

KOMMUNIKATION FÖR FÖRÄNDRING

av Helle Petersen

”ÅH NEJ, INTE NU IGEN.” ”Om vi låtsas som ingenting så blåser det nog över, som det brukar.” ”Det rör inte mig”... Medarbetarnas motivation är ofta mycket liten när ledningen utlyser en ny värdegrund, en ny vision eller etiska spelregler i organisationen. Hur stort eller betydelsefullt förändringsprojektet än målas upp från ledningens sida, så kan det vara svårt för medarbetarna att se nödvändigheten av att bekanta sig med värderingar och visioner när inte krisen står för dörren och företaget till synes klarar sig bra. Inte desto mindre är det just denna typ av värdebaserade organisationsförändringar som danska medarbetare i alla sorters organisationer konfronteras med i dessa tider.

Nittioalets stigande fokus på betydelsen av organisationens värderingar och visioner har medfört en ny ökning i organisationsförändringar som är som tagen från temat ”Peter och vargen”. I bästa fall möts de värdebaserade förändringsprojekten med likgiltighet, i värsta fall med misstro eller motarbetning. Frågar man medarbetarna varför de inte tar emot ledningens förändringsprojekt på ett mer positivt sätt, när de nu för det mesta handlar om ökat inflytande för dem själva, utdelegering och sunda, demokratiska värden, så låter svaret exempelvis: ”Det spills för mycket tid på sådana mjuka ämnen som det i alla fall inte blir någonting av i praktiken.” Man har antagligen ropat ”vargen kommer!” några gånger för mycket.

Frågar man däremot ledningen, så är de värdebaserade förändringsprojekten mycket mer än bara imageodling och tomma ord. De är ett verktyg för att förändra företaget – inte för syns skull, utan för vinstkurvans skull. Man har insett att ett plus i årsbokslutet inte längre är tillräckligt för att dra till sig och behålla attraktiva kunder, investerare och medarbetare. Nu är det bland annat etisk bokföring, grön bokföring, erbjudanden om medarbetaraktier och flotta visioner och värdegrunder som gör ett företag attraktivt. Därmed uppstår behovet av en förändringskommunikation som verkar efter syftet – en förändringskommunikation som får medarbetare att förhålla sig konstruktivt till värdegrunden

och anpassa sina åsikter och sitt beteende på arbetet efter den.

HÅLLNINGSFÖRÄNDRING BLAND MEDARBETARE

Man kan likna företagets förändringskommunikation vid hälsouppllysning. I hälsouppllysning försöker experter och myndigheter bland annat i form av upplysningskampanjer att få befolkningen att ändra kostvanor, sluta röka, motivera mera och så vidare. Taktiken är den att man informerar en given målgrupp om till exempel konsekvenserna av att äta för mycket fett. Myndigheterna ger oss kunskap som borde få oss att ändra hållning, och denna nya hållning borde så få oss att ändra beteende. På samma sätt sörjer myndigheterna i företaget – toppledningen – för att medarbetarna får kunskap om förändringsprojektet. Och inom företaget innehåller upplysningskampanjen till exempel artiklar i medarbetartidningen, på intranätet, upplysningsbroschyrer och nya färggranna ”visionsfigurer” att dekorera skrivbordet med. Den kunskap som medarbetarna får om förändringsprojektet ska helst få dem att ändra hållning, exempelvis från åsikten: ”Om vi låtsas som ingenting så blåser det nog över, som det brukar”. Denna utbredda skepsis ska helst ändras till: ”Ja! Så ska det vara att arbeta här. Vad kan jag göra för att bidra?” Och i längden ska det förändrade hållningssättet helst föra till ändrat handlings sätt i det dagliga arbetet.

Men så lätt går det dessvärre inte. Inom hälsouppllysningen har det länge varit ett känt faktum att även om befolkningen mycket väl vet att feta säser och smör är roten till allt ont, så ändrar de inte beteende på grund av detta. Därför forskar man intensivt om hur man på hälsosidan kan kommunicera med folk för att få dem att ändra inställning och beteende. Och även om parallellen mellan kostråd och företags värdegrunder knappast är uppenbara, så kan företag med värdebaserade förändringsprojekt likväl lära en del av hälsoupplysarnas erfarenheter av att få folk att ändra kost-

- Moderna förändringsprojekt tar oftast sin utgångspunkt i verksamhetens värderingar. Men hur kommunicerar man när man ska få medarbetarna att förhålla sig till mjuka värden och "ledningsretorik" i en stressad vardag där vägen är lång från vision till verklighet?

vanor.

En väsentlig erfarenhet från hälsoupplysningen är att det kampanjbudskap som kommer från myndigheterna fungerar enbart om det följs upp i närmiljön. Det är nämligen i närmiljön man kan tillämpa de överordnade och ibland mycket abstrakta budskapen till sin egen vardag. Helt konkret betyder detta att när vi exempelvis ser ett TV-inslag på "Anslags-tavlan" om fettsnål kost, så bör det alltid följas upp av aktiviteter i närmiljön. Det kan handla om att dela ut receptböcker och fettsnåla smakprover i den lokala butiken eller genom samarbete mellan myndigheter och praktiserande läkare.

LEDNINGENS TRADITIONELLA TILLGÅNG

Men vad gör företagets högsta ledning när den ska få ut sitt budskap i närmiljön där medarbetarna sitter med all sin skepsis, likgiltighet eller motstånd gentemot de värdebaserade förändringsprojekten? I större företag väljer man vanligtvis mellan två strategier. Antingen väljer man den centraliserade lösningen och bjuder in alla till ett stormöte där högsta ledningen presenterar nya projektet. Eller så väljer man den decentraliserade lösningen där man först och främst lutar till lagledarna. Även när förändringskommunikationen består av en kombination av centrala och lokala aktiviteter finns en klar tendens till att man fokuserar på ett av de två tillvägagångssätten – oftast på bekostnad av det andra.

I litteraturen om förändringskommunikation råder enighet om att organisationsförändringar bör förmedlas muntligen, "face-to-face", i ett forum med möjlighet till dialog. Man bör inte låta den centraliserade kommunikationen stå för sig själv, antingen det är i medarbetartidningen, på intranätet eller stormöten som ledningen presenterar ett nytt förändringsprojekt. Rekommendationerna lyder ju entydigt att medarbetarna efter presentationen ska få möjlighet att uttrycka otillfredsställdhet, frustration, diskutera och först och främst få svar på den fråga som är helt central i alla typer

The Novo Nordisk way of management

Hörnstenen i värdebaserat ledande är ofta, som hos Novo Nordisk, spelregler som klargör verksamhetens värdegrund.

The Novo Nordisk Way of Management är den ram som alla ledare och medarbetare inom Novo Nordisk arbetar inom. Konceptet består av företagets vision, politik, kvalitetsmanual och 10 värdebaserade spelregler, så kallade "fundamentals":

1. Alla enheter ska utbyta och införa bättre sätt att göra saker och ting på.
2. Alla enheter ska ha en klar beskrivning av var ansvar och beslutsrätt ligger.
3. Alla enheter ska ha en handlingsplan som säkrar förbättring av affärsresultat och arbetsklimat.
4. Alla team och medarbetare ska ha uppdaterade affärs- och kompetensmål samt löpande få respons på sina prestationer i förhållande till dessa mål.
5. Alla enheter ska ha en handlingsplan som säkrar utveckling av team och medarbetare baserat på förrättningens krav och medarbetarnas egen input.
6. Alla ledare ska etablera och upprätthålla procedurer som säkrar att enheten lever upp till relevanta lagar, regleringar och Novogruppens förpliktelser.
7. Alla enheter och medarbetare ska veta hur de skapar värde för sina egna kunder.
8. Alla ledare som kräver rapportering från andra ska förklara vad rapporteringen ska användas till, och hur den skapar värde.
9. Alla ledare ska löpande göra det lättare för medarbetarna att frigöra energi för kundrelaterade uppgifter.
10. Alla ledare och enheter ska aktivt stötta tvärgående projekt och arbetsrelationer av betydelse för företaget.

av förändringar: vad betyder det för mig? Och den frågan kan den verkställande direktören knappast svara på.

På samma sätt som hälsouppllysning bör kommuniceras i den närmiljö och den vardag där de nya vanorna ska implementeras, så är förändringskommunikation också mest effektiv i medarbetarnas närmiljö. Och det finns oftast bara en som kan svara på vad det nya projektet betyder för vardagen och framtiden på den enskilda avdelningen: den närmaste ledaren. Med andra ord blir det knappast någon förändring om inte den närmaste ledaren förmår svara på och diskutera frågor om förändringsprojektets relevans och betydelse för medarbetarna.

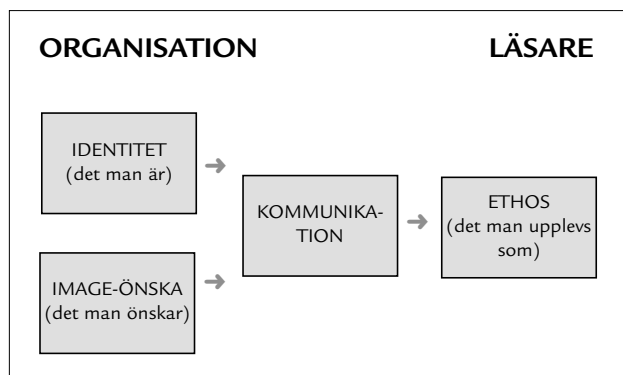
Det finns ett konkret behov av humanistisk kommunikationskompetens. Ledare på mellannivå ska inte enbart tränas i presentationsteknik, utan också i argumentation och relevansförmedling och i att utföra göra textanalyser av det förändringsbudskap som ska "översättas", i att använda retoriska verktyg som gör budskapet klart, konkret och angeläget.

EXTERN KAMPANJ FÖR INTERN KOMMUNIKATION

Värdebaserade förändringar är "på tiden", oftast på grund av reella och ultimativt helt kontanta behov av att ändra organisationskulturella förhållanden. Värdebaserad förändring för syns skull gentemot externa intressenter förekommer antagligen också, och det är kritik man ofta hör ifrån skeptiker: det är bara för att det är på modet. Eller: det är för reklamvärdets skull. Ofta är medarbetarna skeptiska med god grund eftersom ledningen i önskan om en snabb effekt siktar externt förr än internt och använder massmedier för interpersonell kommunikation. Erfarenheter från andra danska företag och organisationer med värdebaserade förändringsprojekt visar följande problematiska kommunikationsmönster:

Visserligen är en kombination av medier, såväl interna som externa, bra i kommunikationsplanen. Men detta är under förutsättning att man är mycket medveten om sin timing. Man ser ofta exempel på företag som går ut med nya värdebaserade budskap i stora annonser i dagspressen innan medarbetarna blir informerade. Det är möjligt att skapa stor uppmärksamhet och lyhördhet bland medarbetarna genom att informera om diverse interna förhållanden externt via sitt pressnätverk. Det man läser i tidningen om sin arbetsplats tar man ofta mer på allvar än om man hade läst det i personaltidningen. Men om man lanserar nya värden och sätt att arbeta på via externa medier innan de har kommunicerats – och först och främst satts i perspektiv – internt, så får man lätt problem med trovärdigheten.

Anne Katrine Lund är en av dem som har definierat vad som ska till för att ett företag ska framstå som trovärdigt: Identiteten (det företaget reellt är) önskeimagen (det företaget gärna vill vara) och ethos (det företaget faktiskt uppfat-



Ett värdebaserat förändringsprojekt är typiskt en önskeimage, men denna önskan stämmer vid lanseringen av projektet inte nödvändigtvis överens med verksamhetens identitet eller ethos. Modell från Anne Katrine Lund: *Breve i brug. Fjernkommunikative genrer i retorisk perspektiv*, ph.d.-avhandling, Københavns Universitet 2001.

tas som) ska stämma överens.

Modellen ovan illustrerar hur företagets kommunikation återspeglar inte bara dess explicita önskeimage, utan också dess reella identitet. Och det intryck som mottagarna – medarbetare, kunder, investerare och så vidare – av ledningens eller företagets kommunikation får, är inte trovärdigt med mindre än att det finns en hög grad av överensstämmelse mellan det man säger att man är, och det man är i verkligheten.

Modellen är relevant när man talar om förändringskommunikation och planering av densamma. För det mesta är ett värdebaserat förändringsprojekt en önskeimage, och alltså ett uttryck för något man gärna vill vara, och som man via förändringsprojektet konkret arbetar på att bli. Vid lanseringen stämmer denna önskeimage inte nödvändigtvis överens med vad företaget, eller delar av det, är (den identitet som det finns behov av att förändra) eller med intressenternas uppfattning av företaget (ethos).

Medarbetarna kan betraktas som verksamhetens interna intressenter. De kommer alltså att ha en uppfattning om vad företaget är, och om de via tidningsannonser presenteras för en ny värdegrund och kanske en helt annan världsbild än den de känner till, så kommer de med stor sannolikhet att reagera starkt emot denna "falska marknadsföring". Har man däremot kommit igång ordentligt med den interna kommunikationen där medarbetarna får bakgrunden till den nya värdegrunden förklarad, dvs nödvändigheten av den, dess konkreta konsekvenser och så vidare, kommer det snarare att bekräfta en igångvarande förändringsprocess i positiv bemärkelse att se värdena annonseras externt. Särskilt om de själva eller deras representanter från samarbetskommittén och så vidare har varit involverade i utvecklingsprocessen.

VÄRDENA SKA KONKRETISERAS

Om allt går efter läroboken, så rör sig den formulerade vär-

"Vargen kommer! Medarbetarna möter förändring med allt ifrån likgiltighet till misstro när värdebaserade förändringsprojekt lanseras. Man har antagligen ropat 'Vargen kommer!' några gånger för mycket, och det betyder stora utmaningar för förändringskommunikationen."



Illustration: Peter Sparre Mikkelsen

” Frågar man ledningen, så är de värdebaserade förändringsprojekten mycket mer än bara imageodling och tomma ord. De är ett verktyg för att förändra företaget – inte för syns skull, utan för vinstkurvans skull. Man har insett att ett plus i årsbokslutet inte längre är tillräckligt för att dra till sig och behålla attraktiva kunder, investerare och medarbetare. ”

degrunden från att uteslutande vara önskeimage till att bli en naturlig del av företagets identitet. Det bildas med andra ord ett sammanhang mellan det man säger (eller önskar) att man är, och det man rent faktiskt är. Och det måste vara ett kriterium för all lyckad förändringskommunikation. I alla fall säger de flesta ledare jag har talat med att handling efter värdena i vardagen är det viktigaste resultatet av förändringskommunikationen. Om medarbetarna kan återge de formulerade värdena ordagrant eller inte är kanske inte så viktigt. De ska veta att de arbetar under en överordnad värdegrund som utgör ramarna för företagets verksamhet, men överensstämmer bara deras handlingar med denna, så är ledarna nöjda.

Härmed är vi tillbaka vid poängen om att relevansförmedling eller ”översättning” av förändringsbudskapen är avgörande för om man kommer att lyckas eller inte. För hur kan man handla efter värden vars ordalydelse man inte kan utantill? Det kan man om man aktivt har arbetat med att omsätta värdena i sin egen vardag, och om man befinner sig i en miljö där värdena praktiseras och tas på allvar.

Men ordalydelsen i värdebaserade förändringsprojekt hamnar likväl ofta under skarp eld från kritikerna. Och då finns också en tendens till att många företags värdeprojekt dels består av någonting som i alla fall vid en första anblick liknar floskler, dels liknar varandra på åtskilliga punkter. Men om exempelvis ”öppen och ärlig” är floskler enbart på grund av att de är två värden som återfinns hos många företag, beror helt på processen bakom dem och kommunikationen av dem. Det är nämligen långt ifrån säkert att ”öppen och ärlig” betyder detsamma i företaget Novo Nordisk som det gör i ett annat. Om en översättning av värdena har ägt rum ute i de enskilda avdelningarna så att de har konkretiserats och levandegjorts, så vet varje enskild medarbetare också vad ”öppen och ärlig” betyder just i hans eller hennes vardag. Därmed också sagt att om en ledning vill undersöka om ett värdeprojekt är tillräckligt väl kommunicerat ut i organisationen, så är det effektivt att testa genom att ställa frågor till medarbetare och ledare om vad det ena eller andra värdet betyder för dem. Har de svårt att svara, eller svarar att det egentligen inte berör just dem, så har någonting gått fel. Kan de däremot ge konkreta exempel på arbetsgång och umgängesformer, där man handlar i överensstämmelse med värdena, så har uppenbarligen en god förändringskommu-

nikation ägt rum.

Man kan alltså betrakta värdeprojektens ordalydelse som en slags artefakt för det väsentliga, nämligen deras reella och konkreta betydelse ute i organisationen. Värdeprojekt formuleras ofta på en hög abstraktionsnivå, och det kan vara en anledning till att de ofta kritiserats för att vara ihåliga. Just att konkretisera värdena är därför företagets stora utmaning.

HÖGSTA LEDNINGEN TAPPAR INTRESSET – ELLER ”TALK, BUT NO WALK”

Den närmaste ledaren är, som tidigare har nämnts, helt central i översättandet av förändringsbudskapen. Men den högsta ledningen är heller inte utan betydelse. Och här har vi ett annat generellt problem hos verksamheter med värdebaserade förändringsprojekt:

Toppledningen tappar intresset för projektet. Detta kan det finnas flera grunder till. De har för det mesta varit involverade i utvecklingsfasen genom flera månader innan lanseringen äger rum. Deras stora uppgift är därefter att lansera projektet, och det gör de ofta via en central förändringskommunikation med stormöten och intervjuer i medarbetartidningen – varefter de lämnar över ansvaret för kommunikation och implementering till nästa ledarlag. Det kan vara fatalt för ett förändringsprojekt om högsta ledningen efter lanseringen tappar intresset. Även om ett antal nya, mycket tyngre ämnen hamnar på dagordningen, så är det viktigt att man signalerar att projektet fortfarande tas på allvar ända upp till högsta ledningen. ”Walk the talk” heter ett av slagorden när det gäller ledningskommunikation: man ska själv handla efter det man predikar. Det är nödvändigt att toppledningen är medveten om sitt eget stora signalvärde och själva går i täten i implementeringsprocessen, inte minst för att försäkra sig om att nästa ledarlag är motiverade i sin roll som förändringsagenter.

Man kan till exempel möta grupper av ledare på mellannivå som ber om rådgivning i rollen som förändringsagenter när de har fått ta över kommunikationsansvaret från högsta ledningen. Ser man närmare på det hela så framgår det att de inte först och främst har ett kommunikationsproblem. De har däremot problem med att kommunicera eftersom de



inte själva har fått värdena översatta och satta i perspektiv. De känner sig till exempel osäkra på vad projektet i grunden går ut på, vad dess konsekvenser kan bli, och så vidare. Och då är det inte att undra på att de inte är beredda att axla sitt kommunikationsansvar. Man ska själv ha "inmundigat" projektet innan man kan fungera som en trovärdig förändringsagent. Även de mest genomarbetade "förändringspaket" med färdiga overheadblad, bakgrundsmaterial och något som påminner om bestämda manuskript till 'inspiration' i den lokala förändringskommunikationen, är det inte det som bäst rustar lagledaren för att fungera som förändringsagenter. Och om högsta ledningen då tillsynes har tappat intresset för projektet, ja, var ska man då inhämta sin inspiration? Bland annat därför har högsta ledningen en viktig och ihållande roll gentemot övriga ledargrupper.

MER HANDLING, MINDRE FÖRÄNDRINGSKOMMUNIKATION

Optimal förändringskommunikation fungerar i ett samspel mellan strategisk ledningskommunikation via de interna massmedierna och en mer autonom och komplex interaktion i närmiljön. Likaså äger ett samspel rum mellan ledningens mål och medarbetarnas välvilja eller brist på densamma. Ledningen kan inte bara göra alla ledare på mellanivå till förändringsagenter, förse dem med de rätta orden på overheadblad och så förvänta sig det önskade resultatet i den andra änden. För vi talar ju faktiskt om människor med subjektiva åsikter, personliga värderingar, insiktsramar och bevekelsegrunder, och även med en färgande effekt på den arbetsplats där de tillbringar sin arbetstid. Omvänt skulle det vara absurt att avskriva ledningens möjlighet att påverka organisationskulturen i en viss riktning som ultimativt handlar om ett gemensamt mål: att få verksamheten på säker kurs mot framtiden. Det är ledningen som stakar ut de normer och handlingsreglerande ramar enligt vilka man 'belönar' (till exempel via bonussystem) och 'straffar' (till exempel avskedar eller degraderar) sina medarbetare, och som effektivt spelar in på organisationskulturen. Men sett ovanifrån handlar det inte om att spela ut ledning och medarbetare mot varandra, tvärtom, för man måste grundläggande utgå ifrån att ledning och medarbetare vill samma sak när det handlar om att säkra överlevnad utifrån solida

värden och sätt att arbeta på.

Medarbetarna är inte brickor som godtyckligt kan flyttas på. Och de faller inte för ledningens formulering av organisationskulturen om det inte finns goda grunder för det – det vill säga om det inte finns någon handling bakom värdeprojektens fina ord så att ledningens och organisationens trovärdighet är intakt. Varje försök till rådgivning på ett så komplext område bör bero på en analys av den aktuella organisationen och dess kommunikationsmiljö. Det finns en del förutsättningar, som ska finnas till hands för att förändringskommunikationen kan fungera optimalt. Och det är just här många företag har sina största kommunikationsproblem: i den existerande kommunikationsmiljön som kommer till en kort tid just när ledningen plötsligt är beroende av den i förbindelse med implementeringen av förändringar. Det är här man ska ta itu med kvalitetssäkring och med bearbetning av inställning i förhållande till uppfattningen av kommunikationens strategiska roll i företaget. Därutöver finns en central lärosats att minnas: värden ska inte först och främst kommuniceras, de ska levas!

Läs mer

Helle Petersen: *Forandringskommunikation*, Samfundslitteratur, 2000

Anne Katrine Lund och Helle Petersen: *Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases och konsekvenser*, Samfundslitteratur, 1999

Anne Katrine Lund: *Breve i brug. Fjernkommunikative gener i retorisk perspektiv*, ph.d.-avhandling, Københavns Universitet, 2000

Om artikelförfattaren

Helle Petersen, ph.d., är näringslivsforskare vid Kjaer & Kjerulf Kommunikation.

Artikeln har tidigare publicerats i danska *RetorikMagasinet* och är översatt av Stina Gardestrand.