

Sådan skaber du mening i forandringsprocessen!

En grundlæggende drivkraft for menneskers handlinger er forsøget på at skabe mening. Forandringsprocesser drives af, at ledere og medarbejdere handler ud fra, hvad der giver mening for dem.

Ifølge den anerkendte forsker Karl Weick¹ er meningskabelse en proces, som sker i samspil mellem mennesker og omgivelser. Mening er ikke noget, man bare kan kommunikere fra f.eks. leder til medarbejder i en forandringsproces - meningen bliver først klar for medarbejderen, når vedkommende selv er aktiv medskaber af denne i en proces sammen med andre.

Denne artikel tager sit afsæt i Weicks teoretiske tilgang, og giver med inspiration fra hans forståelsesramme en række konkrete forslag til, hvordan man kan arbejde med meningskabelse i praksis.

Hvordan skaber mennesker mening? En teoretisk tilgang...

Ifølge Weick har processen med meningskabelse syv karakteristika. Ved at være bevidst om disse syv karakteristika kan man stimulere til en positiv meningsdannelse, der driver forandringen fremad.

1 Mening er forbundet med konstruktion af identitet

Medarbejderen søger en klar forståelse af, hvorledes forandringen påvirker hans/hendes identitet. For eksempel hvordan rollen ændrer sig, og dermed kravene til de faglige og personlige kompetencer samt til holdninger og værdier.

2 Mening skabes baglæns (retrospektivt)

Under meningsdannelsen vil de nye informationer blive holdt op mod medarbejdernes tidligere erfaringer. Vi udfører nogle handlinger, hvorefter vi reflekterer over dem og tildeler dem en mening.

3 Mening bliver klar, når noget sættes i værk

Meningsdannelsen sker i situationer, hvor man har mulighed for at handle og aktivt påvirke sine omgivelser. Handlingerne giver nogle erfaringer, som efterfølgende danner grundlag for refleksion og ny meningsdannelse. Handling og meningskabelse går således hånd i hånd.

4 Meningsdannelse sker i en social kontekst

Når vi er i dialog med hinanden, sætter vi ord på begivenheder og mulige fortolkninger heraf. Vi får herigennem en mere klar opfattelse. Ordene er med til at danne vores mentale billede af, hvorledes situationen er, og hvilken mening den skal tillægges. Vi holder vores egen opfattelse om mod andres og spejler derigennem hinanden. Vi påvirker samtidig hinanden og den fælles meningskabelse.

5 Meningskabelse er en fortløbende proces

Meningskabelse er en fortløbende proces, det vil sige at meningen hele tiden udvikler sig, efterhånden som forandringen forløber. I begyndelsen af en forandringsproces, vil man på et overordnet niveau søge mening med at gå i gang, og undervejs vil man efterspørge mening med konkrete aktiviteter. Efterhånden som det bliver tydeligt, hvordan forandringen vil eller skal påvirke adfærden, skal dette give mening på et dybere niveau.

¹ Karl. E Weick: "Sensemaking in Organizations". Sage 1995.

6 Mening bliver ansporet af nøgleord fra referencerammer

Nøgleord kan være triggere for meningsdannelse, idet de skaber forbindelse mellem andre begivenheder og den nuværende situation. Nøgleord kan påvirke meningsdannelsen i både positiv og negativ retning. For eksempel vil et ord som ”ansvar” give nogle mennesker en reference til noget positivt, mens andre vil associere negativt.

Budskaber fortolkes ikke ens af alle individer, da hver især har sin egen referenceramme, som budskabet holdes op mod, og som vil være med til at forme den individuelle meningsdannelse.

Meningsdannelsen er derfor utrolig følsom overfor ordvalg, og særlig overfor metaforer, som er et kraftfuldt virkemiddel i kommunikation. Det kræver en stor grad af bevidsthed om, hvilke ord vi anvender, og hvilke referencerammer vi lægger op til, når vi skal kommunikere forandringen.

7 Mening er drevet af sandsynligheder – frem for nøjagtigheder

Meningsdannelse er ikke en disciplin, der indeholder et endegyldigt rigtigt svar. Mennesker fortolker begivenhederne ud fra, hvad de anser som en sandsynlige forklaringer. Man lader sig overbevise af en forklaring, når den virker sandsynlig, selvom den ikke nødvendigvis er sand. Denne forklaring bliver så udgangspunkt for de handlinger, man udfører. Vi skal derfor sandsynliggøre de forklaringer, som vi gerne vil have som styrende for den fremtidige adfærd.

Mening skal skabes på alle niveauer

Meningsskabelse omkring en organisatorisk forandring sker på flere niveauer:

Individuelt niveau

For at give mening på individuelt niveau, skal man kunne se en sammenhæng i forhold til ens egen person. For medarbejderen vil der spille mange faktorer ind. For eksempel opfattelsen af de fremtidige karrieremuligheder i eller udenfor organisationen, og hvordan forandringen matcher de personlige og faglige mål. Eller hvordan det matcher medarbejderens værdier, som for eksempel ønsket om at være med til at gøre en forskel eller at forandringen vil være udviklende og sjov.

Afdelingsniveau

Her ses på hvordan forandringen stemmer overens med afdelingens mål, kernekompetencer og konkrete aktiviteter. Hvordan de sociale relationer i afdelingen og magtbalancen påvirkes. Er der for eksempel mulighed for at arbejde sammen med personer, man holder af eller respekterer?

Organisatorisk niveau

Ligeledes skal forandringen også give mening på det organisatoriske niveau. Man skal kunne se en sammenhæng med organisationens overordnede mission, vision og strategi.

Hvad kan jeg gøre? En praktisk tilgang...

Individuel dialog med medarbejderen

Giv dig tid til en individuel dialog med medarbejderen om, hvad forandringen vil indebære for ham/hende. Hvorledes hverdagen kommer til at ændre sig, og hvordan medarbejderen forholder sig til det.

Brug fællesmøder til meningskabelse

Brug afdelingsmøder og stormøder i organisationen til at stimulere meningsdannelsen. Gerne via involverende processer, hvor medarbejderne kan være kreative, reflekterende og debatterende.

Stimuler dialogprocesser mellem medarbejderne

Stimuler dialogprocesser mellem medarbejderne som led i meningskabelsen ved at give rum til refleksion og dialog. Det kan være lejlighed til at tale sammen to-og-to for eksempel på en walk-and-talk. Det kan være gennem dannelse af netværksgrupper på tværs, hvor medarbejderne videndeler og støtter hinanden. Det kan være ved at danne små arbejdsteam, som får specifikke opgaver i forandringsprocessen.

Tydeliggør roller

Skab dialog om de nye roller og dermed den nye identitet, f.eks. ved at holde en workshop hvor medarbejderne aktivt forholder sig til dem. Her har medarbejderne lejlighed til at vende forandringens indflydelse på deres egen hverdag, hvordan det matcher kompetencer, holdninger og værdier samt formålet med arbejdet.

Involver medarbejderne

Når medarbejderne tager aktivt del i forandringsprocessen, så stimuleres den løbende meningsdannelse. Som leder bør du udstikke overordnede mål for forandringen, men involvere medarbejderne i hvordan den skal gennemføres i praksis og med hvilke midler. Giv medarbejderne lejlighed til at være kreative og komme med ideer til nye muligheder.

Kommunikér med de rigtige nøgleord og metaforer

Vær bevidst om det ordvalg du sætter på forandringen. Ord vil trigge medarbejdernes hukommelse og bringe ting frem fra referencerammen, som gerne skal være positivt i forhold til forandringen. Brug gerne metaforer, som huskes langt bedre og virker stærkere.

Vis hvorledes forandringen giver mening ift. medarbejdernes erfaringer

Synliggør facts, undersøgelser og erfaringer, som kan vise en sammenhæng mellem fortid og fremtid. Gør den røde tråd i de mange forandringer tydelig.

Brug værktøjer fra Acqiro

Acqiro udviklet en lang række værktøjer, som kan hjælpe dig som leder i gang med en meningsfyldt forandringsproces. Det er f.eks. værktøjer med ideer til, hvordan man stimulerer meningsdannelse på afdelingsmøder, hvordan man arbejder med implementering af nye roller, og hvordan man kommunikerer på en dynamisk og effektiv måde.

Skrevet af Monica Neesgaard, Acqiro, december 2011. Se www.acqiro.dk