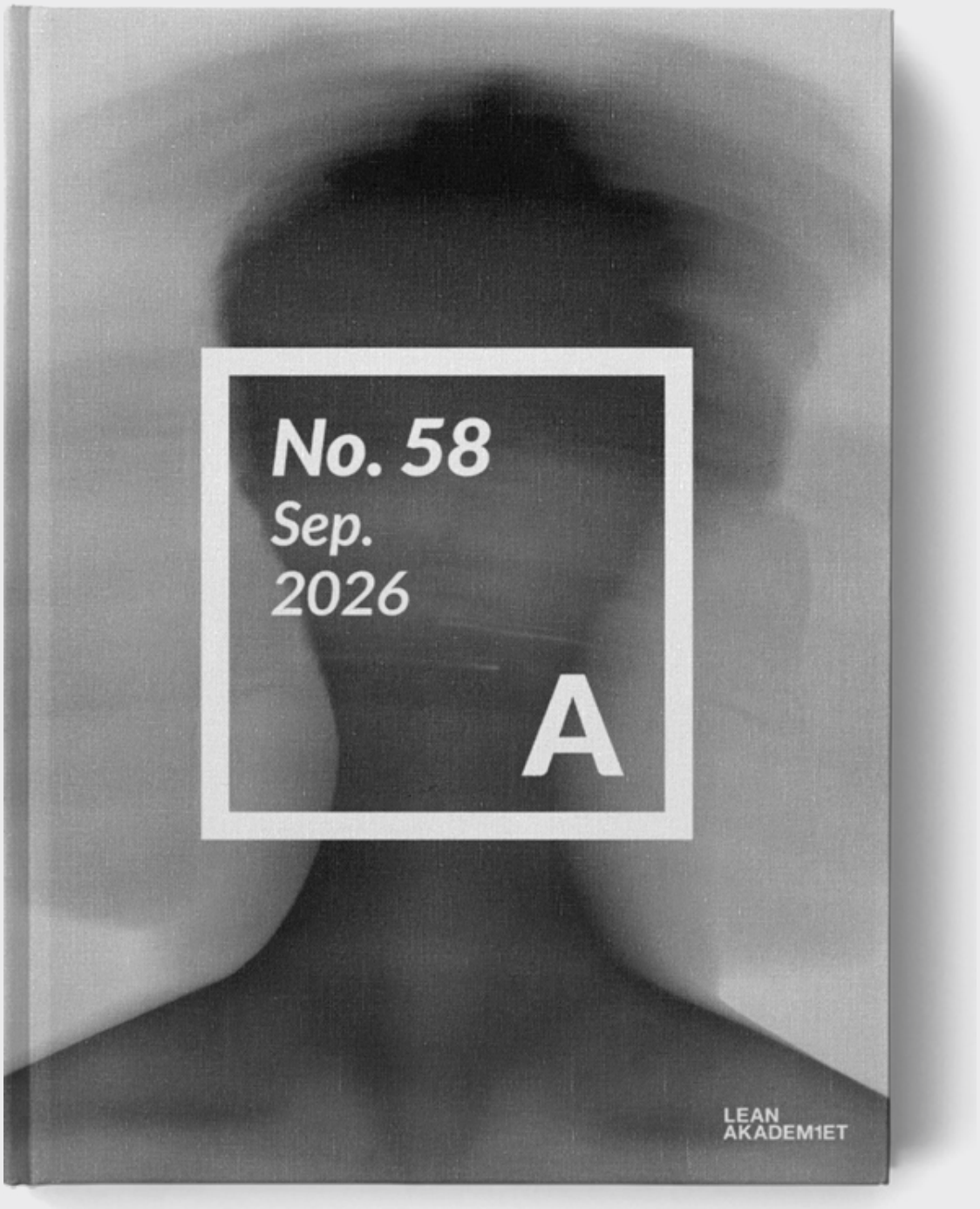
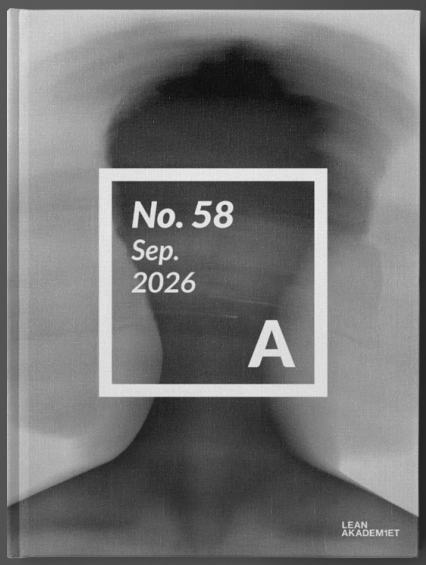
© 2026
Lean Akademiet



LEAN LEDELSE OG COACHING
#CHANGE-MANAGEMENT, #MEDARBEJDERINVOLVERING



04 SEPTEMBER 2026

FORANDRINGSKURVEN SÅDAN LEDER DU MENNESKER GENNEM FORANDRING

Forandringer skaber forskellige reaktioner hos mennesker. Forandringskurven hjælper lederen med at forstå dem og vælge den støtte, kommunikation og involvering, der bringer medarbejderne videre.



PERNILLE LANDBO

Pernille er uddannet cand.soc. i Uddannelsesvidenskab, med speciale i udvikling af humane ressourcer samt styring af uddannelse og læring.

04 SEPTEMBER 2026

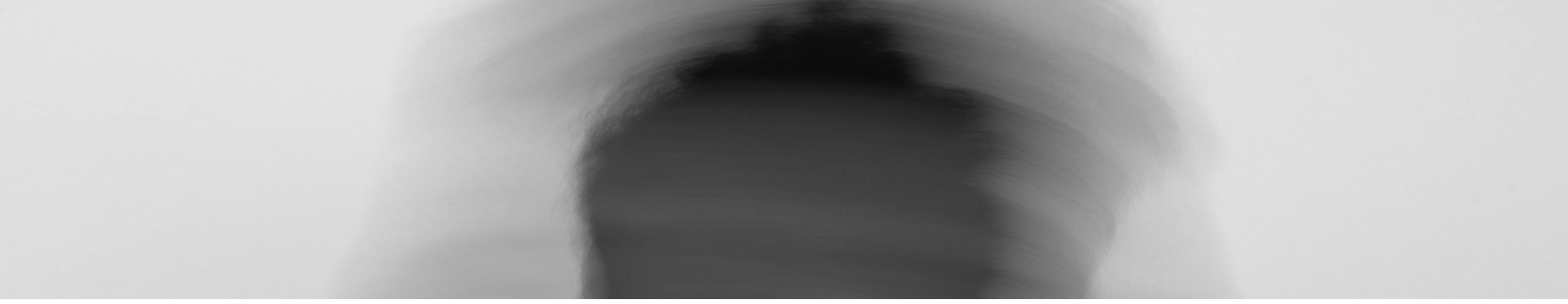
Forandringskurven er en model, der beskriver fire typiske psykologiske faser, som medarbejdere kan gennemgå ved større organisatoriske forandringer: chok og afvisning, modstand, refleksion og accept. Modellen hjælper lederen med at forstå reaktionerne og tilpasse kommunikation, involvering og støtte, så medarbejderne bedre kan bevæge sig gennem forandringen.

Derfor er forandringskurven relevant i Lean

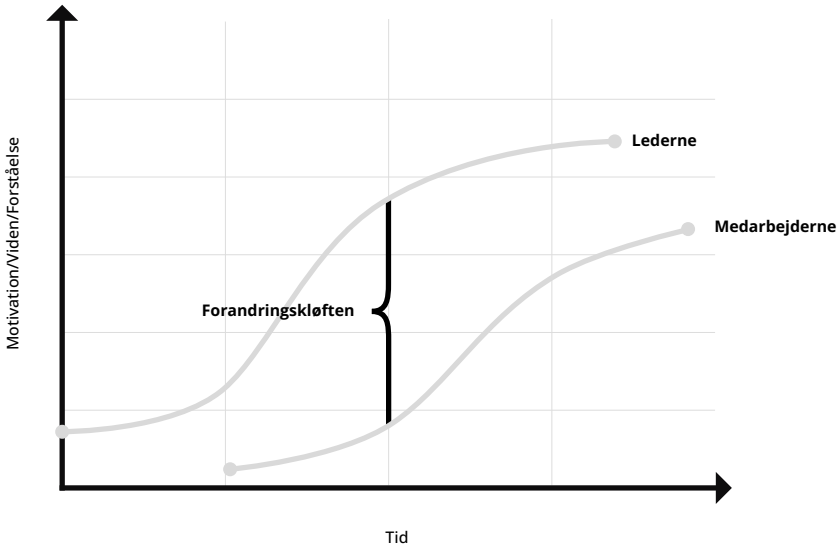
Når vi arbejder med Lean, arbejder vi også med forandringer. Nye arbejdsgange skal indføres, processer forbedres, standarder ændres, ansvar flyttes eller nye måder at samarbejde på skal etableres. Derfor handler Lean ledelse og coachingikke alene om at optimere processer. Det handler i høj grad om at udvikle mennesker og skabe de rette betingelser for, at forbedringer bliver forstået, anvendt og fastholdt.

Selvom det er selve processen, organisationen ønsker at ændre, er det medarbejderne, der skal arbejde anderledes bagefter. Derfor vil en teknisk god løsning ikke nødvendigvis føre til en succesfuld forandring, hvis de mennesker, som skal anvende den, ikke forstår behovet, ikke er blevet involveret eller ikke har de nødvendige forudsætninger for at arbejde på den nye måde. Det menneskelige perspektiv på Lean-forandringer uddybes også i Skab forståelse for Lean forandringen, hvor forskellige reaktioner og behov for kommunikation er i centrum.

Med forandringskurven fortolker Lean Akademiet Johan Cullbergs kriseteori og de fire typiske psykologiske faser – chok og afvisning, modstand, refleksion og accept – og sætter dem i relation til større organisatoriske forandringer. Hvor længe den enkelte medarbejder befinder sig i hver fase, er individuelt. Derfor bliver lederens opgave ikke blot at gennemføre en forandringsplan, men også at forstå den enkelte medarbejders reaktioner og hjælpe vedkommende videre i processen.



Et særligt opmærksomhedspunkt er forandringskløften. Ledelsen har ofte arbejdet med en kommende forandring længe, før medarbejderne bliver introduceret til den. Lederne har dermed haft mere tid til at forstå baggrunden, diskutere mulighederne og vænne sig til den nye retning. Hvis medarbejderne først involveres sent, kan der opstå et betydeligt spænd mellem ledelsens og medarbejdernes forståelse og forandringsparathed. Tidlig involvering og åben kommunikation er derfor ikke blot et spørgsmål om information, men en måde at mindske denne kløft på.



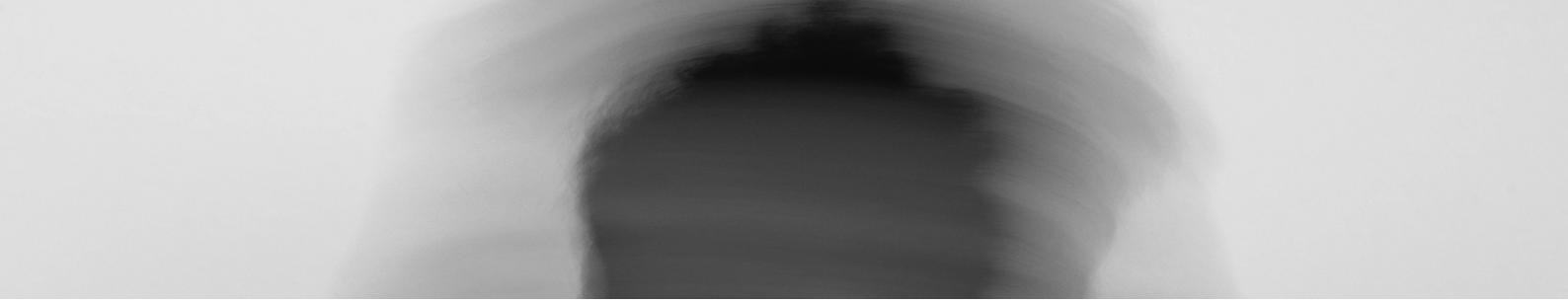
Figur 1 - Forandringskløften
Illustrationen viser, hvordan ledelsen ofte er længere i forandringsprocessen end medarbejderne. Forskellen i motivation, viden og forståelse kan skabe en forandringskløft, som mindskes gennem tidlig involvering, tydelig kommunikation og løbende dialog.

Forandringskurvens fire faser i større forandringer

De fire faser skal først og fremmest hjælpe lederen med at genkende forskellige reaktioner. De siger ikke noget om, hvor længe en bestemt medarbejder skal befinde sig i en fase. Netop derfor er dialogen vigtigere end selve etiketten.

Chok og afvisning er den første fase. Her kan medarbejderen afvise forandringen og have et stærkt fokus på det, der ikke fungerer. På dette tidspunkt er lederens vigtigste opgave at skabe forståelse for, hvorfor forandringen er nødvendig. Kommunikation skal være tydelig og ærlig og tage udgangspunkt i den virkelighed, medarbejderne kan genkende. Hvis forandringen ikke giver mening for medarbejderen, er det vanskeligt at skabe motivation for det, der skal komme bagefter.

Modstand kan være både åben og skjult. Fokus vil ofte være på det, medarbejderen oplever at miste ved forandringen, frem for på de mulige gevinster. Det er en fase, som lederen skal kunne rumme. I stedet for at betragte kritiske spørgsmål som noget, der skal fjernes hurtigt, skal der være plads til at tale om bekymringer, konsekvenser og forventninger. Det hænger tæt sammen med principperne i Tillidsbaseret Lean, hvor tillid, medarbejderinvolvering og mulighed for at afprøve nye løsninger er afgørende for en succesfuld Lean-implementering.



I ***refleksionsfasen*** begynder medarbejderen at få øje på muligheder og fordele ved den nye situation. Her bliver involvering særligt værdifuld. Medarbejderne er tættest på processerne og har derfor vigtig praktisk viden om, hvordan nye arbejdsmetoder kan fungere i hverdagen. Samtidig skal organisationen sikre, at medarbejderne får den nødvendige viden og mulighed for at træne den nye praksis.

I ***acceptfasen*** arbejder medarbejderen positivt hen imod forandringen og kan også blive en vigtig medspiller i forhold til andre medarbejdere. Men accept er ikke det samme som, at arbejdet er afsluttet. Hvis den nye arbejdsmåde skal holde, skal den omsættes til praksis, trænes og følges op, indtil den er blevet en fast standard.

Fase	Typisk reaktion	Relevant ledelsesfokus
Chok/afvisning	En dokumenteret procedure for, hvordan en konkret proces eller opgave skal udføres	At gøre arbejdsmetoden tydelig, ensartet og reproducerbar
Modstand	Den aftalte bedste kendte måde at udføre arbejdet på i den nuværende proces	At skabe stabilitet og et fælles udgangspunkt for forbedringer
Refleksion	En mere detaljeret instruktion i udførelsen af et bestemt job eller trin	At vise præcist hvordan arbejdet udføres korrekt
Accept	En struktureret metode til at træne medarbejdere i en standardiseret arbejdsmetode	At sikre, at medarbejderen kan udføre arbejdet korrekt, sikkert og selvstændigt

Tabel 1 - Ledelsesfokus gennem forandringskurven
Tabellen kobler de fire typiske reaktioner til relevante ledelsesgreb fra Lean Akademiets arbejde med forandringsledelse. Den er en praktisk anvendelse af modellen og ikke en direkte én-til-én-kobling mellem forandringskurven og andre forandringsmodeller.

Sådan leder du mennesker gennem forandringen

Forandringskurven giver et billede af medarbejdernes reaktioner, men den skaber ikke forandringen i sig selv. Lederens handlinger er afgørende for, om forståelse bliver til deltagelse, og om den nye måde at arbejde på til sidst bliver forankret. Lean Akademiets tilgang til forandringsledelse lægger vægt på forståelse, involvering, kommunikation, træning og ledelsesmæssig opfølgning. Det kan omsættes til fem praktiske trin.

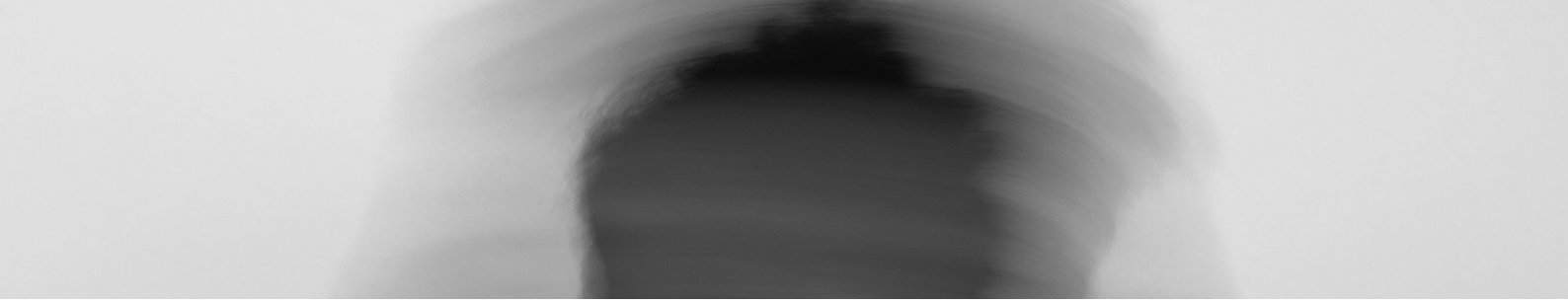
1. Skab forståelse for behovet for forandringen

Start med hvorfor. Medarbejderne skal forstå, hvad der gør den nuværende situation utilstrækkelig, og hvorfor organisationen ønsker en anden retning. Det kan være konkrete problemer, spild, kvalitetsudfordringer eller andre forhold, som medarbejderne selv kan genkende. Kommunikation må ikke blive en skræmmekampagne, men skal give et ærligt billede af nu-situationen og det ønskede fremtidsbillede.

Her anvender vi ofte PIR som et simpelt redskab til at skabe enkel og effektiv kommunikation. PIR står for Problem, Indsats og Resultat. Det hjælper lederen med at forklare, hvilket problem organisationen ønsker at løse, hvilke indsatser der sættes i gang, og hvilke resultater man ønsker at skabe med forandringen.

2. Involvér medarbejderne tidligt i processen

Jo tidligere medarbejderne involveres, desto bedre mulighed er der for at mindske forandringskløften. Involvering betyder ikke blot, at medarbejderne orienteres om en færdig løs-



ning. De mennesker, der arbejder tættest på processen, bør så vidt muligt bidrage med deres erfaringer, forslag og viden om, hvordan arbejdet faktisk foregår.

Det skaber samtidig et stærkere grundlag for implementeringen. Når medarbejderne er med til at udvikle løsningerne, bliver forbedringerne tættere knyttet til virkeligheden i processen. I Forandringsledelse og organisatorisk forankring med ADKAR kan du læse mere om, hvordan den enkelte medarbejders forståelse, motivation, viden, evner og fastholdelse kan arbejdes med systematisk gennem en forandring.

3. Giv plads til modstand og spørgsmål

Modstand forsvinder ikke nødvendigvis, fordi budskabet bliver gentaget. Hvis medarbejdere er bekymrede, skeptiske eller ikke kan se meningen med forandringen, har lederen brug for at forstå hvorfor. Derfor kræver forandringsarbejde en kultur, hvor spørgsmål og bekymringer kan blive sagt højt.

I Forandringsledelse sådan skaber du succes kan du læse mere om betydningen af ærlighed og transparens mellem ledere og medarbejdere. Hvis medarbejderne føler, at de skal skjule deres reaktioner for at fremstå forandringsparate, risikerer organisationen først at opdage problemerne, når selve implementeringen begynder. Lederen skal derfor opsøge dialogen og være parat til både at lytte og svare tydeligt.

4. Opbyg viden og evner tæt på praksis

At forstå og acceptere en forandring betyder ikke automatisk, at man kan arbejde efter den. Viden og evner er to forskellige ting. Medarbejderne skal først have den nødvendige viden om den nye arbejdsform og derefter mulighed for at træne den i praksis.

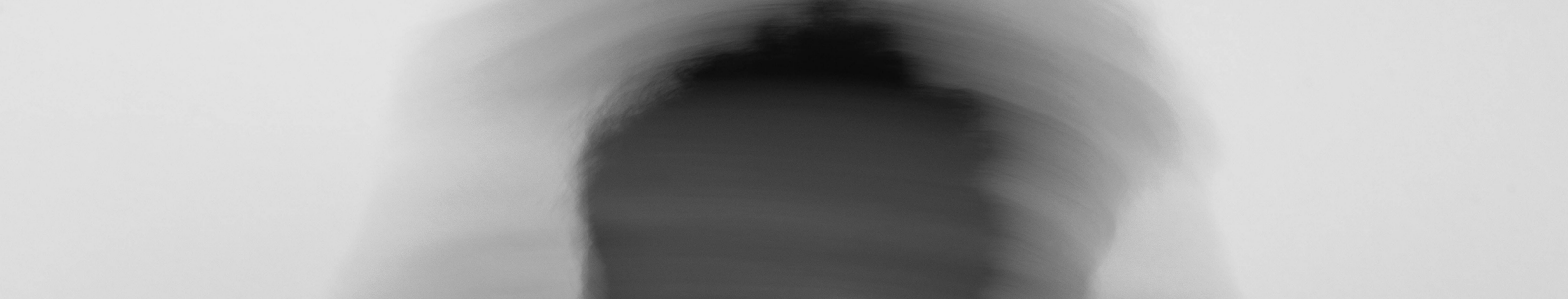
Det er også en central pointe i ADKAR, hvor Knowledge og Ability behandles som to forskellige forudsætninger. Hvis forandringen indebærer nye eller ændrede standardiserede arbejdsmetoder, kan TWI være relevant. TWI arbejder systematisk med træning i standardiseret arbejde og med at omsætte viden til færdigheder i den konkrete arbejdsproces.

5. Følg op og forankr den nye arbejdsform

Forandringen er ikke færdig, når den nye metode er blevet introduceret. Nye arbejdsgange skal beskrives, trænes, anvendes og løbende følges op, hvis de skal blive til en ny standard og en fast del af hverdagen.

Når forandringen indebærer en ny eller ændret arbejdsproces, kan standardisering og proceskonfirmering være centrale elementer. Proceskonfirmering bruges til systematisk at undersøge, om processen udføres som aftalt, om medarbejderen har de rette forudsætninger, og om standarden fortsat giver mening. I Kunsten at følge en standard kan du læse mere om sammenhængen mellem standarder, træning, proceskonfirmering og ledelsesmæssig opfølgning.

På den måde bliver forandringsledelse ikke et særskilt projekt ved siden af Lean-arbejdet. Det bliver en del af den måde, forbedringer implementeres og fastholdes på.



Brug kurven sammen med andre Lean-værktøjer

Forandringskurven og ADKAR løser ikke den samme opgave. Forandringskurven hjælper med at forstå typiske reaktioner under en større forandring, mens ADKAR-modellen giver en mere handlingsorienteret struktur til at undersøge, hvad der skal være på plads hos den enkelte: Awareness, Desire, Knowledge, Ability og Reinforcement. De to perspektiver kan derfor supplere hinanden, uden at faserne behøver at blive koblet én til én.

Det samme gælder Skab forståelse for Lean forandringen, hvor fokus er på, at mennesker reagerer forskelligt, og at ledelsen må tage højde for disse forskelle i kommunikationen. Forandringskurven giver et overordnet billede af reaktionerne, mens den konkrete dialog stadig skal tage udgangspunkt i de mennesker, der står midt i forandringen.

Når organisationen er nået til det punkt, hvor nye løsninger skal undersøges og udvikles i praksis, kan Toyota Kata være et relevant supplement. Her arbejdes der systematisk med en udfordring, nu-situationen, delmål, forhindringer og eksperimenter. Det gør forandringen mindre til et spørgsmål om at kende alle svar på forhånd og mere til en struktureret læringsproces, hvor løsninger udvikles gennem praksis.

Forandringskurven bør derfor ses som ét perspektiv i et bredere arbejde med Lean ledelse og coaching. Den gør det lettere at få øje på den menneskelige side af forandringen, men skal følges af konkret ledelse, involvering, læring og opfølgning.

Fra accept til varig forankring i hverdagen

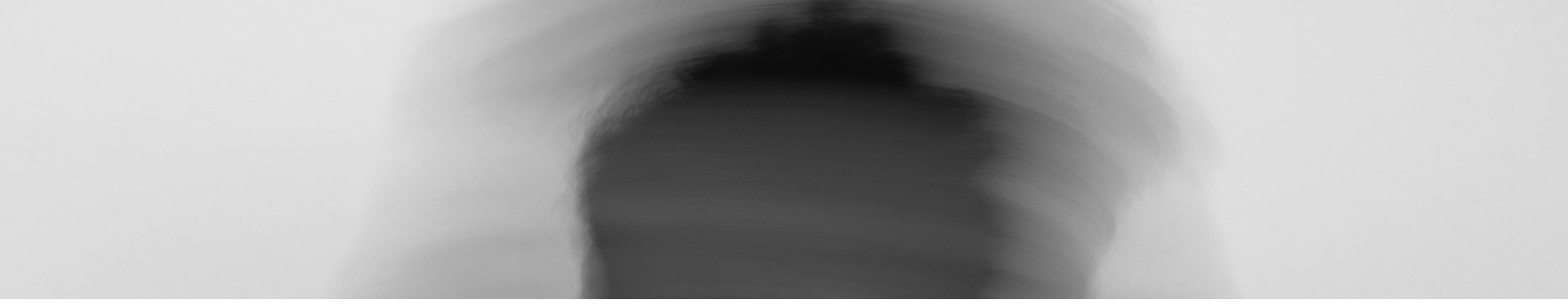
En forbedring skaber først varig værdi, når den bliver en del af den måde, organisationen faktisk arbejder på. På Lean Black Belt-uddannelsen beskrives netop en rød tråd fra problemløsning og forbedringer til fastholdelse og forankring. Når en ændring er udviklet, skal den nye arbejdsform beskrives, trænes og løbende konfirmeres.

Det er også her, forandringskurven har sin begrænsning. Den kan hjælpe lederen med at forstå, hvor medarbejdernes reaktioner bevæger sig hen, men den kan ikke erstatte det praktiske arbejde med kompetencer, standarder og opfølgning. At en medarbejder har accepteret en forandring, betyder ikke i sig selv, at den nye proces er blevet stabil.

Forankring kræver derfor, at ledelsen fortsat er synlig og interesseret i den nye praksis. Standarder skal give mening for dem, der bruger dem, medarbejderne skal være trænet i at følge dem, og der skal reageres, hvis virkeligheden viser, at standarden enten ikke bliver fulgt eller ikke længere er den bedste kendte metode. Proceskonfirmering skaber her et feedback-loop fra den faktiske proces tilbage til både træningen og standarden.

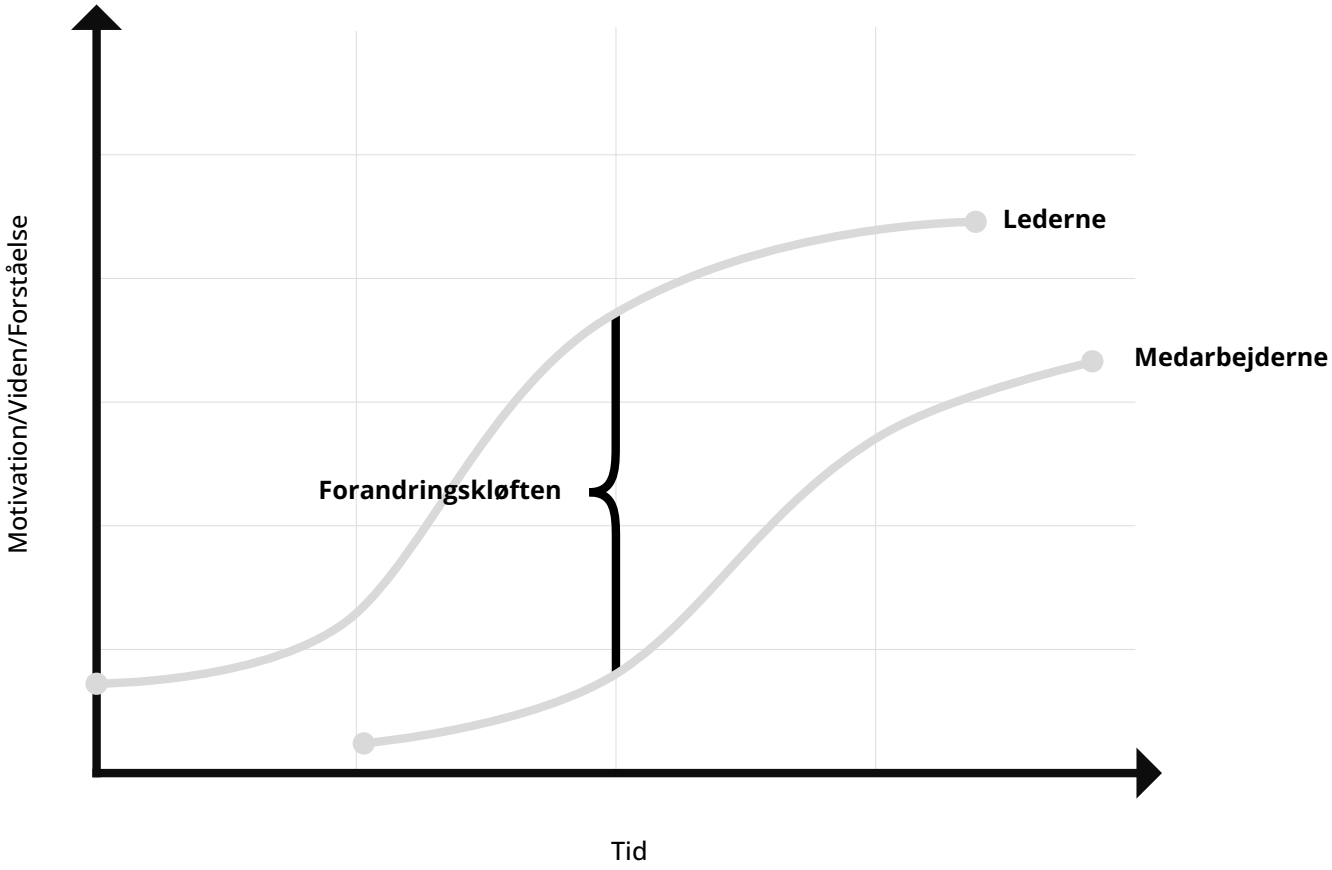
På den måde hænger den menneskelige og den procesmæssige side af forandringen sammen. Lederen skal hjælpe medarbejderne gennem usikkerhed, modstand og læring, men samtidig sikre, at den nye måde at arbejde på bliver robust nok til at holde i hverdagen. Det er først dér, forandringen bliver til reel organisatorisk udvikling. Det er vigtigt at forstå, at Lean ikke bare er et midlertidigt projekt, men en måde at arbejde med løbende forbedringer over tid.

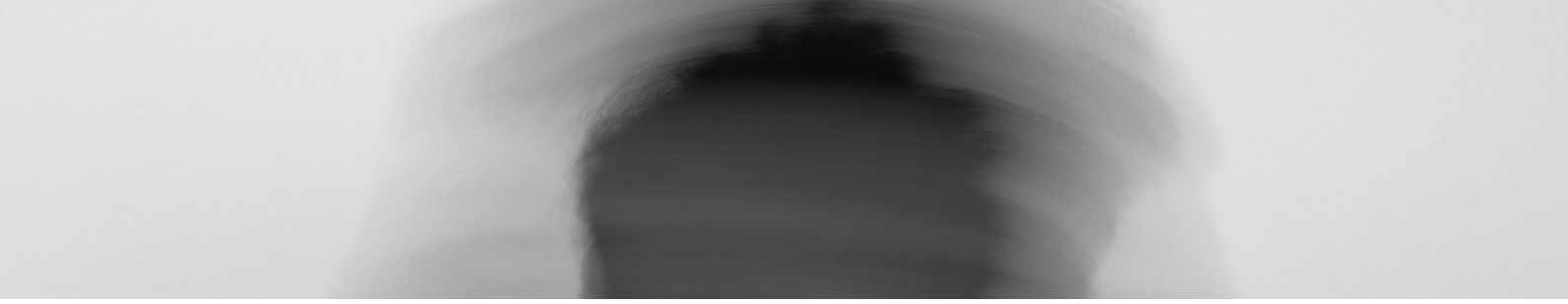
Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Figur 1 - Forandringskløften

Illustrationen viser, hvordan ledelsen ofte er længere i forandringsprocessen end medarbejderne. Forskellen i motivation, viden og forståelse kan skabe en forandringskløft, som mindskes gennem tidlig involvering, tydelig kommunikation og løbende dialog.





Tabel 1 - Ledelsesfokus gennem forandringskurven

Tabellen kobler de fire typiske reaktioner til relevante ledelsesgreb fra Lean Akademiets arbejde med forandringsledelse. Den er en praktisk anvendelse af modellen og ikke en direkte én-til-én-kobling mellem forandringskurven og andre forandringsmodeller.

Fase	Typisk reaktion	Relevant ledelsesfokus
Chok/afvisning	En dokumenteret procedure for, hvordan en konkret proces eller opgave skal udføres	At gøre arbejdsmetoden tydelig, ensartet og reproducerbar
Modstand	Den aftalte bedste kendte måde at udføre arbejdet på i den nuværende proces	At skabe stabilitet og et fælles udgangspunkt for forbedringer
Refleksion	En mere detaljeret instruktion i udførelsen af et bestemt job eller trin	At vise præcist hvordan arbejdet udføres korrekt
Accept	En struktureret metode til at træne medarbejdere i en standardiseret arbejdsmetode	At sikre, at medarbejderen kan udføre arbejdet korrekt, sikkert og selvstændigt