

# TRIVSEL I ORGANISATIONER UNDER FORANDRING

## Analyse og interventioner med tilstandsmodellen

Landsmøde - Socialt lederforum 2019

# Henrik Boisen

Master i ledelses- og organisationspsykologi

## Konsulent og underviser:

Selvstændig ledelseskonsulent

Ekstern ledelseskonsulent og underviser på Niels Brock Business Academy

## Forfatter:

Trivsel i organisationer under forandring – Analyse og interventioner med tilstandsmodellen

## Tidligere forstander:

Behandlingsinstitutionen Nødebogård



Henrik Boisen  
Consulting



# PROGRAM:

- Oplevelser og erfaringer med forandringer og trivsel
- Tradition og historie indenfor trivsel og motivation
- Trivselsmodellen og casebeskrivelser
- Ledelse og praksis
- Spørgsmål og dialog

# Mine oplevelser og erfaringer

- Forandringer og trivsel
- Mønstre i forandringspraksis

# Tradition vedr. trivsel og motivation

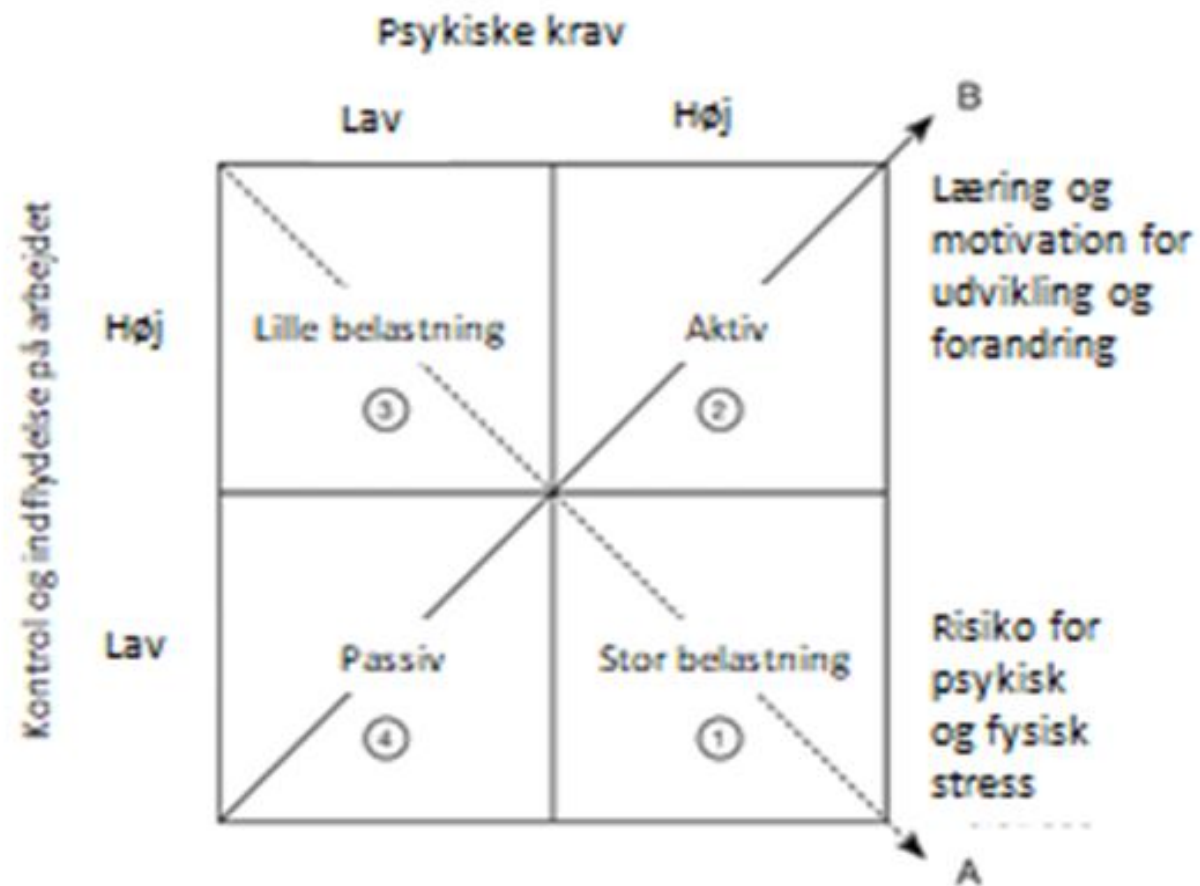
Fokus på individuelle forhold:

## **Balancemodeller:**

- Inddragelse
- Competence
- Kognitive evner til at håndtere forandringer.

# Krav-kontrol model

Krav overfor  
Indflydelse:

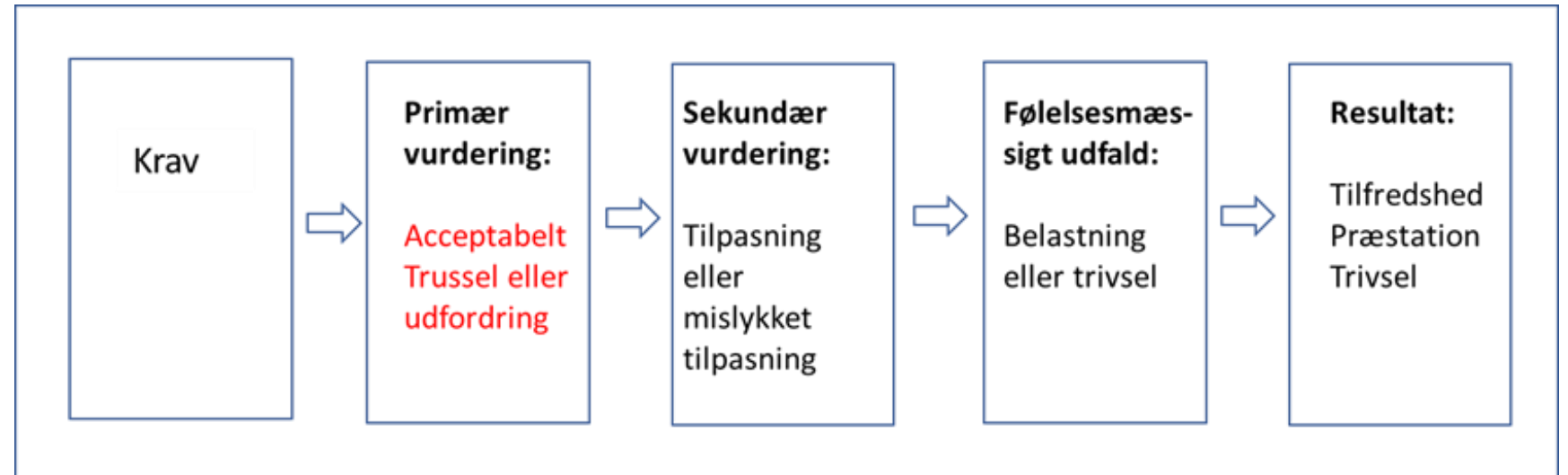


(Karaksek og Theorells, 1990), (min oversættelse)

# Coping model

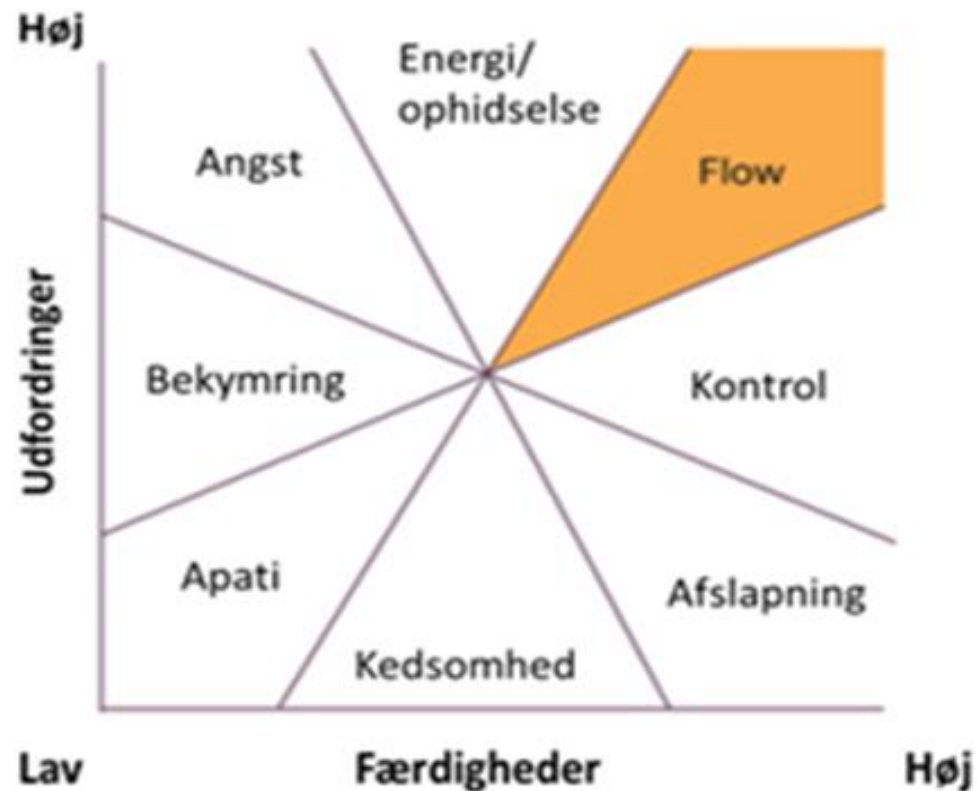


*Krav overfor  
Subjektiv evne til  
håndtering af krav:*



# FLOW - model

*Krav overfor  
Kompetencer og  
Subjektiv evne til  
Håndtering af krav:*



(Csikszentmihalyi, 2005), (min oversættelse)



# TILSTANDSMODELLEN

## **En bredere balance-model**

- Tilstandsmodellen er et analyse- og interventionsredskab
- Arbejder med ledere og medarbejderes trivsel under forandringer, ved at fokusere på psykologiske og sociale aspekter

Teoretikere der har inspireret mig

***Richard M. Ryan og Edward L. Deci:***

Oplevelser af motivation, ejerskab og mening under ydre styring og krav.

***Karl E. Weick:***

Betydningen af handling og meningskabelse under forandringer.

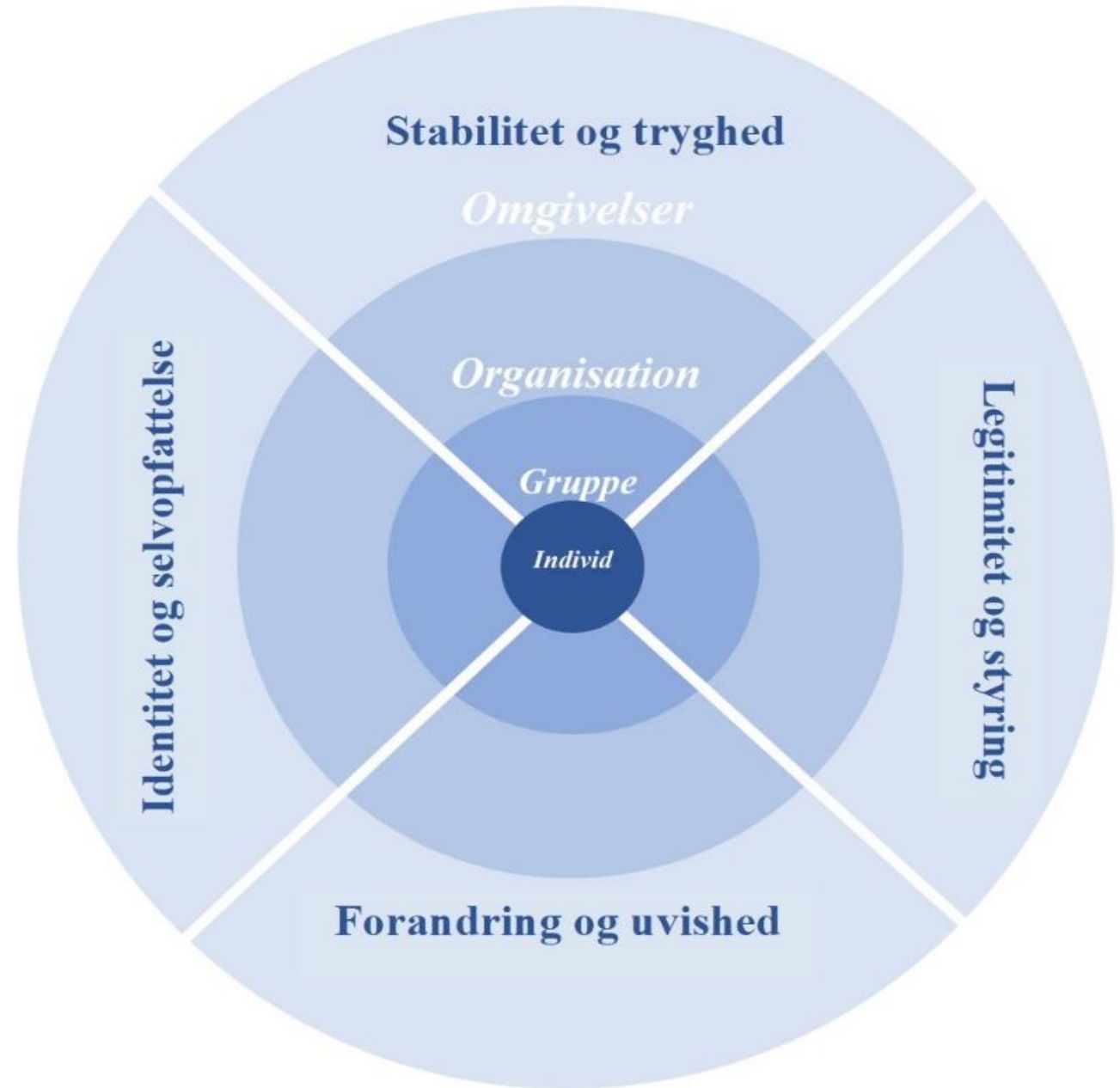
***Richard Scott:***

Balancer og modsætninger mellem oplevelser af identitet og legitimitet.

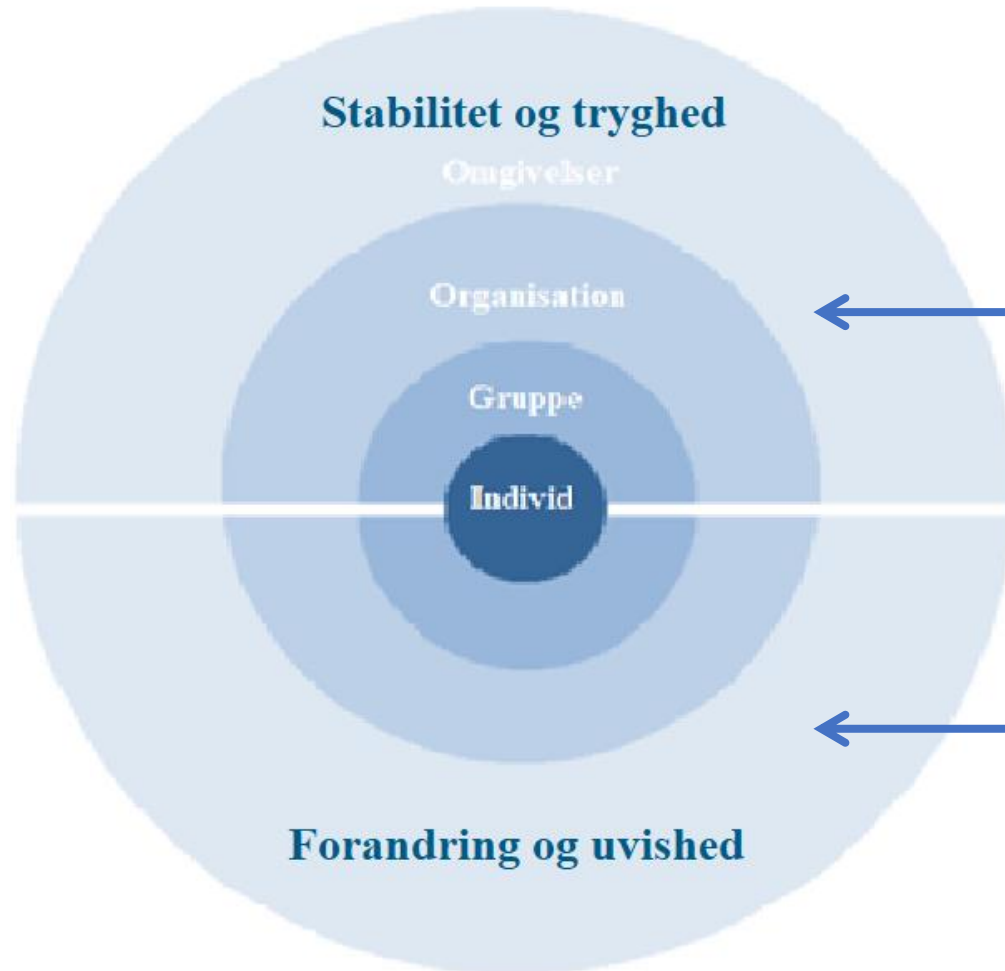
# TILSTANDSMODELLEN

## Balancer mellem:

- STABILITET OG TRYGHED OVERFOR FORANDRING OG UVISHED
- IDENTITET OG SELVOPFATTELSE OVERFOR LEGITIMITET OG STYRING



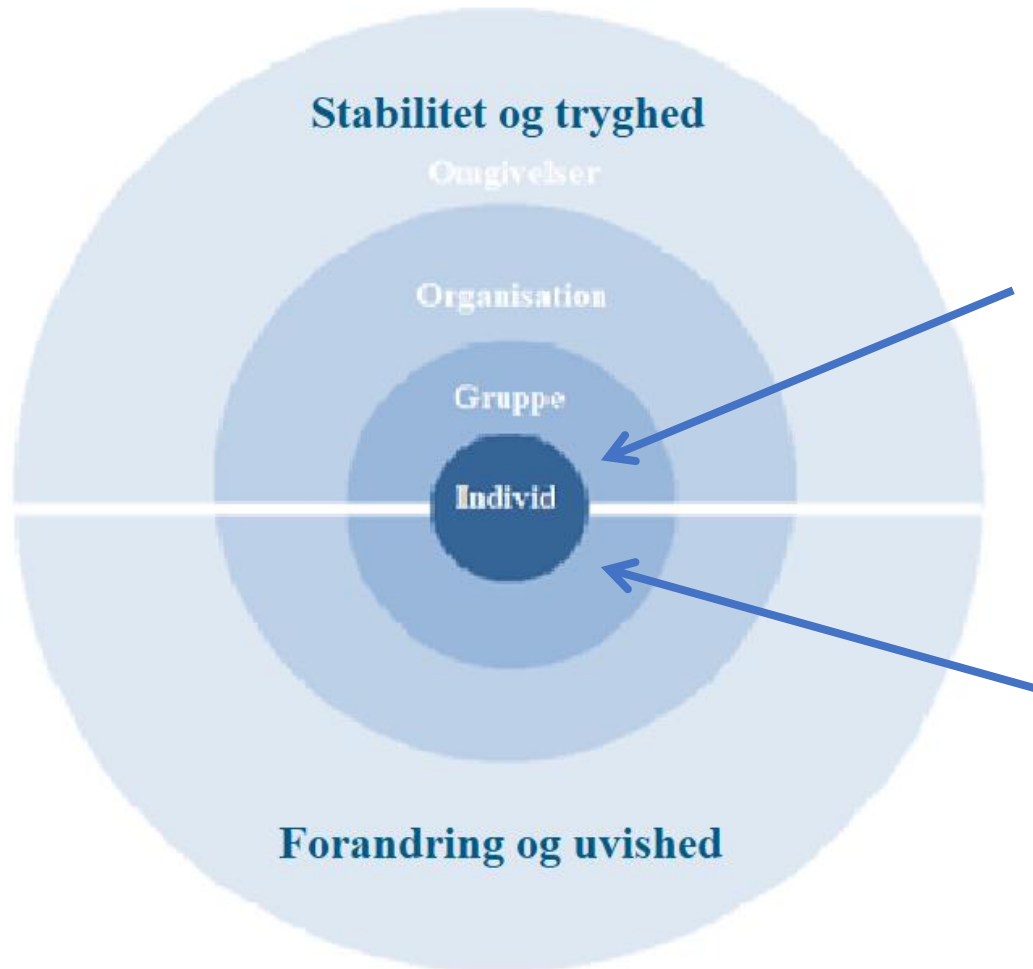
# STABILITET OG TRYGHED OVERFOR FORANDRING OG UVISHED



Stabile organisationer med stabile rutiner og roller kan fungere i trivsel på såvel individ, gruppe og organisationsniveau.

Trivslen bliver udfordret når ustabilitet, uvished og omstruktureringer indtræffer og kan true sammenhængskraften.

# STABILITET OG TRYGHED OVERFOR FORANDRING OG UVISHED

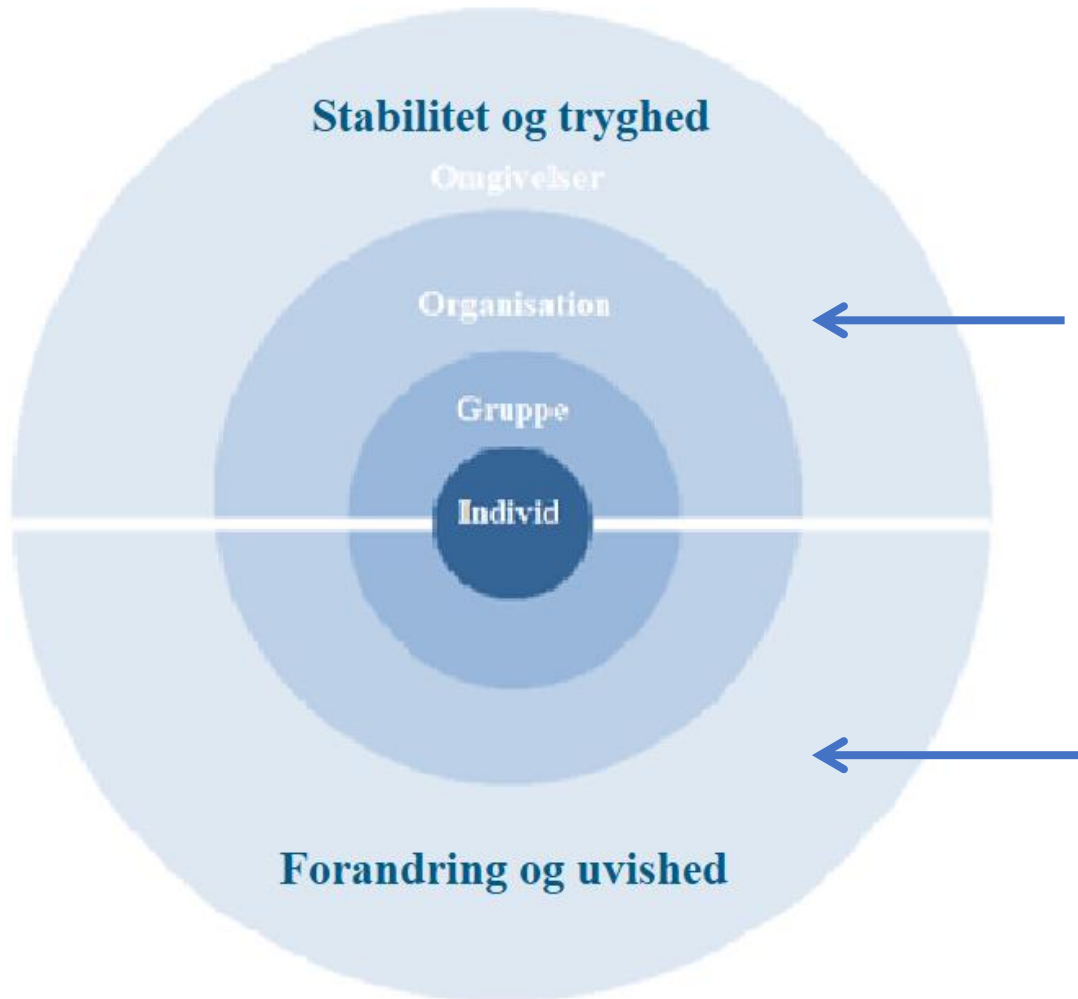


## INDIVIDUELT NIVEAU

Trivsel betinges bl.a. af hvordan forandringer kan indoptages og bringes i overensstemmelse med vores oplevelse af vores *indre selv* eller selvopfattelse.

Kompleksitet og forandring kan medføre angst og usikkerhed, når vi ikke lykkes med at bevare denne selvopfattelse.

# STABILITET OG TRYGHED OVERFOR FORANDRING OG UVISHED



## GRUPPE OG ORGANISATION

Grupper og organisationer kan præges af trivsel, hvis der optræder fælles værdier, omgangsformer og fælles ideologier, som alle er stolte af.

Udtalt uvished og forandring kan betyde fælles utryghed, forvirring og pres. Dette kan medføre mistro i organisationer og mellem organisationer.

## Social kultur

- Ledere og medarbejdere påvirker og medskaber de sociale vilkår, forventninger og rutiner, som de selv fungerer under. De danner derved social kultur.
- Uoverensstemmelser eller konflikter mellem forskellige *socialer kulturer*, kan udgøre pres, der medfører frustrationer og mistrivsel. Særligt ved forandringer.



# Eksempler på effekt



- Konflikter mellem både formelle og uformelle grupper, roller, rutiner, regler, vaner og procedurer.
- Oplevelser af selvtilstrækkelighed og undvigende kultur





# Case:

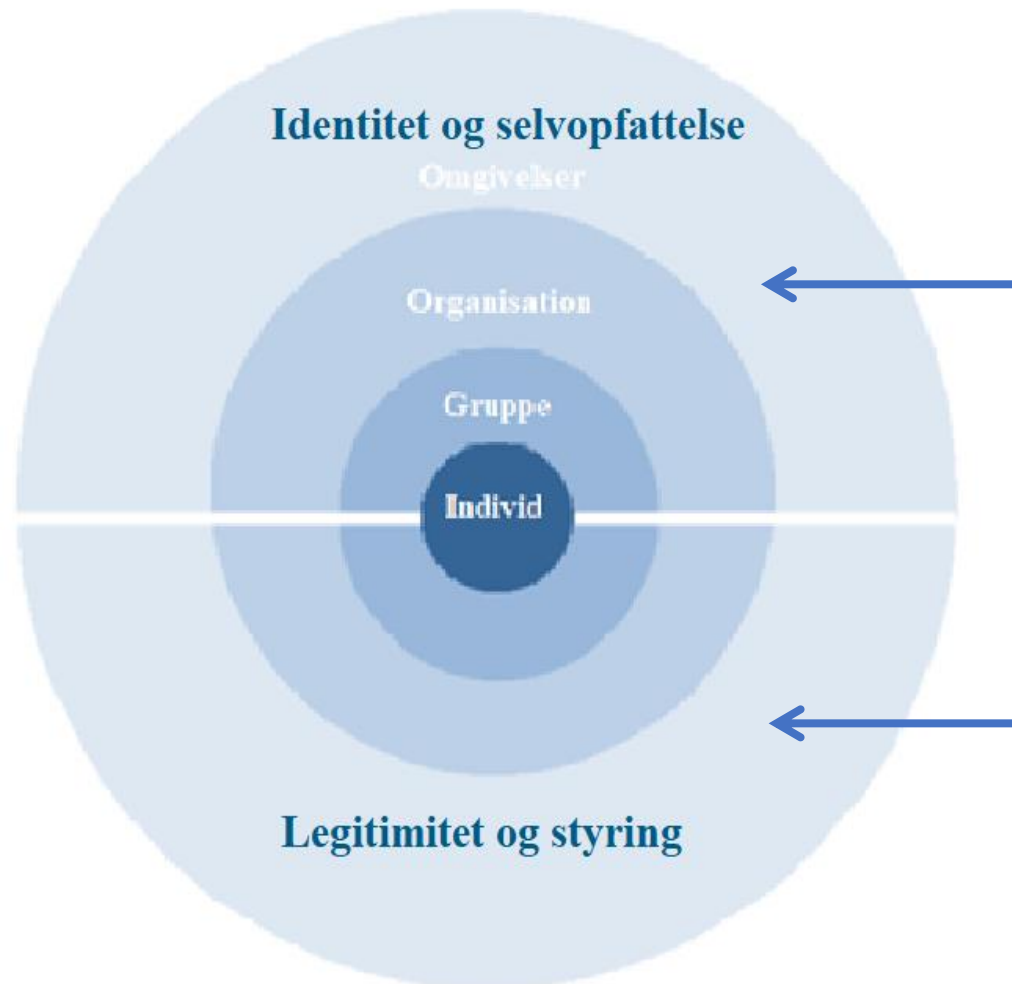
*En dagafdeling på et socialt tilbud hjælper og støtter mennesker med nedsat psykisk funktionsevne. Medarbejderne har indtil fornyeligt haft en oplevelse af fælles kompetence, hvor de anerkendte hinandens stærke sider.*

*Der er på det seneste sket ret markante ændringer i institutionens målgruppe, men gruppen har været enige om, at deres fælles rutiner og gode sociale sammenhold ville være solidt nok til at imødegå disse nye opgaver.*

*De bliver nu af andre medarbejdere i organisationen beskyldt for at være lukket om sig selv og at de er svære at samarbejde med. Afdelingen beskyldes for at være indbyrdes enige om alting og at de forsvarer og beskytter hinanden. Andre medarbejdere oplever, at afdelingen ofte kommer til kort i deres arbejde med den nye målgruppe.*

*Dagafdelingen bliver meget berørte og flere sygemelder sig med stress. Dagafdelingen kan umiddelbart ikke genkende, at deres metoder er blevet utilstrækkelige og de fremhæver, at det jo er lidt mærkeligt, at de netop har fået en meget flot APV og trivselsmåling, hvor alle i gruppen havde fremhævet deres gode kompetencer og deres fælles samarbejde.*

# IDENTITET OG SELVFORSTÅELSE OVERFOR LEGITIMITET OG STYRING



Individer, grupper og organisationer der er præget af stærke faglige identiteter og selvopfattelser, kan opleve trivsel og ejerskab.

Trivslen kan blive udfordret, når andre former for styring, regler og principper opnår legitimitet overfor de identitetsbaserede opfattelser.

# Identitet

*Identitet kan forstås som forskellige udtryk for interesser, tro, overbevisninger og værdier, på individuelt, gruppe og organisatorisk niveau.*

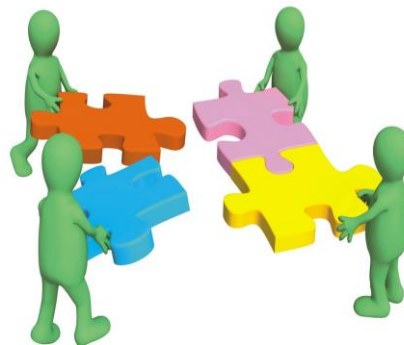
- Ledere og medarbejdere kan føle stærk faglig identitet over det som de beskæftiger sig med. Det kan være svært at omstille sig og opnå ejerskab til nye regler og retningslinjer, der divergerer fra de faglige identiteter



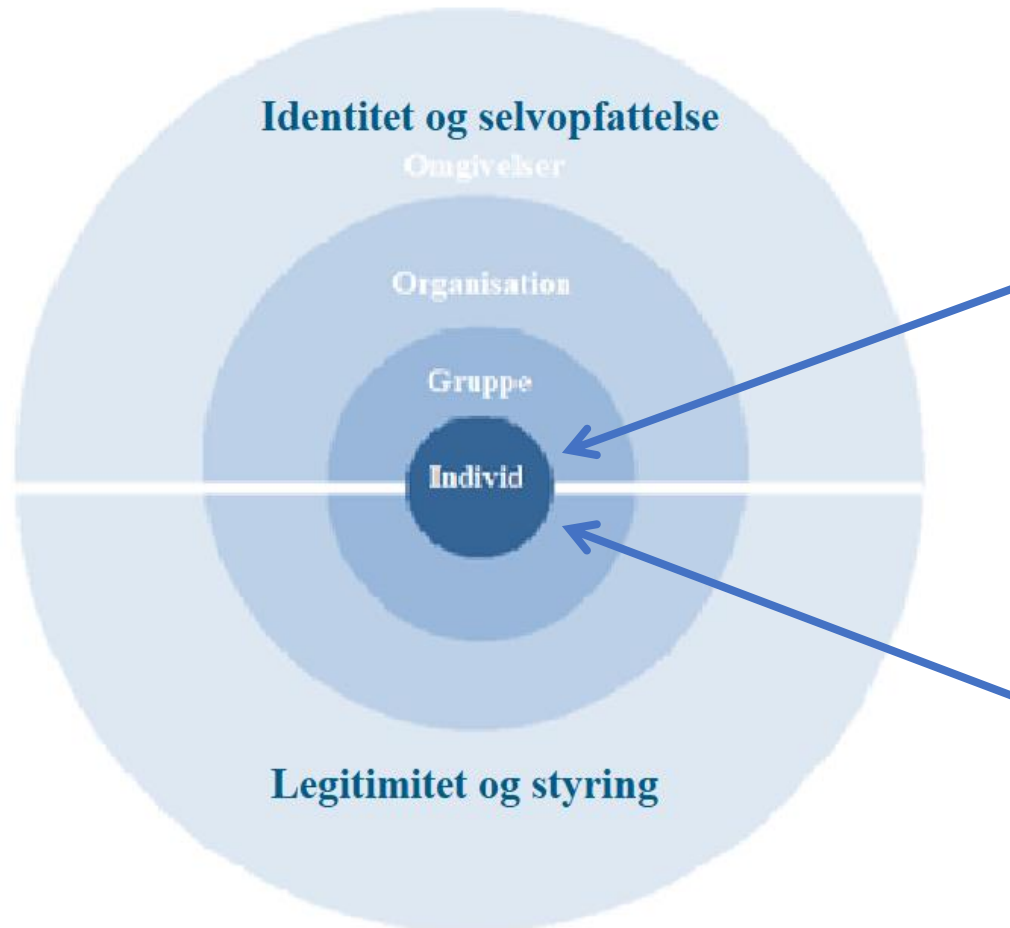
# Legitimitet

*Legitimitet skal forstås som oplevelser af, hvad der på forskellig måde og til forskellig tid opfattes som det ønskværdige, det rette, legale eller passende at gøre.*

- Nye forventninger, krav og styring, som opnår *legitimitet*, kan være i harmoni eller i modstrid med eksisterende oplevelser af identitet.



# IDENTITET OG SELVFORSTÅELSE OVERFOR LEGITIMITET OG STYRING



## INDIVIDUELT NIVEAU

Medarbejdere og ledere kan identificere sig stærkt med deres arbejde på forskellig måde.

Omgivelsers forventninger kan modvirke den enkeltes oplevelser af identitet, og selvopfattelse. Ejerskab opnås i et kontinuum fra ydre motivation til indre motivation.

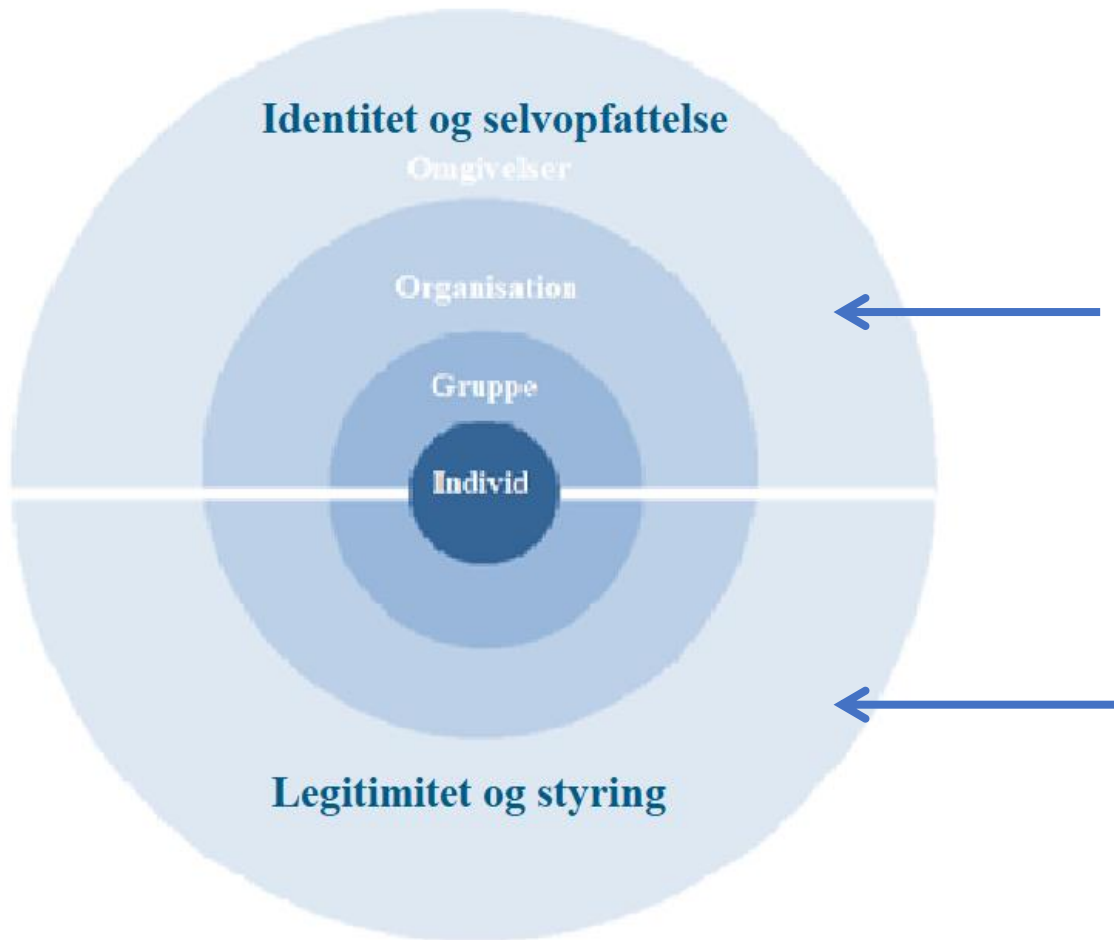
# Eksempler

- Faglige identiteter i offentlige institutioner, som bliver udfordret af nye styringskrav.
- Akademiske medarbejdere, der ved lederskifte skal underlægge sig mere styring og retning fra lederens side.



# IDENTITET OG SELVFORSTÅELSE OVERFOR LEGITIMITET OG STYRING

## GRUPPE OG ORGANISATION



Grupper kan identificere sig stærkt med deres faglige opgaver. Det kan give mistrivsel, når gruppen skal påtage sig nye opgaver, som de ikke normalt identificerer sig med.

Det kan være svært at afbalancere oplevelser af identitet og legitimitet. De situationer og opgaver der opleves urimelige for den ene gruppe, kan virke tilfredsstillende for andre.

# CASE:

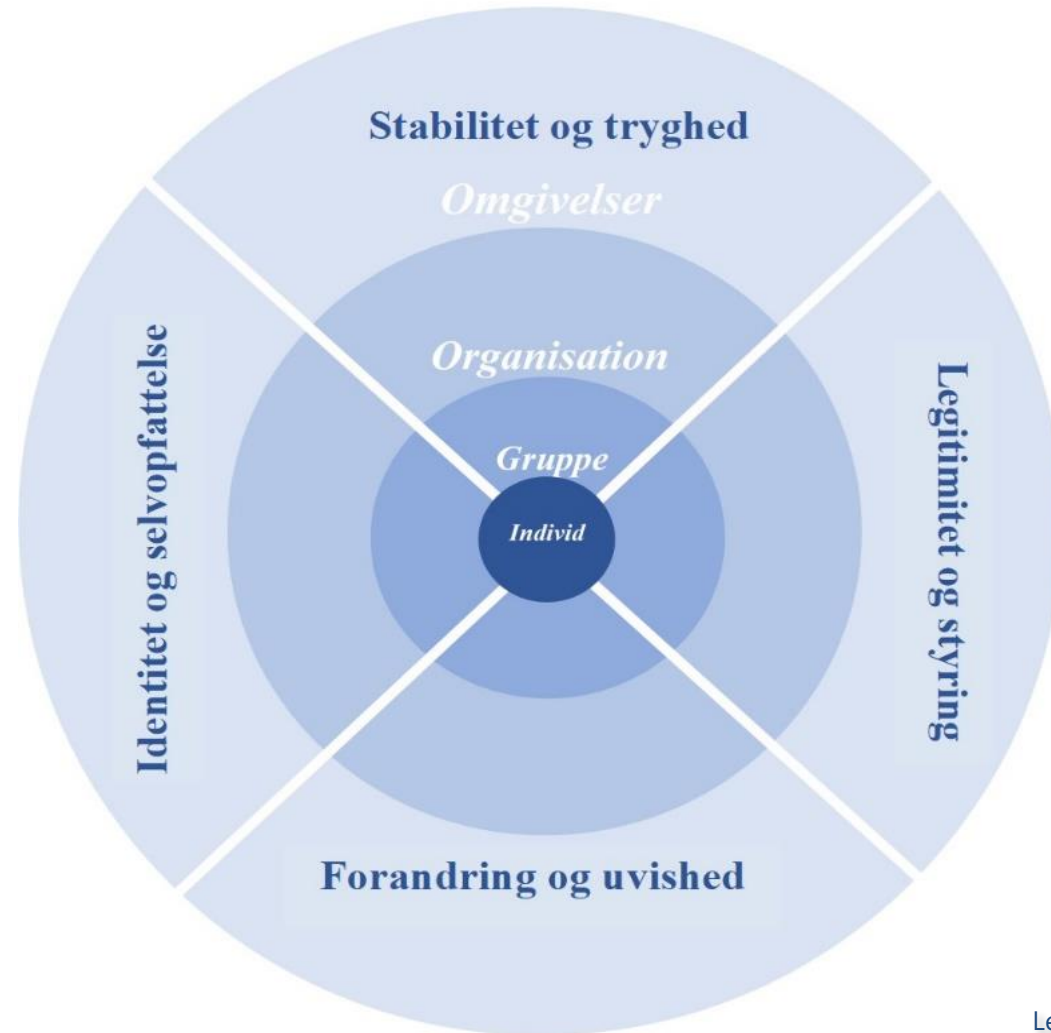
*En specialskole for elever med særlige behov har en lang og succesrig historie med at undervise ud fra et fælles stærkt ideologisk fagligt ståsted. Skolens personale finder stor tilfredsstillelse i deres arbejde og finder det meget meningsfyldt at hjælpe og undervise de elever der bliver indskrevet i deres skole.*

*Ved kommunale krav om at indføre nogle anderledes undervisningsplaner giver det betydelige vanskeligheder. Personalet havde netop søgt arbejde ved denne specialskole fordi den holdt fast i dens traditionelle faglige værdier. Kommunens krav blev oplevet helt urimelige og irrelevante og personalet besluttede, at de kun ville udføre de nye undervisningsplaner som et supplement til deres hidtidige indsats på bedste måde.*

*Den belastning, som de i forvejen følte fra tid til anden, blev nu mere, end de kunne klare og der kom flere lange sygemeldinger og opsigelser der igen medførte en ond cirkel, hvor de tilbageværende blev ekstra pressede.*



# ANDRE EKSEMPLER?



# UNDERSØGELSER I ORGANISATIONER

- Ved undersøgelser af mistrivsel i organisationer er det nødvendigt at sætte tid og ressourcer af til at undersøge folks forskelle i perspektiver og oplevelser.
- Det er vigtigt at få belyst og italesat individer og gruppers fortællinger og oplevelser af begivenheder, tilstande af belastning, ejerskab og handlinger.
- Der skal lægges op til afklaring og handling.



# GRUPPER

## Bagudrettede spørgsmål:

### Hvad er det vi oplever?

- Hvilke logikker og tendenser er vi og andre omkring os prægede af?
- Er vi under pres – og på hvilke måder?
- Hvilke fornemmelser af vished kan vi identificere?
- Kan vi identificere os med det, der sker? – og oplever vi, at det giver mening?
- Hvad ønsker vi selv og andre? - Hvilke oplevelser har vi af, hvad der er legitimt?

# GRUPPER

## **Fremadrettede spørgsmål:**

### **Hvordan kan vi gøre det meningsfuldt?**

- Hvordan kan vi skabe stabilitet og tryghed?
- Hvordan ser det ud, når vi kan identificere os med de igangværende forandringer?
- Hvordan kan vi skabe overensstemmelse og mening i vores forskellige oplevelser af forventninger og krav?
- Hvilke tiltag kan vi afprøve?

# UNDERSØGELSER I ORGANISATIONER

## Grupper

- Narrative tilgange og klassisk systemiske metoder som *Karl Tomms spørgsmål* eller *Maturanas Domæneteori* er velegnede.
- I større grupper kan *Fishbowl* eller *Det reflekterende team* anvendes

# ANBEFALINGER I FORHOLD TIL FORANDRINGER

- Uvished og kompleksitet må modereres

Ærlig og tydelig information og kommunikation under forandringer.

- Der skal koordineres og skabes mening i forskellige sociale og kulturelle forventninger og krav

- Der skal handles og eksperimenteres og skabes mening i nye aktiviteter

- Alle skal opleve anerkendelse, medinddragelse og valgmuligheder i spørgsmål om ny praksis.



# LEDELSE OG TRIVSEL UNDER FORANDRING

## Handling

- Forandring er at handle og eksperimentere. Løbende forandring giver meningskabende processer, som koordinerer logikker i sig selv. Mening kommer ofte hen ad vejen.
- Det er vigtigt, at der italesættes, drøftes og evalueres undervejs ved åbne mødeformer af dialog og meningsudveksling.



# LEDELSE OG TRIVSEL UNDER FORANDRING

## Styring og krav

- Selv ved meget upopulære ledelsesdikterede aktiviteter, skal der findes måder, at skabes mening. Modsætninger skal italesættes og begrundes. Disse aktiviteter kan ikke springes over!
- Når der er tale om faste krav fra f.eks. ydre vilkår, der vitterligt ikke kan ændres, kan et vigtigt element i meningsgørelse være tydeliggørelse af dette.





SPØRGSMÅL...

