

# Mening i forandring

om meningsskabende processer i forandrings-  
kommunikation

**Nis Peter Nissen**

December 2005

# Indhold

<b>1. Mening i forandring – et problem</b>	<b>1</b>
1.1. Problem, teori og metode	1
<b>2. Mening</b>	<b>2</b>
2.1. Mening	2
2.2. Sensemaking	3
2.3. Meningskabelse i forandring - analyseramme	6
<b>3. Forandring og kommunikation</b>	<b>6</b>
3.1. Forandring – indhold og proces	7
3.2. Forandringsteori	7
3.3. Forandring og kommunikation	9
3.4. Forandringskommunikation - modeller	10
3.4.1. Rationel og planlagt forandringskommunikation	10
3.4.2. Tilpasset og symbolfortolkende forandringskommunikation	11
3.4.3. Forandringskommunikation som nuanceret valg	12
<b>4. Mening, forandring og kommunikation</b>	<b>13</b>
4.1. Kommunalreformen som forandring	13
4.2. Meningskabelse i forandringskommunikation	15
4.2.1. Identitet og mening	15
4.2.2. Retrospektiv mening	16
4.2.3. Enactment og mening	17
4.2.4. Social mening	18
4.2.5. Vedvarende mening	18
4.2.6. Ledetråde som mening	19
4.2.7. Sandsynlig mening	20
4.3. Meningskabelse som proces	21
<b>5. Mening i forandring – en konklusion</b>	<b>22</b>
<b>6. Mening i fremtiden - perspektivering</b>	<b>24</b>

## Citeret litteratur

## **1. Mening i forandring – et problem**

Det offentlige Danmarkskort er under forandring. Forandringer, der vil betyde store ændringer i dagligdagen – både for borgere og for medarbejdere. For mange er det svært at finde hoved og hale i forandringerne. De virker uforståelige, uforklarlige og uoverskuelige. Nogle vil sige, at forandringerne er meningsløse. Andre mener, det skyldes dårlig kommunikation, og foreslår derfor bedre tilrettelæggelse af den interne kommunikation i forbindelse med forandringer.<sup>1</sup> At kunne se en mening med forandring er derfor et centralt tema i litteraturen om forandringskommunikation. Det skorter heller ikke på gode råd og anbefalinger om, hvordan kommunalreformens kommunikation skal håndteres.<sup>2</sup>

Mens mening således tillægges betydning, er det mere uklart, hvordan (god) forandringskommunikation medvirker til at skabe mening i forandringerne. Det fremgår ikke direkte af de mange gode råd, og litteraturen om forandringskommunikation omtaler kun implicit, hvordan der skabes mening. Spørgsmålet er derfor, hvordan der kan kommunikeres meningsfuldt om mening i forandring. Hvad siger teorien, og hvordan indgår mening i de konkrete forslag til god forandringskommunikation?

Baggrunden for at stille dette spørgsmål er en teoretisk nysgerrighed. Ved at stille spørgsmål om mening til teori om forandringskommunikation sætter jeg teorierne på prøve og tvinger dem til at give svar, de ikke selv er kommet med ... endnu! På den måde åbner der sig nye spørgsmål, som kræver nye svar, der kan bidrage til at holde teorierne levende.

Men der ligger også mere praktiske bevæggrunde for min nysgerrighed bag. Som kommunikationschef i et amt, er jeg selv ansvarlig for tilrettelæggelse af forandringskommunikation om kommunaleformen. Spørgsmålet om mening i forandring er derfor en del af min hverdag. Ved at stille spørgsmål om mening til andres konkrete forslag til forandringskommunikation håber jeg at kunne omgå den blinde plet, jeg til hverdag installerer i mit eget blik på den forandringskommunikation, jeg selv er ansvarlig for.

Derfor denne opgave om mening i forandring.

### **1.1 Problem, teori og metode**

Med afsæt i indledningens emne- og problembegrundelse vil der i denne opgave blive arbejdet med følgende problemformulering:

Hvordan giver det mening at kommunikere mening i forandring?

For at besvare problemformuleringens spørgsmål har jeg opstillet tre analysespørgsmål, der vil være styrende for opgavens opbygning: Hvad er mening? - Hvad er forandring? og Hvordan indgår mening i forandringskommunikation. Mens besvarelsen

---

<sup>1</sup> Se f.eks. Helle Petersen: Forandringskommunikation (2000) ; T.J.Larkin & Sandar Larkin: Communicating big Change – Using small communication, 2. udg. 2005 ; George Chenye m.fl. : Organizational Communication – in an Age of Globalization, 2004, ; Linda Holbeche: Understanding Change – Theory, Implementation and Success, 2006 ; Leif Pjetursson: Når ledelse er kommunikation, 2005 ; Steen Hildebrandt og Søren Brandt: Ledelse af forandring, 2005

<sup>2</sup> Se f.eks. Finansministeriet: Fusioner i staten – erfaringer og anbefalinger, 2005 ; KL & KTO: Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner, 2005 ; KL: Gode råd om kommunikation, notat oktober 2005 ; Dansk Kommunikationsforening: Kommunalreformen – Kommunikatøren særnummer (2004) ; Kommunikation og Sprog: Kommunalreformen – KOMmagasinet temanummer (2005).

af de to første analysespørgsmål lægger op til en beskrivende begrebsafklaring, vil besvarelsen af de sidste spørgsmål blive foretaget på baggrund af en mere teoretisk analyse af et forslag til tilrettelæggelse af intern kommunikation i forbindelse med kommunalreformen.

Analyseobjektet er kommunikationsleder Michael Harris og kommunikationsforsker Helle Petersens bog *"Kommunesammelnægning – råd og redskaber til intern kommunikation"*. Bogen giver som titlen antyder en forståelsesramme for *"forandringsramte"* organisationer, samt en række redskaber til den konkrete kommunikationsplanlægning. Baggrunden er dels erfaringerne fra kommunesammenlægningen på Bornholm, dels Helle Petersens phd-afhandling om forandringskommunikation og efterfølgende udgivelser.<sup>3</sup> På den måde forener bogen min dobbelte nysgerrighed – dels et konkret forslag til forandringskommunikation med relevans for kommunalreformen, dels et teoretisk fundament, der kan aftvinges svar om mening.

Begrebsafklaringen af mening er baseret på Karl E. Weicks forskning i meningskabende processer i organisationer – såkaldt sensemaking<sup>4</sup> – og vil efterfølgende blive brugt til at analysere mening i forandringskommunikation. Karl E. Weick er valgt, fordi hans tilgang til mening i organisationer er socialkonstruktivistisk, hvilket det teoretiske grundlag for Michael Harris og Helle Petersens bog om forandringskommunikation ikke er. Jeg undgår derfor, at begrebsafklaringen og den senere teoretiske analyse af forandringskommunikation blot bekræfter hinanden. Teorierne kommer bedre i spænd, når de ikke er ens.

Begrebsafklaringen af forandring og forandringskommunikation er baseret på en gennemgang af forskellige teoretiske retninger. Den er foretaget på baggrund af teoretiske oversigtsværker om forandringsteori, og vil blive brugt som baggrund for bestemmelse af forandringsbegrebet i Michael Harris og Helle Petersens bog om kommunesammenlægning. Derudover er der suppleret med relevante forskningsartikler indenfor forandringsteori og kommunikation<sup>5</sup>

## 2: Mening og sensemaking

*I dette afsnit beskrives begreberne mening og sensemaking. Med udgangspunkt i almene ordbogsdefinitioner af mening suppleret med en sprogteoretisk tilgang præsenteres Karl E. Weick's syv grundlæggende elementer i sensemaking i organisationer mhp fastlæggelse af en analyseramme for den videre analyse af mening i forandringskommunikation.*

### 2.1. Mening

Ifølge Ordbog over det Danske Sprog kan mening enten henviser til en indholdsmæssig betydning af et begreb (meningen med denne ting er ...) eller til en hensigt, som en given person giver ydtryk for (det er min mening at ...). Mening kan også referere til en – evt. manglende - forståelsesmæssig eller logisk sammenhæng (det giver ingen mening at ...). I Gyldendals Røde Dansk-Engelsk Ordbog oversættes ordet mening

<sup>3</sup> Michael Harris og Helle Petersen: *Kommune Sammenlægning – Råd og redskaber til intern kommunikation*, DJØF Forlag, 2005 ; Dele af bogen er således uddrag af Helle Petersen: *Forandringskommunikation* (2000) og Helle Petersen: *Strategisk Kommunikation – kvalitetsstyring og måling af kommunikation*, 2002.

<sup>4</sup> Se bl.a. Karl E. Weick: *Sensemaking in Organizations*, 1995 og Karl E. Weick: *Making Sense of the organization*, 2001.

<sup>5</sup> Bernard Burnes: *Managing Change*, 4. udg. 2004, introduction ; George Chenye m.fl (2004) ; Linda Holbeche (2006) ; Kathrine Miller: *Organizational Communication – approaches and processes*, 4. udg. 2006. Forskningsartiklerne er publiceret i bl.a. *Corporate Communications*, *Management Communication Quarterly* og *Journal of Organizational Change Management*.

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

på tilsvarende vis til flere forskellige engelske begreber. Mening kan enten oversættes til *meaning* (indhold eller formål), *intention* (hensigt), *sense* (logisk sammenhæng) eller *opinion* (anskuelse). I Collins Concise Dictionary suppleres *meaning* desuden med en fortolkningsmæssig (*interpretation*) og en udtryksmæssig (*expressive*) betydning.<sup>6</sup>

Mening har således flere forskellige betydninger. Udfra en sprogteoretisk indgangsvinkel kan man skelne mellem et deskriptivt (kognitivt) og ikke-deskriptivt (ekspresivt) meningsbegreb. Deskriptiv mening er referentiel og henviser til en indholdsmæssig betydning af mening, hvorved meningen af et tegn eller en ytring<sup>7</sup> kan verificeres på baggrund af det tegnet eller ytringen refererer til. Ytringen ”Den nye kommunalstruktur træder i kraft den 1. januar 2007” har således en deskriptiv mening, idet den henviser til et forhold, der uafhængigt af ytringen kan bestemmes som sandt eller falskt. Mening er i den forstand ”objektiv” og eksisterer udenfor den aktør<sup>8</sup>, der kommer med ytringen. Meningen er derfor også uafhængig af den situation ytringen fremkommer i.<sup>9</sup>

Ikke-deskriptiv mening henviser til en mere forståelsesmæssig mening, der knytter an til en aktørs holdninger eller følelser. Den kaldes derfor også for expressiv eller emotionel mening. Ytringen ”Den nye kommunalstruktur er meningsløs” har således en expressiv mening, idet ytringen relaterer sig til en aktørs holdning. Meningsindholdet kan ikke verificeres uafhængigt af den pågældende aktør. Og da aktører ikke eksisterer uafhængigt af den sociale sammenhæng, de indgår i, knytter ytringsmeningen også an til den sammenhæng, ytringen indgår i.<sup>10</sup> Meningsbegrebet får derved en kommunikativ og social dimension.

Skal man forstå mening, skal man derfor se på de meningskabende processer, der knytter expressiv mening til ytringer og tegn. Mening skabes i sociale systemer og er derfor centrale for, hvordan disse systemer fungerer. Det gælder også for organisationer – herunder organisationer under forandring.

### 2.2. Sensemaking

Begrebet sensemaking<sup>11</sup> benyttes bl.a. af organisationspsykologen Karl E. Weick om sådanne meningskabende processer i organisationer. Ifølge Weick har sensemaking i organisationer syv afgørende karakteristika.<sup>12</sup> Sensemaking er en proces der er:

---

<sup>6</sup> Ordbog over det Danske Sprog, 2. udgave 1968, 13. bind sp. 1319 – 1323; Dansk-Engelsk Ordbog, Gyldendal 10. udgave 2004, s. 514 ; Collins Concise Dictionary, 4. udgave 1999, s. 914

<sup>7</sup> Sprogteori arbejder med tre meningssammenhænge – ordmening, sætningsmening og ytringsmening. Jf. bl.a. John Lyons, *Linguistic semantics – an introduction*, Cambridge University Press 1995, s. 33 ff. I denne opgave vil jeg ikke skelne mellem de tre meningssammenhænge, men anvende meningsbegrebet bredt dækkende alle tre.

<sup>8</sup> I sprogteori skelnes der også mellem linguistisk mening, dvs. meningsbetydningen af ytringer og aktørmening (speakers mening) dvs. den mening, som aktøren tillægger den pågældende ytring, og som i visse tilfælde – f.eks. ironi – kan være forskellig fra den linguistiske mening. Jf. Adrian Akmajian: *Linguistics – an Introduction to Language and Communication*, 4. udg. 1995, s. 215 ff. I denne opgave skelnes der ikke mellem de to typer – dvs. der ses bort fra ironi!

<sup>9</sup> John Lyons (1995) s. 44. se også Allan Cruse: *Meaning in Language – an introduction to semantics and Pragmatics*, 2. udg. 2004, s. 44 ff. Der ses i denne opgave bort fra spørgsmålet om hvordan den deskriptive mening oprindeligt er opstået – f.eks. via social overenskomst.

<sup>10</sup> John Lyons (1995) s. 40 ff. Se også Allan Cruse (1995) s. 57 ff.

<sup>11</sup> Begrebet sensemaking er ikke et almindeligt anvendt engelsk ord. Der findes derfor heller ikke i Gyldendals Ordbog en selvstændig oversættelse, men sensemaking kan oversættes direkte med meningskabelse eller meningsdannelse. I denne opgave anvendes både den engelske betegnelse og den direkte oversættelse

1. *Grounded in identity construction.* Sensemaking tager udgangspunkt i det enkelte individs selvreferentielle forhandling og formning af egen identitet. Der findes ikke én på forhånd fastlagt identitet. Identitet bestemmes derimod af de interaktionsprocesser, individet befinder sig i. I organisationer foregår identitetskonstruktionen ikke kun indenfor de sociale systemer, men også i en konstant spejling i forhold til omverdenens konstruktion af organisationens identitet. Den mening, der skabes i disse sociale processer, reflekterer således en positiv organisationsidentitet og dermed understøttes individets selvagtelse og opfattelse af konsistens. Det er ud fra denne identitetskonstruktion at organisationens individer skaber en mening med, hvad der foregår. Hvis identiteten svækkes eller trues – f.eks. ved fusioner, tackovers eller andre radikale organisationsforandringer – trues ikke kun organisationen men også de enkelte individers selvforståelse. De mister taget om begivenhederne.<sup>13</sup>

2. *Retrospective.* Mening skabes baglæns. Begivenheder forstås ikke samtidigt med at begivenheden finder sted men altid efterfølgende, når begivenheden bemærkes. Dette betyder for det første, at mening skabes bagud fra et bestemt tidspunkt forskelligt fra det tidspunkt, begivenhed fandt sted. For det andet skabes meningen på baggrund af en erindring. Begge forhold betyder, at specifikke betingelser, der eksisterer efterfølgende, og som kan påvirke erindringen, også påvirker meningskabelsen. Retrospektiv meningskabelse er derfor ikke et spørgsmål om mening eller ikke-mening, men et spørgsmål om kobling af mange forskellige sæt af meninger. Hvis den retrospektive sensemaking forstyres af bevidst eller ubevidst hukommelsestab eller af en øget tveetydighed – f.eks. ved organisationsforandringer, der introducerer nye værdier – løsnes individets greb om tingene.<sup>14</sup>

3. *Enactive of sensible environments.* Enactment betyder, at man sætter noget i værk, der ændrer omgivelserne. Individer fortolker omverdenen og iværksætter handlinger, der aftvinger forandringer i omverdenen, som derefter bliver udgangspunktet for nye fortolkninger og iværksættelse af nye handlinger. Organisationer (om)skaber således hele tiden deres egen omverden i kraft af de fortolkninger og handlinger, som organisationen iværksætter. Det er igennem disse iscenesættende eller italesættende handlinger, at mening skabes. Enactment er en autoritativ handling, og sammenlignes af Karl E. Weick med lovgivning. Men enactment kan også være af symbolsk karakter f.eks. at stille spørgsmål, der kræver svar, lave scenarieplanlægning for at afprøve reaktioner, deltage i forhandlingsspil med andre, komme med deklARATIONER for at se modreaktioner etc.. Hvis mulighederne for enactment indsnævres – f.eks. ved passivering pga. oppefra bestemte organisationsforandringer – formindskes individets mulighed for på en meningsfuld måde at forstå og forestille sig, hvad der kommer til at ske.<sup>15</sup>

4. *Social.* Mening i organisationer er en social proces. Organisationer er netværk af intersubjektiv mening skabt og understøttet gennem udvikling af fælles sprog og so-

---

meningskabelse, mens meningsdannelse undgås, da ordet på dansk også henviser til dannelse af en offentlig (politisk) diskurs.

<sup>12</sup> Karl E. Weick (1995) s. 17; Karl E. Weick (2001) s. 461-462.

<sup>13</sup> Karl E. Weick (1995) s. 18-24, Karl E. Weick (2001) s. 461.

<sup>14</sup> Karl E. Weick (1995) s. 24-30, Karl E. Weick (2001) s. 462.

<sup>15</sup> Karl E. Weick (1995) s. 30- 38. Karl E. Weick (2001) s. 463.

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

cial interaktion. Sensemaking er aldrig solitær men derimod betinget af samspil med andre – enten som faktuelle eller imaginære individer. Individuel mening dannes der, hvor der er social opbakning, fælles accepteret gyldighed og relevans. Hvis den sociale forankring forsvinder – f.eks. ved organisationsforandringer, der bryder de sociale sammenhænge i en organisation – mister individet samtidigt muligheden for at fatte, hvad der sker.<sup>16</sup>

5. *Ongoing*. Meningskabelse hverken begynder eller slutter. Der er tale om en fortløbende proces, hvor individer med Weicks ord hakker øjeblikke ud af en vedvarende strøm af begivenheder, og derved gør disse øjeblikke til genstand for mening ved at finde ledetråde for meningskabelsen i dem. Sensemaking sker således på baggrund af afbrydelser af igangværende forløb, hvorved der fremkaldes følelsesmæssige reaktioner. I organisationsmæssig sammenhæng er disse følelser ofte negative, da afbrydelser af organisatoriske handlingsforløb f.eks. som følge af organisationsforandringer kommer udefra og derfor er udenfor individets egenkontrol.<sup>17</sup>

6. *Focused on and by extracted cues*. Sensemaking sker på baggrund af hvad som helst. Individer fokuserer på enkelte elementer af en helhed og danner sig derfra en mening om hele helheden. De enkelte elementer fungerer således som ledetråde, hvorfra meningen med helheden skabes – som et frø, der ikke er, men indeholder kimen til den voksne plante. Hvilke enkeltelementer, der bliver ledetråde for sensemaking, afgøres dels af den kontekst, meningskabelsen indgår i, dels af hvorfra meningskabelsen foregår. Afgørende for om et enkeltelement bliver en ledetråd, er spørgsmålet om den lid, de involverede individer tillægger den pågældende ledetråd. Derfor kan en ledetråd godt have afgørende betydning for meningskabelsen, selvom den er ”forkert”, hvis blot de involverede individer tillægger ledetråden tilstrækkelig autoritet. Hvis ledetråde derimod bliver tvetydige, modsætningsfulde eller hvis tilliden til dem mindskes – f.eks. ved uafklarede organisationsforandringer eller interne magtkampe – mister individerne efterhånden grebet om tingene.<sup>18</sup>

7. *Driven by plausibility rather than accuracy*. Sensemaking er ikke nødvendigvis præcis. Det er vigtigere, at den er plausibel og sandsynlig. Da sensemaking sker retrospektivt, i sociale processer, hvor helheden udlægges af enkeltelementer som ledetråde i en konstant forhandling mellem individer, hvis identitet forandrer sig løbende, er spørgsmålet om en præcis og akkurat meningskabelse ikke relevant af den simple grund, at det (stort set) ikke er muligt. Vigtigere er, at meningskabelsen er begrundet socialt, konsistent i relation til individets egeninteresse, sammenhængende med tidligere erfaringer, relevant som grundlag for handling og derfor alt i alt plausibel. Hvis sensemaking ikke kan foregå på en sandsynlig og plausibel måde, og meningskabelsen fortaber sig i ønsket om akkuratesse – f.eks. i forbindelse med organisationsforandringer – mister individet mulighed for at få en troværdig forståelse af begivenhederne.<sup>19</sup>

### 2.3. Meningskabelse i forandring - analyseramme

<sup>16</sup> Karl E. Weick (1995) s. 38-42, Karl E. Weick (2001) s. 461

<sup>17</sup> Karl E. Weick (1995) s. 32-49, Karl E. Weick (2001) s. 462

<sup>18</sup> Karl E. Weick (1995) s.49-55 , Karl E. Weick (2001) s. 462

<sup>19</sup> Karl E. Weick (1995) s.55-61 , Karl E. Weick (2001) s. 462

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

Sensemaking er en proces. Ifølge Karl E. Weick optræder de syv karakteristika derfor i en bestemt rækkefølge, men ikke nødvendigvis i den samme. Weick sammenfatter de syv karakteristika ved sensemaking bl.a. ved at beskrive denne meningskabende sekvens:

*”Sensemaking seems to follow roughly a sequence in which people concerned with identity in social context of other actors engage ongoing events from which they extract cues and make plausible sense retrospective while enacting more or less order into those ongoing events. This sequence breaks down as identity and social context and cues become ambiguous, retrospect becomes more difficult, ongoing events become resistant to bounding, plausibility becomes more tenuous, and action becomes constrained.”<sup>20</sup>*

Tilrettelæggelse af meningskabende processer er ifølge Karl E. Weick derfor ligetil. En meningskabende organisation skal ses i forhold til de syv karakteristika for meningskabelse. Karl E. Weick stiller derfor syv spørgsmål til meningskabende organisationer.<sup>21</sup> Anvendes disse spørgsmål på forandring som proces og på forandringskommunikation som en måde at organisere meningsfuld kommunikation i organisationer, der forandrer sig, på, kan følgende analyseramme for den videre opgave opstilles:

1. Identitetsskabende. Giver forandringskommunikationen medarbejderne mulighed for en tydelig forståelse af hvem de er, og hvad de repræsenterer?
2. Retrospektiv. Synliggør forandringskommunikationen relevante data og legitimerer den efterfølgende refleksion om og brug af disse data?
3. Handlingsrettet (enactive). Opfordrer forandringskommunikation til italesættende handling (enactment)?
4. Social. Opfordrer kommunikationsformerne til dialog og samtale?
5. Vedvarende. Muliggør forandringskommunikation at medarbejderne løbende kan forholde sig til forandringerne?
6. Fokuseret på ledetråde. Synliggør forandringskommunikationen tegn, der kan anvendes som ledetråde til forståelse af forandringsprocessen?
7. Sandsynlig. Opfordrer forandringskommunikation til at opsamle og udveksle plausible beretninger om og forståelse af forandringerne?

### 3. Forandring og kommunikation

*I dette afsnit behandles begreberne forandring og kommunikation i organisationer. Med udgangspunkt i forskellige teoretiske tilgange til forandring beskrives to teoretiske hovedretninger til beskrivelse af forandring og forandringsprocesser i organisationer. Dernæst behandles kommunikation i forhold til forandringsprocesser. Med udgangspunkt i kritik af hvordan forandringsprocesser håndteres, beskrives hvilke problemstillinger i forandringsprocessen kommunikation forestilles at kunne løse. Til sidst præsenteres forskellige modeller for tilrettelæggelse af forandringskommunikation.*

”Danmark skal leve af forandringer”. Sådan indleder professor i organisationsteori Steen Hildebrandt bogen *Ledelse af Forandring*, der udkom i 2005. Argumentet for dette udsagn hentes i en omverdensbeskrivelse, der i kort form præsenteres med disse ord: ”Verden er i stadig forandring, derfor bliver forandring en nøgelfaktor – ja en nøglekompetence for

<sup>20</sup> Karl E. Weick (2001) s. 463. De syv karakteristika beskrives af Karl E. Weick som en ”Guideline for inquiry” og en ”observers manual” (Karl E. Weick (1995) s. 18). De kan derfor fungere som analyseramme for den videre analyse af mening i forandringskommunikation.

<sup>21</sup> Karl E. Weick (2001) s. 463-470.



*danske virksomheder.*”<sup>22</sup> Steen Hildebrandt henviser dermed til en almindelig antaget opfattelse af, at forandringer sker overalt i et stadig hastigere tempo, og hvis man ikke selv forandrer sig i relation til forandringerne i omverdenen, risikerer man at sakte bagud i konkurrencen. Diskursen om den stadige forandring og behovet for selv at forandre sig er blevet et faktum, som en hver organisation derfor må forholde sig til – uanset om dette faktum er faktisk begrundet eller (blot) italesat eller konstrueret.<sup>23</sup>

### 3.1. Forandring – indhold og proces

I organisationer dækker begrebet forandring over mange forskellige processer og forhold. Der kan være tale om mindre justeringer i eksisterende arbejdsprocesser i afgrænsede områder af organisationen, om indførelse af ny teknologi på tværs af funktioner eller om store og radikale ændringer af hele organisationen i forbindelse med fusioner eller ophør.<sup>24</sup>

Analytisk kan der skelnes mellem første og anden ordens forandringer. Første ordens forandringer er tilpasninger i dele af eksisterende strukturer for at undgå, at hele organisationen skal ændre sig. Anden ordens forandringer betyder, at hele organisationen blive totalt ændret og forandret til noget helt andet, end før forandringen. Forandring kan være en afsluttet begivenhed f.eks. i form af et projekt med en klart defineret start og tilsvarende slutning. Forandring kan også være en konstant og løbende ændring og tilpasning af organisationen. Eller forandring kan være en proces, der både indbefatter perioder med store og revolutionære forandringer efterfulgt af mere stabile perioder, der igen efterfølges af større forandringer. Analytisk kan der skelnes mellem inkrementel forandring, kontinuerlig transformation eller afbrudt ligevægt (punctuated equilibrium).<sup>25</sup>

Indholdsmæssigt kan forandringen omfatte hele eller dele af organisationen. Der kan være tale om teknologiske eller administrative forandringer, om ændringer i de menneskelige ressourcer, om ændringer i en virksomheds opgaver eller image. Forandringer kan også analyseres på baggrund af, hvilken måde de igangsættes – om de er initieret vs. emergente -, hvorfra tilskyndelsen til forandring kommer – internt vs. eksternt -, om de sker på baggrund af forhånds programmering eller via løbende tilpasning.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Steen Hildebrandt og Søren Brandi: (2005), forord

<sup>23</sup> Se bl.a. Linda Holbeche (2006) s. 3 ff. ; Kathrine Miller (2006) s. 217 ff. ; Bernard Burnes (2004) introduction ; George Cheney m.fl (2004) s. 313 ; Cliff Oswick: Looking forwards: discursive directions in organizational change i Journal of Organizational Change Management, vol. 18, No. 4, 2005, s. 383-390 ; Finbarr Daly m.fl.: Exploring the role of internal communication during organizational change i Corporate Communications, 2003, vol 8, nr. 3 s. 153-162. ; Theodore E. Zorn og Deborah J. Page: “Nuts about Change – Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization” i Management Communication Quarterly, Vol. 13, No 4, 2000, s. 516 ff.

<sup>24</sup> George Cheney m.fl. : (2004) s. 315 ; Steen Hildebrandt og Søren Brandi: (2005), s. 37 ;

<sup>25</sup> George Cheney m. fl. (2004) s. 323. Se også Steen Hildebrandt og Søren Brandi (2005) , s. 38 og Karl E. Weick og Robert E. Quinn: Organizational Change and Development i Annual Review of Psychology 1999, vol. 50, No. 1, s. 361-86 , Bernard Burnes: (2004), s.281 ff, s. 323 og s. 467, Steen Hildebrandt og Søren Brandi, 2005, s. 38 ; Karl E. Weick og Robert E. Quinn: (1999)

<sup>26</sup> George Cheney m. fl. (2004) s. 324 ; Steen Hildebrandt og Søren Brandi, 2005, s. 51; Jørgen Frode Bakke og Egil Fivesdal: ”Organisationsteori – Struktur, kultur, processer, 3. udg. 1999, s. 275

### 3.2. Forandringsteori

Går man et trin op og ser teoretisk på forandring, kan der i store træk skelnes mellem to hovedretninger indenfor forandringsteori – en modernistisk, rationel planlægningsorienteret teori og en symbolfortolkende systemisk og socialkonstruktivistisk inspireret teori.<sup>27</sup>

Indenfor den rationelle planlægningsteori – Karl E. Weick og Robert E. Quinn kalder det for *episodic change* - ses organisationsforandringer som et resultat af et bevidst forsøg på at forbedre organisationens præstationer via fokus på de interne processer. Forandringerne er episodiske og en midlertidig afbrydelse fra en ligevægtssituation.<sup>28</sup>

Forandringer i organisationer kan planlægges og gennemføres rationelt. Omverden betragtes som forholdssvis stabil, hvor forandringerne sker jævnt og til dels forudsigeligt. Tilgangen til forandring er problemorienteret, og man er optaget af konkret tilpasning fremfor langsigtet evne til omstilling. Udgangspunktet for forandringer er, at noget ikke fungerer – f.eks. at organisationen er kommet ude af trit med omverdenen - og derfor skal ændres. Der er ofte tale om anden ordens ændringer, og forandringsprocessen opfattes som faseopdelt gående fra en stabil situation gennem en eller flere omstillingsfaser og ustabile perioder til endnu en ny stabil situation, med Kurt Lewins *unfreeze-transition-refreeze* forandringsfaser som det klassiske eksempel.<sup>29</sup>

Den rationelle tilgang trækker på adfærdsteori og fokuserer på medarbejderpotentialer såkaldt Human Ressource samt de interne arbejdsprocesser og strukturer. Derfor lægges der i de oprindelige modeller vægt på individuelle og gruppeorienterede læringsprocesser, og forandringsprocessen opfattes som grundlæggende konfliktfri. Indenfor feltet Organizational Development, der er en viderudvikling af den klassiske planlægningstilgang, fokuseres der især på introduktion af forskellige ledelsesmetoder, der kan optimere arbejdsprocesserne. Derfor lægges der mere vægt på, at forandringerne initieres af ledelsen og mindre på læringsprocesser i organisationen. Forandringsprocessen planlægges fra toppen og ofte i samarbejde med særlige forandringskonsulenter.<sup>30</sup>

Udgangspunktet for den symbolfortolkende og systemisk orienterede forandringsteori – Karl E. Weick og Robert E. Quinn kalder det for *continuous change*<sup>31</sup> – er at forandringer i organisationernes omverden er dynamiske, konstante og uforudsigelige.

<sup>27</sup> Forskerne bruger forskellige betegnelser for de forskellige teoretiske hovedretninger, og selvom der er (mindre) forskelle mellem de forskellige forskeres tilgang, vil jeg i denne opgave i hovedsagen benytte Karl E. Weick og Robert E. Quinns skelnen mellem *episodic change* og *continuous change* suppleret med bidrag fra Bernard Burnes og andre forskere. Se Karl E. Weick og Robert E. Quinn (1999). Bernard Burnes opererer med to hovedtilgange til forandring i organisationer: en *planned change* og en *emergent change* og advokerer i de mere præskriptive afsnit for en blandings forandringsmodel *a framework choice* (behandles nærmere i afsnit 3.4.3) - se Bernard Burnes (2004) især kap. 8-15. Se også Georgy Cheney m.fl. (2004) s. 317-318 ; Cliff Oswick (2005) s. 385 ; Ayse Sake: "Internal change agent's view of the management of change problem" i Journal of Organizational Change Management, vol. 16, No.5 (2003) s. 480-496.

<sup>28</sup> Karl E. Weick og Robert E. Quinn (1999) s. 365 ff. Se også Bernard Burnes (2004) s. 267 ff.

<sup>29</sup> Karl E. Weick og Robert E. Quinn (1999) s. 367 ff ; Bernard Burnes (2004) 274 ff. Et andet eksempel på en faseopdelt tilgang til forandring er John P. Kotter's ottetrinstrappe for succesfulde forandringer. Se bl.a. John P. Kotter: Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, i Harvard Business Review march – april 1995, s. 59-67 og Dan S. Cohen: The Heart of Change – Field Guide, Havard 2005.

<sup>30</sup> Karl E. Weick og Robert E. Quinn (1999) s. 365 ff. ; Bernard Burnes (2004) s. 267 ff. ; Kathrine Miller (2006), s. 217ff. ; Oswick (2005) s. 385.

<sup>31</sup> Karl E. Weick og Robert Quinn (1999) s. 375 ff.

Forandringer i organisationer kan derfor ikke planlægges som afsluttede projekter, men skal i stedet håndteres på baggrund af forståelse for forandringernes kompleksitet. Målet er at gøre organisationen istand til selv at forandre sig. Forandringer sker derfor løbende som følge af organisationernes forsøg på at ændre og tilpasse sig de ændrede vilkår i omverdenen. Kurt Lewins ismetafor omskrives så forandringsprocessen forløber *freeze-rebalance-unfreeze*. Fokus er derfor på samspillet mellem de interne forhold i organisationen og forandringsprocesserne i omverdenen. Selve omverdensbegrebet er også komplekst, idet organisationer delvist selv konstruerer deres omverden i kraft af de billeder og den italesættelse, der internt skabes af omverdenen og som derfra påvirker omverdenen i form af de handlinger, som organisationerne udfører. Omverdendfølsomhed bliver derfor central, og forandringsprocessen vendes i retning mod en mere bottom-up tilgang. Der lægges vægt på organisatorisk fremfor individuel læring. Forandringsprocesserne opfattes som potentielt konfliktfulde med mange aktører med forskellige og ofte modstridende interesser.<sup>32</sup>

### 3.3. Forandring og kommunikation

Forandringsprocesser forløber ikke uproblematisk og resultaterne af forandringerne er ikke altid opløftende set med planlægges og lederes øjne. Afhængigt af hvordan ”succesrate”<sup>33</sup> måles, angives mellem 50 – 80 procent af alle forandringsprocesser ikke at have levet op til forventningerne.<sup>34</sup>

Grunden til den lave ”succesrate” er mange. Kathrine Miller nævner tre hovedproblemstillinger – manglende ledelsesopbakning, modstand mod forandring og usikkerhed – der alle påvirker forandringsprocessen negativt. Især den sidste problemstilling – usikkerhed – er ifølge Miller et spørgsmål om kommunikation. Hun henviser til en undersøgelse fra 1985, hvor medarbejdere angiver at foretrække informationer om de negative effekter af forandringer end slet ingen informationer. I en meget omtalt artikel i Harvard Business Review fra 1995 opstillede professor John P. Kotter på tilsvarende vis otte grunde til, hvorfor forandringer mislykkes. En af de væsentligste grunde var dårlig kommunikation.<sup>35</sup>

Kommunikationskonsulenterne T.J. Larkin & Sandar Larkin beskriver tre grunde til at kommunikation om forandringer mislykkes. For det første påbegyndes kommunikationen først, når alt er planlagt og definitivt besluttet. For det andet forstår ledelsen sjældent de forskellige kommunikationsmedier og kanalers styrke og svagheder, hvilket vil sige, at der kommunikeres de ”rigtige” budskaber i de ”forkerte” medier. For

<sup>32</sup> Karl E. Weick og Robert E. Quinn (1999) s. 375 ff. ; Bernard Burnes (2004) s. 288 ff. ; Oswick (2005) s. 385

<sup>33</sup> Med ”succesrate” hentydes der i denne opgave ikke til en fast definerbar størrelse, men til den udbredte antagelse at forandring kan måles i relation til de mål, som ledelsen på et givent tidspunkt har defineret. Mens ”succesrate” på denne måde kan forestilles i forlængelse af en rationel og planlagt tilgang til forandring, er det mere tvivlsomt om ”succesrate” kan anvendes i forbindelse med en emergent tilgang af forandring, idet målfastsættelsen hele tiden vil blive forskubbet i takt med italesættelsen af forandringsprocessen. Et mere relevant begreb i en emergent sammenhæng vil derfor være ”succesful”, der lægger op til en mere fortolkningsmæssig end målelig anskuelse. Se også George Chenye m.fl. (2004) s. 328 ff.

<sup>34</sup> Deborah J. Barrett: Change Communication: using strategic employee communication to facilitate major change, i Corporate Communications, 2002, vol 7, no. 4 s. 219-231. Se også Linda Holbeche (2006) s. 6 ff ; T.J. Larkin & Sandar Larkin (2005) s. 8 ; Finbarr Daly m.fl (2003) ; Laurie K. Lewis: Communicating Change – Four Cases of Quality Change, i Journal of Business Communication, 2000, vol. 37, nr. 2 s. 128-155

<sup>35</sup> Kathrine Miller (2006) s. 220-224 ; Finbarr Daly m.fl (2003) s. 153. ; John P. Kotter (1995) s. 59-67. Se også Laurie K. Lewis (2000) s. 142

det tredje fokuseres der for lidt på forandringens håndgribelige resultater. Virksomheden starter ofte med at kommunikere værdier, gode intentioner og vigtigheden af at forandre sig. Senere, når forandringens - måske mindre positive - resultater viser sig, forsøger ledelsen så at pakke resultaterne ind i et positivt spin. Ingen af delene virker. Medarbejderne opdager alt for hurtigt, at kommunikationen er hul.<sup>36</sup>

Der hersker således bred enighed om, at dårlig kommunikation vanskeliggør forandringsprocessen, idet dårlig kommunikation skaber rygter, der overdriber de negative aspekter af forandringsprocessen med det resultat, at modstanden mod forandringen øges.<sup>37</sup> God kommunikation derimod øger medarbejdernes forståelse for og engagement i forandringsprocessen, ligesom god kommunikation kan mindske usikkerheden og modstand mod forandring. Linda Holbeche henviser således til en undersøgelse fra 1991, der viste, at medarbejdere, der i forbindelse med fusioner fik omfattende og realistisk information om fusionen, var mindre usikre og havde en større tillid til organisationen end medarbejdere, der ingen eller kun lidt information fik.<sup>38</sup> Kommunikation i forandringsprocesser er således et gode – spørgsmålet er hvordan.

### 3.4. Forandringskommunikation - modeller

Som beskrevet i afsnit 3.2 kan man i store træk skelne mellem to hovedretninger indenfor forandringsteori – en modernistisk, rationel planlægningsorienteret teori og en symbolfortolkende systemisk og socialkonstruktivistisk inspireret teori. Selvom der ikke er en én-til-én sammenhæng mellem teori og praksis, kan man på tilsvarende vis opstille to forskellige hovedmodeltyper for, hvordan kommunikation om forandringsprocesser i organisationer skal tilrettelægges – en rationel planlægningsorienteret model og en mere tilpassende og symbolfortolkende kommunikationsmodel. Chenye m.fl. nævner derudover en tredje stakeholder orienteret tilgang, der i højere grad er et sæt af strategivalg, hvori de to øvrige modeller kan indplaceres.<sup>39</sup>

#### 3.4.1. Rationel og planlagt forandringskommunikation

Den rationelle planlægningsmodel<sup>40</sup> har som betegnelsen antyder rod i en planlægningsmæssig tilgang til forandringsprocesser. Udgangspunktet er, at forandringsprocessen er planlagt og faseopdelt. Forandringskommunikation skal derfor på samme vis planlægges og faseopdeles i forskellige trin, der korresponderer med forandringens forskellige faser, og derfor har hver deres kommunikationsformål, -medier og -målgrupper. Der fokuseres på ”best practice”, gennemføres analyser af kommunikationspraksis, opstilles særlige kommunikationsprogrammer med løbende monitore-

<sup>36</sup> T.J. Larkin & Sandar Larkin (2005) s. 10

<sup>37</sup> Philip J. Kitchen m.fl.: Internal communication during change management i Corporate Communications 2002, vol. 7 nr. 1 s. 46-53 ; Deborah J. Barrett (2002) s. 219

<sup>38</sup> Linda Holbeche (2006) s. 315 ff. Se også Bernard Burnes (2004) s. 480 ff. ; Wim J.L. Elving: The role of communication in organizational change” i Corporate Communications 2005, vol. 10, nr. 2 s. 129-138 ; Deborah J. Barrett (2002) s. 219 ff. ; Philip J. Kitchen m.fl.(2002) s. 50 og Finbarr Daly m.fl (2003) s. 161

<sup>39</sup> George Chenye m.fl (2004) s. 329-334

<sup>40</sup> Der er ikke tale om en fast defineret rationel ”skole” inden for forandringskommunikation. Udgangspunktet for denne opgaves beskrivelse af den rationelle og planlægningsorienterede model er derfor George Chenye m.fl.’s præsentation af ”programmed” og ”adaptive” strategier for forandringsledelse og -kommunikation og Karl E. Weick og Robert E. Quinn’s sammenligning af ”episodic” og ”continuous” forandringstilgang. Beskrivelsen er derudover suppleret med relevante fremstillinger, artikler og praktiske vejledninger, der mere eller mindre direkte kan henføres til en rationel planlægningsopfattelse. George Chenye m.fl (2004) s. 330-332, Karl E. Weick og Robert E, Quinn (1999) s. 366 ff. ; Se også Linda Holbeche (2006) s. 320 ; Dan S. Cohen (2005), s. 90 ff. ; T.J. Larkin & Sandar Larkin (2005) ; Deborah J. Barrett (2002) s. 219 ff

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

ring af kommunikation. Der etableres kommunikationsteams, som får til opgave at planlægge og gennemføre den interne forandringskommunikation – alt sammen nøje planlagt og styret.

Forandringskommunikation anses for at være strategisk. Der er derfor tale om en ledelsesstyret kommunikationsproces, hvor det primære mål for ledelsen er at ændre medarbejdernes værdier, holdninger og adfærd. Deborah J. Barrett understreger således, at den ”rigtige forandringsleder” igangsætter ”meningsfuld kommunikation” med det formål dels at uddanne medarbejderne i virksomhedens strategi, dels at motivere og positionere medarbejderne, så de bakker op om strategien og dens resultater.<sup>41</sup>

Kommunikationsproces er som selve forandringsprocessen top-down, og i de fleste rationelle modeller for forandringskommunikation lægges der vægt på en topstyret udarbejdelse og formidling af en klar og entydig forandringsvision, der derefter kommunikeres fra ledelse ud til medarbejderne. For hvis ikke medarbejderne forstår den ”rette” vision, vil de med Dan S. Cohens ord afskrive forandringsstrategien som endnu en ”strategy du jour” og fortsætte, som om intet var hent. Derfor skal forandringskommunikation i første omgang primært kommunikere visionen for at skabe det rette klima for forandring.<sup>42</sup>

Spørgsmålet om det betimelige i at kommunikere ledelsens forandringsvision som det primære, er dog omdiskuteret. Især T.J.Larkin & Sandar Larkin er kritiske overfor de mere traditionelle modellers fokus på vision, værdier og ledelsens gode intentioner. I stedet anbefaler de at sætte modtagerne i centrum og fokusere på resultaterne af forandringsprocessen, som de ser ud for medarbejderne. T.J. Larkin & Sandar Larkins seneste model for forandringskommunikation bygger på tre principper - begynd kommunikation tidlig, benyt primært ”face-to-face” metoder og fokuserer på resultaterne.<sup>43</sup> Centralt i J.T. Larkin & Sandar Larkins kommunikationsmodel er opfordringen til at springe mellemliderlagene over og kommunikere direkte med de ledere, der har ansvaret for ”frontpersonalet”.<sup>44</sup>

### 3.4.2. Tilpasset og symbolfortolkende forandringskommunikation

Når forandringsprocessen ikke opfattes som rationelle, og derfor ikke kan planlægges forud i detaljer, giver det sig selv, at forandringskommunikation heller ikke vil kunne foregå efter nøje planlagte kommunikationsfaser. Forandringskommunikation bliver i stedet et spørgsmål om, hvordan organisationer kommunikerer med sig selv og omgivelserne i en vedvarende forandringsproces.<sup>45</sup>

<sup>41</sup> Deborah J. Barrett (2002) s. 220 ; Se også Dan S. Cohen (2005). s. 91 ; Karl E. Weick og Robert E. Quinn: (1999), s. 366

<sup>42</sup> Se bl.a. Deborah J. Barrett (2002) s. 220 ; Linda Holbeche (2006) s. 320 ; Dan S. Cohen (2005), s. 90 ff.

<sup>43</sup> T.J. Larkin & Sandar Larkin (2005). I 1994 udgaven fremhæver Larkin – kommuniker med supervisors, face-to-face og kommuniker resultater – som de tre centrale principper. Se T.J. Larkin & Sandar Larkin: Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions, 1994

<sup>44</sup> T.J. Larkin & Sandar Larkin (2005) ; Se T.J. Larkin & Sandar Larkin (1994). Se også Cheney m.fl. (2004) s. 330.

<sup>45</sup> Der findes heller ikke en fast defineret ”tilpasningsskole” indenfor forandringskommunikation. I denne opgave anvendes som udgangspunkt George Cheney m.fl.’s gennemgang af Michael Beer’s ”adaptive” eller ”task-alignment” tilgang suppleret med især Karl E. Weick og Robert E. Quinn’s gennemgang af ”continuous change” og Bernard Burnes ”emergent approach”. George Cheney m.fl. (2004) s. 329-330, Karl E. Weick og Robert E. Quinn: (1999), s. 375 ff.; Bernard Burnes (2004) s. 298 ff. Se også Ayke Sake (2003); Leif Pjetursson (2005) s. 181 ff.

Forandringskommunikation bliver til forandringsledelse og handler om, at skabe den rette organisatoriske ramme, der gør organisationen og dens medlemmer i stand til at aggere i forhold til og påvirke forandringerne. Det sker ved løbende fortolkning og italesættelse af begivenheder, så de passer til den retning, ledelsen ønsker forandringerne skal drejes. Der fokuseres på symboler, sprog og diskurs som elementer i den løbende italesættelse af forandringsprocessen. Der tales om dialog og storytelling, og målet er forandring gennem empowerment.<sup>46</sup>

Kommunikation og forandringen bygges op fra neden ved hjælp af fælles diagnostisering og italesættelse af de problemer som forandringsprocesserne fører med sig. Målet er skabelsen af en fælles – i modsætning til formidling af en af ledelsen fastlagt – vision for, hvordan forandringerne håndteres, så der skabes et gunstigt klima i organisationen for forandringsprocesser. Midlerne er deltagelse og samarbejde. Lederne og forandringsagenterne coacher snarere end beordrer, og der lægges vægt på forhandling og fælles forståelse af ny praksis, før den ændrede praksis institutionaliseres. Undervejs i forandringsprocesserne er der en løbende evaluering og tilpasning af strategien.<sup>47</sup>

### 3.4.3. Forandringskommunikation som nuanceret valg

Den tilpassende tilgang til forandringskommunikation er symbolfortolkende og passer derfor fint til en socialkonstruktivistisk opfattelse af forandringsprocesser som beskrevet i afsnit 3.2. Men både Ayke Sake, Bernard Burnes, Leif Pjetursson og George Chenye m.fl. gør opmærksom på, at den symbolfortolkende opfattelse af forandring og kommunikation ligger et stykke fra den ”virkelighed” som italesættes af især ledelser i de fleste organisationer. De mener derfor, at der er behov for et nuanceret syn på de to tilgange – den planlægningsorienterede og den symbolfortolkende.<sup>48</sup>

Mens Sake nøjes med at foreslå mere forskning i emnet, forsøger Bernard Burnes selv med en nuanceret tilgang ved at introducere begrebet ”*A framework for Change*”, der er et sæt af forskellige strategivalg – herunder kommunikationsprocesser - en organisation kan vælge afhængigt af, hvilke forandringstyper organisationen står overfor, og hvilken kontekst forandringsprocessen indgår i. Valget af valg er derfor afgørende, og Bernard Burnes beskriver derfor en fasemodel, der omfatter tre trin – *the choice process*, *the trajectory process* og *the change proces*. Forandringskommunikation bliver ifølge Bernard Burnes især afgørende i selve forandringsprocessen og beskrives derfra interessant nok med en meget rationel og planlægningsorienteret tilgang.<sup>49</sup>

George Chenye m.fl. henviser til den amerikanske kommunikationsforsker Laurie Lewis, der på baggrund af studier af forandringsstrategier i nonprofit organisationer, fremhæver seks forskellige tilgange til kommunikation i forandringsprocesser – *equal dissemination*, *equal participation*, *quid-pro-que*, *need-to-know*, *marketing* og *reactionary approach*.

---

<sup>46</sup> Karl E. Weick og Robert E. Quinn (1999) s. 378 ff. ; Ayke Sake (2003) s. 490 ; Leif Pjetursson (2005) s. 185

<sup>47</sup> George Chenye m.fl. (2004) s. 329

<sup>48</sup> Ayke Sake (2003) s. 493 ff. ; George Chenye m.fl. (2004) s. 330, Leif Pjetursson (2005) s. 185 ff. og Bernard Burnes (2004) s. 316

<sup>49</sup> Bernard Burnes (2004) s. 455 ff.

Afhængigt af konteksten kan organisationen vælge hvilken tilgang, der anses for at være mest relevant, og der fokuseres derfor på de faktorer, der bestemmer valget.<sup>50</sup>

Den nuancerede model for forandringskommunikation bliver derfor mere et spørgsmål om valg af strategi, og hvilke faktorer der betinger valget, end et spørgsmål om en model for, hvordan der kommunikeres i forandringsprocesser. I beskrivelsen af den praktiske udførelse falder valget derfor ligeså ofte på rationel, planlagt og faseopdelt kommunikation fremfor på symbolfortolkende og tilpasset forandringskommunikation - selvom der undervejs lægges vægt på modtagerorienteret tovejs kommunikation.

### 4. Mening, kommunikation og forandring

*I dette afsnit analyseres Michael Harris og Helle Petersens model for forandringskommunikation. På baggrund af den forandringsteori og de modeller for forandringskommunikation, der blev beskrevet i afsnit 3, behandles først hvilken forandringsopfattelse, de to forfattere benytter sig af, og dernæst hvilken model for forandringskommunikation, de konkrete forslag læner sig op ad. Dernæst analyseres med udgangspunkt i Karl E. Weick's definition af sensemaking, hvordan meningskabelse indgår i den foreslåede tilrettelæggelse af kommunikation i forbindelse med kommunalreformen.*

Michael Harris og Helle Petersen har i forbindelse med kommunalreformen udgivet en bog om intern kommunikation – ”Kommunesammenlægning – råd og redskaber til intern kommunikation”. Bogen giver som titlen antyder en forståelsesramme for ”forandringsramte” organisationer, samt en række redskaber til den konkrete kommunikationsplanlægning. Baggrunden er dels erfaringerne fra kommunesammenlægningen på Bornholm, dels Helle Petersens phd-afhandling om forandringskommunikation og efterfølgende udgivelser.<sup>51</sup>

#### 4.1. Kommunalreformen som forandring<sup>52</sup>

Der findes ikke en selvstændig begrebsdefinition af forandring i Michael Harris og Helle Petersens bog om kommunesammenlægning. Forandringsbegrebet ligger dels implicit i beskrivelsen af baggrunden for forandringerne og forandringsprocessen, dels i det ”arvegodt”, som bogen henter fra Helle Petersens phd-afhandling.

Michael Harris og Helle Petersen opfatter kommunalreformens forandringer som organisationsændringer, der er planlagte og episodiske. Forandringerne er primært et resultat af ydre påvirkninger – kommunalreformen – mens forandringsprocessen er faseopdelt og i høj grad styret indefra fra toppen af det organisatoriske hierarki. Der henvises i bogen til, at strukturreformen blev lanceret, at forandringerne skyller ind over kommunerne, og at forandringerne skal diskuteres og planlægges før de meldes ud. Efter at kommunesammenlægningerne er ført ud i livet – dvs. afsluttet, - vil der derudover fortsat være behov for at arbejde med kommunikation om de forandringer, der er gennemført.<sup>53</sup>

<sup>50</sup> George Chenye m.fl. (2004) s. 332 ff.

<sup>51</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005); Dele af bogen er således uddrag af Helle Petersens phd-afhandling, Helle Petersen (2000) og Helle Petersen: Strategisk Kommunikation – kvalitetsstyring og måling af kommunikation, 2002.

<sup>52</sup> Der er i denne opgave ikke tale om en analyse af selve kommunalreformen, men alene om forandringsbegrebet i Michael Harris og Helle Petersens bog om kommunesammenlægninger i forbindelse med kommunalreformen.

<sup>53</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 9, 13-15, 17, 20, 36, 43, 51, 60.

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

I Helle Petersens phd-afhandling skelnes der mellem værdibaserede ændringer i organisationernes kultur og tekniske organisationsændringer i organisationsstrukturer.<sup>54</sup> Denne begrebsdifferentiering anvendes ikke direkte i bogen om kommunesammenlægninger. Der henvises i stedet både til adfærdsændringer – dvs. til værdibaseret forandring – og til kommunalreformens strukturelle ændringer. Men da de fleste eksempler på håndtering af forandringskommunikation er taget direkte fra phd-afhandlingen – herunder henvisningerne til sundhedskommunikation, - må det antages, at det især er de værdibaserede forandringer, der ligger til grund for bogens anbefalinger om forandringskommunikation.<sup>55</sup>

Forandringensbegrebet i Michael Harris og Helle Petersens bog er således grundlæggende rationelt og planlægningsorienteret med vægt på en værdibaseret forandringproces.

Der anvendes derfor også grundlæggende en rationel planlægningsbaseret model for forandringskommunikation. Det foreslås således, at der udarbejdes en overordnet kommunikationsplan, der kan fungere som drejebog for formidling af forandringerne. Kommunikationsplanen skal være rygraden i forandringerne, og det anbefales på baggrund af erfaringerne fra Bornholm, at gøre kommunikationsplanen til selve omdrejningspunktet for hele sammenlægningsprocessen. Det anbefales samtidigt, at der nedsættes en tværgående kommunikationsstyregruppe, som får til opgave at udarbejde kommunikationsplanen og at formulere de mange centrale forandringsbudskaber.<sup>56</sup>

Forandringskommunikation er faseopdelt og målrettet de forskellige målgrupper. Formålet er at gøre forandringskommunikationen modtagerorienteret. Der lægges i planlægningen derudover vægt på best practice bla. igennem en kvalitetssikring af den interne kommunikation, og der gives eksempler på tjeklister for både medarbejdere og ledere.<sup>57</sup>

Centralt i diskussionen om målgrupper som modtagere af kommunikation står valget af hvem, der skal kommunikere forandringens budskaber. Her spores en direkte inspiration fra T.J. Larkin & Sandar Larkin. Allerede i bogens første afsnit slås det fast, at det spørgsmål, der fylder mest, når der lanceres forandringer, er spørgsmålet om, hvad forandringerne betyder for medarbejderne. Forandringernes budskaber – også de negative – skal formuleres klart og tydeligt og tage udgangspunkt i de behov og forventninger, som medarbejderne har. Kommunikationen til medarbejderne skal primært ske ansigt til ansigt og mellemlederne – ikke at forveksle med mellemlederlaget – udpeges derfor som de centrale kommunikationsaktører.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Helle Petersen (2000), s. 30

<sup>55</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005) Se bl.a. s. 15, 36, 45, 52. Spørgsmålet om hvorvidt Helle Petersens koncept for forandringskommunikation, der primært er designet mhp. adfærdsændrende forandringer, i virkeligheden kan anvendes på kommunalreformens ændringer, der i første omgang primært er organisatoriske, vil ikke blive behandlet i denne opgave, idet det primære formål med opgaven er at analysere meningsbegrebet i modeller for forandringskommunikation.

<sup>56</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 7, 13, 26, 29, 32

<sup>57</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 17, 36-39, 50, 58, 66-74

<sup>58</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 9-10, 20, 36-37, 43-58. Michael Harris og Helle Petersens bog er med deres egne ord ikke en ”*tyk bog om forandringskommunikation*”, hvor der er plads til udfør-



Forandringskommunikation er ifølge Michael Harris og Helle Petersen strategisk kommunikation. Det betyder, at kommunikation skal planlægges og koordineres sammen med den øvrige planlægning af forandringsprocessen. Det er ledelsen, der træder i karakter, men den interne kommunikationsgruppe skal fungere som sparingspartner for ledelsen og ikke kun i forhold til, hvordan beslutninger efterfølgende kommunikerer, men i lige så høj grad i forhold til overvejelser om beslutningerne i første omgang skal træffes.<sup>59</sup>

Michael Harris og Helle Petersens opfattelse af forandringskommunikation er således grundlæggende rationel og planlægningsorienteret med vægt på samspillet mellem strategisk kommunikationsindsats fra ledelsen og ansigt til ansigt oversættelse af ledelsens forandringsbudskab, så det giver mening og perspektiv for den enkelte medarbejder.<sup>60</sup>

Spørgsmålet er derfor, hvordan meningskabelsen foregår i den foreslåede model for forandringskommunikation.

### 4.2. Meningskabelse i forandringskommunikation

Forandringskommunikation kan, som det blev beskrevet i afsnit 2, opfattes som en bestemt måde at organisere meningskabelse i organisationer, der forandrer sig, på. Meningen i forandringskommunikationen kan derfor analyseres på baggrund af de spørgsmål, der blev stillet i afsnit 2.3.<sup>61</sup>

#### 4.2.1. Identitet og mening

*Giver forandringskommunikationen medarbejderne mulighed for en tydelig forståelse af, hvem de er, og hvad de repræsenterer?*

Udgangspunktet for forandringskommunikation er ifølge Michael Harris og Helle Petersen spørgsmålet om, hvad forandringerne betyder for den enkelte medarbejder. Forandringskommunikation skal derfor være modtagerorienteret. De konkrete kommunikationsaktiviteter starter ifølge forfatterne med en række indledende overvejelser om de enkelte målgrupper, deres funktion, barrierer for forståelse af forandringen samt motivationsfaktorer. Derefter målrettes kommunikationen, så den tager højde for de forskellige målgruppers individuelle behov og forventninger. Medarbejderne skal undervejs have mulighed for at udtrykke utilfredshed og frustration om forandringerne. Mellemlederne får i den forbindelse en afgørende rolle, idet deres dialog med medarbejderne ikke kun skal handle om, hvad der sker hvornår, men i højere grad om, hvad forandringerne vil betyde for den enkelte, og hvad det fremover vil betyde for den enkeltes funktion på arbejdspladsen.<sup>62</sup>

Ifølge Karl E. Weick skaber det enkelte individ sin egen identitet ved konstant at projicere identiteten i omgivelserne og efterfølgende observere de reaktioner, det

---

lige referencer og litteraturlister. Inspirationen fra T.J.Larkin & Sandar Larkin nævnes derfor ikke direkte. Derimod omtales T.J.Larkin & Sandar Larkin direkte i Helle Petersens phd-afhandling.

<sup>59</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 11, 13, 18, 21, 24, 31

<sup>60</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). S. 44

<sup>61</sup> Se også Karl E. Weick (2001) s. 464-470.

<sup>62</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 9, 37-39, 47

medfører<sup>63</sup> For at forandringen kan give mening i forhold til den enkelte medarbejders identitet, skal forandringskommunikationen således udover at give mulighed for en tydelig forståelse af medarbejdernes egen identitet, også være i stand til at give et relevant billede af, hvad forandringerne betyder for hele organisationen.

Kommunikationsmodellen for kommunesammenlægning er på dette punkt ikke helt så præcis. På den ene side gøres der en del ud af forandringens kernebudskaber. Ifølge Michael Harris og Helle Petersen er det vigtigt, at ledelsen melder klart og tydeligt ud. Det er samtidigt afgørende for troværdigheden, at der skabes konsistens i de udmeldinger, der kommer – både i forhold til de forskellige målgrupper og i forhold til de forskellige medier. På den anden side erkender de, at det pga. kommunesammenlægningens politiske dimension ofte slet ikke vil være muligt at tegne den nye fremtid klart og tydeligt. Svaret på dette paradoks er ifølge Michael Harris og Helle Petersen, at ledelsen i stedet for klarhed om fremtiden forsøger at skabe klarhed om beslutningsprocessen.<sup>64</sup>

En måde alligevel at arbejde med den fremtidige organisation på, er ved at forberede forandringskommunikationen med sammenlægningspartnerne. Hensigten er, at tilrettelæggelsen af kommunikationen på et så tidligt tidspunkt som muligt, tager højde for den fremtidige organisationsstruktur – også selvom den ikke kendes i detaljer. En anden måde er den retrospektive erkendelse af, at man på Bornholm skulle have prioriteret et fælles personaleblad højere end det fælles intranet. Et fælles personaleblad kunne have fungeret som en kulturskabende kommunikationskanal, hvor både medarbejdere og ledere kunne komme til orde og skabe en fælles forståelse af det nye på tværs af de gamle organisatoriske grænser.<sup>65</sup>

### 4.2.2. Retrospektiv mening

*Synliggør forandringskommunikationen relevante data og legitimerer den efterfølgende refleksion om og brug af disse data?*

Lukkethed og mangel på information er et problem ikke kun for kommunikation, men også for retrospektiv meningskabelse. Michael Harris og Helle Petersen slår fast, at en væsentlig opgave for forandringskommunikation er at skabe synlighed om forandringsprocessen både internt og eksternt.<sup>66</sup>

Problemet er, at der i lange perioder – og specielt i starten – ingen konkrete budskaber er at formidle, og derfor ingen konkrete svar er at give de stærkt pressede medarbejdere. Den første del af en sammenlægningsproces er ifølge forfatterne helt naturlig topstyret. Michael Harris og Helle Petersen gør i den forbindelse opmærksom på, at direktioner måske har brug for arbejdsro til at lukke sig inde i egen verden langt væk fra de medarbejdere, der dagligt mærker konsekvenserne af forandringerne på

---

<sup>63</sup> Karl E. Weick (1995) s. 23

<sup>64</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 17-18, 30-31, 52-53. Der er en vis selvmodsigtelse i forhold til understregningen af vigtigheden af at melde klart og tydeligt ud til medarbejderne, når det drejer sig om hvad forandringerne betyder for den enkelte, istedet for at starte med at kommunikere vision og intention. Rådet er også i modsætning til det teoretiske grundlag der tidligere er beskrevet. En illustration af hvordan kommunikation af proces fremfor indhold bliver problematisk i forhold til meningskabende identitet er det faktum, at 1600 administrative medarbejdere på Bornholm i midten af december 2002 ikke engang vidste, hvor de skulle begynde at arbejde den 1. januar 2003. Michael Harris og Helle Petersen (2005) s. 48. Se også afsnit 3 og 4.1 samt T.J. Larkin & Sandar Larkin (2005) s. 10

<sup>65</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 16, 22, 31

<sup>66</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 17

egen krop. Men det er ikke forandring på medarbejdernes præmisser, for de efterspørger åbenhed, nærvær og higer efter information og viden.<sup>67</sup>

Når der ikke kommunikeres og informationer om forandringen ikke synliggøres overfor medarbejderne, vanskeliggøres mulighederne for retrospektiv sensemaking. Uden mulighed for et tilbageblik, der kan give en usikker fremtidsperspektiv, mister medarbejderne grebet om begivenhedernes gang. Michael Harris og Helle Petersen er opmærksomme på problemet med lukkethed og manglende kommunikation. De anbefaler derfor flere regelmæssige nyhedsbreve, nøje planlægning af lokale dialogmøder med ledelsen og at der løbende tages temperaturen på, hvordan forandringsprocessen skrider frem.<sup>68</sup>

Et andet problem er spørgsmålet om loyalitetskonflikt mellem det nye og det gamle. Undervejs i sammenlægningsprocessen på Bornholm var der ledere og kommunikationsfolk, der varetog opgaver for både den nye organisation og de gamle. Der eksisterer derfor ifølge Michael Harris og Helle Petersen en hårfin og til tider umulig balance mellem hensynet til det gamle og ønsket om at tegne det nye. Løsningen på dette dilemma er ifølge forfatteren bl.a. at gøre kommunikationsgruppen uafhængig af de gamle strukturer og derfor lade gruppen referere til den nye ledelse alene.<sup>69</sup>

### 4.2.3. Enactment og mening.

*Opfordrer forandringskommunikation til italesættende handling (enactment)?*

I en sammenlægningsproces er der masser af operationelle opgaver at tage fat på, skriver Michael Harris og Helle Petersen. De tænker på kommunikationsopgaver for den tværgående kommunikationsgruppe. Der skal udvikles nye kommunikationskanaler, designes nyt logo og brevpapir og skabes en ny fælles visuel identitet. Kommunikationsgruppen er ifølge forfatterne også et samlingspunkt for meningsudveksling, afløb for frustrationer og forventninger. Den viden, der på denne måde opsamles, har man god brug for i den videre sammenlægningsproces, fordi man kan handle ud fra den opsamlede viden.<sup>70</sup>

Disse handlinger er enactment. Igennem (kommunikations)handling iværksætter kommunikationsgruppen forandringer, der skaber reaktioner, som kommunikationsgruppen fortolker og derefter igen handler ud fra.

På samme måde optræder meningsgivende enactment, når mellemlederne inddrages i forandringsprocessen som den primære kommunikationskanal i forhold til medarbejderne. For at mellemlederne kan være forandringsagenter, skal de involveres. Ikke kun som passive modtagere af ledelsens budskaber, men som aktive medskabere af budskaberne. Der arrangeres løbende ledermøder med direktionen og mellemlederne opfordres til selv at stille spørgsmål og finde svar, der kan fungere som udgangspunkt for formuleringen af kernebudskaberne. Det afgørende er, skriver Michael Harris og Helle Petersen, at mellemlederne selv får forandringerne ind under huden. Derfor

---

<sup>67</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 17-22,

<sup>68</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 22, 26, ; Karl E. Weick (1995) s. 27 ; Karl E. Weick (2001) s. 462

<sup>69</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). Se bl.a. s. 25

<sup>70</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 20-22

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

træner mellemlederne sammen med direktionen også alle tænkelige spørgsmål og svar på situationer igennem før, de præsenteres for medarbejderne.<sup>71</sup>

Til gengæld er der ikke mange forslag til, hvordan medarbejderne inddrages i forandringsprocessen. Medarbejderne optræder for det meste i den passive rolle enten som modtagere af budskaber om forandring eller som ofre for forandringens konsekvenser.<sup>72</sup> I forbindelse med beskrivelse af, hvordan man på en frugtbar måde kan arbejde med måling af kommunikationsindsatsen, antydes det dog, at sammenlægningsprocessen ikke kun er en top-down forandringsproces. Målinger giver nemlig mulighed for at medarbejderne kan komme til orde. Hvad enten direktionen bryder sig om medarbejdernes holdninger eller ej, så er deres deltagelse og tilkendegivelser en gave, der hjælper med til at sikre de rette kommunikationsmæssige tiltage i den fortsatte forandringsproces.<sup>73</sup>

### 4.2.4. Social mening

*Opfordrer kommunikationsformerne til dialog og samtale?*

Møder med dialog og meningsudveksling, afklaring af spørgsmål og relevansformidling, er ifølge Michael Harris og Helle Petersen velegnede til at sætte strategier og beslutninger i perspektiv. Derfor opfordrer de til, at der ved siden af de traditionelle kommunikationskanaler som nyhedsbreve og intranet afholdes regelmæssige møder mellem medarbejderne og ledelsen, hvor medarbejderne kan stille spørgsmål, komme med deres holdninger, og temperaturen på forandringsprocessen på den måde kan registreres. Mellemlederne skal samtidigt være klar til at stå for skud, når det handler om at håndtere de daglige forandringsfrustrationer.<sup>74</sup>

Dialog er ifølge forfatterne nøgleordet i forandringskommunikation. I forandringer er kommunikationsmålet ofte at skabe adfærdsændringer – dvs. holdningsbestemte ændringer i bestemte handlingsmønstre. Og her er man afhængig af dialog med de nærmeste ledere for oversættelse af de centrale forandringsbudskaber. Budskaberne om adfærd og handling bliver nemlig mere komplekse og dialogen med medarbejderne skal derfor især foregå mellem medarbejderne og den nærmeste leder – og helst som ansigt til ansigt kommunikation.<sup>75</sup>

### 4.2.5. Vedvarende mening

*Muliggør forandringskommunikation at medarbejderne løbende kan forholde sig til forandringerne?*

Kommunalreformen er ifølge Michael Harris og Helle Petersen en langstrakt forandringsproces. Der har i flere år været diskussion af behovet for en reform af struktur og opgavefordeling i den offentlige forvaltning – også på Bornholm. Man burde derfor for længe siden have nedsat arbejdsgrupper, der i tæt samarbejde med ledelsen tog fat om forberedelse af forandringskommunikationen. Medarbejderne har nemlig behov for løbende at høre, hvor langt man er i sammenlægningsprocessen, hvilke emner, der diskuteres, og hvornår man venter nye afgørelser – også selvom, der ikke

---

<sup>71</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 31, 50-53

<sup>72</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 22, 38-39,

<sup>73</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 55

<sup>74</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s.10, 18, 26

<sup>75</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s.36-37, 46

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

altid er nyt at berette. Det værste man kan gøre er, i følge forfatterne, at undlade at kommunikere før, der er noget afgørende at sige.<sup>76</sup>

Ifølge Karl E. Weick sker meningskabelsen i organisationer i forbindelse med, at de normale processer – flows – midlertidigt afbrydes f.eks. i forbindelse med et møde eller en anden form for kommunikationshandling. I forbindelse med afbrydelsen sker der en følelsesmæssig reaktion, der afhængigt af afbrydelsens karakter efterfølgende danner grundlaget for skabelse af en meningsfuld forståelse af processen.<sup>77</sup>

Mulighederne for at medarbejderne løbende kan forholde sig til forandringerne øges derfor også i forbindelse med de målinger, som Michael Harris og Helle Petersen foreslår. De er nemlig en lejlighed til at stoppe op og på en systematiseret facon at gøre sig overvejelser om forandringsprocessen på. På samme måde er anbefalingerne af mange og regelmæssige møder mellem ledere, mellemledere og medarbejdere også en måde - med Karl E. Weicks ord – at ”*chop moments out of continuous flows and extract cues from those moments*”. Forudsætningen er dog, at møder og målinger relaterer medarbejderne til forandringsprocessen.<sup>78</sup>

### 4.2.6. Ledetråde om mening

*Synliggør forandringskommunikationen tegn, der kan anvendes som ledetråde til forståelse af forandringsprocessen?*

For at noget – et tegn eller en begivenhed - kan blive til en ledetråd for meningskabelse, skal dette noget først bemærkes. Første led i frembringelsen af ledetråde for mening i forandringskommunikation, er således at forandringskommunikationen stiller tegn og begivenheder til rådighed for medarbejdernes meningskabelse.<sup>79</sup>

Sagt på en lidt anden måde og med Michael Harris og Helle Petersens ord hagede medarbejdere og informationsgruppe på Bornholm efter informationer om sammenlægningsprocessen. Men ifølge forfatterne var der ingen konkrete budskaber at formidle i den første lange periode af processen. Forandringskommunikationen havde således i begyndelsen svært ved at stille konkrete informationer til rådighed for medarbejdernes sensemaking. I stedet fokuserede man på at beskrive hvilke politiske og administrative beslutningsprocesser, der blev sat i gang.<sup>80</sup>

Det er ellers et gennemgående tema i bogen om kommunesammenlægning, at der skal kommunikeres konkret, ofte og regelmæssigt til medarbejdere og mellemledere. Især bruges der mange kommunikationskræfter på ledelsens kernebudskab, hvordan det målrettes de enkelte medarbejdere og oversættes, så det matcher medarbejdernes behov og forventninger. De overordnede udmeldinger skal sættes i perspektiv, og budskaberne gøres nærværende for afdelinger og de enkelte medarbejdere.<sup>81</sup>

---

<sup>76</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 9, 13-15, 18, For længe siden defineres til det tidspunkt da Regeringen og Dansk Folkeparti indgik forlig om kommunalreformen.

<sup>77</sup> Karl E. Weick (1995) s. 45ff. ; Karl E. Weick (2001) s. 462

<sup>78</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 18, 26, 33, 51, 54-55 ; Karl. E. Weick (1995) s. 43

<sup>79</sup> Karl E. Weick (1995) s. 52

<sup>80</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 17,

<sup>81</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 17, 21, 26, 32, 37-39, 47,

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

Kernebudskaberne kan derfor i denne forbindelse opfattes som en organiseret ramme til fortolkning af de ledetråde, som forandringsprocessen giver anledning til.<sup>82</sup> Forandringskommunikation bliver på den måde et bevidst forsøg på at give meningskabelsen i forandringsprocessen en bestemt retning.<sup>83</sup>

En anden måde at påvirke meningskabelsen i organisationer på, er ved hjælp af såkaldte kognitive programmer (cognitive scheme), der er mentale systemer og ”regler”, der organiserer synliggørelsen og fortolkningen af ledetråde på en bestemt måde. Kognitive programmer kan have form af fremtidsscenerier, værdiprogrammer, regelsæt som f.eks. kvalitetsstyring mm.<sup>84</sup> Michael Harris og Helle Petersen foreslår kvalitetsstyring af forandringskommunikationen. Kvalitetstyringen skal bl.a. sikre, at der sker en løbende kommunikation om forandringsprocessen, at mellemlederne har kompetencerne til at tage sig af den direkte dialog om forandringen herunder oversættelsen af kernebudskaberne, og at der sker en løbende og systematisk måling og opsamling på kommunikationsindsatsen undervejs. Forfatterens opfordring til at kvalitetssikre forandringskommunikationen, kan således ses som et kognitivt program, der former organisationens synliggørelse af ledetråde.<sup>85</sup>

### 4.2.7. Sandsynlig mening

*Opfordrer forandringskommunikation til at opsamle og udveksle plausible beretninger om og forståelse af forandringerne?*

Forandringsprocessen er med Michael Harris og Helle Petersens ord dynamisk og i evig bevægelse. Det er derfor ikke muligt at give én sand information om forandringen al den stund, at forandringen hele tiden forandrer sig. At skabe mening i forandringen handler derfor ikke om at kommunikere en sand beretning. Det handler mere om at give en sandsynlig, plausible og løbende beretning om forandringsprocessen.<sup>86</sup>

Sandsynlig og plausibel betyder bl.a. at beretningen opfattes som værende i overensstemmelse med tidligere erfaringer, har social opbakning fra kolleger eller komme fra troværdige kilder.<sup>87</sup> Når Michael Harris og Helle Petersen derfor understreger vigtigheden af, at man er modtagelig for de reaktioner, som medarbejderne giver på forandringskommunikationen – hvad enten det drejer sig om reaktioner på indholdet eller

---

<sup>82</sup> Jf. Karl E. Weick (1995) s. 110. Det skal i denne forbindelse understreges, at det ikke kun er forandringskommunikationen, der stiller ledetråde til rådighed. Hver enkelt medarbejder vil ud af forandringsprocessens flow trække en mængde forskellige ledetråde, og på baggrund af disse forsøge at skabe mening. Hvis forandringskommunikation ikke stiller ledetråde til rådighed, betyder det blot, at andre ledetråde træder i stedet. Jf. afsnit 4.2.7. om sandsynlig mening

<sup>83</sup> Thomas Ericson henviser i en analyse af sensemaking i forbindelse med forandringsprocesser til begrebet ”sensegiving”, der dækker over beviste ledelsesmæssige forsøg på at påvirke meningskabelse i en bestemt retning – f.eks. via brug af visionsledelse. Thomas Ericson: Sensemaking in organizations – towards a conceptual framework for understanding strategic change, i Scandinavian Journal of Management, 2001, vol. 17, s. 109-131.

<sup>84</sup> Thomas Ericson (2001) s. 117. Et eksempel på brugen af et fremtidsscenario som et kognitivt program er brugen af begrebet ”Vidensamfundet” i forbindelse med moderniseringen af den offentlige forvaltning omkring årtusindeskiftet. Se Jensen, Peter Hjuler, Nissen, Nis Peter & Sølvkjær, Martin: ”Vidensamfundet – et net af viden”, MPA afhandling, CBS 2002

<sup>85</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 66 ff.

<sup>86</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005). s. 22 ; Karl E. Weick (1995) s. 60 ff.

<sup>87</sup> Karl E. Weick (1995) s. 60 ff.

formen – og på baggrund af disse reaktioner løbende justerer kommunikationsplanen, er det netop en måde, at sikre at forandringskommunikationens beretninger bliver sandsynlige. Forandringskommunikationens plausibilitet øges også, når der opleves en sammenhæng mellem det, der meldes ud, og den virkelighed, som medarbejderne vil møde. For det tredje gives forandringskommunikationen større troværdighed, når den primært gives af ledere, medarbejderne har et direkte og personligt forhold til.<sup>88</sup>

Cen/lok strategien, som er det bærende fundament i den kommunikationsmodel, der advokeres i Michael Harris og Helle Petersens bog, er derfor central i forhold til meningskabelse. Cen/lok strategien skal nemlig sikre forbindelsen mellem de overordnede kernebudskaber og den lokale oversættelse af disse budskaber. Troværdighed er her nøgleordet, og kernen i Cen/Lok strategien er samspillet mellem ledelsen, der repræsenterer de overordnede budskaber, og mellemlederne, der repræsenterer forståelsen for den lokale virkelighed. I det samspil forhandles og aftales, hvordan kernebudskaberne skal udformes, så de kan fungere som plausible beretninger i dialogen med medarbejderne om forandringsprocessen.<sup>89</sup>

### 4.3. Meningskabelse som proces

Meningskabelse er en proces, der følger en bestemt – men ikke nødvendigvis den samme – rækkefølge. Anvender vi den rækkefølge, som Karl E. Weick har præsenteret<sup>90</sup>, på meningskabelse i modellen for forandringskommunikation, som den er beskrevet af Michael Harris og Helle Petersen, får vi følgende sekvens, der kan fungere som en opsamling på spørgsmålet om meningskabelse i forandringskommunikation:

- Forandringskommunikation giver den enkelte medarbejder, der først og fremmest er optaget af, hvad forandringen betyder for vedkommende (identitet), mulighed for sammen med andre (social) at se sig selv i forhold til den forandringsproces, der er på tale, og derved løbende få indblik i forandringsprocessen (vedvarende) for derigennem at få nærværende (plausibel) viden fra forandringens kernebudskaber (ledetråde) om, hvad forandringen kommer til at betyde for den pågældende medarbejder.

I sekvensen mangler den italesættende handling - enactment -, synliggørelsen af den fremtidige organisation og den retrospektive iagttagelse og fortolkning af ledetråde, der kan give mening. Den meningskabende proces er derfor ikke fuldstændig og beskrivelsen af den meningskabende sekvens kan derfor fortsættes således:

- Men forandringskommunikation giver hverken medarbejderne mulighed for at involvere og engagere sig i forandringsprocessen og derved påvirke (enactment) den forandrede fremtid, de fremover selv bliver en del af (social) eller til at bruge egne erfaringer på en systematiseret måde til fortolkning af forandringerne (retrospektiv). Forandringskommunikation kan derfor ikke give medarbejderne en fyldestgørende (plausibel) indsigt (ledetråde) i den forandrede organisations fremtid (identitet), hvorved spørgsmålet om, hvordan den forandrede fremtid kommer til at påvirke medarbejdernes identitet, fortsat vil være uklar.

---

<sup>88</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005) s. 22, 36, 41, 43 ff.

<sup>89</sup> Michael Harris og Helle Petersen (2005) s. 36, 44, 46-47,

<sup>90</sup> Se afsnit 2.2 ; Karl E. Weick (2001) s. 463

## **5. Mening i forandring - konklusion**

*I dette afsnit opsamles opgavens analyser og konklusioner, og der gives et svar på de stillede analysespørgsmål om mening, forandring og om, hvordan mening indgår i forandringskommunikation. Til sidst behandles opgavens problemstilling om, hvordan det giver mening at kommunikere meningsfuldt om forandring.*

I denne opgave har jeg stillet spørgsmålet: Hvordan givet det mening at kommunikere mening i forandring? Udgangspunktet har været kommunalreformens forandringer, der for mange virker uforståelige, uforklarlige og uoverskuelige. Nogle mener, at forandringerne er meningsløse. Andre, at det skyldes dårlig kommunikation. For at svare på opgavens problemformulering, har jeg derfor stillet tre analysespørgsmål – hvad er mening? Hvad er forandring? og Hvordan indgår mening i forandringskommunikation?

Med udgangspunkt i Karl E. Weicks definition af sensemaking beskrev jeg syv karakteristika for meningskabende processer i organisationer. For det første handler sensemaking om identitet. For det andet skabes mening baglæns ved hjælp af retrospektiv fortolkning af begivenheder. For det tredje opstår mening gennem enactment, når individ og organisation handler og fortolker omverdenens reaktioner på handlingerne. For det fjerde er sensemaking en social begivenhed. For det femte sker meningskabelsen løbende og hele tiden. For det sjette skabes meningen ud af enkeltstående ledetråde, der rummer et fortolkningsmæssigt kim til en sammenhængende mening om helheden. For det syvende handler sensemaking mere om plausibel sandsynlighed end om sandfærdig nøjagtighed.

Forandring betyder mange ting og dækker i organisationer over ganske mange forskellige processer og forhold. Teoretisk skelner jeg i denne opgave mellem to hovedretninger indenfor forandringsteori. På den ene side en rationel og planlægningsorienteret forandringsteori, der ser forandringer som et bevist forsøg på at forbedre en organisations præstationer. På den anden side er der en symbolfortolkende og systemiskorienteret forandringsteori, der ser forandringer i organisationer som vedvarende tilpasninger til en dynamisk og uforudsigelig omverden.

Et hurtigt blik på gennemførte forandringsprojekter viser, at langt hovedparten ikke lever op til forventningerne. Dårlig kommunikation anses af mange forskere som en væsentlig årsag hertil. Hvordan den gode forandringskommunikation tilrettelægges, er derfor et godt spørgsmål.

I denne opgave har jeg primært skelnet mellem to hovedmodeller for intern forandringskommunikation. Den ene har rod i den rationelle og planlægningsorienterede forandringsteori. Forandringskommunikation er strategisk og skal planlægges, så den matcher forandringsprocessens faser. Kommunikationen er topstyret og fokuserer på formidling af ledelsens forandringsvision – gerne via medarbejdernes nærmeste ledere. Sigtet er holdnings- og adfærdsændringer hos medarbejderne, så de bakker op om forandringerne. Den anden model tager afsæt i en ikke-rationel opfattelse af forandringsprocessen. Forandringskommunikation kan ikke planlægges i detaljer, men handler i stedet om at skabe de rette betingelser for forståelse af forandringsprocessen. Forandring og kommunikation bygges op fra neden og fokuserer på symboler, sprog og diskurs som elementer i en løbende italesættelse af forandringsprocessen. Målet er forandring gennem empowerment og midlerne er deltagelse og dialog.



## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

Analyseobjektet for denne opgave har været forandringskommunikation, som den kommer til udtryk i Michael Harris og Helle Petersen bog om kommunesammenlægning. Forandringsbegrebet i bogen er grundlæggende rationelt og planlægningsorienteret med vægt på en værdibaseret forandringsproces. Opfattelsen af forandringskommunikation er tilsvarende rationel og planlægningsorienteret med vægt på spillet mellem strategisk kommunikationsindsats fra ledelsen og ansigt til ansigt oversættelse af ledelsens forandringsbudskab – en såkaldt Cen/Lok-strategi.

Til brug for den konkrete analyse af mening i forandringskommunikation opstillede jeg på baggrund af Karl E. Weicks karakteristika for sensemaking syv analysespørgsmål. Besvarelsen af disse spørgsmål viste at

1. bogens bud på forandringskommunikationen godt kan bruges til at sætte fokus på, hvilken indflydelse forandringerne har på identiteten. Lidt mere uklart bliver det, når fokuset rettes mod den fremtidige organisations identitet. Her spiller kommunalreformens politiske realiteter meningskabelsen et puds, og de konkrete forslag til budskaber bliver selvmodsigende. Når den fremtidige identitet ikke kan synliggøres, vanskeliggøres den enkelte medarbejders meningskabende identitetsreflektion,
2. Michael Harris og Helle Petersens forslag til forandringskommunikation til en vis grad vil imødekomme behovet for løbende kommunikation, der stiller informationer om forandringsprocessen til rådighed for retrospektiv meningskabelse. Men modellen lægger ikke direkte op til en aktiv tilbageskuen, der kan sætte forandringens data i relation til tidligere erfaringer. Tværtimod anbefaler forfatterne at dekomplekse kommunikationsenheden fra de gamle strukturer. Mulighederne for retrospektiv meningskabelse vil derfor blive mindsket,
3. mulighederne for at mening kan skabes via italesættende handlinger – såkaldt enactment - næsten er fraværende for så vidt angår medarbejderne. Interessant er tilgængeligt at Michael Harris og Helle Petersens forslag om tilrettelæggelse af forandringskommunikation giver både ledelse, mellemledere og kommunikationsansvarlige rigelige muligheder for at indgå i meningskabende enactment,
4. bogens forslag til forandringskommunikation i rigt mål lægger op til, at meningskabelsen kan foregå socialt. Ikke mindst vægten på ansigt til ansigts kommunikation, understregning af dialog og opfordringen til mange møder viser, at Michael Harris og Helle Petersens forslag til god forandringskommunikation også har et socialt meningskabende potentiale,
5. forslagene til forandringskommunikation på flere leder bidrager til, at der kan ske en løbende meningskabelse gennem forandringsprocessen. Dels lægges der vægt på, at der kommunikeres ofte og regelmæssigt. Dels foreslår forfatterne, at der løbende måles på kommunikationsindsatsen, hvilket giver medarbejderne en god lejlighed til at stoppe op og tænke over forandringsprocessen,
6. Michael Harris og Helle Petersens forslag til forandringskommunikation giver rig mulighed for, at der synliggøres ledetråde til meningskabelse i forandringsprocessen. Især kan fokus på kernebudskabet og formidling af dette via dialog med mellemledere ses som en måde at give meningskabelsen en bestemt retning på. Også forslagene om kvalitetsstyring af forandringskommunikationen kan være et middel til at sikre, at der stilles ledetråde til rådighed for meningskabelsen.

7. Endeligt viste analysen, at tilrettelæggelsen af forandringskommunikationen på flere leder lægger op til en plausibel meningskabelse. Dels tilpasses kommunikationsindsatsen løbende, dels lægges der vægt på sammenhæng mellem det, der siges, og den virkelighed, medarbejderne møder. Den foreslåede Cen/Lok strategi vil ydermere styrke troværdighed i budskaberne.

Spørgsmålet om, hvordan det giver mening at kommunikere mening i forandring, kan derfor besvares ved at se på den meningskabende proces i sin helhed. Det giver nemlig mening at kommunikere mening i forandring, når kommunikationen medvirker til at skabe en sammenhængende og meningskabende proces, hvor alle syv elementer i sensemaking kommer i spil.

Mens Michael Harris og Helle Petersens forslag til forandringskommunikation stort set giver god mening, når man ser på de enkelte elementer hver for sig, halter det en smule, når man ser på den meningskabende proces i sin helhed. Analysen viser, at det ikke er muligt at opstille en sammenhængende sensemakingsekvens, hvor alle syv elementer kommer i spil. Modellen for forandringskommunikation har især fokus på identitet, social interaktion, vedvarende kommunikation og plausibilitet. Til gengæld mangler der forslag til at inddrage medarbejderne, synliggørelse af den fremtidige organisation og til hvordan man sikrer en retrospektiv refleksion om forandringerne.

Forandringskommunikation, som den kommer til udtryk i Michael Harris og Helle Petersens bog om kommunesammenlægning, kan derfor ikke sikre en sammenhængende og meningskabende forandringsproces. Spørgsmålet om, hvilken mening forandringerne har for den enkelte vil således stadig være ubesvaret – med undtagelse af ledere, mellemledere og kommunikationsfolk med ansvar for forandringskommunikation. For dem vil der være rig lejlighed til at indgå i en meningskabende forandringsproces. Måske skulle man anbefale kommunikationsfolk at give deres egen medicin til medarbejderne og derfor satse mere på at involvere medarbejderne i forandringsprocesserne. På den måde kunne medarbejderne blive medskabere af den fremtidige organisation, og spørgsmålet om, hvad forandringerne vil betyde for den enkelte, ville i så fald blive besvaret af medarbejderne selv.

## 6. Mening i fremtiden - perspektivering

Jeg har i denne opgave beskæftiget mig med mening i forandring. Baggrunden har dels været en teoretisk dels en praktisk nysgerrighed om meningsfuld forandringskommunikation. Analysens konklusion peger på, at spørgsmålet om meningskabelse i forandringsprocesser ikke er helt afklaret og med fordel kan videreudvikles.

Der er således en række teoretiske problemstillinger om mening og kommunikation, der kunne være interessant at belyse yderligere. De fleste modeller for forandringskommunikation baserer sig på en afsender-modtager orienteret opfattelse af kommunikation – også selvom modtagerne sættes i centrum. Denne opfattelse af kommunikation passer godt til en rationel og planlægningsorienteret teori om forandring. Men hvad sker der med kommunikationsbegrebet, hvis man har et andet teoretisk udgangspunkt? Hvordan spiller et rationelt kommunikationsbegreb sammen med en socialkonstruktivistisk tilgang til meningskabende processer i forandring? Og kan der opstilles et andet og mere relationelt kommunikationsbegreb, der kan anvendes i meningskabende forandringskommunikation? Det vil derfor være relevant at undersøge selve kommunikationsbegrebet i forandringskommunikation i relation til meningskabende processer, som de er defineret i teorierne om sensemaking.

## **Mening i forandring – om meningsskabende processer i forandringskommunikation**

Det kunne også være relevant at undersøge sammenhængen mellem sensemaking og en mere symbolfortolkende teori indenfor forandringskommunikation. Især kunne det være interessant at udfordre teorierne på det praktiske plan. Hvilke konkrete forslag til forandringskommunikation vil symbolfortolkende teorier kunne bidrage med til sammenhængende og meningsskabende forandringsprocesser. Min nysgerrighed på det praktiske plan er således heller ikke mættet. Denne opgaves teoretiske analyser bør følges op af konkrete analyser af meningsskabelse i kommunalreformens forandringsprocesser. De konkrete analyser vil med fordel kunne anvende den analyse-ramme for meningsskabelse i forandringskommunikation, som er udviklet i denne opgave. Formålet skulle i så fald være at afprøve analyserammen i forhold til en eller flere konkrete cases i et forsøg på at opstille en mere praktisk model for meningsskabende forandringskommunikation – bl.a. til brug for kommunalreformens mere permanente forandringsproces i den offentlige sektor.

Nis Peter Nissen  
Albertslund, december 2005

### **Citeret litteratur:**

- Akmajian, Adrian:** Linguistics – an Introduktion to Language and Communication, 4. udg., 1995  
**Bakke, Jørgen Frode og Fivesdal, Egil:** Organisationsteori – Struktur, kultur, processer, 3. udg. 1999  
**Barrett, Deborah J.:** Change Communication: using strategic employee communication to facilitate major change, i Corporate Communications, 2002, vol 7, no. 4 s. 219-231  
**Burnes, Bernard:** Managing Change, 4. udg. 2004

## Mening i forandring – om meningskabende processer i forandringskommunikation

- Chenye, George m.fl. :** Organizational Communication – in an Age of Globalization, 2004
- Cohen, Dan S.:** The Heart of Change – Field Guide, Havard, 2005
- Collins** Concise Dictionary, 4. udg., 1999
- Cruse, Allan:** Meaning in Language – an introduction to semantics and Pragmatics, 2. udg., 2004
- Daly, Finbarr m.fl.:** Exploring the role of internal communication during organizational change i Corporate Communications, 2003, vol 8, nr. 3 s. 153-162
- Dansk Kommunikationsforening:** Kommunalreformen – Kommunikatøren særnummer, 2004
- Elving, Wim J.L.:** The role of communication in organizational change” i Corporate Communications 2005, vol. 10, nr. 2 s. 129-138
- Finansministeriet:** Fusioner i staten – erfaringer og anbefalinger, 2005
- Gyldendal:** Dansk-Engelsk Ordbog, 10. udg., 2004
- Harris, Michael og Petersen, Helle:** Kommune Sammenlægning – Råd og redskaber til intern kommunikation, DJØF Forlag, 2005
- Hildebrandt, Steen og Brandi, Søren:** Ledelse af forandring, Børsens Forlag, 2005
- Holbeche, Linda:** Understanding Change – Teory, Implementation and Succes, Oxford 2006
- Jensen, Peter Hjuler, Nissen, Nis Peter & Sølvkjær, Martin:** ”Vidensamfundet – et net af viden”, MPA afhandling, CBS 2002
- Kitchen, Philip m.fl.:** Internal communication during change management i Corporate Communications 2002, vol. 7 nr. 1 s. 46-53
- Kommunernes Landsforening & KTO:** Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner, 2005
- Kommunernes Landsforening:** Gode råd om kommunikation, notat oktober, 2005
- Kommunikation og Sprog:** Kommunalreformen – KOM magasinet temanummer, 2005
- Kotter, John P.:** Leading Change – Why Transformation Efforts Fail, i Haward Business Review march – april, 1995, s. 59-67
- Larkin, T.J. & Larkin, Sandar:** Communicating big Change – Using small communication, 2. udg., 2005
- Larkin, T.J. & Larkin, Sandar:** Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions, 1994
- Lewis, Laurie K.:** Communicating Change – Four Cases of Quality Change, I Journal of Business Communication, 2000, vol. 37, nr. 2 s. 128-155
- Lyons, John:** Linguistic semantics – an introduktion, Cambridge University Press, 1995
- Miller, Kathrine:** Organizational Communication – approaches and processes, 4. udg., 2006
- Ordbog over det Danske Sprog,** bd. 13, 2. udg., 1968
- Oswick, Cliff:** Looking forwards: discursive directions in organizational change i Journal of Organizational Change Management, vol. 18, No. 4, 2005, s. 383-390
- Petersen, Helle:** Forandringskommunikation – phdafhandling, København, 2000
- Petersen, Helle:** Strategisk Kommunikation – kvalitetsstyring og måling af kommunikation, København, 2002
- Pjetursson, Leif:** Når ledelse er kommunikation, Børsens Forlag, 2005
- Sake, Ayse:** Internal change agent’s view of the management of change problem i Journal of Organizational Change Management, vol. 16, No.5 (2003) s. 480-496.
- Weick, Karl E. og Quinn, Robert E.:** Organizational Change and Development i Annual Review of Psychology 1999, vol. 50, No. 1, s. 361-86
- Weick, Karl E.:** Making Sense of the organization, 2001.
- Weick, Karl E.:** Sensemaking in Organizations, 1995
- Zorn, Theodore E. og Page, Deborah J.:** Nuts about Change – Multiple Perspectives on Change-Oriented Communication in a Public Sector Organization i Management Communication Quarterly, Vol. 13, No 4, 2000