ved at styrke medarbejdernes evne til at tage ansvar for egen udvikling, vil man i mange forandringssituationer kunne skabe positive perspektiver for "hvad får jeg ud af forandringen". Der skabes en forventningsafstemning om at medarbejderen selv bør tage medansvar for egen udvikling.

Konkret indhold til et medarbejdermøde/workshop:

- Hvordan man sætter personlige mål under forandring, fx anvendelse af SMART målstrukturen.
- Mental kontrastering, hvor medarbejdere visualiserer mål og identificerer forhindringer.
- Positiv reframing, hvor alle medarbejdere bedes om at omformulere negative opfattelser/begrænsende antagelser til positive vendinger.
- Brug af værktøjer som GROW-modellen til at analysere og beskrive løsninger og beslutninger.
- Identifikation af egne styrker og udviklingsområder i relation til forandring. Herunder: Hvordan kan min leder, mine kollegaer eller andre støtte mig?

Forventet effekt: Øger motivation og engagement ved at skabe en oplevelse af udvikling, handling og ejerskab.

7 Arbejd med sunde konflikter

De fleste konflikter rummer også mange muligheder for at dele perspektiver og løsninger. Ved at håndtere konflikter som "Sunde konflikter" med åbenhed og respekt for hinanden, kan man afdække nye (innovative) muligheder. Man kan opnå ægte "Win Win" løsninger i stedet for dårlige kompromisser.

Konkret indhold til et medarbejdermøde/workshop:

- Introduktion til fordele og ulemper ved sunde/usunde konflikter. Giv konkrete eksempler.
- Sunde konflikter og fx Thomas-Kilmann konfliktløsningsmodel.
- Tale om hvordan man i organisationen kan skabe win-win-løsninger. Drøft adfærd som hæmmer og fremmer sunde konflikter?

Forventet effekt: Reducerer modstand og fremmer samarbejde og tillid.

Konklusion

Forandringer kan være med til at styrke medarbejder engagement, robust og trivsel. Især hvis vi klæder medarbejderne ordentligt på til at indgå åbent, positivt og samarbejdende i forandringer. Det kan gøres konkret og relativt let: Lad dig inspirere af mine syv actions.

Det starter med dig som leder – Lad det ikke blive i tankerne, du skal tage action.

Er du klar til næste skridt?

Hvordan skaber du en kultur, der omfavner forandring og styrker medarbejderengagementet? Lad os tage en uforpligtende snak om, hvordan du kan omsætte ambitioner til handling – og hvordan jeg kan hjælpe dig videre.

Kontakt mig i dag, og lad os starte dialogen! 🚀



Ring nu på mobil: 2278 7376



Skriv til mig på e-mail: Gert@HumanEngagement.dk