

# Forandring som tilstand

*Alle mennesker og organisationer må forholde sig til konstante forandringer. Forandring er blevet normen i stedet for stabilitet, som det var i industrisamfundet, hvor forandringer kom sjældent, og der var god tid til at tilpasse sig.*

*Professor Steen Hildebrandt: "Nu har vi i mange år talt om, at vi skal være forandringsparate. Og udtryk som forandringsledelse, forandringsprocesser, modstand mod forandring, forandringsparathed og forandring som tilstand har vi talt meget om. De hører til dagens orden eller uorden. Men nu er det ikke længere nok at tale. Nu skal vi til at gennemføre forandringer. Det drejer sig ikke om ord, men om at ændre hvad jeg vil kalde det levede liv. Det er det daglige liv, det drejer sig om. Og netop derfor er det vigtigt, hvordan vi forstår og behandler det. Vi skal først forstå, før vi kan forandre."*



# Forandrings

Steen Hildebrandt er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus. Foredragsholder, fagredaktør for ledelse på Dagbladet Børsen. Tidligere vismand i Det nationale Kompetenceråd. Foredragsholder, forfatter, hovedredaktør af flere af Børsen Forum's ledelseshåndbøger, bestyrelsesformand og -medlem i flere virksomheder, litteraturanmelder, rådgiver i ledelsesspørgsmål med mere.

Steen Hildebrandt er uddannet cand. merc. Ph.D og har modtaget flere priser for sin forskning. Underviser på Handelshøjskolens MBA-studium i forandringsledelse. Og er valgt af de studerende til årets bedste MBA-underviser i 2001, 2002, 2003, 2005 og 2006.

Læs meget mere på

[WWW.STEENHILDEBRANDT.DK](http://WWW.STEENHILDEBRANDT.DK)

## Forandringsledelse

Besparelser, ansættelsesstop, øget arbejdsbyrde, fusioner, krav om omorganisering, nye ledere og medarbejdere med mere er blot nogle eksempler på, hvad en forandring kan indebære.

Netop derfor er forandringsledelse blevet en populær disciplin de sidste 10-20 år, og et af de største eksempler i nyere tid, hvor der er stærk fokus på forandringsledelse er kommunesammenlægningen, som ramte Danmark d. 1 januar.



På Jobbet har talt med Steen Hildebrandt, som er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i Århus, og som idag arbejder med forandringsledelse, kompetenceudvikling og ledelse i vidensamfundet.

"Danmark skal leve af forandringer. Danmark skal leve af menneskers evne til at samarbejde på tværs af alle de grænser og skel, som vi fik etableret i den industrielle epoke. Forandringskompetence bliver en nøglekompetence for danske virksomheder. Det betyder ikke, at vi bare skal forandre. Det betyder ikke, at al forandring er af det gode. Det betyder, at vi skal være årvågne og vide, hvornår noget skal forandres, og hvornår noget skal bevares, fordi det er værdifuldt og godt. At vi skal være kritiske, reflekterende og nyskabende", sådan begynder Steen Hildebrandt sit interview.

- Forandring er noget konstant. Og det store spørgsmål er, hvordan man arbejder med at gennemføre forandringer? Hvorledes skal man for eksempel arbejde med at gennemføre forandringer i den offent-

lige sektor, og i de nye regioner, storkommuner og på sygehuse. Og hvordan kan vi opnå øget produktivitet og måske også øget kvalitet ved at ændre arbejdets tilrettelæggelse?

- Alt dette er meget store spørgsmål. Men når vi taler om de menneskelige ressourcer, og tager udgangspunkt i de forandringer, der sker for de ansatte i amter og kommuner, så kan man overordnet sige, at det generelle mønster er, at folk reagerer med følelserne, mere end de reagerer rationelt med fornuften.

## Hvad skal der ske?

"Det er sagt på baggrund af, at det er angsten og usikkerheden, der har overtaget, fortsætter professoren. "Medarbejderne får at vide, at der vil ske ændringer. Og i dette tilfælde er det store ændringer såsom nye arbejdsopgaver, ny jobfunktion og ny arbejdsplads, men de ansatte ved ikke præcist, hvad disse forandringer indebærer. Det skaber en enorm usikkerhed og ineffektivitet. De ansatte kan ikke koncentrere sig om deres nuværende arbejde og mister motivationen, når de



ikke ved, hvad fremtiden byder på. Man ved, hvad man har, men ikke hvad man får. Tryghed og sikkerhed hos mange medarbejdere er fortsat centrale elementer i et godt arbejdsmiljø.”

- Så for mange medarbejdere vil det være følelsen af angst, der kommer til at præge medarbejderne i de første mange måneder af de nye kommunesammenlægninger”, fortæller Steen Hildebrandt.

### Store reaktions-forskelle

„Men ikke alle reagerer lige stærkt på ændringer og forandringer i arbejdslivet. Man oplever nemlig, at folk har forskellige reaktioner, både når man ser på alder og på, hvor i landet man bor. Ligeledes spiller uddannelse også en stor rolle på, hvor forandringsvillig man er. Det er for eksempel mit indtryk, at ufaglærte føler sig mere pressede end eksempelvis en akademisk uddannet medarbejder. Når der kommer til at ske fyringer, er der mindre sandsynlighed for, at den lavt uddannede kan omplaceres og sendes i andre afdelinger med andre jobfunktioner, i forhold til den veludan-

nede”, pointerer professoren.

- Men det er nok særligt et problem, hvis vi taler om en ældre medarbejder, der ikke har uddannet sig løbende, og haft det samme arbejde i mange år. Så med alle de nye tiltag føler mange ældre medarbejdere slet ikke, at de kan finde deres plads i det „nye system”. Så for dem er tanken om at være fleksibel og omstillingsparat slet ikke noget, de har taget stilling til, og nu føler de, at tiden er løbet fra dem, og angsten for fremtiden melder sig.

Ligeledes er der som før omtalt også forskel på, hvor i landet du bor. Hvis man bor i en mindre by er man mere afhængig af arbejdspladser, end man er i større byer. Der er simpelthen færre jobalternativer, og chancen for at få job i en større by er langt større, påpeger Steen Hildebrandt.

### Vi er mere omstillingsparate

„Vi danskere er forkælede”, smiler professoren, „men rent faktisk er min holdning, at vi er meget omstillingsparate. Her igennem de sidste 10 år har vi lært, at vi bliver nødt til at være fleksible. Vi er mere

indstillede på, at tingene kan og måske endda bliver nødt til at være anderledes, med den skærpede konkurrence som globaliseringen medfører. Mig bekendt er der ikke lavet konkrete undersøgelser, der tager temperaturen på vores forandringsparathed, men den kan også være svært at måle. Men jeg tror, at danskerne har været igennem så store læringsprocesser, at vi nu ser på forandringer med andre øjne end for år tilbage.”

### Rykke liv op med roden

Der er mange mennesker, der bliver ramt hårdt af reformen. Specielt i SKAT har vi hørt om mange folk, der er blevet nødt til at rykke hele familien op, fordi deres arbejdsplads pludselig befinder sig i den anden ende af landet. Og det har helt sikkert store konsekvenser for den ansatte, da det er hele privatsfæren, der bliver påvirket. Kone, mand, børn – alle skal begynde forfra. Så her er der ingen lette løsninger. Det må være op til den enkelte selv og dennes familie at tage stilling til, om det er værd at flytte efter et job. Men i disse situationer må man også

▷ appelere til arbejdsgiveren om at gøre omrokeringerne så menneskelige som overhovedet muligt, siger Steen Hildebrandt og fortsætter: „Så man kan ikke altid sige, at det KUN er et spørgsmål, om man er omstillingsparat. Nogle gange har det så store konsekvenser – ikke bare for én selv men for hele ens familie, at der pludselig er tale om at rykke et (familie-) liv op med rod. Og så er det helt andre måleparametre, man skal kigge på.

#### Gode råd

Forandringsledelse handler om at bygge bro mellem den ventede omstilling og tryghedsfølelsen blandt medarbejderne. At fremme følelsen af tryghed blandt medarbejderne sikrer, at forandringen kan modtages med velvilje og måske endda som en positiv udfordring. Så hvis man står som leder og skal til at

gennemleve en tid med masser af forandringer, er det vigtigt, at man får fortalt medarbejderne helt præcist, hvorfor denne forandring er god og nyttig.

#### Så man skal sørge for helt klart:

- at få kommunikeret ud, hvilke resultater man vil opnå.
- at medarbejderne bliver udrustet med de nødvendige værktøjer til deres nye/ ændrede jobsituation. Herunder også uddannelse.
- at synliggøre resultaterne af forandringerne løbende.
- at fortælle historier om, hvad det er, der sker/ er sket og synliggøre succeserne.
- at fortælle historier løbende om, hvordan fremtiden ser ud.

- Og husk at kommunikere budskabet, så det både rammer de menneskelige følelser og tanker. Det er her, hele forandringsprocessen starter. Det er vigtigt, at mennesker finder en ro fra starten, og ikke føler angst og usikkerhed ved en hverdag, som ingen ved, hvad kommer til at indeholde, afslutter professoren ved Handelshøjskolen i Århus, Steen Hildebrandt. □



## Forandring som tilstand

