

Transformationstab

Når forandringer skaber både tab, læring og ny retning

Af Anne Dannheiser Dolberg

Forandringer i organisationer fremstilles ofte som lineære bevægelser mod noget bedre. Nye strukturer implementeres, strategier revideres, teams omorganiseres, og teknologier opdateres. På overfladen fremstår forandringer som rationelle og planlagte. Men under de formelle processer foregår der en mere subtil og menneskelig bevægelse, som ofte overses i organisatoriske sammenhænge. Det er oplevelsen af transformationstab.

Transformationstab opstår i de øjeblikke eller perioder, hvor noget kendt falder bort, og noget nyt endnu ikke har taget form. Det er et rum mellem to tilstande. Et rum præget af tab, tvivl og desorientering, men også af spirende muligheder, ny mening og fornyet identitet. I modsætning til et ensidigt fokus på forandringens gevinster rummer transformationstabet både det, der mistes, og det som er ved at vokse frem. Det er en fase, der kræver mod, tydelig kommunikation og relationel støtte.

Ydre tab og indre tab – to lag i samme bevægelse

Når en organisation bevæger sig gennem transformationer, er tabene sjældent ensartede. De fordeler sig i to lag, som påvirker mennesker forskelligt og kræver forskellige former for opmærksomhed. Mange organisationer fokuserer næsten udelukkende på det synlige tab, men den dybeste bevægelse sker ofte i det skjulte felt, hvor det indre tab udfolder sig.

Ydre tab og synlige lag

Ydre tab omfatter de konkrete ændringer i arbejdslivet. Det er tab, der kan måles, beskrives og skrives ind i et organisationsdiagram eller procesbeskrivelse. Det er tab af opgaver, tab af kolleger, tab af en leder, tab af et fysisk team eller et kontorfællesskab. Det er tab af rutiner, processer og systemer, som ellers fungerede som daglige holdepunkter. Det er tab af indflydelse, mandat og beslutningskraft, og det er tab af kendt struktur og strategisk retning.

Disse tab anerkendes som regel i organisationer, fordi de er håndgribelige. De kan tales om på møder, indgå i forandringsplaner og fremgå af projektbeskrivelser. De passer ind i den logiske og administrative del af forandringsledelse, hvor tabet fremstår som noget, man kan tilpasse sig.

Men dette synlige lag er kun halvdelen af den menneskelige realitet i forandringer.

Indre tab og usynlige lag

Indre tab er langt mindre synlige, men langt mere betydningsfulde for den enkelte medarbejders trivsel, engagement og arbejdskapacitet. Det handler om tab i det indre landskab: i identitet, mening, retning og tilhørsforhold. Det er tab, der ikke står i nogen projektplan, men som alligevel former adfærd, energi og relationer på arbejdet og i privaten.

Tab af identitet

Når en rolle ændres, opstår en forskydning i selvet: *“Hvem er jeg nu, når det, jeg kunne og var kendt for, ikke længere er centralt?”* Identitet på jobbet skabes gennem relationer og faglig mestring. Når dette forskydes, kan

mennesker opleve sig selv som midlertidigt "hjemløse" i organisationen.

Identitet på arbejdspladsen er langt mere end en jobtitel eller en række opgaver. Det er en oplevelse af, *hvem jeg er i dette fællesskab*, og hvordan jeg gennem mit arbejde bidrager med noget meningsfuldt. Identiteten formes gennem relationer, anerkendelse, kompetencer, succesoplevelser og de fortællinger, man bærer om sig selv i organisationen (Ashforth & Schinoff, 2016).

Arbejdet som identitetsbærende rum

For mange mennesker er arbejdet et centralt sted at hente:

- **Selv værd** ("Jeg kan noget, der betyder noget")
- **Tilhørsforhold** ("Jeg er del af et team, som ser mig")
- **Formål** ("Jeg gør en forskel")
- **Mestring** ("Jeg ved, hvad jeg skal, og jeg er dygtig til det")
- **Stabilitet** ("Jeg kan forudsige, hvad der forventes af mig")
- **Professionel kontinuitet** ("Jeg vokser gennem det, jeg gør")

Når en organisationsforandring forstyrrer disse elementer, bliver identiteten påvirket. Det føles sjældent som en "arbejds-mæssig" ændring, men også eksistentielt (Isaksen, 2000).

Når identiteten forskydes

Når opgaver, teams eller roller ændres, mister medarbejdere ikke kun struktur, men også en del af deres indre orienteringspunkt. Tabet viser sig ofte som:

- Tvivl på egne evner
- Usikkerhed om værdi og relevans
- Fornemmelsen af at miste sin plads i fællesskabet
- Social tilbagetrækning

- Fald i initiativ og engagement
- Behov for kontrol eller overforberedelse
- Modstand mod nye tiltag

Det er ikke modvilje mod forandring. Det er et naturligt menneskeligt forsvar mod identitetsbrud.

Hvorfor identitetstab rammer så dybt

Identitet er forankret i både hjernen og kroppen.

Når den forskydes, skabes der en oplevelse af tab af selvforståelse, indre retning, værdighed, fagligt fodfæste og retning

Forskning viser, at når identiteten forstyrres, aktiveres de samme mentale netværk som ved social eksklusion (Eisenberger, 2012). Arbejdet bliver ikke bare usikkert. Man kan blive usikker i sig selv.

Identitet som relationel størrelse

Identitet er ikke noget, mennesker har alene. Det er noget, der skabes *i relationer* gennem anerkendelse, feedback, invitationer til ansvar og en følt oplevelse af at blive set og forstået.

Når et team opløses eller relationer ændres, mister medarbejdere ofte den kontekst, der bekræftede deres professionelle selv. De mister det spejl, der holder identiteten i live.

Når identitet genopbygges i organisationer

Identitet genskabes, når medarbejdere:

- Får tydelighed om den nye rolle
- Får mulighed for at bruge deres styrker
- Bliver set og anerkendt for deres bidrag
- Oplever sig som en del af et fællesskab

- Har en leder der hjælper med at forbinde fortid og fremtid
- Har plads til at udforske, hvem de nu er i den nye kontekst

Denne genopbygning er ikke et luksusfænomen. Det er kernen i at få organisationer til at lykkes efter forandringer.

Tab af mening og retning

Mening i arbejdet er et af de mest betydningsfulde psykologiske orienteringspunkter i moderne organisationer. Mening skaber sammenhæng mellem medarbejderens værdier, kompetencer og den daglige opgave. Den fungerer som et indre kompas, der giver retning, energi og vilje til at bidrage ud over det nødvendige (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Når en organisationsforandring forstyrrer dette kompas, opstår der en form for indre desorientering: det, der før føltes tydeligt, opleves nu uklart eller uforbundet.

Tab af mening viser sig ikke som modstand, men som en mere stille bevægelse: et gradvist nedadgående engagement, en følelse af at arbejde "på autopilot", eller en oplevelse af, at opgaverne ikke længere hænger sammen med en større fortælling. Indefra kan det opleves som tomhed, en svag form for meningsmæssigt forfald, hvor tidligere *drive* ikke længere giver resonans.

Forskning viser, at oplevelsen af mening falder markant i perioder med organisatorisk turbulens, særligt når medarbejdere ikke forstår formålet med forandringen, eller når den nye strategi opleves som løsrevet fra kerneopgaven (Pratt & Ashforth, 2003). Når medarbejdere ikke længere kan forbinde deres daglige praksis med noget betydningsfuldt, opstår der en form for kognitiv og emotionel frakobling, hvor arbejdet mister dybde og personlig betydning.

Tab af mening påvirker også relationerne. Mening skabes og vedligeholdes i fællesskaber gennem sprog, rutiner og fælles forståelser. Når disse strukturer brydes op, svækkes de sociale rytmer, der normalt understøtter et oplevet formål. Dermed opstår en kollektiv usikkerhed, ikke kun om hvad man gør, men hvorfor man gør det. Denne form for tab kan være særligt belastende i socialfaglige organisationer, hvor kerneopgaven ofte er dybt værdibåren.

På et neuroaffektivt niveau kan meningstab ses som en nedsat integration mellem højere kognitive systemer og de emotionelle reguleringsmekanismer. Manglende mening reducerer motivation og mindsker hjernens evne til at skabe forventninger, hvilket er afgørende for psykologisk stabilitet (Siegel, 2020). Samtidig ved vi, at mening fungerer som en buffer mod stress: når arbejdet opleves som meningsfuldt, tåles arbejdspress bedre (Steger, Dik & Duffy, 2012). Når meningen forsvinder, øges derimod sårbarheden for stress.

Tab af mening er derfor ikke et "blødt" fænomen. Det er indgribende i menneskets evne til at orientere sig i sit arbejdsliv. Det berører både identitet, håb, motivation og relationer. Det kræver derfor en særlig form for ledelsesmæssig opmærksomhed: ikke kun på opgaver og struktur, men på de fortællinger, der binder arbejdet sammen og giver det retning.

Tab af kollegialt fællesskab

Relationer på arbejdspladsen er ikke blot noget, der gør dagene behagelige; de udgør en grundlæggende reguleringsmekanisme i det menneskelige nervesystem. Ifølge social neurovidenskab fungerer kollegiale interaktioner som "mikro-regulering", hvor små daglige sociale kontakter understøtter følelsesmæssig stabilitet og øger psykologisk modstandskraft (Siegel, 2020). Når teams opløses eller relationer ændres, mister

medarbejdere ikke bare et samarbejde. De mister en *rytme*, en menneskelig koordinering af energi, humor og gensidig spejling.

Eisenberger (2012) dokumenterer, at social smerte aktiverer de samme neurale kredsløb som fysisk smerte, særligt i det dorsale anterior cingulate cortex. Det betyder, at tab af kollegialt fællesskab opleves kropsligt og ikke kun følelsesmæssigt. Det kan føre til øget vagtsomhed, mindre kreativitet og lavere evne til mental fleksibilitet. Det handler ikke om, at medarbejderen er umotiveret, men nærmere at de sociale strukturer, der skabte tryghed og co-regulering, er forsvundet.

Organisationspsykologisk har kollegialt fællesskab også en meningsskabende funktion. Ifølge Weick (1995) skabes mening i interaktionen mellem mennesker gennem fælles historier, rutiner og daglige fortolkninger. Når gruppen fragmenteres, påvirkes denne kollektive meningsproduktion, hvilket kan øge oplevelsen af en gruppe, der fragmenteres og måske på vej i kaos.

Tab af faglig stolthed

Faglig stolthed fungerer som et identitetsmæssigt anker, der forbinder medarbejderen med både organisationen og deres egen professionelle selvforståelse. Når kernekompetencer mister relevans, eller når nye strukturer devaluerer det, som medarbejderen tidligere var ekspert i, opstår et stille identitetstab.

Forskning i jobcrafting og work orientation viser, at mennesker oplever dyb mening i arbejdet, når deres kompetencer ses, anvendes og anerkendes (Wrzesniewski, 2014). Faglig stolthed er tæt forbundet med oplevelsen af mestring og autonomi og begge dele er centrale elementer i psykologisk velvære (Seligman, 2011).

Når nye systemer, fusioner eller reorganiseringer reducerer en medarbejders faglige handlerum, påvirker det ikke kun det praktiske niveau. Det rammer værdighed og identitet: en oplevelse af, at ens professionelle selv "skrumper". Dette tab kan skabe en indre konflikt mellem fortidens mestring og fremtidens uklarhed.

Fra et gestaltspsykologisk perspektiv betyder det, at personen mister en figur, der tidligere har været stabil og meningsgivende i arbejdslivet. Den nye figur er endnu utydelig, hvilket kan skabe usikkerhed og ambivalens.

Tab af tryghed

Tryghed er en af de mest fundamentale betingelser for læring, kreativitet og psykologisk fleksibilitet. Amy Edmondson (2019) viser, at psykologisk tryghed er afgørende for innovation og kvalitet i samarbejde, fordi mennesker først kan engagere sig fuldt ud, når de føler sig sikre.

Når organisatoriske forandringer skaber uklarhed om roller, ansvar, retning eller forventninger, aktiveres nervesystemets beskyttelsesmekanismer. Porges' polyvagal teori (2011) viser, at uforudsigelighed kan aktivere den sympatiske del af nervesystemet, hvilket reducerer evnen til at tænke klart, løse komplekse problemer og øger tilbøjeligheden til forsigtighed og årvågenhed.

Dette er ikke modstand mod forandring, nærmere hjernens biologi.

Når trygheden svækkes, prioriterer hjernen overlevelse over udvikling.

Siegel (2020) beskriver, hvordan integration mellem emotionelle og kognitive hjernesystemer svækkes under stress, hvilket betyder, at medarbejderen både bliver mindre kreativ og mindre relationelt tilgængelig. Tryghedstab er således ikke et psykologisk

problem hos individet, men en systemisk tilstand, der opstår, når organisationens retning eller struktur bliver ustabil.

Tab af håb og retning

Håb er en psykologisk ressource, ikke en følelse. Seligman (2011) beskriver håb som noget, der er fremtidsskabende. Det handler om evnen til at forestille sig muligheder, se alternativer og tro på, at ens handlinger kan skabe positiv forandring.

Når organisationer gennemgår gentagne, uklare eller dårligt kommunikerede forandringer, udhules denne optimistiske fremtidstro. Medarbejdere begynder at orientere sig defensivt snarere end fremadrettet i ren selvbeskyttelse. Der opstår resignation, som en tilstand, hvor mennesker ikke protesterer, men heller ikke investerer energi.

Steger et al. (2012) viser, at håb og mening hænger tæt sammen. Når retningen mister klarhed, reduceres også oplevelsen af, at arbejdet tjener et meningsfuldt formål. Det fører ofte til en mere mekanisk tilgang til opgaverne.

Fra et eksistentielt perspektiv er tab af håb et tab af orientering i verden. Mennesket mister sin fremtidsdimension, dvs. den retning, der normalt bærer os gennem usikkerhed. Når organisationer ikke aktivt understøtter fremtidstro gennem klare narrativer, rammer transformationer særligt hårdt.

Transformationer kan også have et andet perspektiv, som handler om en eksistentiel opvågning, hvor nye muligheder kan vise sig.

Transformationstab som et udviklingsrum i socialfaglige organisationer

Transformationstab rummer ikke kun risiko, men også et potentiale for psykologisk vækst. Seligmans forskning viser, at udvikling ikke opstår af modgang i sig selv, men af menneskers fortolkning af modgangen. Det handler om forklaringsstil, håb, narrativ fleksibilitet og evnen til at skabe mening (Seligman, 2011). I socialfaglige organisationer er dette særligt relevant, fordi tab ofte er en del af kerneopgaven, fx når borgere dør, når relationer afsluttes, eller når lovgivning og rammer ændres. Transformationstab bliver derfor ikke blot et organisatorisk fænomen, men en del af den professionelle identitet og kultur.

Konsulentens opgave bliver ikke at “fikse” tabet, men at *rammesætte det som en udviklingsmulighed*. Dog uden at romantisere eller overspille læringsperspektivet. Det kræver mod, relationel afstemning og evnen til at skabe psykologisk tryghed (Edmondson, 2019), så medarbejdere kan udforske både ydre og indre tab uden at føle sig i kaos, ensomme eller forkerte.

I socialfaglige organisationer, hvor relationer, omsorg og menneskelig kontakt er en del af kerneopgaven, rammer transformationstab ofte dybere end i andre sektorer. Her bliver konsulentens opgave ikke blot at facilitere forandringer, men at skabe et felt, hvor medarbejdere kan møde tabet, forstå det og bruge det som grundlag for udvikling. Growth-arbejdet handler derfor om at hjælpe mennesker med at bevæge sig fra oplevelsen af opløsning til en ny form for indre og professionel organisering.

At reframe tabet

Et første skridt i konsulentens arbejde er at støtte medarbejderne i at reframe tabet. Det handler ikke om at bagatellisere det, der er mistet, men om at opdage, at tabet også rummer en bevægelse. I praksis inviterer

konsulenten medarbejderen til at se, hvad der er forsvundet, hvad der stadig er intakt, og hvad der er begyndt at ændre form. Denne fænomenologiske udforskning skaber kontakt og regulerer nervesystemet (Siegel, 2020), så tabet kan undersøges uden at blive overvældende. Det åbner for muligheden for, at forandring indeholder mere end fravær. Den rummer også potentiale.

Forklaringstil som omdrejningspunkt

Dernæst bliver arbejdet med medarbejdernes forklaringsstil centralt. Seligmans forskning viser, at udvikling opstår, når mennesker bevæger sig fra at se tab som permanent, personligt og altomfattende til at forstå det som midlertidigt, situeret og afgrænset (Seligman, 2011). I socialfaglige miljøer, hvor arbejdet er dybt værdibåret, kan tab let opleves som en form for personlig utilstrækkelighed. Konsulenten støtter medarbejderen i at adskille tabets realitet fra deres egen værdi. Det kan reducere skam og skaber ny bevægelse.

Håb som handlekraft

Genskabelse af håb bliver herefter en vigtig del af konsulentens opgave. Håb forstået som Seligman beskriver det, er ikke en naiv optimisme, men en evnen til at se nye veje, nye muligheder og konkrete handlemuligheder. Konsulenten hjælper medarbejdere med at identificere små skridt de faktisk kan tage, andre strategier der kan forsøges, og elementer i arbejdet, der stadig opleves som meningsfulde. I socialfaglige organisationer, hvor kompleksiteten er høj og ressourcerne ofte få, er realistisk håb en af de stærkeste beskyttende faktorer mod stress og udbrændthed (Steger et al., 2012).

Narrativ rekonstruktion

Når tabet skaber indre splittelse eller ambivalens, kan narrativ rekonstruktion være et effektivt redskab. Her kan gestaltterapeutiske metoder som to-stols dialog give medarbejderen mulighed for en indre samtale mellem den del, der sørger over det, der er mistet, og den del af sig selv, der er nysgerrig på det nye. Når disse perspektiver får stemme og mødes i en dialog, skabes der både emotionel klarhed og en ny form for retning. Metoden giver medarbejderen mulighed for at udvide sin forståelse af sig selv og situationen, og for at skabe integration mellem fortid og fremtid.

Relationel støtte og social lim

Da tab ofte mærkes stærkere i fællesskab end alene, bliver trykke refleksionsrum afgørende. Konsulenten kan skabe rammer, hvor medarbejdere kan dele deres oplevelser uden pres for at præstere eller finde løsninger fx i et supervisorsrum. Eisenberger (2012) viser, at social smerte lindres i relationel kontakt, og Weick (1995) peger på, at mening skabes gennem fælles fortællinger. Refleksionsrum giver mulighed for co-regulering, normalisering og kollektiv meningsskabelse. I socialfaglige organisationer, hvor kompetence, omsorg og identitet væves tæt sammen, kan sådanne rum være meget stabiliserende.

Genaktivering af styrker og professionel identitet

Endelig bliver det afgørende at genopdage og aktivere medarbejdernes styrker og kompetencer. Når tab truer den faglige stolthed eller identitet, hjælper konsulenten med at løfte blikket mod de kompetencer,

værdier og erfaringer, der stadig er stærke. Dette skaber en ny form for professionel forankring og giver medarbejderen en følelse af handlekraft og værdighed. I socialfaglige miljøer, hvor identitet og arbejde ofte er dybt forbundne, kan denne genforankring være afgørende for at kunne bevæge sig fremad (Wrzesniewski, 2014).

En ny form for kollektiv robusthed

Når disse processer væves sammen, dvs. meningsskabelse, håb, social forankring og identitetsarbejde, så bliver transformationstab et udviklingsrum snarere end et brud mellem fortid og nutid. Socialfaglige organisationer får adgang til både en udviklende sårbarhed og en robusthed, der er smidig, relationel og håbeful. Her bliver transformationstab et sted, hvor både individ og fællesskab kan vokse, og hvor organisationen kan udvikle en mere bæredygtig og levende kultur.

Referencer

- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111–137.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions: Making the most of change* (3rd ed.). Da Capo Press.
- Eisenberger, N. I. (2012). The pain of social disconnection: Examining the shared neural underpinnings of physical and social pain. *Nature Reviews Neuroscience*, 13(6), 421–434.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40(3), 84–107.
- Perls, F., Hefferline, R., & Goodman, P. (1951). *Gestalt therapy: Excitement and growth in the human personality*. Julian Press.
- Porges, S. (2011). *The polyvagal theory: Neurophysiological foundations of emotions, attachment, communication, and self-regulation*. W. W. Norton.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309–327). Berrett-Koehler.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Siegel, D. J. (2020). *The developing mind: How relationships and the brain interact to shape who we are* (3rd ed.). Guilford Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.

Wrzesniewski, A. (2014). *Callings and work orientation*.
In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger
(Eds.), *Purpose and meaning in the
workplace* (pp. 45–64).