

## Forandringens vaner og uvaner

Når man bevæger sig rundt på de danske direktionsgange høres ordet "forandring" igen og igen. Det dækker naturligvis over, at forandringer er blevet et meget væsentligt vilkår for enhver form for ledelse. Vi har i mange år talt om, at udviklingen går hurtigere og hurtigere. Det kan man diskutere, men der er næppe tvivl om, at vi oplever, at verden omkring os er i konstant bevægelse. Med den økonomiske krise er der sat endnu mere pres på, at virksomhederne formår at forandre sig i et hastigt tempo. Derfor er der god grund til at Søren Brandi i sin bog "Forandringens vaner" tager fat i emnet forandring.

Der er skrevet helt fantastisk mange bøger om ledelse af produktionsvirksomheder, på trods af, at industriproduktion fylder en stadigt mindre del i den danske økonomi. Derfor er det velgørende at læse en ledelsesbog, som har teoretisk og praktisk afsæt i vidensvirksomheder. De grundlæggende ledelsesmæssige greb er nok de samme, men om man skal lede en specialarbejder eller en højtuddannet medarbejder, har en dyb indflydelse på, hvordan lederen konkret agere. Dermed bliver bogen relevant for alle de virksomheder, hvis produktion i bund og grund er baseret på viden.

En af Brandis bedste pointer er, at forandringer ikke nødvendigvis er lig med en positiv udvikling. I en række tilfælde gennemføre en ledelse forandringer fordi de føler sig pressede til det, men frem for at opnå de resultater, der var hensigten, så sker der i stedet det, at medarbejderne føler sig frustrerede, og produktiviteten daler. Blandt mange topledere er det en populær antagelse, at medarbejderne er noget bagstræberiske, og det er ikke nødvendigvis helt forkert. Men når en forandringsproces løber helt af sporet, så er det ikke medarbejderne der er skyldige. Medarbejderne saboterer ikke en forandringsproces.

Brandi introducere begrebet "ledelsesforurening", og det fanger noget væsentlig ved mange forandringsprocesser. Begrebet rummer følgende elementer:

1. Forkert prioritering af ledelsesindsatsen
2. Manglende forståelse af forandringen og undervurderingen af kompleksiteten
3. Manglende tålmodighed
4. Beslutningsvakuum
5. Optimering af det forkerte
6. Manglende læring og kompetenceudvikling

I en lang række tilfælde er medarbejderne mindst lige så veluddannede og intelligente som chefen. Derfor kan medarbejderne sagtens forstå, hvad der bliver sagt – og navnlig ikke sagt. Men når de ikke er mere positive overfor forandringer, så kan det skyldes, at de ikke har været igennem den samme erkendelsesproces, som topledelsen. Det kan i en række tilfælde være vanskeligt eller umuligt, at inddrage alle medarbejderne i forandringsprocessens første faser. Men når ledelsen har besluttet sig, så er kommunikationen med medarbejderne helt afgørende for, om forandringsprocessen bliver en succes. McKinsey skriver det, Kotter er helt enig og alligevel går det forbløffende ofte galt med kommunikationen, når en forandringsproces skal gennemføres. Men også de andre elementer i "ledelsesforureningen" giver et fingerpeg om, hvorfor forandring ikke altid er en gevinst.

Søren Brandi må have oplevet ganske mange virksomheder, hvor arbejdet med forandringer er gået rigtig galt. En del af dem portrætterer han i en række anonymiserede cases. Det er klart en styrke, at vi får lov til at høre om, hvad det vil sige, at en proces går helt galt. Der er i virkeligheden meget læring i fejltagelserne frem for glansbillederne.

Igennem hele bogen prøver Brandi at perspektivere forandringsudfordringen til udviklingen på samfundsniveau. Det giver bogen en analytisk styrke, men desværre forstyrrer det ofte læsningen. Det er i og for sig i orden, men samfundsanalyserne virker ikke, som om de helt tager højde for de forandringer der er sket, som følge af den økonomiske krise. Det er en svaghed ved bogen, at den bruger et perspektiv, som i bund og grund er udviklet midt i en buldrende højkonjunktur. Jeg er ikke i tvivl om, at analyserne er holdbare på både mellemlangt og langt sigt, men her og nu er de en lille smule ved siden af.

Med "Forandringens vaner" leverer Søren Brandi en god gennemgang af ledelse af forandringer i både teoretisk og praktisk forstand. Der er måske ikke så mange nyheder i bogen, men indholdet er så væsentligt, at vi fortjener at se et stort materiale sat sammen på en begavet måde. Jeg kan varmt anbefale bogen. Bogen kan læses som en introduktion til forandringsledelse eller som en god genopfriskning af hvorfor vi er nødt til at forholde os til forandringer på daglig basis. Endelig er jeg meget glad for Brandis humanistiske perspektiv på ledelse. Det bliver derfor til fem stjerner.

### **Resume**

Forandringens vaner er en bog som beskriver et ledelsesmæssigt tankesæt omkring forandringer om de er midlertidige eller permanente. Bogen er særlig relevant for ledere som ønsker en introduktion til forandringsledelse eller som står overfor eller midt i et markant forandringsprojekt.

### **Forandringens vaner – lederskab i tider med forandring**

Forfatter: Søren Brandi

L&R Business

Pris: 460 kr.

304 sider

### **Anmelder**

Markus Bjørn Kraft

Administrerende direktør

Kraft & Partners A/S