Måske er vi bedre til forandring, end vi tror

Nogle forandringer skaber energi, nysgerrighed og udvikling. Andre skaber træthed og modstand. Hvad kan vi lære af dem, der faktisk lykkes?



Tænk på en forandring i jeres organisation, der gik overraskende godt. Måske var det et nyt system, som medarbejderne tog til sig hurtigere end forventet. En reorganisering, der skabte klarhed. Eller en ny arbejdsform, som teamet selv begyndte at bygge videre på.

Hvad gjorde I anderledes dengang?

Det spørgsmål stiller vi måske for sjældent. Når vi taler om organisatorisk forandring, fylder det, der er svært, ofte mest: modstand, usikkerhed, implementering og forandringstræthed. Det er forståeligt. Men der ligger mindst lige så interessant viden i de forandringer, der faktisk lykkes.

Især fordi forandring ikke længere nødvendigvis er noget, der begynder, gennemføres og slutter. Ny teknologi, AI, ændrede kundebehov og nye kompetencekrav betyder, at mange organisationer er i løbende bevægelse. Derfor bliver spørgsmålet ikke kun, hvordan vi kommer godt igennem den næste forandring, men hvordan vi skaber gode betingelser for at lære, arbejde og trives, mens tingene ændrer sig.

Forandring er ikke længere undtagelsen

Deloittes 2026 Global Human Capital Trends viser, hvor centralt tilpasningsevne er blevet. I undersøgelsen vurderer 85 % af respondenterne, at det er kritisk at udvikle organisationens og medarbejdernes evne til at tilpasse sig i det tempo, omgivelserne kræver. Samtidig mener kun 27 %, at deres organisation håndterer forandring effektivt, mens blot 7 % vurderer, at deres organisation er blandt de førende i løbende at hjælpe medarbejderne med at udvikle og tilpasse sig.

Tallene peger ikke på, at alle organisationer er dårlige til forandring. De understreger snarere, at der er forskel. Nogle organisationer har opbygget en stærk evne til at lære, eksperimentere og justere. Andre har sværere ved at omsætte et højt forandringstempo til en hverdag, hvor mennesker oplever, at de kan lykkes. Og de fleste organisationer vil sandsynligvis kunne genkende begge dele fra forskellige forløb.

Måske er mennesker ikke så meget imod forandring, som vi tror

Begrebet modstand mod forandring ligger dybt i mange organisationers sprog. Når en ny strategi, teknologi eller arbejdsform ikke bliver taget imod som forventet, er det nærliggende at forklare det med, at medarbejderne har svært ved forandring.

Men mennesker opsøger også forandring frivilligt. Vi skifter job, tager uddannelser, påtager os nye roller, afprøver teknologi og ændrer karriere. Det er derfor mere interessant at undersøge, hvilken forandring mennesker bliver inviteret ind i – og under hvilke betingelser.

Den samme forandring kan opleves helt forskelligt

Forestil jer to organisationer, der indfører den samme teknologi. I den ene forstår medarbejderne formålet, får mulighed for at eksperimentere og kan påvirke, hvordan teknologien bruges i deres arbejde. De får støtte til at lære den at kende og oplever gradvist, at noget bliver lettere eller bedre.

I den anden bliver teknologien præsenteret på et informationsmøde. Implementeringsdatoen er fastlagt, det eksisterende arbejde fortsætter uændret, mens det nye skal læres oveni, og det er uklart, hvad ændringen konkret betyder for den enkelte.

Teknologien kan være den samme. Oplevelsen af forandringen er det ikke.

Når modstand også er information

Ikke al modstand skyldes måden, en forandring bliver gennemført på. Noget nyt kan være svært, og nogle forandringer indebærer reelle tab af opgaver, relationer, status eller indflydelse. Medarbejdere kan også være grundlæggende uenige i en beslutning.

Forskning i organisatorisk forandring peger på betydningen af de betingelser, medarbejderne møder. Albrecht og kolleger samler i en forskningsbaseret, teoretisk model blandt andet tydelig information, indflydelse, støtte fra nærmeste leder, autonomi og læringsmuligheder som forhold, der kan understøtte engagement i forandring. Omvendt fremhæver modellen arbejdspres, uklarhed og usikkerhed som forhold, der kan dræne energi.

Hvis medarbejderne har oplevet initiativer, der aldrig blev fulgt til dørs, kan skepsis være forståelig. Hvis det nye lægges oven i alt det eksisterende, kan trætheden være rationel. Modstand kan derfor også være værdifuld information om de betingelser, organisationen har skabt omkring forandringen.

Hvad gør vi, når det faktisk lykkes?

De fleste organisationer har også erfaringer med forandringer, der er gået rigtig godt. Et nyt system, der blev taget hurtigt i brug. Et team, der fandt sin form. En ny teknologi, der gjorde arbejdet lettere. Vi undersøger ofte, hvorfor noget gik galt. Men hvor tit undersøger vi med samme grundighed, hvorfor noget gik godt?

Måske var formålet tydeligt, medarbejderne fik reel indflydelse, og der var plads til at eksperimentere. Måske blev noget andet prioriteret fra, så der var tid til at lære. Eller måske kunne mennesker hurtigt mærke, at deres indsats gjorde en forskel. Der findes ikke én opskrift, som virker hver gang. Men erfaringerne fra det, der lykkedes, kan hjælpe os med at skabe gode betingelser igen – uden at vi behøver begynde forfra ved hver ny forandring.

Forandring må også gerne være sjovt

Det perspektiv kan let forsvinde i diskussioner om transformation, implementering og forandringsledelse. Forandring behøver ikke kun handle om robusthed og håndtering af modstand. Den kan også rumme nysgerrighed, læring, eksperimenter og arbejdsglæde.

Det kan være tilfredsstillelsen, når et team finder en bedre måde at løse en opgave på. Når en medarbejder opdager, at en ny teknologi faktisk kan noget værdifuldt. Eller når organisationen lykkes med noget, der tidligere virkede vanskeligt.

Forskningen i change engagement er interessant netop fordi den undersøger en positiv og energifyldt orientering mod organisatorisk forandring – ikke blot fraværet af modstand. Målet er måske ikke kun, at mennesker skal kunne holde til mere forandring, men at de får mulighed for at engagere sig i den.

Fra indsigt til handling

Vi har måske vænnet os til at spørge, hvorfor mennesker gør modstand mod forandring. Men hvad nu, hvis vi begyndte at interessere os lige så meget for alle de gange, hvor mennesker tager imod noget nyt med nysgerrighed, engagement og lyst til at lære?

De erfaringer findes allerede i mange organisationer: i teams, der finder nye løsninger, i medarbejdere, der tager ny teknologi til sig, og i forandringer, der lykkes, uden at vi nødvendigvis stopper op og undersøger hvorfor. Næste gang en forandring går godt, kan det derfor være værd at spørge: Hvad var det, vi gjorde muligt her – og hvordan kan vi skabe de betingelser igen?

Måske er vi bedre til forandring, end vi tror. Og måske begynder endnu bedre forandringer med, at vi bliver mere opmærksomme på det, vi allerede lykkes med.

Hos HR Value arbejder vi med ledelse, trivsel og organisatorisk udvikling i den virkelighed, organisationer står i. Vi hjælper med at skabe gode betingelser for, at både mennesker og organisation kan lykkes, mens tingene bevæger sig.

Er I nysgerrige på, hvad der skaber – og hvad der dræner – forandringsenergi hos jer, tager vi gerne en uforpligtende samtale.

HR Value · Ledelse, trivsel og rekruttering · +45 29 37 87 05· www.hr-value.dk

Kilder

Deloitte (2026): Creating an adaptable workforce – Staying relevant in a world that won't sit still. 2026 Global Human Capital Trends. Læs originalkilden

Deloitte (2026): In a New Era of Work, Winning Organizations Will Build the Human Advantage. 4. marts 2026. Læs originalkilden

Albrecht, S. L. et al. (2020): Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. Frontiers in Psychology, 11, 531944. Læs originalkilden