

I de seneste årtier har udviklingen på det globale marked med nye teknologier og øget konkurrence skabt en stadig større forandringskompleksitet. Mange virksomheder har været tvunget til at foretage radikale organisatoriske ændringer for at tilpasse sig de nye forhold. Det gælder også for DR, der i 2006 gennemførte en gennemgribende organisatorisk forandringsproces. Omdrejningspunktet var anvendelsen af medarbejdere som forandringsagenter

# MEDARBEJDERE SOM FORANDRINGSAGENTER - DR VISER VEJEN



Af Thomas Søsted, cand.ling.merc.  
Foto: DR

## Forandringsagenter – et diffust begreb

Begrebet 'forandringsagent' bliver anvendt i mange forskellige sammenhænge. Dets betydning kan derfor synes diffust og associeres i dag med alt lige fra iværksættere og sygeplejersker til konsulenter og administrerende direktører. Størstedelen af managementlitteraturen stiller imidlertid skarpt på den traditionelle linjekommunikation, hvor mellemledere agerer forandringsagent og overleverer og fortolker topledelsens forandringsbudskaber til medarbejderne.

## Medarbejdere som forandringsagenter

Men mellemlederne behøver ikke nødvendigvis at være de mest engagerede, da de, ligesom det øverste ledelseslag under direktionen, kan føle sig truet eller tidsmæssigt begrænset. Inddragelsen af medarbejdere som forandringsagenter giver således

topledelsen et alternativ til den traditionelle linjekommunikation, hvor de udpegede medarbejdere kan operere som et bindeled til ledelsen uden for det formelle ledelseshierarki. Medarbejdere som forandringsagenter kan defineres som udvalgte medarbejdere uden for ledelseshierarkiet, som med et særligt engagement støtter implementeringen af et forandringsprojekt. Med deres profil som særligt engagerede, kan de udvalgte medarbejdere desuden karakteriseres som opinionsdannere, der bringer information og viden videre til andre i deres sociale verden. Dialogen foregår ofte i samtaler på gangen, konfrontationer og forhandlinger udenom de formelle strategiske beslutninger.

## DR i verdensklasse

I den statsejede danske medievirksomhed DR anvendte man medarbejdere som forandringsagenter i det stort anlagte kulturforan-

dringsprojekt 'DR i verdensklasse'. Projektet blev lanceret samtidig med flytningen til DR Byen og forløb over tre faser fra januar til december 2006. Den overordnede tanke med projektet var at tilpasse organisationen til den hastige medieudvikling gennem et øget internt samarbejde. DRs ledelse ønskede i den forbindelse, med den nye generaldirektør Kenneth Plummer i spidsen, at inddrage samtlige medarbejdere i skabelsen af det fremtidige DR. Cheferne skulle deltage aktivt i den debat om samarbejde, som projektet ville rejse, men de skulle imidlertid ikke lede processen. Denne opgave blev cheferne pålagt at uddelegere til 'den mest engagerede' medarbejder i deres afdeling. Der blev således udvalgt i alt 140 medarbejdere, der i rollen som forandringsagenter skulle lede og planlægge en række workshopper i deres respektive afdelinger og enheder.



Medarbejdere som forandringsagenter kan defineres som udvalgte medarbejdere uden for ledelseshierarkiet, som med et særligt engagement støtter implementeringen af et forandringsprojekt.



Søsted, Thomas (2008)  
Forandringsagenter i verdensklasse, Kommunikationsafhandling, Copenhagen Business School.

## Influerende faktorer på medarbejdere som forandringsagenter

DRs erfaringer med at bruge medarbejdere som forandringsagenter tjener som inspiration for andre virksomheder. Nedenfor er opstillet en række af de væsentligste succesparametre, der blev udledt af processen.

**1) Engagement:** Forandringsagenternes drivkraft er motivation, og de bør derfor kontinuerligt involveres, anerkendes og belønnes. Samtidig har de udvalgte medarbejders arbejdsforhold og organisatoriske tilknytning stor betydning for den enkeltes motivation og relevansopfattelse af ledelsens budskaber.

**2) Troværdighed:** En stærk koalition i ledelsen samt tillid til de ledelsesmæssige dispositioner har afgørende betydning for graden af tilslutning til projektet. Ledelsen bør skabe en klar vision, målbare succeskriterier og konsekvent handle i overensstemmelse med sine løfter.

**3) Opinionsdannelse:** En forandringsagent kan både underminere og fremme processen grundet sin rolle som opinionsdanner. En udvalgt medarbejder er ikke per definition engageret. Ledelsen kan derfor risikere at skabe en modsatrettet effekt, hvis forandringsagenten mister tilliden i løbet af processen. En såkaldt forhindringsagent.

**4) Erfaring:** Forandringsagenternes anciennitet, uddannelsesniveau og erfaring med procesledelse har betydning for deres gennemslagskraft. Projektets resultater kan på denne vis afhænge af, om forandringsagenterne opererer individuelt eller udveksler erfaringer via selvskabte tværorganisatoriske teams.

**5) Organisatorisk indsigt:** Forandringsagenternes indsigt i organisationens strategiske mål influerer på den udvalgte medarbejders evne til at dechiffrere topledelsens budskaber. Hvis medarbejderne har en forskellig opfattelse af rollen som forandringsagent, er der risiko for en inkonsistent videreformidling af budskaberne, som kan resultere i et uens vidensniveau i organisationen. Intern uddannelse samt en forventningsafklaring i forhold til rollen som forandringsagent mellem ledelsen og den udvalgte medarbejder er dermed en yderst vigtig parameter tidligt i processen.

**6) Magtstrukturen:** Forholdet til den nærmeste leder har betydning for, om magtstrukturen opleves som en barriere eller en karrieremulighed. Bruddet med magtstrukturen kan eksempelvis være en fordel, hvis de almindelige linjeprocesser er en del af kerneproblemet. Mellemlederne kan dog fortsat inddrages i conceptudviklingen og bidrage til den administrative styring af projektet.

**7) Tid:** Manglende tid kan være en stressfaktor og kan indikere ledelsesmæssig nedprioritering af projektet og videreformidlingen. En mulighed er at frikøbe medarbejderne i en periode eller i et fastlagt antal timer.

**8) Ekstern støtte:** Forandringsagenten og de tværorganisatoriske teams kan drage fordel af ekstern konsulentstøtte. Den objektive sparring kan medvirke til at sikre styringen af projektet, og at milestones og succeskriterier overholdes og følges.

Projektet var en stor logistisk udfordring, da der blev afholdt i alt 190 workshops for knap 3500 medarbejdere. Det resulterede i et omfattende datamateriale med mere end 700 nye idéer og over 2000 bud på centrale værdier.

### Projektforløbet

I projektets første fase, workshopforløbet, skabte den brede medarbejderinvolvering en organisatorisk selvrefleksionsproces, der påvirkede organisationen i positiv retning. Det skyldtes i høj grad, at forandringsagenterne var blevet uddannet i at anvende den værdsættende forandringsmetode Appreciative Inquiry. En nyere metode, der fokuserer på positiv tænkning frem for problemfiksering. Flere forandringsagenter oplevede, hvordan medarbejderne i deres workshop blev grebet af eufori, og hvordan den indledningsvise skepsis forvandlede til konstruktivitet.

I anden fase blev det indhentede materiale bearbejdet og sammenfattet i en rapport, som direktionen traf beslutninger ud fra i tredje og sidste fase. Der blev præsenteret i alt 20 nye overordnede tiltag. Videreformidlingen af de mange nye tiltag var en stor kommunikativ udfordring, som i visse tilfælde skabte et kommunikativt tomrum. Nogle forandringsagenter mistede overblik over projektets mange facetter og var usikre på, hvornår og hvordan de skulle træde ud af rollen som forandringsagent. Det viste sig derfor nødvendigt at bibeholde en høj kommunikativ frekvens under hele projektet og foretage en skarp afgrænsning ved dets afslutning. Projektet blev samtidig vanskeliggjort sidst i processen, da DR blev ramt af de uventede budgetoverskridelser, der skabte medielavinen i første halvår af 2007. ■

### NORMAN FAIRCLOUGH – NU MARKEDSFØRT PÅ DANSK

Af Roy Langer, professor, Roskilde Universitet



Forlaget Hans Reitzel har netop udgivet en samling med tekster af den britiske diskursanalytiker Norman Fairclough i kyndig dansk oversættelse og med et særdeles kompetent forord af Elisabeth Halskov Jensen. Samlingen indeholder - ud over forordet - fem tekster af Fairclough, som efter min opfattelse er velvalgte, fordi de favner bredt og samtidig er centrale milepæle i hans forfatterskab.

Faircloughs diskursanalysemodel (tekst, diskursiv praksis og sociokulturel praksis) er let at huske, ambitiøs og helhedsorienteret. Men det kan - dette gælder også Faircloughs egne eksemplariske analyser - være svært at komme i dybden på alle analyseniveauer. Djævelen ligger i anvendelsen, ikke i detaljen. For Faircloughs analysetilgang er ganske omfattende og detaljeret og indeholder bl.a. finurlige analyser af grammatiske passiv-konstruktioner.

I sit forord påpeger Elisabeth Halskov Jensen, at man ikke behøver at 'købe hele pakken'. Dette gælder også Faircloughs neomarxistiske samfundssyn, som i forordet meget ramrende karakteriseres som følger: 'Når han er værst, gentager han sig selv og sine pointer i det uendelige og harcelerer over kapitalismen som undertrykkende og manipulerende'. (s.7) Netop dette udgør imidlertid et metodisk problem, når hans analyser dokumenterer eksistensen af manipulerende, udemokratiske, vare- og markedsførende sprogbrug og spin. Den slags findes - men kan en eksemplarisk dokumentation analyseteknisk holde for at være empirisk samfundsanalyse?

Omvendt får man også et problem, såfremt man køber Faircloughs neomarxistiske samfundsdiagnose. Ikke blot, fordi han med stor succes og mange gentagelser har 'markedsført' sin egen diskursanalyse tilgang via velrenommerede kommercielle akademiske forlag - og nu også på dansk. Men fordi man kan spørge, om man som kritisk diskursanalytiker blot og netop bidrager til den vare- og markedsførelse, som man i sine kritiske diskursanalyser så engageret kritiserer?



*Kritisk diskursanalyse  
En tekstsamling  
Af Norman Fairclough  
Oversat af: Elisabeth Halskov  
Jensen, Hans Reitzels Forlag  
2008, 204 sider, 225 kr.*

### TÆM DIN IPOD

Af cand.mag. og kommunikationsmedarbejder  
Stephan Sabinsky, BechBruun Advokatfirma



### Vi har det i os

Forlaget Libris udgiver hæfter og bøger om emner for de fleste. 'Slægtsforskning på internet', 'Gratisprogrammer fra Google', 'Projektstyring i praksis' er blandt titlerne i kioskanterne. Med 'iPod & iTunes for alle' er der føjet endnu et pædagogisk hæfte til samlingen. Forfatteren, Kenneth Møller, spørger sig selv: Hvis iPod virkelig er så nem at bruge, hvad skal man så med et helt hæfte om den? Svaret giver han selv: 'iPod'en er meget mere end en bærbar afspiller til musik på farten'. Og han har ret. Jeg vidste fx ikke, at jeg kunne bruge iPod'en som diktafon og notesbog, og at jeg via iTunes kunne overføre mine e-mailkontakter og kalenderposter fra Outlook eller gå så vidt som at udgive mine egne podcasts. Hæfteforlagets publikationer har det pædagogiske projekt at gøre os bedre til det, vi allerede ved lidt om. Dig og din iPod har uudnyttede potentialer.

### Toner er veloplagt

Hæftet lovpriser iPod og iTunes og viderebringer fx ikke kritikken af, at ens indkøb på iTunes kun kan høres på Apples afspillere. Ofte brugte ord er 'utroligt nemt', og den omtalte kalenderfunktion gør, 'at du aldrig mere glemmer et vigtigt møde, fødselsdage eller andre mærkedage'. Forfatteren roser tilbehøret 'iPod Hi-Fi', der 'uden sammenligning [er] de bedste iPod-højtalere, man kan lægge øre til'. Det er der temmelig delte meninger om, skulle jeg hilse og sige fra de mange debatgrupper på nettet. Men den begejstrede tone smitter, og man fornemmer forbilledet Scott Kelby, der, med Kenneth Møllers egne ord, er en af verdens mest kendte it-forfattere, hvis tone altid er veloplagt. Kenneth Møllers hæfte er glimrende som en godt skrevet, udvidet brugsanvisning, men det er også rigt på tips og interessant viden om Apples, iPods og iTunes fascinerende verden.



*iPod og iTunes for alle  
Af Kenneth Møller  
Forlaget Libris 2008  
70 sider, 89 kr.*