

# Forandringer kræver tillid og trov

**Forandringer:** Verden forandres - og det gør en virksomhed som SKAT naturligvis også. Men ind i mellem kan det være godt at standse op og betragte forandringerne lidt på afstand og stille spørgsmålet: Hvorfor lige nu? Det handler i høj grad også om kommunikation - at ledelsen kommunikerer åbent og ærligt, hvis forandringerne skal lykkes. Men ikke mindst drejer det sig om mennesker.

Det er mandag. Nogle minutter inden klokken ville runde middag - hvis det altså ikke lige var fordi, sommertiden havde sat tiden en time frem.

Hører taxaen køre op foran Hildebrandt & Brandt A/S. Her har jeg ventet bare et par minutter i de lyse og indbydende kontorlokaler, der er indrettet i en lille del af Søren Frichs gamle lokomotivfabrik på grænsen mellem Århus og forstaden Åbyhøj. En bygning, som har gennemgået en forandring, der vil noget - fra tung industri til en konsulentvirksomhed, der rådgiver om strategisk ledelse og forandring.

“Ja, nu skal jeg lige finde ud af, hvor han er. Vil du have en kop kaffe?”, lyder det venligt fra en af virksomhedens medarbejdere, da jeg har præsenteret mig - og inden jeg når at få jakken af, er hun allerede tilbage med et: “Han kommer nu!”

Og det er ganske vist, for Steen Hildebrandt, som - blandt meget, meget andet - har lagt halvdelen af navnet til virksomheden, har fået betalt taxaen og er hurtigt på vej ind ad døren. Et venligt håndtryk og en undskyldning for, at han er sent på den - selvom der stadig er et par minutter til den aftalte tid.

Men selvom han er 65 - og har nået den alder, hvor i hvert fald mange i SKAT har valgt at lade det arbejdsomme liv afløse af tilværel-

sen som senior - har Steen Hildebrandt stadig fuld fart på. Som professor, Ph.D., i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Men derudover som virksomhedsrådgiver, foredragsholder, redaktør, anmelder, underviser, bestyrelsesformand, forfatter - og meget mere, så man ganske kan miste pusten.

Flittigt brugt i ind- og udland, når der er behov for en kvalificeret mening om bl.a. ledelse og kompetenceudvikling - og spillede f.eks. en central rolle som oplægsholder og pannedeltager, da Statens Center for Kompetence- og Kvalitetsudvikling, SCKK, i juni afholdt en stor konference for ledere og medarbejdere i staten som inspirationsdag for kompetenceudvikling på statens arbejdspladser.

Men det er først og fremmest forandringer, jeg er kommet for at høre Steen Hildebrandts meninger omkring.

## Forandring ud i det blå

“Man skal være forandringspræparat - der er et forandringspres. På den ene side er det fuldstændig og aldeles rigtigt. Der skal gennemføres mange forandringer. Men jeg tror også, vi er forblændet af forandringskravene på den måde, at vi gennemfører for mange forandringer ud i det blå, som vi i grunden ikke rigtig ved noget om”, siger Steen Hildebrandt og peger på, at der f.eks. bliver lavet nye strukturer, uden at der først er klarhed over, hvad det skal føre til - eller hvorfor.

I stedet følger man en trend - vi skal være større, vi skal være bedre, vi skal fusionere - men glemmer ind i mellem at spørge: Hvorfor skal det være lige nu?

“Jeg siger ikke, at det altid er sådan - for det er det ikke. Men jeg er bange for, at mange af de forandringer, vi laver, dem laver vi ud i det blå. For det er højst umoderne at sige: Vi be-

# ærdighed

høver ikke at forandre noget - så lad os vente og se tiden an, eller lad os overveje, om det nu også er klogt.”

Men det er blevet moderne at lave forandringer - og snakke forandringer. Ja, der er nærmest gået mode i det.

“Jeg kender én, som siger: Måske skulle vi være mere *forundringsparate* end *forandringsparate*. Med det mener han: Hvad er det i grunden for spørgsmål, vi har, siden der er så meget, der skal forandres. Ved vi, hvorfor vi vil forandre? Ved vi, hvad ideerne er? Eller kommer vi bare farende og hævder, at det er det og det, der skal forandres - mens vi faktisk ikke har klarhed over hvorfor.”

Derfor mener Steen Hildebrandt også, at medarbejderne i en virksomhed har lov til at stille spørgsmål, når der skal gennemføres forandringer.

“Ikke at jeg mener, at medarbejderne pr. definition skal være imod forandringer. Men de skal have lov til at være nysgerrigt medengagerede i forandringerne. Også af den simple grund, at det jo er medarbejderne, som i virkeligheden skal udføre og realisere - og dermed på mange måder være - forandringerne.”

## Nissen flytter med

Lidt forenklet ser Hildebrandt to måder at angribe fremtiden på. Gennem planlægning - eller ved at eksperimentere sig frem. En søgende, lærende og mere ydmyg tilgang - fordi fremtiden er så usikker.

“I mange typer virksomheder er vi så bange for det ukendte. Så bange for at lære, at vi hele tiden agerer, som om vi skal have en stor plan for fremtiden. En plan vi i overvejende grad udvikler ud fra, hvordan fortiden så ud - og ikke ud fra, hvordan vi kan mærke, at fremtiden vil være. Det betyder, at mange af de planer, vi kommer med, faktisk er rig-

“

*Jeg er bange for, at mange af de forandringer, vi laver, dem laver vi ud i det blå. For det er højst umoderne at sige: Vi behøver ikke at forandre noget - så lad os vente og se tiden an, eller lad os overveje, om det nu også er klogt.*

”

Steen Hildebrandt



Foto: Johnny Anton Wichmann

“

*Det at lave forandringer er i meget, meget høj grad et spørgsmål om at kommunikere. Men at kommunikere på en måde, så man ikke forgøgler en masse. I virkeligheden - selvom det lyder banalt - at følge det gamle princip med, at man kommer længst med sandheden.*

”

tig gode svar, men på fortidens problemer - og ikke nødvendigvis på fremtidens problemer”, siger Hildebrandt - og tilføjer, at meget forandringsarbejde derfor bliver et sisyfosarbejde. Det bliver “om og om igen”, fordi der ikke var den rigtige forståelse af fremtidens krav til organisationen.

“Mange forandringer bliver ikke til det, vi havde forestillet os, fordi de forudsætter, at du og jeg som mennesker ændrer os - og det gør vi ikke. Vi går ind i det nye med de holdninger, med den uddannelse, med de forestillinger, som vi havde i fortiden - og som var gode i fortiden, men som faktisk ikke passer til fremtiden. Man tror, vi bliver lavet om, men det gør vi ikke.”

Derfor kommer mange organisationer ikke til at fungere, som man forventede, fordi forudsætningerne ikke slår til - og SKAT er et ganske godt eksempel. Med medarbejdergrupper, som skulle ændre holdning, adfærd - og deres opfattelse af, hvad arbejdet går ud på.

“Men fordi det skal gå så hurtigt, når man ikke at få medarbejderne uddannet eller få lavet de holdningsbearbejdningsprojekter, der skal til, og det betyder, at medarbejderne i den nye organisation i virkeligheden ligner medarbejderne i de gamle organisationer. Med de “siloe”, de modsætningsforhold og de konflikttemaer, som man måske i virkeligheden regnede med, man skulle af med. De flytter med som nissen”, siger Hildebrandt - og foreslår, at man måske i virkeligheden skulle vende bøtten rundt og i stedet for begynde med at ændre kulturen, holdningerne, meningerne og den viden, der er i virksomheden. Mens strukturen først kommer i anden række.

### Sig sandheden

Når der skal gennemføres forandringer, er det den helt naturlige reaktion, at den enkelte stiller spørgsmålet: Hvad betyder det for mig? Hvordan vil jeg blive påvirket? Hvad sker der med mit arbejde, mine kolleger, min leder - og den teknologi jeg skal bruge i mit arbejde?

“Derfor må det mest simple krav, man kan stille til forandringslederne, være at sige: I må være i stand til at give medarbejderne klare svar på, hvad deres situation er efter fusionen eller strukturændringen - og hvis I ikke kan give dem klare svar, så skal I give dem et klart svar på, at det kan I ikke!”

Det handler i bund og grund om, at medarbejderne stoler på lederne - og har tillid til dem - og det krav, at medarbejderne får et klart svar, er derfor rettet mod ledere på alle niveauer.

“Ud fra det simple argument, at en leder-medarbejderrelation, som skal være værdifuld eller reel, kræver at der er tillid mellem leder og medarbejder. Hvis jeg som medarbejder spørger min leder, hvad skal der ske nu - hvordan bliver min hverdag om en måned?, og min leder ikke ved det, så er der kun ét svar, og det er: Det ved jeg ikke - det kan jeg ikke fortælle dig.”

For lederen vil det til gengæld også være fair at give det svar - for der er ikke andre.

I en stor virksomhed med flere ledelseslag vil risikoen være, at mellemlederne kan blive ladt lidt i stikken - både når topledelsen taler sandt, og når den ikke siger noget. For det er ofte mellemlederne, der bliver overladt til medarbejdernes spørgsmål. Når de så ikke er i stand til at svare på dem, fordi de ikke har fået mere at vide, kan de tabe respekt og legitimitet hos medarbejderne.

“Det betyder ikke, at toplederne skal have svar på alting. Men de skal være klare overfor organisationen med, hvad vi ved - og hvad vi eksplicit endnu ikke ved”, siger Hildebrandt - og tilføjer, at det gerne, hvis det er muligt, må suppleres med klarhed, om hvornår man forventer at vide de ting, der endnu ikke er klarlagt.

Hildebrandt peger da også på, at det bestemt ikke er lettere at være topledelse i en politisk styret virksomhed - bl.a. fordi de beslutninger, der træffes af de politiske ledere kan være mere uforudsigelige eller mindre rationelle i forhold til en normal “forretningsmæssig” tankegang end de beslutninger, der f.eks. træffes i bestyrelsen i en privat virksomhed.

“Det at lave forandringer er i meget, meget høj grad et spørgsmål om at kommunikere. Men at kommunikere på en måde, så man ikke forgøgler en masse. I virkeligheden - selvom det lyder banalt - at følge det gamle princip med, at man kommer længst med sandheden.”

### Medspiller til forandringerne

Men hvordan tackler man som person foran-

dringer på arbejdspladsen - står dem imod og får noget positivt ud af dem. Hildebrandt slår ned på, at det bl.a. handler om loyalitet. Både over for en selv - men også overfor arbejdspladsen.

“Jeg siger ikke, at man skal udvikle sig til, at man har en automatreaktion, som gør, at man klapper hver gang, der kommer nogen og siger forandring. Det er ikke “halleluja”. Men jeg synes, man som menneske - og medarbejder - har en pligt til at være vågen overfor, hvad der foregår i samfundet, i verden og i ens virksomhed. At man har en dyb forståelse af det, der rør sig - og som derfor også fører til, at min virksomhed lige som alle andre skal forandre sig.”

Vælger man den tilgang, at det er uretfærdigt, urimeligt eller fjollet, at lige netop min arbejdsplads skal forandres, er man ifølge Hildebrandt i virkeligheden hårdest ved sig selv.

“For forandringerne kommer alligevel. Hvis jeg skal være voldsom, kunne jeg sige, at den medarbejder ødelægger sit eget liv. Ved at køre ud i en blindgyde af bitterhed, surhed og kritik rettet mod alle andre end én selv. Den holdning er dræbende for mennesker. Alternativet er, at du hele tiden står og råber ja og klapper - det er måske også fjollet. Så mellem de to yderpositioner er der den medarbejder, som ved, at verden forandres - og det vil selvfølgelig også ramme min virksomhed. Jeg er ikke nødvendigvis helt glad for det - men jeg prøver at finde ud af, hvad min rolle kan være i det nye”, siger Hildebrandt - og peger på videreuddannelse, ny teknologi eller flytning, hvis kontoret bliver nedlagt, som nogle af de ting, man kan blive nødt til at forholde sig til.

“At du prøver at forstå *hvorfor* - så du også bliver medspiller og ikke bare modspiller. Det mener jeg den enkelte medarbejder har pligt til. Både i forhold til sig selv - for ikke at køre ned på det - men også i forhold til et fornuftigt syn på ens arbejdsgiver. At arbejdsgiveren ikke er en fjende - men faktisk også min partner eller min forbundne.”

## Flytninger sender signaler

Så Hildebrandts budskab er, at man i nogen grad er nødt til at være forandringsparat. Men hvor mange forandringer skal man være parat til - bl.a. når det gælder omflytninger?

“Det er meget, meget svært”, understreger



Foto: Johnny Anton Wichmann

*Steen Hildebrandt opfordrer til, at man prøver selv at finde ud af sin rolle i det nye, når der skal ske forandringer.*

Steen Hildebrandt - og peger på de bindinger, der i dag kan være til en bopæl i kraft af ægtefælle, børn, økonomi og huspriser.

“Tusinde ting som gør, at det at flytte ufriwilligt, det er et meget voldsomt indgreb i en familie. Når jeg har set et tv-indslag, så kan jeg sagtens følge overvejelserne hos den medarbejder, som bliver flyttet fra Sjælland til Ringkøbing i en alder af 58 - at vedkommende siger: Kunne de da ikke have fundet en mellemform for mig, så jeg kunne blive siddende og lave det og det, indtil jeg kunne gå på førtidspension. Med mindre der er en skjult dagsorden, som hedder, at det er en lidt udsøgt måde at provokere folk til at sige op på. Det vil onde tunger måske sige, det kan være i nogle tilfælde - mens andre vil sige, at vi skal have regnestykket til at gå op, og så må nogen flytte.”

I mange store private virksomheder skal medarbejdere også være parate til at flytte



Foto: Johnny Anton Wichmann

En høj troværdighed hos ledelsen er også effektivitetsfremmende, understreger Steen Hildebrandt.

“

*Alt, hvad man foretager sig nu, vil også være et parameter i forhold til at kunne tiltrække gode fremtidige medarbejdere.*

”

rundt - men Hildebrandt understreger, at det ofte kun er normen, når man er inde i et karriereforløb, hvor man er eller ønsker at blive leder. Ikke hvis man har et normalt job “på gulvet”.

“Når man på den måde flytter med mennesker, så signalerer man jo også en holdning over for det at flytte - nemlig, at det er noget, som vi også må regne med i fremtiden. Det kunne eksempelvis være noget, som godt kunne påvirke mulighederne for at tiltrække kvalificerede medarbejdere i fremtiden. For der er mange medarbejdere, som gerne vil flytte - men de fleste vil gerne selv være med til at bestemme. Hvis man så med flytninger signalerer, at det er vores HR-politik at flytte medarbejdere, også selvom de ikke ønsker det, så mener jeg, man skal tage sig i agt for, om man dermed sender de signaler, som virksomheden i virkeligheden ønsker at sende.”

De samme gælder også i forbindelse med fyringsrunder.

“Den måde, du fyrer en medarbejder på, det er jo et signal til mig, der ikke bliver fyret, om, hvordan jeg til sin tid vil blive fyret. Så alt hvad, man foretager sig, det retter sig både indadtil mod de medarbejdere, der er i virksomheden - men også udadtil mod de potentielle medarbejdere, som vi har brug for i fremtiden.”

”

### Dyrt at forandre

Forandringer koster. Som eksempel giver Steen Hildebrandt hele kommunalreformen, hvor der - som han udtrykker det - er brugt millioner af timer på snak.

“Og det er klart, at den time, der er brugt på snak, kan ikke bruges på sagsbehandling”, siger han - og tilføjer, at det også er en af grundene til, at mange fusioner fører til langt mindre besparelser eller produktivitetsvækst på kort sigt, end man havde regnet med.

“I alle de kalkulationer glemmer man de mange timer, som medarbejderne bruger på at snakke. Der sker et vældigt temposkift, når der sker store forandringer, og det er helt sik-

kert, at det er dyrt. Jeg har aldrig set nogen give et bud på noget om, hvad det f.eks. koster i procenter, men jeg er overbevist om, at hvis vi kunne regne det ud, så er det mange penge”, siger Hildebrandt - og tilføjer, at skal man være endnu mere negativ, så vil en dårlig fusionsproces med fortsat usikkerhed blot betyde, at ineffektiviteten fortsætter. Samtidig vil nye omstruktureringer også betyde, at usikkerheden dukker op til overfladen igen.

“Her kommer det med ærligheden ind igen. For hvis der i en virksomhed er en opfattelse af, at det nok ikke er sidste gang - eller det, vi kan rette os ind efter på længere sigt - så vil der være en løbende usikkerhed. Så det er en ekstra begrundelse for en ledelse til at prøve på at få etableret en høj troværdighed - for det er også effektivitetsfremmende.”

Steen Hildebrandt peger igen på, at forandringskommunikationen også er signaler til de kommende medarbejdere om hvilken værdier og hvilken etik, virksomheden praktiserer.

“Alt, hvad man foretager sig nu, vil også være et parameter i forhold til at kunne tiltrække gode fremtidige medarbejdere. Så rekrutteringspolitisk er det også nogle meget vigtige signaler.”

### Om mennesker

“Her er lidt til togturen hjem”, siger Steen Hildebrandt - og giver mig bogen “Ledelse drejer sig om mennesker”, da jeg siger farvel og tak. En jubilæumsbog Hildebrandt & Brandt A/S udgav i 2008 i anledning af Steen Hildebrandts 40-års jubilæum ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet.

En samling artikler fra jubilarens egen hånd - kombineret med kommentarer af andre forstandige mennesker - som hurtigt fik togturen mellem landsdelene til flyve væk.

Og forandringer - ja, i bund og grund drejer det sig jo også først og fremmest om mennesker. Selvom de, der bliver omfattet, måske ind i mellem føler, at nogen har glemt netop det undervejs i processen...

“

*I alle de kalkulationer glemmer man de mange timer, som medarbejderne bruger på at snakke. Der sker et vældigt temposkift, når der sker store forandringer, og det er helt sikkert, at det er dyrt.*

# Om troværdighed, legitimitet og mellemregninger

**Eksempler:** I en stor virksomhed som SKAT i forandring kan der være mange eksempler på hændelser, som det kan svært helt at se logikken i.

Vi bad Steen Hildebrandt kommentere nogle få.

En topleder betegner det på et møde i maj som urealistisk, at der vil komme afskedigelser i virksomheden – for på et andet møde godt 14 dage efter at varsle, at det kan blive nødvendigt med afskedigelser i løbet af efteråret.

"Det lyder højst besynderligt", lyder Steen Hildebrandts umiddelbare kommentar til eksemplet, som er hentet fra SKAT.

"Hvis der var gået syv måneder, ville jeg umiddelbart have sagt, at det kan jeg godt sætte mig ind i, for der kan være sket meget på syv måneder. Jeg siger heller ikke, at der ikke kan komme noget nyt på 14 dage – men det lyder højst usandsynligt." Hildebrandt peger på, at hvis en leder siger ét og gør det modsatte dagen efter, så eliminerer man den klare og troværdige kommunikation, som er den stærkeste strategi for forandringskommunikation. Men den strategi fordrer netop, at man ikke laver fodfejl og taler usandt, fordi det er det mest hensigtsmæssige på den korte bane.

"Det mest invaliderende for en leder i almindelighed, men i særdeleshed, når vi snakker store forandringer, er jo i virkeligheden, at man bliver taget i ikke at kommunikere – ja, jeg havde næsten sagt klart og ærligt. Som udenforstående må jeg bare sige, at hvis man taler mod bedre vidende, og det bliver opdaget, så koster det voldsomt på tillidskontoen. For så tænker folk næste gang, du siger noget: Nå ja – passer det? Så med mindre der er en meget klar begrundelse for, at der sker en ændring fra tidspunkt et til tidspunkt to, så må man sige: Det her virker underligt."

## Fra papir til virkelighed

En medarbejder får varslet en flytning fra den ene ende af landet til den anden ende – men ægtefællen, som er ansat i samme virksomhed, skal ikke forflyttes.

"Det vil jeg simpelthen sige, jeg ikke kan forstå – for det er udtryk for en tankeløs og hjerteløs personalepolitik. Og mere end det – det er ufornuftigt. For gør man sådan noget, så mister man legitimitet. Nogle ting bør være sorteret væk fra en plan – og det her eksempel er ganske enkelt tåbeligt", siger Steen Hildebrandt – og peger på, at forandringsledelse i høj grad også handler om følelser.

"Det betyder, at de mennesker, der som ledere eller i stabsfunktioner skal arbejde med ledel-

sesbeslutninger eller med at føre beslutningerne ud i livet i form af HR-strategier og HR-planer, så at sige skal have forstand på følelser. Det vil sige mennesker, som har en veludviklet empatisk intelligens eller har empatiske evner – evnen til at forstå andre mennesker. Det er et klart krav til ledere i store forandringssituationer, og hvis man ikke har den empati, så risikerer man igen og igen at brænde fingrene på noget, som ganske vist ser fornuftigt ud på papiret – men som af følelsesmæssige og menneskelige grunde ikke kan virke i praksis. Når de bliver konfronteret med levende mennesker og levende menneskers følelser, så vil den, som kommer med den slags hovedløse udspil, igen miste legitimitet og tillid."

## Gentag og gentag

En opgave bliver flyttet flere hundrede kilometer – på trods af, at det faglige miljø og kompetencerne på landsplan stort set var samlet ét sted. Ingen ønsker at flytte med opgaven – bl.a. på grund af personlige og aldersmæssige grunde – og derfor skal der stort set opbygges helt nye kompetencer på området.

"Jeg kan godt forstå, at dem, der sidder med opgaven siger: Hvorfor gør de sådan noget", siger Steen Hildebrandt – og peger på, at det i deres øjne naturligvis ikke bliver mere forståeligt, når der er tale om en opgave, der er geografuafhængig og derfor principielt kunne løses hvor som helst i landet.

Noget andet er hensynet til opbygning af et fagligt miljø ved den nye placering af opgaven, hvor den måske skal spille sammen med andre opgaver i et nyt, stærkt fagligt miljø.

"Men igen – én ting er, hvad der på papiret er den bedste løsning. Noget andet er, hvis man skal tage hensyn til mennesker", siger Steen Hildebrandt – og peger på, at ledere måske ofte er tilbøjelige til at glemme for mange mellemregninger, når der f.eks. skal ske omflytninger. Opgørelser, tal og argumenter, der mangler, hvis medarbejderen skal se sig selv i helheden.

"Der er ingen, der kommer og forklarer mig det, for man antager, at det er for banalt – eller det må jeg da selv kunne finde ud af, for det siger da sig selv. Men der er mange ting, der ikke siger sig selv, når man er en menig medarbejder, som ikke har det overblik eller de informationer, som lederne måske har. Men der er også mange vigtige informationer, som måske specielt toplederne skal sige igen og igen. Hvad er målet? Hvorfor gør vi, som vi gør? Hvad er de langsigtede perspektiver? Og hvad var alternativerne, hvis vi ikke gør det her? Det skal måske siges 50 gange."