

Når du skal ændre din organisationskultur

I sidste [nyhedsbrev](#)¹ kunne du læse om, hvordan du kunne gå fra myter til fakta, når du står over for udfordringen at skulle tilpasse din organisation til fremtiden. Det kan være, at du har fundet ud af, hvilke ændringer som må til, for at din organisation skal kunne blomstre på ny. Det er bare ikke sikkert at din organisation er enig med dig!

Langt de fleste forandringer foregår ikke gnidningsfrit. De møder modstand både blandt frivillige, kolleger og muligvis også din ledelse. Eftersom frivillige er drevet af motivation, skal du være forberedt på, at når du laver ændringer, er der stor sandsynlighed for, at du mister nogle frivillige, der ikke vil være med til alt det nye, hvis de føler de mister motivationen.

Det vigtigt at tænke på, at begynde at rekrutterer efter nye typer af frivillige – eller andre organisationsændringer såsom at starte nye opgaver eller en begynde en ny arbejdsform – medfører en kulturændring, eller også kræver de en sådan. Derfor er det vigtigt at forholde sig til den medvind og modvind, der er for ændringen i din organisationskultur, og så vidt muligt at forberede din organisation på ændringerne.

Modstand kan udfolde sig på mange måder, særlig i en frivillig organisation, hvor der ofte er komplekse ledelsesdynamikker mellem bestyrelser, ansatte, og frivillige på forskellige niveauer.

Grunde til modstand

Der er flere grunde til, at selv meget fornuftige ændringer kan møde modstand. Modstand mod forandring handler om, at forandringen opleves som noget, der truer en række af vores grundlæggende menneskelige behov. At håndtere modstand kræver indlevelse – og forståelse for, at der bag enhver adfærd ligger et behov. Der er (mindst) seks grunde til modstand, som du kan støde på:

Behovet for sikkerhed og tryghed: Skepsis og direkte modstand mod ændringer kan bunde i en usikkerhed om fremtiden. Ofte vil denne usikkerhed blive tolket af andre som snæversynethed og forstokkethed.

Behovet for at høre til: Ofte er der i frivillige organisationer en retorik om, at "alle er velkomne" – men i praksis er dem, som der mest ligesom os, ofte mere velkomne end andre. Modstand som bundet i dette behov, kan opleves som indspisthed.

¹ <http://us6.campaign-archive2.com/?u=5be06663072bdd6b55356e632&id=e8b6a97780>

Behovet for at blive hørt: Modstand, som bunder i behovet for at blive hørt og have indflydelse, kan ofte give konflikter af typen "hvis vi ikke får vores vilje, så vil vi ikke være med". Denne usikkerhed kan opleves som magtsyge.

Behovet for kontrol: At kunne forudse slagets gang er vigtigt for følelsen af kontrol. Modstand som bunder i dette behov, kan opleves som perfektionisme eller som mangel på gå-på-mod.

Behovet for at mestre: Forandringer kan true følelsen af mestring, hvis de indebærer nye opgaver eller nye måder at løse opgaverne på. Modstand som bunder i dette behov kan opleves som selvtilstrækkelighed og mangel på fleksibilitet og nytænkning.

Behovet for retfærdighed: Modstand mod ændringer kan bunde i en følelse af, at hvis der skal noget nyt til, så er det en uretfærdig kritik af det, vi har gjort indtil nu. Modstand som bunder i behovet for uretfærdighed, kan opleves som at nogen bliver alt for let fornærmet og tolker alt i værste mening.

Forstå behovene

Det er let at gå fra at opleve modstand til at skabe et billede af, at 'de andre' virkelig er forstokkede, indspiste, magtsyge eller selvtilstrækkelige, og glemme at tænke over, hvilke behov deres adfærd bunder i. Det er også et almindeligt problem, at man baserer sig på myter, og ikke fakta, om hvad andres bekymringer er.

Jo mere du baserer din forståelse på myter, jo større er risikoen for, at det bliver et spørgsmål om held om du lykkes med din organisationsændring. Derfor er det vigtigt, at arbejder med at gå fra antagelser til viden og fra held til dygtighed, når du arbejder med modstand i din organisation, som du kunne læse om i sidste nyhedsbrev.

Selv om modstand ikke kan undgås, kan du gøre meget for at mindske den, hvis du har en god forståelse for de behov, som modstanden bunder i. Du kan undersøge modstanden i din organisation ved at lave interviews eller spørgeundersøgelser med ansatte og frivillige, hvor du undersøger om der findes bekymringer i forhold til de seks behov.

Ændringer på to niveauer – ansatte/ledere og frivillige.

Oftest vil du opleve, at det ikke kun er blandt de ansatte eller frivillige, at der skal ske en kulturændring. Ofte er en uhensigtsmæssig kultur i frivilligrupperne forårsaget af en fastlåst kultur blandt nogle eller alle ansatte og ledere.

Derfor skal du være bevidst om de forskellige niveauer, inden du går i gang med at ændre noget. Ændringer på to niveauer skal nemlig helst følges ad, så der ikke opstår misforståelser og dårlig stemning, fordi nogen får lov til at forblive som de er eller fastholder kulturen, som du prøver at ændre.

Malene Fregil
Konsulent i Ingerfair
malene@ingerfair.dk