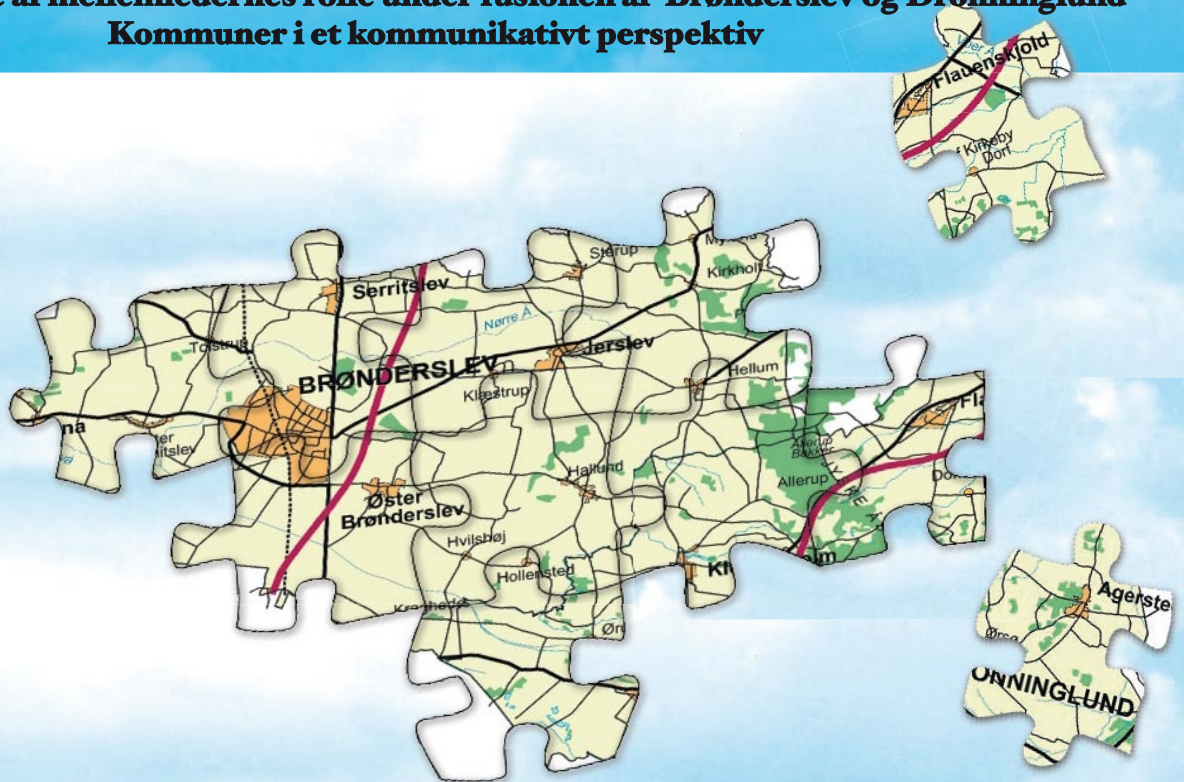




Information og kommunikation under en fusionsproces

En undersøgelse af mellemlidernes rolle under fusionen af Brønderslev og Dronninglund
Kommuner i et kommunikativt perspektiv



SPECIALE

udarbejdet af

MARIA SKOV PEDERSEN

Aalborg Universitet

Politik og Administration

Juni 2007

Information og kommunikation under en fusionsproces

En undersøgelse af mellemlidernes rolle under fusionen af Brønderslev
og Dronninglund Kommuner i et kommunikativt perspektiv

Aalborg Universitet

Kandidatuddannelsen i Politik og Administration

10. semester - Juni 2007

Vejleder: Lene Dalsgaard

Antal sider: 74,8 normalsider

Antal anslag: 179.568



Forord

Med udgangspunkt i erfaringerne fra kommunefusionen på Bornholm og et øget fokus på strategisk kommunikation i de danske kommuner, vil specialets omdrejningspunkt være forandringskommunikation i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner og mellemlederens rolle heri.

Jeg ønsker at sige tak til min kontaktperson i Brønderslev Kommune, der i en travl periode umiddelbart efter fusionen har afsat tid til at bane vejen for min undersøgelse, løbende har besvaret spørgsmål og deltaget i interview. Samtidig vil jeg sige tak til de medarbejdere i forvaltningen, der har deltaget i min spørgeskemaundersøgelse og derved har bidraget til undersøgelsens tilblivelse. Dette gælder ligeledes kommunaldirektøren og de otte medarbejdere, der afsatte tid til uddybende interviews efter spørgeskemaundersøgelsen, interviews, der udgør fundamentet i min analyse. Der skal desuden lyde en tak til HK- og AC-fælles tillidsmændene, der tidligt i processen afsatte tid til interviews til beskrivelsen af casen, det er interviews, der ligeledes har fungeret som baggrundsviden for undersøgelsen. Der skal også lyde en stor tak til min vejleder, Lene Dalsgaard, der gennem hele forløbet har bidraget med konstruktiv kritik, gode råd og vejledning.

Maria Skov Pedersen

Juni 2007

English summary

Since the 1990's, the public sector has focused on communication as a strategic management tool, a term which used to be associated with primarily private establishments. Previously the focus was concentrated on external communication, but now there is a greater comprehension of the importance of internal communication, both in the everyday life of the organization and during projects that include larger scale changes.

The structural reform, which came into force on January 1st 2007, can be seen as such a project that has resulted in larger scale changes in the municipalities. The 271 then municipalities have been reduced to 98 new bigger municipalities, and in 66 cases it made in effect, that two or more municipalities have merged.

In connection with the municipal mergers it has been recommended to bring change communication into focus. The recommendation in this theoretical approach is aimed at a combination of a central and a local strategy, in which especially the local strategy is important in relation to a successful completion of the change. The local strategy entrusts the middle managers with a considerable responsibility regarding the completion of the change. It is recommended, that the middle manager group is made *change agents*, whereby their responsibility in the change process increases. The middle managers are recommended because of their central place in the organization, where they are liaise between the top management and the employees.

However it isn't unproblematic to make the middle managers change agents, since there are several different problems surrounding the middle managers own situation, which can have an effect on their role as change agents.

This thesis is based on the merger of Brønderslev and Dronninglund municipalities, where I research into the role of the middle managers and their handling of the role as change agents and communicators. The role of the middle managers will be examined in a primarily bottom-up perspective, where the subjective opinions of the employees under the level of middle managers, will make up the basis for my analysis.

The findings in the thesis call attention to the problems surrounding the middle managers as change agents, because of the insecurity they themselves experience in the process of the merger. At the same time, the middle managers in the old municipalities may feel difficulties in communicating information regarding the new divisions of the new municipality. This will especially be problematic, if the existing middle managers are not to be middle managers in the same division after the merger. However the middle managers potential as change agents are still of a so considerable nature that it cannot be overlooked in a merger process. Simply because of their knowledge about the employees and the change, and thereby have the possibility of interpreting the change in a local context for the benefit of the employees. This in turn can reduce insecurity and resistance towards the change and thereby pave the way for the change.

Indholdsfortegnelse

Indledning	11
Organisatorisk indgangsvinkel.....	12
Leavitts diamantmodel.....	13
Kommunikation i fusionsprocessen.....	15
Forandringskommunikation.....	16
Problemstilling.....	17
Problemformulering.....	18
Information og kommunikation i en fusionsproces	19
Mellemlederne som forandringsagenter	20
Teeserne og den videre undersøgelse	20
Specialets opbygning	21
Design og metode	23
Design	23
Caseudvælgelse.....	25
Casen 'Fusionen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner'	26
Retrospektivt.....	27
Metode	28
Spørgeskemaundersøgelsen	29
Interviewundersøgelsen	29
Metodetriangulering.....	31
Validitet.....	32
Reliabilitet.....	34

Teoretisk referenceramme.....	37
Fusioner og organisationsforandringer.....	38
Fusionsorganisationen.....	40
Fusionsprocessens faser	41
Faserne i kommunernes fusionsproces.....	42
Ledelse	45
Forandringsledelse	46
Forandringskommunikation	49
Kommunikationsprocessen	52
Ledelse og kommunikation af forandringer	55
Kommunikation under forandringsprocesser.....	56
Reaktioner på forandring.....	56
Håndtering af modstand	58
Indarbejdelse af forandringer	59
Mellemliderens rolle under organisatorisk forandring	62
Operationalisering.....	65
Forandringskommunikation	65
Ledelse af forandring	66
Den kommunale mellemlider	66
Analysestrategi.....	69
Information og kommunikation i fusionsprocessen	71
Information og kommunikation i Brønderslev Kommune.....	72
Behovet for information og kommunikation.....	76
Too much of a good thing – kommunikationsproblemer.....	86
Den gyldne middelvej	89

Mellemliderrollen i fusionsprocessen	91
Kommunikationsvejen	92
Forandringsagenterne.....	93
Mellemliderfunktionen i en fusionsproces	95
Strukturen på plads	96
Usikkerhed for mellemliderne om egen situation	98
Den ledelsesmæssige 'degradering'	99
Mellemlidernes (moralske) ansvar i forandringsprocessen.....	101
Mellemliderne klædt på?	104
Mellemlideren den ideelle forandringsagent?	105
Fordele	105
Ulemper.....	105
Mellemlideren den ideelle forandringsagent?	106
Konklusion.....	107
Litteratur	113

Indledning

Med nedsættelsen af Strukturkommissionen i oktober 2002 gik startskuddet til danmarkshistoriens vel nok største fusionsproces, der angår både det kommunale og det amtslige niveau. Mere end tusind organisationer er involverede i skabelsen af de nye kommuner og regioner, og for centralforvaltningerne og institutionerne betyder det, at flere tusinde organisatoriske enheder skal samarbejde i nye relationer (Goldschmidt og Kirkeby 2005, 15; Goldschmidt og Kirkeby 2006, 95; Borum og Pedersen 2005, 321). Og den 24. juni 2004 vedtog regeringen (V og K) og Dansk Folkeparti aftalen om strukturreformen (Indenrigs- og Sundhedsministeriet 2004). For kommunerne betød det, at de daværende 271 kommuner blev reduceret til 98 nye storkommuner og i 66 tilfælde gjorde det sig gældende, at to eller flere kommuner fusionerede (Aarsøe 2006), hvilket betyder, at der ude i kommunerne har været et større arbejde med at føre eksisterende kommuner sammen til velfungerende enheder. Kommunerne har dermed stået overfor omfattende udfordringer som organisationsforandringer, serviceharmoniseringer og en ny fælles kultur, hvorfor det kan være nødvendigt at ændre holdninger og handlinger i organisationen, og kommunikation kan være en måde at bidrage hertil. Der er blevet arbejdet med problematikker, muligheder og forventninger til, hvordan det hele kommer til at fungere fra 1. januar 2007, hvilket har medført såvel organisatoriske som ledelsesmæssige udfordringer. Der findes dog ingen definitiv opskrift på, hvordan disse udfordringer kan løses, og der kan være variation i de enkelte kommuners kontekstuelle betingelser. Der har været en del fokus på, hvad anbefalingen fra Bornholm lyder, nemlig *kommunikation*, og der er da også fra KL's side peget på, at en effektiv intern og ekstern forandringskommunikation kan bidrage til dette (KL 2006a).

Det at ændre holdninger, adfærd og vaner kræver dog en omfattende indsats, da det også indebærer en ændring i kultur og identitet. Hvorved den organisatoriske forandrings sigte må strække videre end bare det strukturelle.

Fokus i dette speciale er en begrænset del af de organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer, som man har stået overfor ude i kommunerne, nemlig hvordan og i hvilket omfang mellemliderne har håndteret den kommunikationsmæssige opgave, som de er blevet pålagt i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner. Her er der et naturligt fokus på den anvendte *forandringskommunikation*, der referere til den kommunikation, som ledelsen bruger til at få kommunikeret de forestående forandringer ud i organisationen. Forandringskommunikationen adskiller sig fra den løbende kommunikationsindsats, da formålet herved er at ændre holdninger og adfærd (Jakobsen og Scheibel 2006). Dette skal ses i forhold til, at mange opfatter forandring som et grundvilkår, hvilket betyder, at al kommunikation mere eller mindre kan opfattes som forandringskommunikation eller under alle omstændigheder som værende influeret af forandringer (Frandsen et al. 2005, 47).

Det er i forbindelse med større organisatoriske forandringer og især fusioner centralt at forandringskommunikationen virker, da det kan være med til at skabe opbakning og ejerskab til forandringen. I henhold til at få kommunikeret forandringen nedad i organisationen anbefales det, at mellemliderne inddrages aktivt og i casen er mellemlidergruppen blevet gjort til forandringsagenter og kommunikatører i fusionsprocessen. Dette er i tråd med de anbefalinger, som bl.a. Harris og Petersen er kommet med (Harris og Petersen 2005, 43-58), men der kan være knyttet flere problemstillinger til det at gøre mellemliderne til forandringsagenter og det er et af omdrejningspunkterne for nærværende speciale.

Organisatorisk indgangsvinkel

Dette speciale beskæftiger sig med en kommunal fusion, og en sådan kan til en vis grad sammenlignes med en organisationsforandring (Pjetursson 2005), hvorfor der må gøres nogle overvejelser omkring, hvad en organisation er, hvad den består af og hvordan en forandring af en organisation gennemføres.

Selvom en kommune har særpræg i kraft af at være en offentlig organisation, der er underlagt en politisk ledelse, kan dens strukturelle opbygning, processer og mekanismer alligevel undersøges ved brug af organisationsteori, der ikke er møntet direkte på offentlige organisationer. Der skal dog tages forbehold for kommunens unikke organisatoriske karakteristika, så disse kan inddrages. Bakka og Fivelsdal definerer en organisation på følgende måde: *”Det er karakteristisk for organisationer, at de har arbejdsdeling og et administrativt apparat, der på basis af regler og uformelle normer søger at sikre koordinering, kontinuitet og målopfyldelse.”* (Bakka og Fivelsdal 1988, 18).

Således udgøres en organisation af visse strukturelle træk, der indkredser dens opgaver og processer. En organisation anses altså her for enheder, der er samlet omkring et eller flere specifikke mål, som dermed er genstand for en formaliseret gruppedannelse af aktører, der beskæftiger sig med relaterede og/eller ensrettede hensigter. Organisationer er varierende i forhold til disse kriterier og har en større eller mindre grad af kompleksitet.

Studerer organisationer fra et eksternt perspektiv skal de, ifølge Peter Kragh Jespersen, ses i forhold til deres omverden: *”organisationer er åbne sociale systemer, som må forandres sig i et stadigt samspil med en mangesidet og krævende omverden. Overlevelse kan derfor kræve omfattende og til dels revolutionære forandringer”* (Jespersen 1996; 121). Omgivelser kan altså lægge et pres på organisationen, som kan føre til forandring af organisationen eller som i nærværende speciale fusionering med andre kommuner. I henhold til strukturreformen, har det dog i højere grad været et krav fra omgivelserne end det har været et pres, da beslutningen om at skabe større kommuner er blevet pålagt fra regeringens side i forbindelse med aftalen om strukturreformen.

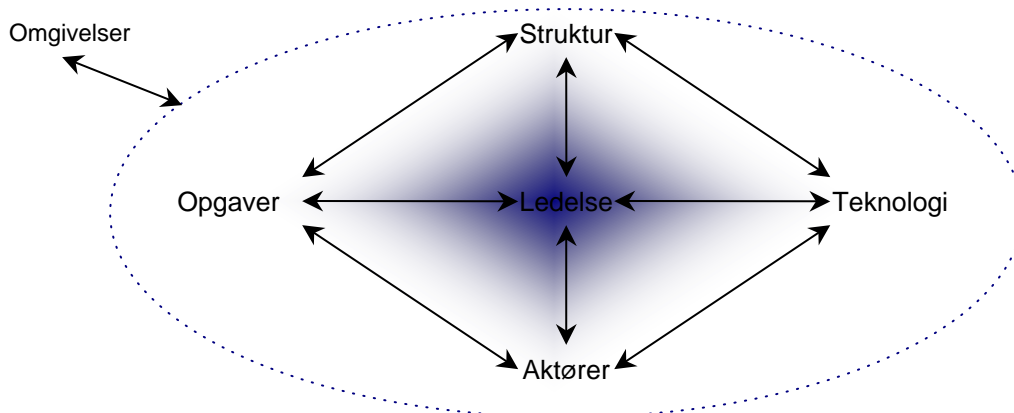
Leavitts diamantmodel

Harold J. Leavitts diamant model er oprindeligt udformet med henblik på at skabe en forklaring på, hvor forandringer kan finde sted i en organisation. Modellen anvendes jævnligt i en sådan sammenhæng, hvilket bl.a. ses i Finn Borums (1995) bog *’Strategier for organisationsændringer’*. Med sin model beskriver Leavitt (1965) organisationer som komplekse systemer, hvori der findes mindst fire forskellige

integrerede felter, disse er *struktur*, *teknologi*, *aktører* og *opgaver* (Leavitt 1965, 1145; Voxted et al. 2003, 34).

Leavitt udelader i sin model ledelsens rolle, hvilket kan synes problematisk når man undersøger fusioner, dette bygger bl.a. på Andersens argumentation om, at '*Store forandringer er top-down processer, og deri ligger allerede en indbygget styring fra topledelsen.*' (Andersen 2005, 124). Netop derfor er ledelsesaspektet integreret i nedenstående figur 1, der er en udbygning af Leavitts originale model.

Figur 1: Diamant model



Kilde: Leavitt 1965, 1145 – udbygget med ledelsesperspektivet og omgivelserne

Modellen deles dermed, i stedet for fire, op i fem indbyrdes afhængige variable. Udenfor diamanten findes organisationens omgivelser, der også kan påvirke det interne samspil i organisationen. Pilene i modellen illustrerer det indbyrdes samspil, der er mellem de forskellige variable. Dette betyder i et organisationsforandringsperspektiv, at der er en spill-over effekt, da forandringer i en dimension vil forårsage forandringer i resten af organisationen. Den hastighed og det omfang, hvormed denne spill-over effekt sker, er ligeledes afhængig af forandringens karakter. I relation til en kommunal fusion betyder det, at f.eks. ændringer i kommunernes opgaver har en afsmittende effekt i forhold til både kommunernes ledelse, struktur, aktører og teknologi og vice versa. Samspillet mellem de interne dimensioner illustrerer ligeledes, at ledelse ikke kan ansues fra en ren top-down tilgang, hvor ledelsen ses som en

upåvirkelig faktor, der træffer beslutninger, der implementeres i resten af organisationen uden påvirkning af organisationens øvrige faktorer.

Ledelse har en central funktion under en fusion og indgår i et samspil med de fire variable - struktur, aktører, teknologi og opgaver/mål -, som ledelsen kan påvirke i forhold til at forandre, fusionere og skabe en ny organisation.

I henhold til fusioner og andre store forandringsændringer er det centralt, at topledelsen sjældent kan få skabt og implementeret forandringen alene. I denne forbindelse kan mellemlidergruppen ses som en central aktør (Bendix 1995 og 1996a; Voxted 2001), og i forbindelse med de kommunale fusioner fremhæves denne gruppe da også i forhold til gennemførelsen af forandringen (Harris og Petersen 2005).

Kommunikation i fusionsprocessen

Siden 1990'erne har der inden for den offentlige sektor været fokus på, hvad der førhen primært var forbundet med private virksomheder, kommunikation som et *strategisk ledelsesværktøj* (Frandsen et al. (red.) 2005, 19). Hvor opmærksomheden tidligere har koncentreret sig om den eksterne kommunikation, er der kommet større forståelse for væsentligheden af den interne kommunikation, både i dagligdagen og under større forandringsprojekter (Elving 2005; Frandsen et al. (red.) 2005, 93).

Kommunikation vægtes, i forbindelse med kommunalreformen, også højt på kommunalt niveau. I en undersøgelse foretaget blandt landets borgmestre og kommunaldirektører i november 2004 angiver 90 pct. af respondenterne, at de til lægger kommunikation en ”*meget vigtig*” rolle (Davidsen 2004).¹

Regeringens, KL's og det kommunale felts interesse for kommunikation i forbindelse med strukturreformerne, muligheden for at lette den store ledelsesudfordring samt den generelle opmærksomhed omkring emnet, gør det relevant at undersøge en konkret case vedrørende forandringskommunikation, mellemliderens rolle heri og medarbejdernes oplevelse heraf. Jeg har valgt at fokusere på Brønderslev Kommune, der siden begyndelsen af 2005 har haft en intern kommunikationsstrategi for fusionsperioden.

¹ I alt deltager 202 kommuner i undersøgelsen.

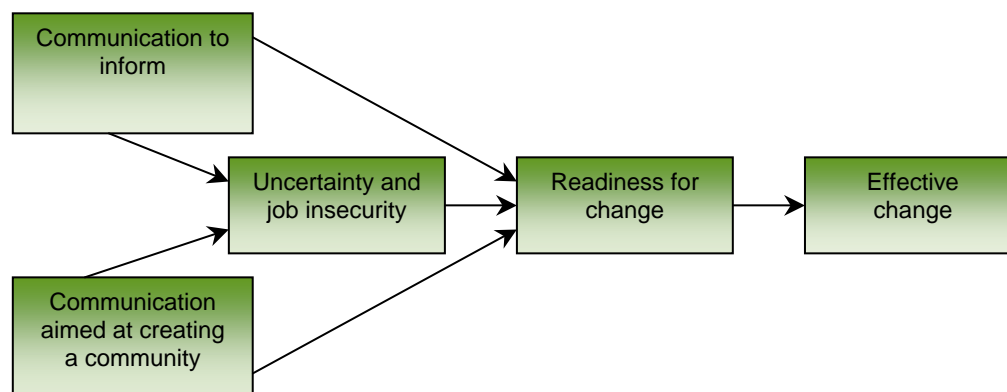
Forandringskommunikation

Teoretisk set kan kommunikation tilskynde forandring ved at skabe *opmærksomhed*, *viden*, *holdnings-* eller *handlingsændringer* (Harris og Petersen 2005, 35). Formålet med kommunikationen vil i hvert enkelt tilfælde afgøre, hvilken kommunikationsstrategi, der skal anvendes, og hvilke/n formidlingsform/er som vil være mest egnet (Harris og Petersen 2005, 40). Imidlertid er det centralt, at mens opmærksomhed eller viden om overordnede forhold vedrørende sammenlægningen kan formidles via skriftlige massemedier som nyhedsbreve eller Intranettet, kræver holdnings- og adfærdssændringer *face-to-face* kontakt med den nærmeste leder, *dialog*, *oversættelse* og *inddragelse* (Harris og Petersen 2005, 36; Petersen 2000, 38).² Dette er da også en væsentlig årsag til, at jeg har valgt at se på relationen mellem mellemlider og medarbejder.

I en forandringsproces øges kommunikationsbehovet, fordi usikkerhed kan lede til rygter, modstand og negativ fokus på forandring. Da er ikke muligt at informere, kommandere og instruere medarbejdere til at lære at tænke anderledes omkring egen situation, kan man bruge kommunikationen til at fremme en åben dialog, personlige valg og få indsigt i medarbejdernes erfaringer, idéer og bekymringer omkring forandringerne (Haslebo 2006, 2). Modstand skal derfor ikke automatisk betragtes som værende negativt, men kan være et udtryk for manglende eller utilsigtet kommunikation. Elving peger da også på, at målrettet kommunikation under en organisatorisk forandringsproces kan bidrage til at mindske årsager, der ligger til grund for medarbejdernes *modstand* samt øge deres *forandringsparathed*, hvilket kan have betydning for, om forandringerne adopteres (Elving 2005, 131). Nedenstående figur 2 illustrerer, hvordan kommunikation, ifølge Elving, kan bidrage til at mindske modstand, som er knyttet til usikkerhed samt øge den enkeltes forandringsparathed, og derved øge sandsynligheden for at gennemføre den ønskede organisatoriske forandring.

² Dette er for at sikre, at den formidlede information får relevans og perspektiv for medarbejderne (Harris og Petersen 2005, 47).

Figur 2: Overordnet model for kommunikation under organisationsforandring



Kilde: Elving 2005, 134

I henhold til specialet er det centralt, hvordan kommunikation – eller mangel på samme – kan påvirke den enkelte og dennes opfattelse af fusionsprocessen. I denne sammenhæng er mellemlidernes rolle ligeledes relevant at undersøge, da det i høj grad er mellemlidene, der står for kommunikationen ned til medarbejderniveauet.

Problemstilling

'En stor forandring er som regel umulig, med mindre flertallet af medarbejderne er villige til at hjælpe, ofte i et omfang, der indebærer kortsigtede ofre. Men folk vil ikke bringe ofre, selv ikke når de er utilfredse med status quo, hvis ikke de opfatter de potentielle fordele ved forandringen som tiltrækkende, og hvis ikke de virkelig tror, at en forandring er mulig. Uden troværdig kommunikation, og en masse af den, vil de ansattes følelser og forstand aldrig blive fanget af ideen.' (Kotter 1997, 10)

Jeg har lagt fokus på mellemlidernes rolle som kommunikator og forandringsagent i fusionsprocessen, da det er den gruppe, der i høj grad skal stå for den troværdige kommunikation og skabe ejerskab til forandringen.

Forandringskommunikationen kan skabe fællesskabsfølelse, benyttes til informationsspredning, forebygge rygter, aflive myter, samt bekæmpe usikkerhed og eventuelle negative holdninger til forandringer. Kommunikationen kan desuden åbne op for dialog omkring og indsigt i, medarbejdernes tanker om forandringen, således at

der kan skabes rum for personlige valg, indflydelse og medbestemmelse. Dette kan give medarbejderne følelse af ejerskab til forandringen og opgavevaretagelsen i den sammenlagte afdeling.

Der er dog også potentielle problemstillinger omkring forandringskommunikationen og mellemlidernes rolle heri. Overordnet kan det dreje sig om mængden af information og kommunikation, kvaliteten heraf, mellemlidernes kommunikative evner og kompetencer, brugen af kommunikationskanaler og på det individuelle plan kan den mellemlidernes prioritering og mål for kommunikationen og tilpasning af informationsmængden have betydning. Desuden kan de enkelte medarbejders behov, forventninger og vaner i forhold til kommunikation og information påvirke deres opfattelse heraf.

Medarbejdernes forandringsparathed kan desuden også have betydning for mellemlidernes kommunikative forandringsmuligheder. Hvor den enkelte medarbejders situation, syn på egne muligheder eller usikkerhed omkring ens fremtidige arbejdssituation m.m. kan have betydning.³

I forlængelse af ovenstående vil jeg undersøge mellemlidernes rolle som kommunikatorer og forandringsagenter i forlængelse af de anbefalinger der findes herom, og den betydning som kommunikation og information gives i en forandringssituation.

Problemformulering

Hvordan og i hvilket omfang har mellemlidernes håndteret den kommunikationsmæssige opgave de er blevet pålagt i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner i perioden fra 2005 og frem til fusionens ikrafttræden den 1. januar 2007?

³ I den forbindelse kan det spille en rolle, at beslutningen om Strukturreformen og dermed kommunefusionen er bestemt ovenfra – udenfor organisationen.

Den opgave der refereres til, skal ses i et kommunikationsmæssigt lys, da mellemlederne indtager en central rolle i forhold til den anvendte forandringskommunikation i kommunen, som den fremkommer af kommunikationsstrategien for fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005b). Mellemledernes rolle har bestået i at være forandringsagenter og kommunikatører under fusionsprocessen.

Til at gennemføre den videre undersøgelse af min problemstilling, har jeg opsat to teser. Teseerne vil danne grundlag for den videre analyse.

Information og kommunikation i en fusionsproces

Når man skal kommunikere en forandring er det centralt at benytte sig af både information og kommunikation, og der peges i teorien omkring forandringskommunikation på, at kommunikationen og her især den lokale kommunikation er central for, at medarbejderne føler et ejerskab til forandringen. For at føle et ejerskab til forandringen, er det nødvendigt at få reduceret den usikkerhed som den enkelte vil føle i forbindelse med fusionen, da den kan resultere i decideret modstand mod forandringen. Derfor er det vigtigt at tage højde for de forskellige behov, som den enkelte måtte have for information og kommunikation i fusionsprocessen.

I henhold til teorien omkring forandringskommunikation spiller den lokale strategi en central rolle, da det er gennem den lokale fortolkning, der især skabes nærhed i informationen og kommunikation. Det er min opfattelse, at man til trods for intentionerne i kommunikationsstrategien omkring kommunikation frem for information i fusionsprocessen er forfaldet til det modsatte. I en fusionsproces, som den, der undersøges i nærværende speciale, er det centralt, at både informationen, men også kommunikationen fungerer optimalt, for at skabe de bedst mulige betingelser for fusionen og dennes gennemførelse.

Dette leder frem til følgende tese:

Information og kommunikation er centralt i en fusionsproces, da det kan være med til at reducere usikkerhed omkring forandringens gennemførelse og konsekvenser for den enkelte.

Mellemliderne som forandringsagenter

Der er stor fokus på mellemliderne i en forandringsproces og dette synes i relation til teorien omkring bl.a. forandringskommunikation og ledelse af forandring ikke at være tilfældigt. Mellemliderne indtager en ideel position til at kommunikere og viderebringe information fra toppen af organisationen og ned til medarbejderne.

Mellemliderne er i kommunikationsstrategien for fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner tillagt ansvar for at inddrage ansatte i at realisere mål og beslutninger i forbindelse med fusionen (Brønderslev-Dronninglund 2005a). Dette gøres bl.a. for at reducere den usikkerhed, som medarbejderne må føle i forbindelse med fusionen, men der er flere problematikker i relation til dette. 1) Har mellemliderne været klædt godt på til at klare denne opgave; 2) Hvor usikre har de været på deres egen situation og 3) Har de selv været godt nok informeret til at kunne kommunikere og informere videre nedad i organisation. Dette er problematikker som mellemliderne skal overkomme for at kunne udnytte deres centrale placering fuldt ud og dermed være en oplagt og effektiv forandringsagent.

Dette leder frem til følgende tese:

Mellemliderne er ideelle forandringsagenter, på grund af den centrale placering de indtager som bindeled mellem topledelsen og medarbejderne.

Teserne og den videre undersøgelse

Teserne vil hjælpe mig til at belyse problemstillingen og besvare problemformuleringen. Den første tese knytter sig i høj grad til teorien omkring forandringskommunikation, mens jeg i den anden tese mere eksplicit sætter fokus på mellemlidernes rolle i kommunikationen af forandring.

Specialets opbygning

I nedenstående følger en kort redegørelse for specialets struktur.

Kapitel to – Design og metode – indeholder de design og metodemæssige overvejelser, jeg har foretaget i forbindelse med specialet.

Kapitel tre – Den teoretiske referenceramme – indeholder en gennemgang af de valgte teoretiske elementer, der vil blive benyttet i analysen, enten direkte eller som baggrundsviden.

Kapitel fire – Operationalisering – indeholder en kort operationalisering af de centrale teoretiske begreber.

Kapitel fem – Analysestrategi – indeholder som titlen indikerer specialets analysestrategi, hvori opbygningen af analysen og anvendelsen af den teoretiske ramme heri gennemgås.

Kapitel seks – Information og kommunikation i fusionsprocessen – indeholder specialets første analysedel, der er bygget omkring den første tese, mens kapitel syv – Mellemliderrollen i fusionsprocessen – indeholder anden analysedel, der er opbygget omkring den anden tese.

Kapitel otte – Konklusion – indeholder specialets samlede konklusion.

Design og metode

I dette kapitel vil der blive gjort rede for, hvordan problemstillingen søges besvaret, dvs. hvilke empiriske og teoretiske elementer, der er behov for samt forholdet mellem dem. Yin formulerer det således: *'...a research design is a logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about these questions.'* (Yin 2003, 20). Først præsenteres specialets design, hvor også specialets case kort præsenteres. Kapitlet afsluttes med uddybende metodemæssige overvejelser i forhold til dataindsamling og analyse, hvor der ligeledes vil blive reflekteret over styrker og svagheder ved specialets design samt om validitet og reliabilitet.

Design

Specialets tilgang er gennem en case at opnå indsigt i, hvordan og i hvilket omfang mellemlederne har kunnet håndtere den kommunikationsmæssige opgave, de er blevet pålagt i forbindelse med casen. Undersøgelsesdesignet er et single case studie med casen 'Fusionen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner'.

Behovet for at bruge et casestudie opstår specielt, hvis man ønsker at forstå et komplekst socialt fænomen (Yin 1994, 3). Hvis man ønsker at sige noget om, hvordan eller hvorfor et program (i dette tilfælde fusion) har virket eller ej, kan man læne sig op ad et case studie (Yin 1994, 7). Et argument for at vælge et single case studie kan være, at casen repræsenterer en ekstrem eller unik case (de Vaus 2001, 226-227), men der kan også argumenteres for, at casen relaterer sig til en større population eller mere generel sammenhæng (Antoft og Houlberg Salomonsen 2007, 43), hvilket der er tale

om for den nærværende case. Her er der ikke umiddelbart tale om en unik eller ekstrem case, men i stedet en case, der er repræsentativ for, hvordan det har set ud i mange kommuner i forbindelse med fusionerne som følge af strukturreformen. I henhold til problemstillingen, så er det ligeledes en problemstilling, man kan have en forventning om, er at finde i mange af de fusionerede kommuner.

Der findes flere former for casestudier, og de kan deles op efter hvorvidt deres formål er deskriptivt eller analytisk samt om enheden, der undersøges, er af empirisk eller teoretisk karakter, jf. nedenstående tabel 3.

Tabel 3: Hovedtyper af casestudier

	Formål	
	Deskriptivt At generere ny empirisk viden	Analytisk At generere ny teoretisk viden
Videnskabelig tolkning har afsæt i empirisk viden og data – Given population	A-teoretiske casestudier	Teorigenerende casestudier
Videnskabelig tolkning har afsæt i teoretisk viden – Teoretisk univers	Teorifortolkende casestudier	Teoritestende casestudier

Kilde: Antoft og Houlberg Salomonsen 2007, 34; Andersen 1997, 127

I henhold til den i specialet anvendte case, er der mere specifikt tale om et forklarende, klinisk case studie, hvori den teoretiske ramme anvendes som et redskab til at forstå og forklare den konkrete case i forhold til problemformuleringen. Casestudiets fokus er således casecentreret og ikke teoriorienteret (de Vaus 2001, 223-224), og der kan argumenteres for, at dette casestudie udgør en mellemting mellem det teorifortolkende og det ateoretiske casestudie (Antoft og Salomonsen 2007; Andersen 1997). Dette er tilfældet, da casen søges vurderet og karakteriseret på baggrund af den teoretiske referenceramme.

Formålet med casestudiet er således at opnå en dybere indsigt i den enkelte case, her fusionen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner, en indsigt der eventuelt

kan hjælpe til at nuancere teoriapparatet, udvide forståelsen for mellemlidernes rolle i (kommunale) fusionsprocesser, og selvfølgelig, så det bliver muligt at besvare specialets problemstilling.

I mine bestræbelser på at analysere mellemlidernes rolle i fusionsprocessen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner ud fra en i høj grad dominerende bottom-up tilgang, har jeg valgt at lave et casestudie, hvor jeg primært benytter mig af kvalitativ metode i form af interview, hvoraf jeg har gennemført 11, kombineret med en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, der er gennemført blandt de administrative medarbejdere på alle niveauer i forvaltningen.

En af de primære årsager til, at jeg har valgt at benytte mig af kvalitativ metode i form af interview i forbindelse med mit casestudie er, at det er en velegnet metode til at forstå komplicerede sammenhænge, og til at kortlægge viden og oplevelser hos en eller flere bestemte aktørgrupper.

Generelt set foretrækkes casestudier, når der er tale om et hvordan eller hvorfor spørgsmål samt når fokus er på et nutidigt fænomen ude i det virkelige liv, og undersøgeren har lille kontrol over begivenheder (Yin 1994, 13). I henhold til den opstillede problemstilling og problemformulering ønsker jeg at besvare spørgsmålet om, hvordan mellemlidene har håndteret den opgave de er blevet pålagt i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner, og da det yderligere er et aktuelt fænomen ude i den kommunale virkelighed, mener jeg, at denne metode og dette design vil være bedst egnet til denne undersøgelse.

Caseudvælgelse

Jeg har valgt casen 'Fusionen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner' af flere årsager. Der er ikke tale om en ekstrem eller unik case, men til gengæld en case som må forventes at være repræsentativ for en bredere population. At dette må forventes hænger sammen med, at problemstillingen ikke er specifik for casen, men en problemstilling som højst sandsynligt kan genkendes i langt de fleste af de nyligt fusionerede kommuner. At valget så er faldet specifik på Brønderslev Kommune hænger sammen med, at jeg på niende semester havde en seminargang omkring

forandringskommunikation med kommunikationskonsulent i gl. Brønderslev Kommune Mette Krogh Jacobsen, og efterfølgende skrev en seminaropgave omkring forandringskommunikation i en kommunefusion med Brønderslev-Dronninglund Kommune som case. Dette var min primære indgangsvinkel til at vælge den samme kommune i nærværende speciale. For det første havde jeg allerede etableret kontakt med kommunen, og for det andet havde jeg et godt udgangspunkt i forhold til casen, da jeg på forhånd havde et vist kendskab til den kommunikation, man valgte at bruge under fusionen og casens kontekst.

Inden de metodiske overvejelser, styrker og svagheder uddybes, præsenteres først kort den anvendte case.

Casen 'Fusionen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner'

Den 16. november 2004 underskrev de daværende byråd i Brønderslev og Dronninglund Kommuner 'ægtepagten' mellem de to kommuner. På dette tidspunkt var den første af de 23 projektgrupper, kommunikationsgruppen, allerede etableret. Kommunikationsgruppen, der bestod af to medarbejdere fra henholdsvis Brønderslev og Dronninglund Kommuner skulle stå for fusionskommunikationen (Jacobsen og Scheibel 2006; Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005a). At man så tidligt etablerede kommunikationsgruppen har ligeledes været med til at signalere til medarbejderne, at kommunikation prioriteres (interview MKJ). Kommunikationsgruppen udarbejder kommunikationsstrategien for fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommune 2005-2006 (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005b), og der fremlægges heri mål for både den interne og den eksterne kommunikation, hvoraf kun den interne er relevant for nærværende problemstilling. Den interne kommunikationsstrategi vil blive inddraget og præsenteret løbende, hvor det er relevant.

Den tredje vej

Man har i fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner lagt vægt på 'den tredje vej', '*...et udtryk, der er blevet grint noget af rundt omkring, for hvad er lige præcis den tredje vej.*' (interview OH). Hovedtanken bag den tredje vej er, at der skal

findes en vej mellem den måde, det har været gjort på i de gamle kommuner. Hvor man så tager det bedste fra de to kommuner. *'Og den 3. vej er nødvendig at finde, fordi der er forskelle mellem Brønderslev og Dronninglund.'* (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2006d, 7). Der kan synes at være en vis sammenlignelighed med Blairs 'Den tredje vej', hvor 'den tredje vej' i England var en helt ny fortælling, der omfatter en beskrivelse af en lang række nødvendige forandringer, som ikke medfører tab af tryghed. Blairs 'den tredje vej' gør op med det traditionelle skel mellem højre og venstre (Pjetursson 2002, 127-128). I henhold til casen er det klart, at filosofien bag Blairs 'tredje vej' er den samme, som går igen her. 'Den tredje vej' signalerer ønsket om at eliminere en eventuel 'storebror'-effekt, og i stedet inddrage medarbejderne i forsøget på at finde 'den tredje vej'.

I relation til den tredje vej kan det synes paradoksalt nok, at der i interviewene gives udtryk for, at det sandsynligvis er en fordel at komme udefra, især for mellemlederne. Dette forklares ved, at der fra medarbejdernes side ikke er en forventning om, at mellemlederen ellers vil forfalde til gamle måder fra den gamle kommune (ML 1; ML 2). Hvorvidt det er nødvendigt at komme helt udefra, eller for den sags skyld fra Amtet eller om man blot er kommet til en helt anden afdeling, så åbner det op for muligheden for at starte på en frisk, på 'den tredje vej'. Det samme kan på nogle områder gøre sig gældende for medarbejderne under mellemlederniveauet, når man er kommet udefra er man gået til forandringen med andre øjne, da man ikke på samme måde har været 'tynget' af sin fortid i den gamle kommune. At man kan være 'tynget' af sin fortid hænger primært sammen med, at mange af medarbejderne er flyttet sammen i større grupper af tidligere kollegaer, hvilket kan have betydning for den måde man tager forandringerne til sig (UML 1, UML 5, UML 6, ML 2).

Retrospektivt

Som det fremgår af ovenstående er casen i princippet afsluttet, og der er derfor tale om et retrospektivt casestudie, hvorfor der er behov for en rekonstruktion af casens forløb. Da det trods alt er relativt kort tid siden casen afsluttedes, giver dette mindre problemer i relation til retrospektive designs (de Vaus 2001, 227-228). Der vil desuden være tale om anvendelse af kilder, der er blevet til omkring og i casens forløb, og der vil derfor næppe være tale om direkte tab af informationer på baggrund af tidens gang,

når det kommer til dokumentstudiet. I henhold til spørgeskemaundersøgelsen og interviewene, kan der selvfølgelig være problematikker i forhold til, at respondenterne har glemt visse af de kommunikative og informationsmæssige aspekter af fusionen. I henhold til rækkefølgen af spørgeskemaet og de uddybende interviews, kan det måske ses som en fordel i forhold til interviewrespondenterne, at de til en vis grad har 'genopfrisket' fusionsprocessen i forbindelse med besvarelsen af spørgeskemaet.

Metode

Besvarelsen af den opstillede problemstilling kræver et kendskab til de forudsætninger, der kendetegner fusionsorganisationen. Dette kendskab, der søges opnået gennem i første omgang indledende interviews, der sammen med dokumentstudier er med til at skabe et overblik over fusionsprocessen og brugen af kommunikation heri. Der er herefter gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt kommunens administrative medarbejdere på forvaltningsniveau samt uddybende interviews efter spørgeskemaundersøgelsen var afsluttet.

Datagrundlaget består af officielle dokumenter fra Brønderslev Kommune, medarbejderbladet *Over Åsen*, artikler og bøger. Derudover kommer en del af empirien fra kvalitative baggrundsinterviews, en spørgeskemaundersøgelse foretaget i administrationen samt uddybende kvalitative interviews. Der er dermed tale om en kombination af dokumentstudie og egen indsamling af empiri.

I det følgende præsenteres overvejelser omkring interview og spørgeskemaundersøgelse som metode til indsamling af data, udvælgelse af respondenter samt overvejelser vedrørende hvordan analysen af interviewene og resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen gribes an.

Spørgeskemaundersøgelsen

Spørgeskemaundersøgelsen omfatter samtlige administrative medarbejdere i Brønderslev Kommune på forvaltningsniveau. Svarprocenten på spørgeskemaundersøgelsen er 47,23 pct.⁴

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført før interviewrunden. Dette er gjort for at skabe et overblik over og få indsigt i de problemstillinger, der har måttet være, hvilket også har givet mulighed for at spørge ind til og få kommentarer i forhold til interessante 'fund' i spørgeskemaet.

Den kvantitative undersøgelse er udformet i forhold til specialets problemstilling, kombineret med primært teori omkring forandringskommunikation og de ting der bliver lagt vægt på heri. Igennem spørgeskemaundersøgelsen får de administrative medarbejdere, mellem- og topledere mulighed for at komme med et henholdsvis bottom-up og top-down perspektiv, hvilket går igen i interviewrunden.

Interviewundersøgelsen

De indledende interviews i forhold til casebeskrivelsen blev foretaget blandt tre medarbejdere, der alle har deltaget i Administrativ Styregruppes møder. De tre medarbejdere er: Mette Krogh Jacobsen – Kommunikationskonsulent, Lisbeth Fruensgård – HK-fællestillidsmand og Ole Holdt – AC-fællestillidsmand.

I henhold til de uddybende interviews, der er gennemført umiddelbart efter spørgeskemaundersøgelsen er udvælgelsen primært sket ved, at respondenterne gennem spørgeskemaundersøgelsen har tilkendegivet, at de har været interesserede i at deltage i et uddybende interview, kombineret med et ønske, fra min side, om at kunne undersøge mellemlidernes rolle under fusionen. Der er i alt foretaget ni interviews på tre niveau:

- Over mellemliderniveau
- Mellemliderniveau
- Under mellemliderniveau

⁴ Der er her korrigeret for, at 26 mailadresser endnu ikke var blevet oprettet, samt tilkendegivelse fra seks medarbejdere om, at de først er blevet ansat i kommunen efter 1. januar 2007. At dette er medtaget skyldes en fejl i konstruktionen af spørgeskemaet, hvor denne gruppe af medarbejdere er blevet 'udeladt' og de derfor ikke har kunnet besvare spørgeskemaet.

Der er i forbindelse med interviewene søgt at skabe en ligelig fordeling af respondenter på under mellemederniveau og mellemederniveau, ved at der er nogenlunde ligelig repræsentation fra henholdsvis Dronninglund, Brønderslev og Amtet. Der er dog en overvægt af medarbejdere under mellemederniveau, da disse må anses som værende de respondenter, der ligger inde med den største subjektive viden omkring mellemedernes rolle under fusionen. Hvilket hænger sammen med, at det er dem, der har modtaget information fra mellemederne og benyttet dem som kommunikationskanal under fusionen. De udgør ligeledes et naturligt udgangspunkt i forhold til den relativt bottom-up prægede tilgang, som jeg bruger til at undersøge og besvare problemstillingen med. En problemstilling, ved at have gjort mellemederne til hovedfokusgruppen, kunne være at de vil forsøge, at skabe et mere positivt billede af deres egen rolle under forandringen end tilfældet måske har været.

Interviewene blev optaget på diktafon, så jeg i interviewsituationen kunne koncentrere mig om at tage noter, lytte og rette interviewguiden til hvor nødvendigt. Udgangspunktet var en interviewguide, der var tilpasset de tre niveauer, dog med en række spørgsmål, der var enslydende, da det kunne være med til at afdække uoverensstemmelser i opfattelser på de forskellige niveauer. Mit generelle indtryk er, at interviewpersonerne var yderst hjælpsomme og imødekommende, selvom de har meget travlt i hverdagen efter fusionen er trådt i kraft. Interviewpersonerne virkede åbne og ærlige, i og med, at de gjorde opmærksom på såvel negative som positive sider ved fusionen og den kommunikation og information, der har været herom, samt hvilke problemer de har set og oplevet.

Af hensyn til interviewpersonernes anonymitet, har jeg lavet en referencenøgle over interviewpersonerne. Den er bygget op omkring to kriterier: 1) kriteriet om interviewpersonens anonymitet og 2) kriteriet om korrekt referenceteknik, hvor udsagn ikke skal kunne tilbagespores. Referencenøglen er opbygget således, at respondent X fra under mellemederniveau vil blive refereret som UML 1 i kapitel syv, mens vedkommende i kapitel otte vil skifte referencenavn til f.eks. UML 6. Dette sker for at sikre anonymiteten, da en interviewperson ville kunne genkendes på sine udsagn, når

de bliver sammenholdt, hvis vedkommende hele specialet igennem er UML 1. Referencenøglen vil af hensyn til anonymiteten ikke vedlægges som bilag.

Metodetriangulering

Triangulering er af Denzin defineret som: *'the combination of methodologies in the study of the same phenomenon'* (Denzin 1978 citeret i Jick 1979, 602). Read og Marsh peger på, at der er to overordnede årsager til at kombinere metoder: *'First, it may be that using one method does not allow the researcher to address all aspects of the research question.'* og *'Second, many researchers argue that combining methods increases the validity of research, because using a variety of methods means that one method serves as a check on another.'* (Read & Marsh 2002, 237). I relation til metodetriangulering, afviser Denzin brugen af den simple skelnen mellem kvalitative og kvantitative metoder. I stedet for identificerer han fem separate metoder: 1) survey; 2) Interview; 3) dokumentanalyse; 4) direkte observation og 5) deltager observation. Efter hans mening vil en fuldkommen trianguleret undersøgelse bestå af alle fem metoder, men dens grundlæggende karakteristika er en kombination af to eller flere forskellige undersøgelses metoder i studiet af det samme empiriske problem. Denzin skelner ligeledes mellem triangulering inden for metoder og triangulering mellem metoder. (Read & Marsh 2002, 237; Jick 1979, 603-605) I relation til nærværende speciale er der tale om metodetriangulering mellem survey⁵, interviews⁶ og dokumentanalyse⁷, hvor jeg bruger interview og spørgeskemaundersøgelse som primære kilder. Dokumenterne vil ikke blive analyseret lige så udførligt som interviewene og resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen.

Uanset hvilken type af empiri specialets analyse bygger på, vil denne have styrker og svagheder. Styrkerne og svaghederne ved brug af henholdsvis kvantitativt og kvalitativt datamateriale påpeges af Yin. I henhold til kvalitativt materiale kan der findes svagheder ved dette, f.eks. respondent bias på baggrund af dårligt udarbejdede interviewguides, eller hvis interviewer påvirker respondenter i unødvendig grad, så

⁵ Spørgeskemaundersøgelsen.

⁶ Både de indledende til beskrivelse af casen og de uddybende efter spørgeskemaundersøgelsen.

⁷ Dokumenter fra kommunen, det drejer sig primært om kommunikationsstrategier, opfølgning herpå, kommunikationspolitik og medarbejderbladet 'Over Åsen'.

pålidelighedsproblemer kan opstå. Kvantitativt materiale har den styrke, at det altid er muligt at 'slå resultater op', men under indsamlingen af data fra f.eks. spørgeskemaundersøgelser er der mange muligheder for validitetsproblemer, bl.a. indholdsvaliditet, hvor spørgsmålene og svarmulighederne ikke er konstrueret tilstrækkeligt nuancerede til at afdække det undersøgte, hvilket kan føre til, at der kan stilles spørgsmålstegn ved undersøgelsens gyldighed (Yin 2003, 80).

Kort sagt er der svagheder ved at benytte både kvalitativt og kvantitativt datamateriale, hvorfor der i specialet er søgt, gennem metodetriangulering, at opveje de enkelte typer af empiris svagheder. Samtidig kan man argumentere for, som det også fremkommer af ovenstående, at de forskellige metoder understøtter hinanden og kan fungere som kontrol. Trianguleringen giver forskellige informationer, der supplerer hinanden og hjælper til at tolke informationer ved at koble det med oplysninger andre steder fra. Samtidig kan triangulering imødekomme flere dele af den traditionelle kritik af casestudiet som undersøgelsesmetode. Triangulering er på den måde ligeledes en kvalitetssikrende foranstaltning som anbefales, særligt af forfattere, der understreger kvalitative undersøgelses generaliserende potentiale (Olsen 2002, 153; Nielsen 2005, 187).

Validitet

Validitet henfører i dette speciale til om der i bund og grund svares på problemformuleringen: Hvordan og i hvilket omfang har mellemlederne håndteret den kommunikationsmæssige opgave de er blevet pålagt i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner i perioden fra 2005 og frem til fusionens ikrafttræden den 1. januar 2007. Hvis der i specialet ville være en ringe validitet, vil det betyde, at konklusionen og analysen omhandler et andet emne end det der er opstillet i problemstillingen. For at sikre validiteten skal der derfor være en tydelig sammenhæng mellem genstandsfeltet og det der rent faktisk undersøges. Der er således validitetsovervejelser i spil gennem hele specialet for at sikre, at det intendede undersøges.

I henhold til den interne validitet er det valgte design og de teoretiske elementer med til at sikre denne. Projektet tager udgangspunkt i et single casestudie, der placerer sig i

spændingsfeltet mellem de a-teoretiske casestudier og de teorifortolkende casestudier. Problemstillingen undersøges ud fra en teoretisk referenceramme, der afstedkommer forskelligartede aspekter af forklaringen af casen, hvorved en høj grad af intern validitet i forbindelse med besvarelsen af problemformuleringen kan opnås. Da specialets design er et klinisk casestudie, er en høj grad af intern validitet at efterstræbe, og denne vurderes da også som værende høj.

Den eksterne validitet refererer til muligheden for at generalisere resultater ud over et studies forklaringsramme. Kan konklusionerne vedrørende ét casestudie overføres på andre lignede situationer, eller begrænses konklusionerne til den specifikke undersøgelse? Der har igennem tiden været rettet kritik mod casestudiet som undersøgelsesmetode og man skal derfor være omhyggelig i tilrettelæggelsen og udførelsen af et cases studie for at undgå de traditionelle kritikker af metoden (Yin 1994, 1). En almindelig bekymring er, at casestudiet giver et meget lille grundlag for at lave videnskabelige generaliseringer. Det er her relevant at skelne mellem analytisk generalisering og statistisk generalisering. I relation til sidstnævnte er dette generalisering ud fra empiriske data samlet som stikprøve for at sige noget om en population (Yin 1994, 30). En case fra et casestudie er ikke en stikprøveenhed. Man kan i forbindelse med casestudier derfor i stedet benytte sig af analytisk generalisering, hvor man ud fra tidligere udviklet teori sammenligner det med empirien fra case-studiet. Man kan generalisere analytisk på baggrund af en eller flere cases, i nærværende speciale vil det være på baggrund af en enkelt case, fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner. Kritikken af generaliseringer på baggrund af én case knytter sig til, at det er en lille baggrund for generaliseringer, en sådan kritik tager dog implicit udgangspunkt i den statistiske generalisering. Når man beskæftiger sig med casestudier kan en sådan ikke bruges, da casestudier beskæftiger sig med analytiske generaliseringer, hvor man generaliserer et sæt af resultater til teoretiske antagelser eller en bredere teori (Yin 1994, 10).

Den analytiske generalisering indebærer en velbegrundet bedømmelse af, og i hvilken udstrækning resultater fra et casestudie kan bruges som en form for retningslinje for, hvad der vil ske i en anden situation (Kvale 1994, 231-236). Det er analytisk generalisering, der kan bruges til at udvikle og generalisere teorier. Man kan desuden

med fordel bruge casestudiet når man ønsker at afdække de kontekstuelle forhold omkring et fænomen (Yin 1994, 13).

Det anvendte casestudie er en enkel case med en enkelt enhed, og ulempen ved et sådant er, at det er svært at undersøge samme fænomen (en identisk case) indenfor den samme overordnede kontekst. Derfor kan der være en risiko for bias, som følge af særtræk ved denne ene case. En væsentlig fordel ved den valgte type af case er, at det i høj grad er muligt at gå i dybden med denne. Som der dog er argumenteret for i ovenstående må casen dog betragtes som værende generel i sin overordnede problemstilling for en lang række af de fusionerede kommuner, og for den sags skyld også fusionerede virksomheder, der vælger at gøre mellemlidergruppen til forandringsagenter og kommunikatører i en forandringsproces. Derfor må den eksterne validitet siges at være stor.

Reliabilitet

En høj grad af reliabilitet indebærer, at andre personer skal kunne undersøge specialets problemstilling og komme frem til det samme resultat (konklusion) (Nielsen 1998, 69). Der kan tales om både intern og ekstern reliabilitet. Der er i nærværende undersøgelse søgt at tage højde for reliabiliteten gennem hele metodeafsnittet. Den interne reliabilitet afhænger i høj grad af respondenternes ærlighed. Umiddelbart kan det synes vanskeligt at sikre sig, at respondenterne svarer ærligt på de i interviewene stillede spørgsmål. Det er i forhold til nærværende undersøgelse noget nær umuligt at kontrollere dette, da de interviewede personer bliver spurgt om subjektive holdninger og oplevelser kombineret med, at de hører under forskellige aktørgrupper, jf. ovenstående. I relation til den eksterne reliabilitet er der forsøgt taget højde for denne bl.a. ved tydelig beskrivelse af metoder og analyseredskaber, hvorved andre har mulighed for at vurdere datamaterialet, og derved danne sig et indtryk af rimelighederne af konklusionerne, der er sluttet på baggrund heraf.

I forbindelse med valg af kilder samt udvælgelse af centrale aspekter og udtalelser i casen, er der risiko for, at specialets analyse og konklusion er præget af forfatterens forudindtagede opfattelser knyttet til problemstillingen. Det indebærer således en mulighed for, at der lægges vægt på nogle bestemte forhold i analysen frem for andre,

hvilket dermed kan betyde, at projektet når andre konklusioner end via en analyse foretaget af andre forskere.

Teoretisk referenceramme

Der vil i dette kapitel kort blive redegjort for de valgte teoretiske elementer, som jeg vil benytte mig af i nærværende speciale. Den måde den teoretiske referenceramme anvendes på er afhængig af de metodiske overvejelser, hvilket mere konkret betyder, at den teoretiske referenceramme bruges til at søge forklaringer på hvad der sker i casen, og hvorfor der sker de ting, der gør.

Den teoretiske referenceramme består af ledelse og forandringsledelse, forandringskommunikation, kombinationen af de to og til sidst mellemliderrollen. Indledningsvis vil der dog være afsnit vedrørende fusioner og organisationsforandringer. Der er her tale om afsnit, der i udbredt grad vil blive brugt som en grundpræmis i forhold til at forstå casens kontekst og de betingelser som fusionen er underlagt.

Disse teorier er valgt ud fra en forventning om, at de vil kunne bidrage konstruktivt i forhold til at kunne forklare casen. Teorierne er valgt ud fra et kriterium om, at de hver især giver mening i forhold til undersøgelsesfeltet. For det andet omhandler alle de teoretiske elementer i et eller andet omfang spørgsmålet om, hvordan man bedst muligt håndterer organisatoriske forandringer ud fra en kommunikativ vinkel. For det tredje kan de enkelte teoretiske elementer tilføre analysen af, hvordan og i hvilket omfang mellemliderne har håndteret den kommunikative udfordring de har stået overfor i forbindelse med fusionen, forklaringskraft og dette til en vis grænse, også indbyrdes i forhold til de øvrige teoretiske elementer.

Fusioner og organisationsforandringer

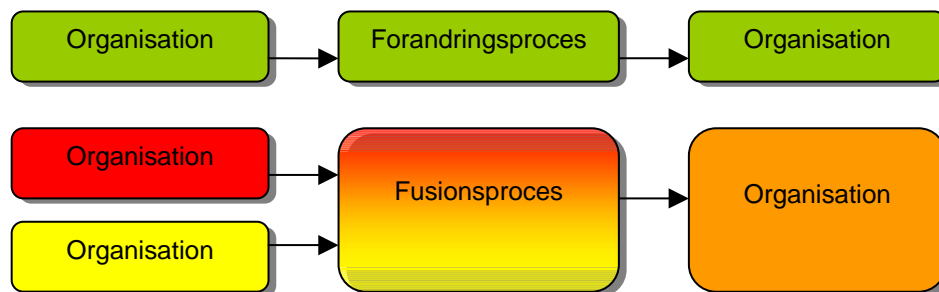
I indeværende afsnit redegøres der overordnet for, hvad der forstås ved en fusion, og hvordan en sådan adskiller sig fra traditionelle organisatoriske forandringer. På trods af forskellen mellem fusions- og organisationsteori bygger argumentet i afsnittet på, at der også er væsentlige sammenfald mellem disse organisatoriske processer. Dette gør sig især gældende i relation til de faser processerne gennemløber, den måde hvorpå medarbejderne reagerer og som følge heraf, hvad ledelsens rolle er. Forskellene er i fusionens altomfavnende karakter og dens mere multidimensionelle profil, hvilket hænger sammen med at der er tale om, at flere organisationer fusionerer og de krav det stiller til ledelsen af en fusion.

Organisationsforandring er ikke en fuldt ud dækkende betegnelse for den proces, der er sket ude i kommunerne frem til 1. januar 2007, da der er tale om et andet organisatorisk fænomen, nemlig en fusion⁸. *'A merger is both a phenomological and significant life event for the organization and its employees...'* (Cartwright & Cooper 1996, 37). Fusioner er generelt sjældne, især i kommunal sammenhæng. Fusioner er mere omfattende end forandringer, da fusioner omfatter en proces, hvor to eller flere etablerede organisationer smelter sammen, hvilket berører alle dele af organisationen. En organisationsforandring henviser derimod til større eller mindre ændringer i enkelte eller flere dele af organisationen. Man skelner traditionelt mellem større, radikale forandringer og små, løbende tilpasninger. Større forandringer overskrider på mange måder virksomhedens/organisationens og medarbejdernes måde at forstå sig selv på og den måde, som man har udført arbejdet og samarbejdet på. Den radikale forandring ændrer tænkemåder, kompetencebehov, adfærd og handlinger. Overfor dette står de mange justeringer og udvikling af kompetencer, arbejds måder, kultur, samarbejde og organisationsstruktur (Pjetursson 2005, 181; Pjetursson og Petersen 2002, 104-106). Når kommunerne fusionerer til nye og større kommuner betyder det, at de nye kommuner skal bygges op helt fra bunden, hvor alt i princippet er nyt; både ledelsen, medarbejderne,

⁸ Betegnelsen organisationsforandring vil kun kunne siges at være nogenlunde dækkende for de kommuner, der i forbindelse med strukturreformen ikke har fusioneret med andre kommuner. For 66 af de 98 nye kommuner har det gjort sig gældende, at de er fusioneret af to eller flere kommuner (Aarsøe 2006).

mange af arbejdsopgaverne og måden, hvorpå disse løses. Herved er der tale om en større, radikal forandring af organisationen, men samtidig betyder det, at der efterfølgende vil komme en række justeringer og små løbende forandringer før den nye fusionerede organisation fungerer optimalt. Nedenstående figur 5 illustrerer forskellen mellem organisationsforandring og fusion.

Figur 5: Forskellen mellem organisationsforandring og fusion



Kilde: Figuren for organisationsforandring (øverst) er inspireret af Lewins model for forandringsprocessens tre faser (Hansen og Heide 1998, 408). Nederste del af figuren er inspireret af Cartwright og Cooper's teori om fusioner (Cartwright & Cooper 1996).

I ovenstående figur 5 illustrerer den øverste del af figuren organisationsforandring. Ved en organisationsforandring ændres, som nævnt, en eller flere dele af organisationen, men der er stadig tale om den samme organisation, hvorfor den grønne farve går igen i alle tre bokse. I figurens nederste del illustreres en fusion. Ved en fusion ophører de gamle organisationer med at bestå i deres oprindelige form, og smelter sammen til en ny samlet organisation, her illustreret ved at den røde og gule organisation smelter sammen til en ny orange organisation. Amskov, Iversen og Fabricius beskriver en fusion således: 'Ved fusioner skaber man på baggrund af det tidligere noget nyt, der er mere end summen af delene. Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter.' (2004, 7).

Fusionsorganisationen

Som det er tilfældet med mange større organisatoriske ændringer, så styres fusioner også ofte gennem en projektorganisering, *'Større ændringer sker meget ofte indenfor rammerne af en projektorganisation med en styregruppe, projektgrupper og med deltagelse af eksterne konsulenter...'*, (Hansen og Heide 1998, 412). Der er flere gode grunde til at benytte sig af en sådan organisering; 1) Der etableres en fusionsorganisation i forbindelse med gennemførelsen af et projekt/en fusion og denne opløses ved projektets/fusionens afslutning. Således har projektorganisationen i forbindelse med fusionen en begrænset og ofte afgrænset levetid. 2) Der er store krav til samarbejde på tværs i organisationen, og det vil være en fordel at inddrage ledere og medarbejdere fra de forskellige forvaltninger i sammenlægningskommunerne og amtet. I en kommunal fusionsorganisation, hvor der i høj grad hentes medarbejderressourcer fra de fusionerende kommuner forudsættes det, at der er en betydelig koordinering mellem fusionsledelsen og ledelsen af sammenlægningskommunerne.

I henhold til casen Brønderslev Kommune, har man også valgt at benytte sig af en projektorganisering, hvor man har haft en administrativ styregruppe og en række projektgrupper og herunder delprojektgrupper.

I en fusionsorganisation, hvor fusionen organiseres med udgangspunkt i en projektorganisation, er fordelingen således, at styregruppen formulerer målet med fusionen og træffer beslutninger undervejs i fusionen. For at sikre styregruppens beslutningskompetence består denne oftest af ledende medarbejdere, der kan træffe beslutninger i forhold til den nye organisation, der skal opbygges (Hansen og Heide 1998, 161). I Brønderslev Kommune er den administrative styregruppe sammensat af både ledere og medarbejdere. Projektgrupperne, der består af projektledere og projektdeltagere, skal forestå planlægningen af fusionen, analyser, forslagsudarbejdelser og eventuelt medvirke til gennemførelsen og opfølgning (Hansen & Heide 1998; 161).

Fusionsprocessens faser

Fusionsprocesser kan opdeles i forskellige faser, der stiller forskellige krav til ledelsen, Kurt Lewin arbejder ud fra en teori om, at forandringer gennemløber tre faser – optøningsfasen, bevægelsesfasen og fastfrysningssfasen.

Figur 6: Lewins model for forandringsstrategier



Kilde: Hansen og Heide 1998, 408

I optøningsfasen udsættes organisationen for det interne eller eksterne pres, der fremtvinger fusioneringen. I den fase skal ledelsen sørge for, at de ansatte forstår og accepterer at en forandring er nødvendig. I bevægelsesfasen implementeres forandringen, og i fastfrysningssfasen skal ledelsen sikre, at de nye tiltag stabiliseres og nye rutiner etableres i organisationen (Zand & Sorensen 1975, 534; Hansen og Heide 1998, 408).

Det kan være vanskeligt at overføre Lewins teori direkte på de kommunale fusioner i forbindelse med strukturreformen, da de har haft et særligt forløb, men også fordi der er tale om en meget generel teori. Dette er en problematik, der går igen ved mange af disse mere generelle teorier, når de skal bruges i forhold til empiriske cases og fund. De kan være med til at etablere nogle overordnede linjer for casens forløb, men de tager ikke højde for de mere komplicerede og specifikke aspekter. Man kan også argumentere for, at Lewins teori er af en sådan alder⁹, at der er aspekter af større forandringsprocesser, der har ændret sig siden teorien blev udformet. Teorien kan dog i kraft af sin overordnede karakter være med til at identificere nogle overordnede faser i de kommunale fusionsprocesser, om end de ikke kan passes 100 pct. ind under teorien.

Dette hænger for det første sammen med, at de kommunale fusioner ikke er frivillige, hvilket skyldes at det er en flertalsbeslutning i Folketinget, der har bestemt dette vilkår for kommunerne. Hvem de enkelte kommuner så skulle fusionere med besluttedes af de enkelte kommuner. Tidshorisonten for de kommunale fusioner var dermed også noget nær

⁹ Lewin (1890-1947)

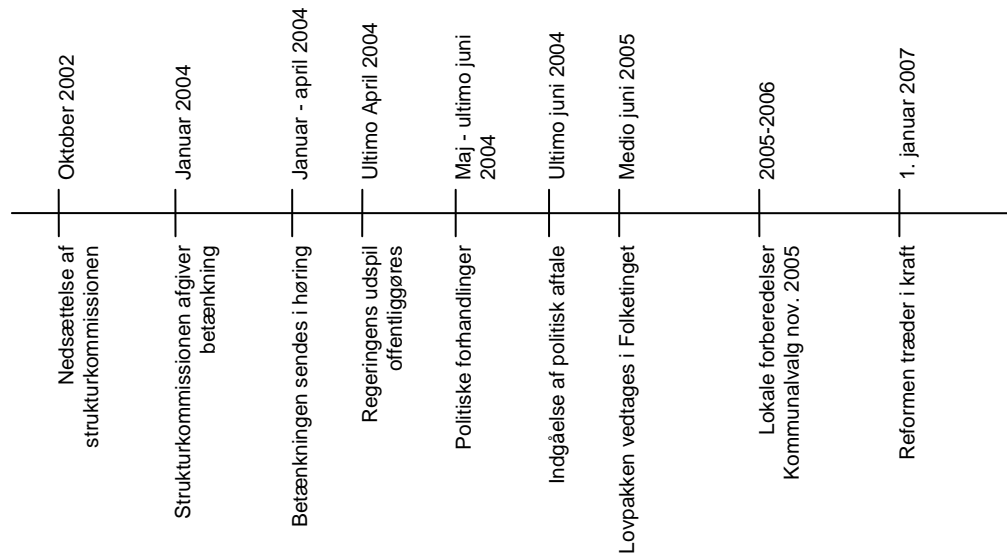
fastlagt, da den nye kommunale struktur skulle træde i kraft pr. 1. januar 2007. I henhold til Lewins model er det dermed eksterne faktorer, i kraft af regeringen og dets flertal i Folketinget, der igangsætter optøningsfasen. Lewin medtager, at man i optøningsfasen skal sørge for, at medarbejderne forstår og accepterer forandringen og dens nødvendighed, dette diskuteres mere dybdegående i afsnittet '*Ledelse og kommunikation af forandring*'. Denne proces kan man dog have en forventning om delvist fortsætter over i bevægelsesfasen. Der kan dog argumenteres for, at Lewin i sin model negliger at medtage en periode for fastsættelsen af forandring, dvs. en beslutningsfase. Dette er en fase, der er helt central i forhold til de kommunale fusioner, da det er her, en stor del af kræfterne er lagt for at få skabt en vellykket fusion. Her er der ligeledes tale om, at fusionsparterne ofte fungerer som adskilte enheder i en længere periode (Cartwright & Cooper 1996, 36).

Overordnet kan man sige, at Lewins model kommer mest til sin ret ved større, radikale forandringer, da modellen praktisk taget ikke kan bruges i forbindelse med mindre, løbende forandringer. Dette skyldes, at når man taler om, at forandring er blevet en fast omstændighed i mange organisationers liv og virke (Strøm og Harboe 2006, 9; Pjetursson 2005, 184), så er Lewins model for rigid til at kunne tage højde for dette vilkår.

Faserne i kommunernes fusionsproces

Det præcise start- og slutpunkt for de kommunale fusioner er svært at præcisere, men nedenstående figur 7 viser det overordnede tidsforløb for strukturreformen fra nedsættelsen af Strukturkommissionen frem til strukturreformens ikrafttræden d. 1. januar 2007.

Figur 7: Faserne i strukturreformen



Af ovenstående figur 7 fremgår det, at nedsættelsen af Strukturkommissionen var første skridt (fase) på vej mod det nye kommunale landkort, mens afslutningen umiddelbart er d. 1. januar 2007, hvor de nye kommuner skal være i drift. Selve fusionsprocessen må dog forventes at fortsætte i nogen tid efter skæringsdatoen d. 1. januar 2007, da der stadig vil være væsentlige harmoniseringsopgaver, samtidig med at der stadig er opgaver, der skal afsluttes i de gamle kommuner, hvilket kan være med til at strække fusionsprocessen længere. Dette er også tilfældet i Brønderslev Kommune (interview Ole Holdt).

I denne undersøgelse er det primært perioden fra det blev afgjort, hvilke kommuner der skulle fusioneres og frem til strukturreformen og de nye kommuners ikrafttræden d. 1. januar 2007, der vil blive set på. I denne periode har man samarbejdet på tværs af de fusionerende kommuner på både det politiske og det administrative niveau. I denne undersøgelse vil der kun blive set på det administrative niveau, hvor der i Brønderslev Kommune har været nedsat en Administrativ Styregruppe, der har fungeret som det administrative beslutningsorgan under fusionen.

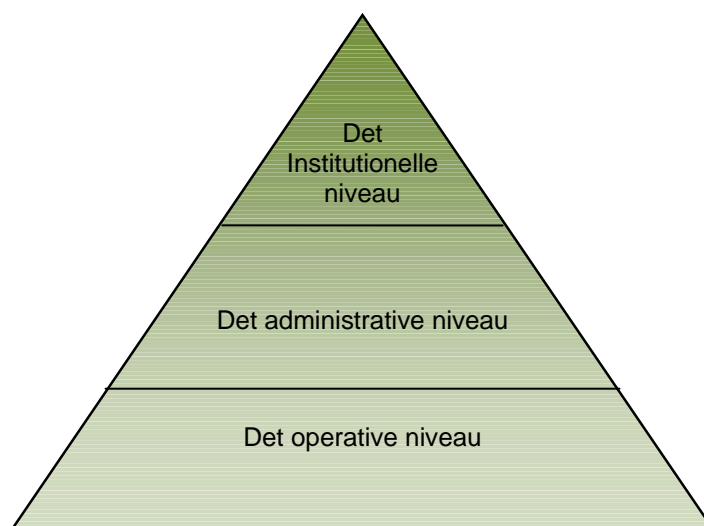
I forbindelse med fusioneringen af kommunerne har ledelsen stået overfor store udfordringer, da fusionsarbejdet i dele af processen har været varetaget af en ledende konstellation af politikere og embedsmænd fra de gamle kommuner, der ingen reel beslutningskompetence havde. Konsekvensen af dette har været, at den nye ledelse, der havde beslutningskompetencen, kun har kunnet godkende eller forkaste det arbejde som hidtil er gjort i forhold til fusionen.

Fusionsprocessen har dermed på flere områder været et ledelsesmæssigt virvar for de nye og de gamle kommuner. Et sådant ledelsesmæssigt virvar er vigtigt at være opmærksom på for, for at '*... en fusion skal lykkes kræver det, at den ledes.*' (Amskov, Iversen og Fabricius 2004, 14). Ledelsen har en central rolle i forhold til at sikre den bedst mulige fusionsproces, og hvis ledelsen er uhensigtsmæssig, øges sandsynligheden for at medarbejderne i kommunerne vil blive mere usikre på deres fremtid og derfor ikke bidrage positivt til forandringsprocessen (Neergaard 1992, 65). Derfor er det centralt, at ledelsen i den kommunale fusionsproces er opmærksom på modstand mod forandring, leder de ansatte og forsøger at skabe trygge rammer for de ansatte i fusionsprocessen.

Ledelse

I dette afsnit vil der overordnet blive redegjort for ledelse og forandringsledelse. I alle organisationer over en vis størrelse vil der være ledere på forskellige niveauer, og her kan man sondre mellem tre ledelsesniveauer, der findes i nedenstående figur 8:

Figur 8: Ledelsesniveauer i organisationer



Kilde: Jacobsen og Thorsvik 2002, 384

På det *institutionelle niveau* findes topledelsen, der har ansvaret for at formulere de overordnede mål, langsigtet planlægning, budgetarbejde og strategisk tilpasning til de eksterne aktører, der har væsentlig betydning for organisationens arbejde. På det *administrative niveau* findes mellemliderne, der har det overordnede ansvar for begrænsede områder af organisationens virksomhed. Det kan bl.a. dreje sig om afdelingsledere. Mellemlidernes vigtigste funktioner er at sætte mål for arbejdet, organisere, administrere og integrere arbejdet i den organisationsenhed de har ansvaret for. Mellemliderne har desuden vigtige kommunikationsfunktioner i deres egenskab af bindeled til det operationelle niveau, hvor organisationens kerneaktivitet udføres. På det *operative niveau* findes de ledere, der udøver det daglige opsyn med og har ansvaret for kerneaktiviteterne i organisationen. (Jacobsen og Thorsvik 2002, 384-385)

Af relevans for nærværende speciale er især mellemliderniveauet, da det er dette, der søges undersøgt i forhold til problemstillingen.

Forandringsledelse

Den klassiske og stadig mest udbredte tilgang til forandringsledelse er den såkaldte *planlagte tilgang*, som knytter an til den præskriptive tradition indenfor strategisk ledelse. Hermed menes der en strategi, hvor målet er blevet defineret på forhånd, og hvor hovedelementerne er blevet udviklet før strategien begynder. Ofte kendetegnes denne tradition af, at man opstiller en række på hinanden følgende faser, fra fastsættelse af målsætning og analyse af kontekst til udvikling og valg af strategi og implementering (Frandsen et al. 2005, 100). Den planlagte tilgang har sit afsæt i Lewins metaforiske forestilling om, at en organisation kan beskrives som en *isterning*. Med udgangspunkt i dette har Lewin defineret tre på hinanden følgende faser i en forandringsproces, jf. ovenstående figur 8.

En nyere og knap så udbredt tilgang til forandringsledelse er den såkaldte *emergente tilgang*, der knytter an til den emergente tradition indenfor strategisk ledelse, hvormed der menes en strategi, hvor det endelige mål er uklart, og hvor hovedelementerne udvikles, efterhånden som strategien skrider frem. Udgangspunktet for denne tilgang er, at mennesker i deres tanker og adfærd ikke altid er så rationelle eller logisk indrettede, som det f.eks. antages indenfor den præskriptive tradition, hvorfor en præskriptiv tilgang kun har en begrænset værdi i relation til langtidsplanlægning. Den emergente tilgang kan ikke på samme måde som ovenstående føres tilbage til en enkelt forsker eller skole, men fælles for repræsentanterne for den emergente tilgang er bl.a. (Frandsen et al. 2005, 101-102): at forandring betragtes som en kontinuerlig proces; at forandring er en *rodet proces*, der er kompleks og uforudsigelig; at forandringer skal være forankrede i en forandringsorienteret organisationskultur og; at forandring med succes ikke afhænger så meget af detaljerede planer, som det afhænger af, om man kan nå frem til en fælles forståelse af fænomenets kompleksitet samt en identifikation af mulige løsninger, hvis der er fokus på tidlig involvering af de implicerede, og ledelsens evne til at håndtere risici og tvetydighed.

Bernard Burnes gør sig i sin bog *Managing Change* til talsmand for en *fleksibel* tilgang til forandringsledelse, der er både-og i forhold til de to ovenstående tilgange. Her gøres løsningen af et forandringsproblem afhængig af den type forandring, som organisationen står over for, og af en række situationelle variable (Frandsen et al. 2005, 102).

Den traditionelle styringsopfattelse af forandringer, har ifølge Petersen resulteret i, at mange ledere per instinkt anvender en top-down tilgang, hvor det er ledelsen, der entydigt tager initiativet, formulerer og præsenterer forandringens mål og vision, og derefter styrer og kontrollerer processen. Typisk sker det ved massekommunikation oppefra og ned, hvor ledelsen markedsfører forandringen overfor medarbejderne (Petersen 2000, 34-35). Denne top-down tilgang anlægger et klart ledelsesperspektiv og dette virker ofte hæmmende for forandringens gennemslagskraft, da medarbejderne ikke involveres tilstrækkeligt i forandringen. Ledelsesperspektivet betyder ydermere, at ledelsen ofte fortolker forandringen i deres eget univers, så deres egne interesser ikke bliver truet, men i realiteten vil det *'... ofte være ledelsen, der skal give afkald på autoritet og indflydelse i den demokratiseringsproces, som mange forandringsprojekter tilstræber.'* (Petersen 2000 35).

Modsætningen til top-down tilgangen er en bottom-up tilgang, hvor ledelsen fra starten inddrager et bredere udsnit af ledere og medarbejdere, når forandringens vision, værdier og mål fastlægges og formuleres. Bottom-up tilgangen, der kan opfattes som værende idealistisk, tids- og ressourcekrævende, kan dog være vanskelig at bruge, da det i praksis er svært at inddrage mange medarbejdere, ligesom processen kan blive meget langstrakt og risikere at blive meget svær at håndtere. For ledelsen kan denne tilgang betyde, at de oplever, at den mister overblik, hvorved ledelsen kan blive usikker på resultatet, da den ikke styrer processen, som den er vant til. En fare ved en ren bottom-up tilgang kan være, at de værdier, som medarbejderne diskuterer sig frem til, er ude af trit med virksomhedens overordnede mål (Petersen 2000, 35).

Petersen peger på, at den ideelle tilgang til forandringsledelse hverken er en top-down eller en bottom-up tilgang, men netop en kombination af ledelsesstyring og medarbejderinddragelse (Petersen 2000, 35), hvilket også er tilfældet i fusionen af

Brønderslev og Dronninglund Kommuner, hvor man har prioriteret medarbejderinddragelsen i processen. Dette kommer bl.a. til syne ved, at ledelse og medarbejdere har været ligeligt repræsenteret i Administrativ Styregruppe.

Riis et al. (1997) der står bag et af de større forskningsprojekter, som har beskæftiget sig empirisk med forandring i danske virksomheder, understreger ligeledes betydningen af at give medarbejderne reel indflydelse i processen, men: *'Imidlertid sættes der mange tilfældige lighedstegn mellem en handlekraftig ledelse og ledelsens evne til at formulere mål og målsætninger samt detaljeret at udpege de handlinger og løsninger, der skal til for at indfri målsætningen'* (Riis et al. 1997, 199), og også Antonsen og Beck Jørgensen peger på, at ledelsen er en vigtig forandringsaktør og kan fungere som en forandringsimpuls i forhold til organisationen (Antonsen og Beck Jørgensen 2000, 73-74), der dog ikke kan stå alene i et forandringsprojekt, der er så omfattende som de kommunale fusioner i forbindelse med strukturreformen.

Hildebrandt og Brandi peger i deres bog *'Forandringsledelse'* på, at forandringsledelse handler om mennesker, hvorfor de lægger vægt på, at det menneskelige aspekt er centralt, fordi mennesker reagerer forskelligt på forandring (Hildebrandt og Brandi 2006, 19-20).

Forandringskommunikation

I dette afsnit vil der blive redegjort for forandringskommunikation, hvordan en sådan kan udformes og hvem der bliver set som de væsentligste aktører i relation til kommunikationen i en forandringsproces.

Forandringskommunikation er stadig et relativt uudforsket område, hvor først Lakin & Larkin (1994) og siden Petersen (2000) har opstillet to mere eller mindre beslægtede modeller for forandringskommunikation (Frandsen et al. 2005, 103).

Kommunikation kan teoretisk set tilskynde til at skabe forandring gennem opmærksomhed, viden, holdnings- eller handlingsændringer, samtidig med, at det kan være med til at mindske usikkerheden omkring den forestående forandring (Harris og Petersen 2005, 35; Elving 2005, 131). Det er ligeledes en af grundene til, at kommunikation spiller en afgørende rolle ved forandringsprocesser, som fusioner er, og her er god forandringskommunikation eller 'sammenlægningskommunikation' i høj grad afgørende for, om det går godt eller dårligt (Frandsen et al. 2005, 102). Windfeld og Jørgensen peger da også på, at det springende punkt ved forandring er metoden, hvormed forandringen kommunikerer og gennemføres. Der findes mange strategier på området, der ofte har ens målsætninger, men som er ganske forskellige i det reelle indhold. Valget af forandringsstrategi afhænger i sidste ende af, hvilke præferencer organisationen har. Dermed kan forløbet af en forandringsproces på mange måder være et godt udtryk for organisationens ønske om og evne til rent faktisk at leve op til egne værdier, målsætninger og forståelsesmåder (Windfeld og Jørgensen 2003). Formålet med kommunikationen vil i hvert enkelt tilfælde afgøre, hvilken kommunikationsstrategi der skal anvendes og hvilke/n formidlingsform/er som vil være mest egnet (Harris og Petersen 2005, 40).

Ifølge Helle Petersen skal forandringskommunikationen skabe en forståelse for forandringens nødvendighed, formålet hermed, potentialet for organisationen samt visioner for medarbejderne, medarbejdernes fremtidige rolle og muligheder samt opnåede resultater (Petersen 2000, 37). I litteraturen omkring forandringskommunikation er der enighed om, at organisationsforandringer bør formidles mundtligt, face-to-face, i et forum

hvor der er mulighed for dialog. Medarbejderne skal have mulighed for at udtrykke utilfredshed, frustration, diskutere og få svar på det spørgsmål, der er helt centralt i alle forandringssituationer: *Hvad betyder det for os?* Helt centralt er det i denne forbindelse, at det næppe er et spørgsmål, som direktøren kan svare på, det har mellemlederen større forudsætninger for, for så vidt denne inddrages i forandringsprocessen (Harris og Petersen 2005, 46-47). Anbefalingen af, at mellemlederen prioriteres som kommunikationskanal kan dog ikke stå alene og effektiv forandringskommunikation kommer af, hvad Petersen kalder en cen/lok-strategi. Cen/lok-strategien er en kombination af to forskellige

Figur 9: Eksempler på Petersens cen/lok-strategi:

Central kommunikation (massemedieperspektiv)	Lokal Kommunikation (Face-to-face-perspektiv)
Medarbejderblad Stormøder Intranet Pjecer Etc.	Afdelingsmøder Seminarer Medarbejdersamtaler Etc.

Kilde: Harris og Petersen 2005, 47

strategier. For det første skal der arbejdes med en 'central strategi', hvor ledelsen ved hjælp af 'intern massekommunikation' informerer alle organisationens medarbejdere om den forestående forandring, og for det andet skal der arbejdes med en 'lokal strategi'. Her er der fokus på personlig kommunikation og på en relevant 'oversættelse' af forandringbudskabet til medarbejderne. Omdrejningspunktet i den 'lokale strategi' er mellemlederen (forandringsagenten) eller rettere sagt: medarbejdernes nærmeste leder, der er den mest anvendte og troværdige informationskilde for medarbejderne. (Frandsen et al. 2005, 103; Petersen 2000, 38). Cen/lok strategien understøtter dermed, at mens opmærksomhed eller viden om overordnede forhold vedrørende forandringen – fusionen – kan formidles via skriftlige massemedier, så kræver holdnings- og adfærdændringer face-to-face kontakt med den nærmeste leder gennem dialog, oversættelse og inddragelse (Harris og Petersen 2005, 36; Petersen 2000, 38).

Der er hermed tale om en top-down orienteret model for forandringskommunikation. Pointen med at gøre nederste lederlag til 'privilegeret målgruppe' for topledelsens forandringsbudskaber bygger på en antagelse om, at det ikke er kommunikation i sig selv, der får medarbejderne til at ændre adfærd, det er derimod deres nærmeste leder. Derfor, peger Petersen på, bør man afvise opfattelsen af, at alle skal have samme information om forandringsprojektet, og i stedet gøre det nederste lederlag til målgruppe for topledelsens særlige opmærksomhed under forandringer. (Petersen 2000, 38) *'Ofte kommunikerer forandringer på stormøder, intranettet eller i personalebladet. Men det er mellemlederne, der er den vigtigste kommunikationskanal under sammenlægningen.'* (Harris og Petersen 2005, 43).

Dermed er det mellemlederne eller det nederste ledelseslag, der bliver det afgørende led i den linjekommunikation¹⁰, der foregår i organisationen, og som formidles ansigt til ansigt. Det er centralt, at linjekommunikationen fungerer når budskaber oppefra skal gøres nærværende og have forpligtende værdi for medarbejderne længere nede i hierarkiet. Mellemlederne udgør dog også det kritiske led i linjekommunikationen, da der ofte er tale om personer med gode faglige kompetencer, men det gør dem ifølge Petersen ikke nødvendigvis til gode kommunikatører. Hvorfor den nødvendige styrkelse af linjekommunikationen i høj grad er et spørgsmål om en styrkelse af især mellemledernes bevidsthed om kommunikation, og deres evne til at formidle ledelsens budskaber på en relevant og inspirerende måde (Lund 2004). Dette er da også en af de væsentligste årsager til, at jeg har valgt at se på mellemlederen og dennes rolle i fusionsprocessen.

Petersen peger i artiklen *'Forandringskommunikation ifølge Helle Petersen'* på, at man ofte er alt for fokuseret på den interne massekommunikation, som f.eks. Intranet eller medarbejderblade, hvilket kan være et problem, da disse kommunikationskanaler langt fra kan stå alene når det gælder om at skabe en organisation med medarbejdere, der lever virksomhedens værdier gennem deres arbejde og engagement. (Lund 2004)

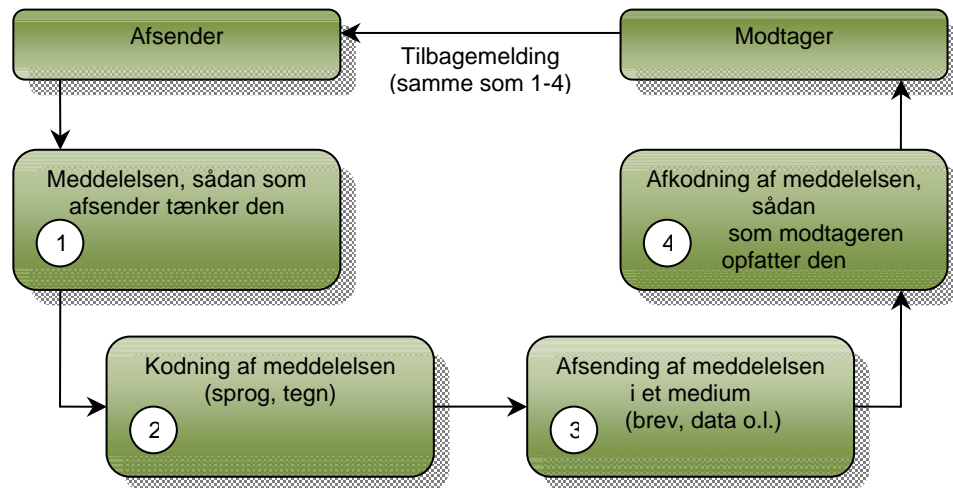
¹⁰ Linjekommunikationen er den kommunikation, der følger den hierarkiske linje mellem top og bund i organisationen (Lund 2004)

Kommunikationsprocessen

Kommunikationen kan ses som værende den proces, hvori personer eller grupper sender meddelelser til hinanden. Indholdet i en meddelelse kan med et samlebegreb kaldes information, mens kommunikation er den proces, hvori informationen formidles (Jacobsen og Thorsvik 2002, 271). Dermed skal information forstås i betydningen oplysninger og fakta, mens den aktive handling i at formidle et budskab fra sender til modtager er kommunikation. Det overordnede formål med enhver kommunikationsproces må være, at man når frem til den ønskede videns- og forståelsesformidling af de informationer og holdninger, som de kommunikerende personer indbyrdes søger at kommunikere til hinanden (Kuadu og Gullestrup 2000, 44).

Man kan tale om en kommunikationsproces som omfattende to aktører: Afsender og modtager. Afsenderen koder sin meddelelse, hvilket f.eks. indebærer valg af symboler – verbale og/eller nonverbale. Meddelelsen overføres gennem en kanal, det være sig f.eks. e-mail eller personlige møder med ansigt til ansigt kontakt. Når meddelelsen er modtaget, dekodes den af modtageren, der dermed tolker symbolerne i meddelelsen (Jacobsen og Thorsvik 2002, 271-272). Kommunikationsprocessen kan illustreres i nedenstående figur 10:

Figur 10: Kommunikationsprocessen



Kilde: Jacobsen og Thorsvik 2002, 271

Kommunikation er en dynamisk proces, der udvikler sig over tid, hvilket også synliggøres gennem figuren. I dette ligger, at kommunikation er mere end bare informationsformidling, for når en aktør modtager information, vil denne blive påvirket af informationen. Der følger en fortolkningsproces, hvor informationerne tillægges en mening og et indhold, der rækker ud over det, der umiddelbart kan læses ud af meddelelsen, og man reagerer ligeledes på meddelelsens indhold og form. Reaktionen herpå kan være vrede, fortvivlelse, glæde, eller meddelelsen kan bekræfte tillid eller frygt. Kommunikation er ikke bare en proces, hvor der sker spredning af information. Der sker ligeledes nye tolkninger af informationen, og parterne påvirker hinanden. (Jacobsen og Thorsvik 2002, 272).

I kommunikationsprocessen er der tre kritiske faser, hvor der kan opstå kommunikationsproblemer. Det drejer sig om følgende faser (Jacobsen og Thorsvik 2002, 274-277), jf. ovenstående figur 10:

Når sender skal kode meddelelsen; For det første kan der ske det, at afsenderen vælger ord og udtryk, der udtrykker noget andet, end det der var tiltænkt. For det andet kan

afsenderen udtrykke sig på en måde, der ikke giver de samme associationer hos modtageren og som derfor tolkes anderledes. For det tredje kan afsender udtale sig på en sådan måde, at det ikke vækker tillid hos modtageren, som derfor stiller sig skeptisk overfor meddelelsen.

Når meddelelsen formidles gennem det medium, afsenderen har valgt; Problemer, der knytter sig til denne del af processen, er, at der kan vælges et uegnet medium for den meddelelse, der skal formidles.

Når modtageren afkoder meddelelsen; Modtagerens selektive opmærksomhed, der er betinget af uddannelse, erfaring, arbejdsopgaver og andre forhold, der har betydning for værdier, interesser og forventninger, påvirker, hvordan vedkommende vægtlægger og tolker meddelelsen. Modtagerens opfattelse af og holdning til afsenderen kan ligeledes forstyrre dekodningen. Det drejer sig om de spørgsmål, modtageren kan stille sig om afsenderens troværdighed og hensigt.

Ledelse og kommunikation af forandringer

'Lederen skal kunne skabe begejstring for forandringen gennem den rigtige kommunikation på det rigtige tidspunkt.' (Pjetursson 2005, 181). Man taler i forbindelse med forandringer ofte om forandringens 'nødvendighed' og Pjetursson peger på, at man indenfor teorien om forandringsledelse ofte taler om, at det kun er muligt at ændre en virksomhed radikalt, hvis virksomhedens medlemmer føler de er tvunget til det. Bagved dette ligger en forestilling om, at medarbejdere først ændrer sig, når de ser sort på hvidt, at virksomhedens eksistens mere eller mindre er truet (Pjetursson 2005, 182). Flere taler i denne forbindelse om 'den brændende platform' (f.eks. Bendix og Andersen 1995).

Graden af nødvendighed smitter ligeledes i høj grad af på den måde, man vælger at gennemføre forandringer på. I de tilfælde der er tale om en tvingende nødvendig forandring, træder en stram og stærk topstyring i kraft. Topledelsen inddrager stadig oftere fagorganisationerne, når virksomheden skal gennemføre større og betydningsfulde forandringer, her er hensigten at skabe et så bredt legitimeringsgrundlag som muligt. Det betyder også, at kommunikationen som oftest er stærkt topstyret, og der er ikke tid til at gennemføre lokale aktiviteter, hvor man diskuterer og bliver fortrolige med de forandringer, der skal ske. I de stabile perioder kan man mere omhyggeligt og vedvarende arbejde med at implementere forandringen. Det betyder også, at der her er bedre muligheder for at engagere medarbejderne aktivt fra starten i forandringsprocessen. Der ses altså typisk i stabile perioder meget mere bottom-up kommunikation (Pjetursson 2005, 183).

Pjetursson peger videre på, at der ikke er tvivl om, at varige forandringer indtræffer, når der er tid til, at ledere og medarbejdere kan tage forandringen til sig, dvs. sammen udstikke den fælles retning og de fælles mål samt aflære det gamle og lære det nye. Det er på den måde, der skabes ejerskab til den virkelighed, som ledere og medarbejdere selv løbende skaber (2005, 183-184).

En forandringsproces – fusion som den, der arbejdes med i nærværende speciale, er speciel i forhold til teorien, da den af medarbejdere og ledere ikke nødvendigvis ses som tvingende nødvendig før den bliver dem pålagt ovenfra. Det stiller lederne over for en stor

udfordring, da de hurtigt skal tage et udefrakommende projekt til sig og 'brænde for det', selvom de måske også selv har svært ved at se fidusen (Pjetursson 2005, 184).

Kommunikation under forandringsprocesser

Under en forandringsproces øges kommunikationsbehovet, da usikkerhed kan føre til rygter, modstand og negativ fokus på forandring. *'Det er umuligt at informere, instruere og kommandere andre til at lære og tænke anderledes om egen situation.'*, dette forudsætter derimod personlige valg, en åben dialog og nysgerrighed over for det enkelte organisationsmedlems erfaringer, bekymringer og idéer i relation til forandringen (Haslebo 2006, 2), og her kan man bruge kommunikationen. Modstand mod forandringen skal derfor ikke automatisk ses som værende negativt, da det kan være et udtryk for manglende eller utilsigtet kommunikation. Elving peger på, at under en organisatorisk forandringsproces kan målrettet kommunikation være med til at mindske årsager, der ligger til grund for medarbejdernes modstand mod forandringen. Samtidig kan det være med til at øge deres forandringssparathed, hvilket kan have betydning for om forandringen lykkes (Elving 2005, 131).

Reaktioner på forandring

I litteraturen omkring forandringsledelse hævdes det, at mennesker grundlæggende er imod forandringer, og at det er en af ledernes vigtigste opgaver at overvinde denne modstand i en forandringsproces. Dette er dog en 'sandhed' med modifikationer og Pjetursson peger da også på, at der ofte kan iagttages en træghed, når mennesker skal tage forandringer til sig, men det modsatte kan ligeledes iagttages. Han peger på, at den moderne medarbejder generelt er blevet langt mere forandring villig og positivt indstillet over for forandringer (Pjetursson 2005, 187).

Modstand mod forandring er ikke en entydig størrelse af den grund, at modstanden afhænger af, om den konkrete forandring er til fordel for den enkelte eller ej. Det er

indlysende at den forandring, der indebærer nogle konkrete fordele for den enkelte bydes velkommen og vice versa.

Modstand mod forandring kan funderes i mange forhold og der kan skelnes mellem flere modstandsformer (Pjeturrson 2005, 188-191):

Personlige bekymringer

Forandring er blevet en tilstand i vores liv. Vi ændrer os hele tiden og dette er også tilfældet for vores omgivelser. Til trods for dette kan forandringer på vores arbejdsplads skabe utryghed, angst og usikkerhed, hvilket hænger sammen med, at mennesker værger sig ved at forlade deres tryghedszone, også selvom en erstatning vinker forude. Af den grund er det vigtigt, at man bestræber sig på at gøre en forandring så tryk som muligt, hvilket vil sige, at der skal være åbenhed omkring forandringen og det den indebærer.

Konsekvensbekymringer

Hvis man tidligere har haft dårlige erfaringer med forandringer, hvad enten det er organisatorisk eller personligt, spiller det også ind i ens forhåndsindstillinger til en given forandring, og hvad den fører eller ikke fører til.

Læringsmodstand

De fleste mennesker har modstand mod at lære noget nyt, fordi det kræver en ekstra indsats, og på samme måde har vi det med forandringer. Hvis vi vil lære noget, skal vi gøre os modtagelige over for at lære det nye, og vi skal være klar til at gøre en indsats.

Informationsmodstand

Medarbejdere har et naturligt behov for at føle sig orienterede om en forandring og lederen bør derfor udvise en stor åbenhed i kommunikationen af forandringen, så medarbejderne ikke har en fornemmelse af, at lederne skjuler noget. Manglende information og kommunikation giver hurtigt anledning til mytedannelse, rygter og misforståelser omkring forandringen, hvilket igen kan være med til at skabe utryghed og unødvendig bekymring.

Kompetencebekymring

Mennesker har grundlæggende et stort behov for at føle, at det går dem godt i livet, og at de klarer sig godt i deres job. Mange kan føle sig sårbare og usikre, hvis de skal indtage nogle nye og uvante roller eller måske opbygge en ny faglig identitet. Derfor er det vigtigt, at en leder intuitivt kan mærke, om nogle af medarbejderne bliver stressede eller nervøse af ovenstående årsager.

Samarbejdsbekymringer

Mange medarbejdere kan have meget stærke forhåndsindstillinger til de kollegaer, som de måske skal til at arbejde sammen med som led i forandringerne. Det kan skyldes, at man har forskellige fagområder, uddannelser mm. Her er det centralt, at man som leder bringer parterne sammen, så de lærer hinanden godt at kende og oplever, at de har brug for hinandens forskelligheder.

Håndtering af modstand

Som leder kan man gøre flere ting i forhold til at håndtere de forskellige former for modstand, og i den forbindelse opstiller Pjetursson fire tilgange hertil (Pjetursson 2005, 191-192):

Lyt dig frem til karakteren af modstanden

Det er vigtigt, at man som leder giver sig tid til at lytte til den modstand, en medarbejder kan give udtryk for mod en forandring. For i mange tilfælde drejer det sig om simple misforståelser, om manglende muligheder for at give sin holdning til kende eller om overdreven frygt. Samtidig er det også vigtigt for en leder at understrege, at alle forandringer kræver et vist mod, og der altid vil være perioder, hvor man som leder ikke har fundet svarene på alle spørgsmål.

Anerkend modstand

Det er centralt, at man som leder giver plads til, at modstand mod forandring kan komme til udtryk og at man gør det legalt at give udtryk for sin mening. Igennem dette får lederen også vigtig viden, så denne kan justere sin kommunikation af forandringen.

Klargør, hvad forandringen betyder for den enkelte

Dette er et af de klassiske punkter inden for forandringskommunikation. Det er vigtigt, at man som leder drøfter med hver enkelt medarbejder, hvad forandringen betyder for dem, og hvordan den kan give mening. Hvad betyder forandringen for den enkeltes arbejdsopgaver? Hvad skal der gøres anderledes? Hvilke nye udfordringer rummer forandringen? Hvilke nye kompetencer skal tillæres? Etc. Foruden at skabe mening bliver den enkelte medarbejder fortrolig med det ukendte, der ligger i forandringen og det er med til at skabe ro, tryghed og positive forventninger til fremtiden.

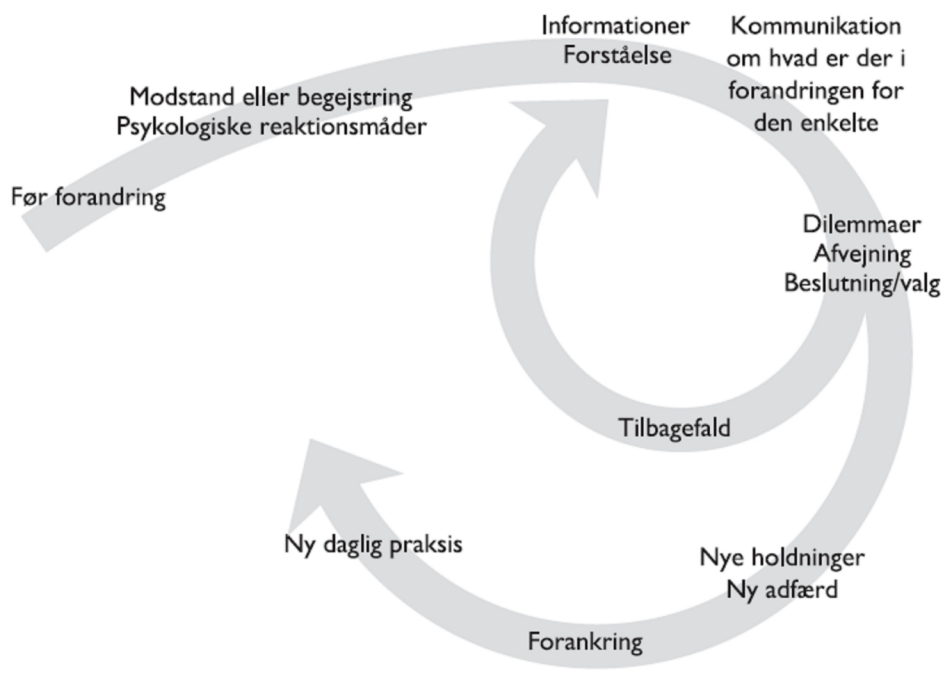
Flyt den negative energi over i et positivt felt

Det er vigtigt, at man som leder er opmærksom på de medarbejdere, der spreder negativ energi om forandringen. Problemsnak smitter! Forandring kan være meget energiskabende, hvis den indebærer, at man får mulighed for at realisere bare nogle af sine drømme og ønsker for sit arbejdsliv og liv i det hele taget.

Indarbejdelse af forandringer

Uanset hvordan man modtager forandring, er det gavnligt at være bevidst om, hvad der rent psykologisk sker, når vi bliver opmærksom på en ny forandring og gradvist omsætter den til en ny daglig praksis. Den viden kan være værdifuld for ledere der skal tilrettelægge og tilpasse deres kommunikation i løbet af en forandringsproces.

Figur 11: Forandringsspiral



Kilde: Pjetursson 2005, 194

Ovenstående figur 11 illustrerer forandringsspiralen, der tegner et billede af den proces, man gennemløber, når man tager en forandring til sig – eller for den sags skyld afviser den. I den første fase – *opmærksomhedsfasen* – spiller især massekommunikation en central rolle, da det er herigennem medarbejderne bliver opmærksomme på forandringen. Den næste fase – *forståelsesfasen* – indebærer en bearbejdning af forandringen i den enkelte. Det er vigtigt i forhold til denne fase, at man som leder ikke kan presse indsigt igennem udefra, den skal komme fra medarbejderen selv. Lederen kan dog hjælpe indsigten på vej, ved at tale med hver enkelt medarbejder om, hvad forandringen betyder for enheden og for den enkelte.

Acceptfasen – er den fase, hvor medarbejderen beslutter sig for, hvorvidt man vil tage forandringen til sig. Det er i denne fase, man vurderer fordele og ulemper ved forandringen i relation til en selv. Også her spiller mellemlederen, forandringsagenter og

kollegaer, der informerer og oplærer, en meget vigtig rolle. Ofte skal man gennem forståelsesfasen flere gange, før man føler sig parat til at acceptere forandringen.

Den sidste fase – *handlingsfasen* – markerer, at medarbejderen nu er gået ind i et læringsforløb, hvor forandringen gradvist omsættes til en ny daglig praksis. I denne fase er det også vigtigt, at man som leder hele tiden bakker op med støttende kommunikation, så medarbejderen ikke falder tilbage til fortidens vaner og mønstre. Det er desuden vigtigt, at den øverste ledelse er synlig helt til slutningen af en forandring, så medarbejderne stadig mærker, at forandringen står højt på dagsordenen. (Pjetursson 2005, 194-196)

Mellemliderens rolle under organisatorisk forandring

Ud fra ovenstående vedrørende fusioner fremkommer det, at ledelsen har et stort ansvar i relation hertil og når dette kobles med det kommunikative aspekt synliggøres det, at mellemlideren har et stort potentiale i forhold til at få kommunikeret forandringen ud i organisationen. Også Voxted peger på, at i nogle af de bud, der er på fremtidens organisation, fokuseres der på, at mellemliderne får stigende betydning som dem, der implementerer forandring (Voxted 2001, 10). (Bendix 1995)

Harris og Petersen opfordrer da også i *'Kommunesammenlægning – Råd og redskaber til intern kommunikation'* til, at mellemlideren gøres til forandringsagent, da det er mellemlideren, der er den vigtigste kommunikationskanal under sammenlægningerne (Harris og Petersen 2005, 43-58). Erfaringer understøtter ligeledes dette, da disse viser, at mellemlidernes rolle er afgørende i en sammenlægning (Nielsen 2005, 43). Dette understøttes ligeledes af Bendix (1995)¹¹, der peger på, at *'the implementation of substantial changes within brief time limits and under turbulent environmental conditions according to traditional would require centralization at a lower level and less formal procedures than under a comparatively more stable environment.'*, og han peger videre på *'the more intensive the change needed, the more direct the approach would be.'* (Bendix 1995, 92-93). Bendix finder da også ud fra sine empiriske studier, at den lektie der er at lære er: *'... the notion that the competent and motivated managers in the middle are the bottleneck through which all major reforms must pass.'* (Bendix 1995, 95). Dette skyldes bl.a., at de kender deres medarbejdere, har muligheden for at mobilisere dem, kontrollerer den kritiske mængde af engagement, der er nødvendig for at få projekter til at lykkes og de har den fornødne magt og viden, der gør det muligt at obstruere eller kortslutte de fleste strategiske initiativer (Bendix 1995, 95; Bendix 1996a, 111).

Mellemlideren kan betragtes som en katalysator i organisationen, hvilket vil sige, at han eller hun spreder information ud i organisationen. Denne information er ikke ubearbejdet,

¹¹ Bendix's undersøgelse er møntet på virksomheder, hvor mellemlidernes potentiale under intensive forandringer undersøges. De fusioner som kommuner har stået overfor kan dog karakteriseres som intensive forandringer, hvorfor der er grobund for at benytte Bendix's resultater.

da man så lige så godt kunne anvende de interne massemedier, men kommer i en, for målgruppen, relevant udgave. *'Man skal ikke bare "lire" det samme af, som man selv har hørt fra sin chef. Budskabet skal "oversættes" til noget, der er vedkommende for de medarbejdere der skal høre det.'* (Harris og Petersen 2005, 49). Dermed er det mellemlederens opgave at tage budskabet fra direktionen, bruge god tid til at forholde sig til det og overveje, hvilke konsekvenser det vil eller kan få for netop hans eller hendes afdeling og de enkelte medarbejdere – og endnu bedre tid til at overveje, hvordan budskabet skal kommunikeres til medarbejderne. *God tid og ledelse* er dog to ting, der sjældent hænger sammen i praksis, og måske endnu mindre under en kommune-fusion. Så derfor er det nødvendigt, for at dette skal lykkes for mellemlederen, at denne selv skal have budskabet oversat fra *dennes* respektive leder, og ligeledes skal mellemlederen have nogle gode rammer for kommunikationen, med klare retningslinjer, ansvarsfordeling og træning i at formidle relevans. Samtidig skal mellemlederen klædes på til den kommunikationsmæssige opgave, som denne står overfor, og dette især fordi mellemlederen er en af hovedaktørerne, der skal være med til at sikre en forholdsvis gnidningsfri overgangsperiode mellem det nye og det gamle. (Harris og Petersen 2005, 49; Nielsen 2005, 43).

At manglende eller uhensigtsmæssig kommunikation er årsagen til, at mange forandringsprojekter aldrig opnår medarbejdernes fulde forståelse og accept, er efterhånden udbredt viden. Og til trods for mellemledernes gode hensigter er de allerede, ofte helt uforskyldt, ved at gå i den første fælde. Det bliver nemlig meget ofte klart, at grunden til, at de har svært ved at stille sig op overfor deres medarbejdere, er, at de ikke selv har fået nok eller måske snarere fået den *rigtige* information om, hvad forandringen kan medføre. Hvis man forventer, at mellemlederen skal være forandringsagent, så kræver det, at direktionen involverer denne i god tid, før budskabet skal kommunikeres ud i organisationen. Samt at man sørger for at informere dem så åbent og grundigt som muligt. Det er essentielt, at de selv når at få forandringerne ind under huden, hvis de skal være trygge ved at kommunikere forandringen videre til deres medarbejdere. (Harris og Petersen 2005, 50-51; Nielsen 2005, 43). Der er ligeledes en problemstilling omkring, at

mellemlideren på en gang selv befinder sig i en usikker situation og samtidig skal være formidler af forandringerne overfor sine medarbejdere (Nielsen 2005, 43).

Operationalisering

I nærværende kapitel præsenteres operationaliseringen. Hvilket vil sige en beskrivelse af, hvordan specialets centrale begreber konkret belyses i henholdsvis de gennemførte interviews og det udsendte spørgeskema. Hensigten med operationaliseringen er, at specialets teoriapparat konkretiseres således, at teorierne bliver målbare i empirisk og analytisk sammenhæng. De mere abstrakte teorier skal således ned på et mere operationelt og håndterbart niveau.

Forandringskommunikation

Der tages i specialet udgangspunkt i en antagelse om, at en effektiv forandringskommunikation om fusionen kan reducere den usikkerhed, der er knyttet til forandringerne, og dermed øge sandsynligheden for en effektiv og succesfuld fusions- og forandringsproces (Elving 2005). I kommunikationsstrategien for fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner vægtes at der skal være kommunikation frem for information (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005b). Dette skal være med til at sikre medarbejdernes mulighed for at kommunikere med beslutningstagerne i processen, hvorfor jeg i spørgeskemaundersøgelsen har valgt at spørge respondenterne om, hvordan man har set forholdet mellem kommunikation og information. Et spørgsmål, der ligeledes er blevet taget op under interviewene. Der er også i spørgeskemaundersøgelsen spurgt ind til respondenternes syn på information og kommunikation i relation til forskellige aspekter, og hvorvidt mellemlederne har formidlet information og kommunikation i et let forståeligt sprog.

I henhold til casen ser jeg mellemliderne (nærmeste leder) som oversætter af ovenfra bestemte beslutninger samt oversættere af egne planer for afdelingen, til medarbejderne.

Ledelse af forandring

Ledelse af forandring er nødvendig for at gennemføre forandringer og derfor er ledelse af forandring ligeledes en implicit bestanddel af bl.a. teorien omkring forandringskommunikation, men også teori i forhold til håndtering af modstand mod forandring. Overordnet kan det siges, at der er tre væsentlige temaer, der gør sig gældende i en forandringsproces: *Forme*, *Lede* og *Lære*. *Forme* handler om fundamentet for forandringen, få tydeliggjort forandringens nødvendighed og forandringsvisionen. *Lede* handler om ledelsen af selve forandringen og *Lære* handler om at lære af forandringsprocessens succes eller fejltrin (Hildebrandt og Brandi 2006, 10-11). Det der primært vil være fokus på i nærværende speciale er det at *lede*. Der i her normalvis især fokus på topledelsens rolle, men jeg vælger at se på mellemlidernes rolle, som en klar del af ledelsen af forandringen. Dette gør jeg fordi det ofte er her succesen for forandringen står og falder. Ledelse af forandring er dermed ikke blot et anliggende for topledelsen, men et anliggende der spredes nedad i organisationen til gruppen af forandringsagenter for at få skabt en succesfuld forandring. Dermed er tilgangen til ledelse, set i lyset af især forandringskommunikationen primært *fleksibel*.

Den kommunale mellemlider

Oftest defineres mellemlidergruppen som en personalegruppe, der både har andre ledere under og over sig. De er forankret i og fokuseret på ét primært fagligt ressort område (Skovgaard 2006, 64; Bendix 1995). Hvor de præcist hører hjemme i det kommunale forvaltningspolitiske ledelseshierarki, er ikke helt klart, men heller ikke det væsentligste her. Det centrale er, at der er tale om ledere, hvis portefølje spreder sig ganske bredt indenfor et fagligt afgrænset område, og ikke sjældent indbefatter opgaven at koordinere dette faglige område med andre bedst muligt. Mellemliderne er altså nøglefigurer i kommunens tværfaglige og –sektorielle aktiviteter (Skovgaard 2006, 64-65). Ideelt set har de ansvar for og fokus på både 'fag og helhed', som

Jørgensen formulerer det i en artikel om morgendagens kommunale mellemchefer (Jørgensen u.å.). Mellemlederne er i forbindelse med strukturreformprocessen et afgørende led i overgangen fra det velkendte til det knap så kendte og mod det ukendte (Skovgaard 2006, 65).

I Brønderslev Kommune har man i forbindelse med projektgruppen omkring Personale og Løn opstillet, hvordan de forskellige stillinger kan deles op i forhold til to kategorier (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005h, 2):

Ledelsen

1. Kommunaldirektøren (niveau 1)
2. Øvrige i forretningsledelsen (niveau 2)
3. Øvrige ledere med personalefunktion, økonomisk kompetence eller andet selvstændigt ansvar (niveau 3)

Medarbejdere uden ledelsesansvar

1. Medarbejdere i administrationen uden ledelsesansvar, som arbejder tværgående med udviklingsopgaver og/eller specialistopgaver
2. Øvrige medarbejdere

Mellemlederne udgør dermed, den gruppe af ledere der benævnes niveau 3. Dette stemmer ligeledes overens med den gruppe af mellemledere, der er relevant for nærværende undersøgelse.

Analysestrategi

I dette afsnit vil opbygningen af den forestående analyse samt anvendelsen af specialets teoretiske ramme heri kort blive beskrevet.

Den første del af analysen vil være funderet i specialets første tese: **Information og kommunikation er centralt i en fusionsproces, da det kan være med til at reducere usikkerhed omkring forandringens gennemførelse og konsekvenser for den enkelte.** Der vil i denne del af analysen blive stillet skarpt på, hvordan man har opfattet brugen af henholdsvis information og kommunikation og i forlængelse heraf hvordan information og kommunikation kan være med til at reducere usikkerhed og dermed i sidste ende bane vejen for forandringen. Rent teoretisk vil der i denne del af analysen især blive trukket på den teoretiske referenceramme, der udgøres af forandringskommunikationen, kombineret med teori omkring modstand mod forandring og håndteringen heraf.

Den anden del af analysen vil være funderet i specialets anden tese: **Mellemliderne er ideelle forandringsagenter, på grund af den centrale placering de indtager som bindeled mellem topledelsen og medarbejderne.** Der vil i denne del af analysen blive set på mellemlidernes rolle som forandringsagenter og kommunikatører i fusionsprocessen og de fordele og ulemper, der er ved at give mellemliderne denne rolle. Rent teoretisk vil der i denne del af analysen især blive trukket på teorien omkring forandringskommunikation, kombineret med de anbefalinger, der findes omkring det at gøre mellemliderne til forandringsagenter i fusionsprocessen.

Analysen af disse to teser vil danne baggrund for besvarelsen af specialets problemformulering: **Hvordan og i hvilket omfang har mellemlederne håndteret den kommunikationsmæssige opgave de er blevet pålagt i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner i perioden fra 2005 og frem til fusionens ikrafttræden den 1. januar 2007?**

Information og kommunikation i fusionsprocessen

Erfaringer viser, at kommunikation er afgørende i en fusions- eller sammenlægningsproces (Nielsen 2005, 25) og i henhold til teorien om forandringskommunikation fremgår det også, at det i en forandringssituation er centralt at vægte information og kommunikation højt for at bane vejen for forandringens succes. Det er i denne sammenhæng centralt, at information følges op af kommunikation ved hjælp af en lokal strategi, for at man får skabt et reelt ejerskab til forandringen, blandt alle medarbejdere.

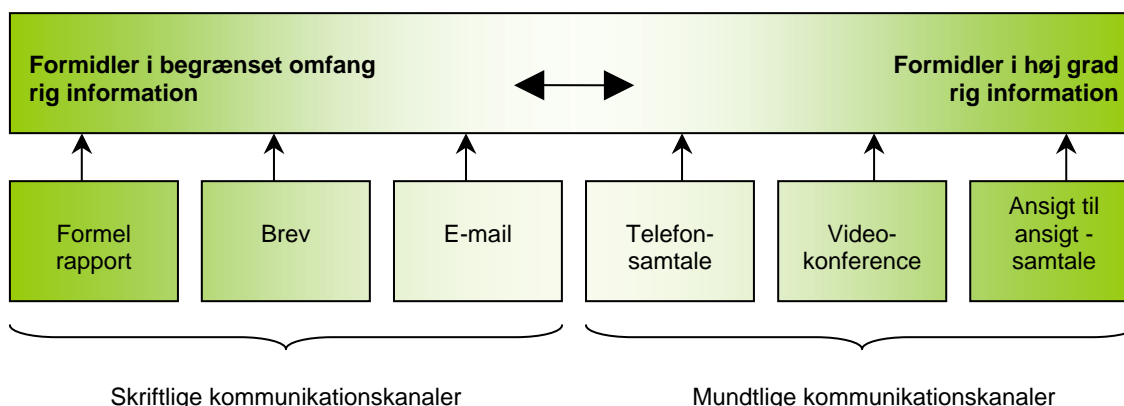
Kommunikation er en central del af en organisations virke og vigtigheden af kommunikation øges i en forandrings- og fusionsproces, da det kan være med til at reducere usikkerhed og dermed også modstand mod forandringen. Der vil derfor i denne del af analysen blive fokuseret på forholdet mellem information og kommunikation i fusionsprocessen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner og de problematikker, der vil opstå, hvis informationen og kommunikationen ikke fungerer optimalt. Der vil i analysen blive set på flere forskellige aspekter ved kommunikationen og informationen, og hvordan den er blevet oplevet af administrationens medarbejdere. Samt hvordan information og kommunikation kan være med til at mindske medarbejdernes usikkerhed i fusionsprocessen. Denne del af analysen vil tage udgangspunkt i følgende tese:

Information og kommunikation er centralt i en fusionsproces, da det kan være med til at reducere usikkerhed omkring forandringens gennemførelse og konsekvenser for den enkelte.

Information og kommunikation i Brønderslev Kommune

Der er flere former for informationer: Skriftlige, mundtlige og elektroniske, der endvidere kan være personlige eller upersonlige. Den skriftlige kommunikation begrænser muligheden for rig kommunikation. Generelt kan man sige, at en kanal giver mulighed for rig information, når den a) kan overføre mange forskellige signaler samtidig, b) giver mulighed for hurtig tilbagemelding, og c) gør, at afsender og modtager kan være personlige og tilpasse meddelelser til hinanden (Jacobsen og Thorsvik 2002, 278). Nedenstående figur 12 illustrerer, hvor forskellige kommunikationskanaler optræder på en skala over formidling af rig information.

Figur 12: Forskellige kanalers evne til at formidle rig information



Kilde: Jacobsen og Thorsvik 2002, 278

Den skriftlige kommunikation kan f.eks. bruges til at formidle fakta, nyheder, referater og generel information, mens den mundtlige kommunikation kan bruges, når man ønsker at skabe forståelse, påvirke holdninger og starte processer. Desuden bør informationer, der behøver nærmere forklaring eller som fører til følelsesmæssige reaktioner gives mundtligt (Nielsen 2005, 102). Dette skyldes, at den mundtlige kommunikation giver mulighed for rig kommunikation, som det også fremgår af ovenstående figur 12.

I nedenstående tabel 13 kan man se hvilke kommunikationskanaler og typer af information, der er blevet anvendt i fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner.

Tabel 13: Kommunikationskanaler i brug under fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner

	Skriftlig	Mundtlig	Elektronisk
Personlig	Brev: Bl.a. officielle breve fra kommunen (UML 1; UML 3). Det er kun 11,9 pct. af de adspurgte i spørgeskemaundersøgelsen, der giver udtryk for, at breve og e-mails fra arbejds-pladsen slet ikke har været en informationskanal.	Uformel snak og medarbejder samtaler: Hvis en medarbejder har talt med en tillidsrepræsentant, direktør eller leder (ML 1; UML 3).	E-mail: E-mails sendt til medarbejderne. Det samme er tilfældet som ved 'Brev' i forhold til spørgeskemaundersøgelsen. Desuden svarer 46 pct. af de adspurgte, at de i nogen eller høj grad har set personlig information fra afdelingsleder som kommunikationskanal, der er her tale om f.eks. personlige breve, e-mails, møder, telefonsamtaler og uformelle samtaler. Dermed er denne variabel relevant i forhold til alle personlige kommunikationskanaler.
Upersonlig	Referat, Personaleblad: Referater fra Administrativ Styregruppe har været at finde på hjemmesiden. Desuden har man i kommunen brugt personalebladet 'Over Åsen', hvor der også medtages medarbejderbetragtninger (Interview MKJ)	Tale til forsamling: Der er blevet afholdt stormøder, hvor de administrative medarbejdere har kunnet deltage, her har topledelsen givet information omkring nogle af de centrale budskaber (OML).	Elektronisk nyhedsavis: Der har som sådan ikke været en elektronisk nyhedsavis, men nogle udgaver af 'Over Åsen' har været at finde på hjemmesiden og derudover har intranettet været brugt til informationer (UML6).

Et argument for at bruge og kombinere flere forskellige kommunikationskanaler er en vished om, at informationer når frem og bliver forstået af modtageren. Vanskelige budskaber skal gerne gentages i forskellige former og i en kombination af flere kanaler, så de kan bidrage til at forstærke hinanden (Nielsen 2005, 104). I henhold til teorien omkring forandring, og mere specifikt forandringsspiralen (figur 11), kan en effektiv og målrettet information og kommunikation være med til at afkorte forståelsesfasen, så man hurtigere når frem til acceptfasen. Dette ligger godt i forlængelse af teorien omkring forandringskommunikation, hvor der peges på en cen/lok strategi, hvor der både er information fra centralt hold og en mere lokal opfølgning på forandringen. Det er ligeledes i denne sammenhæng vigtigt, at medarbejderne har mulighed for at reagere

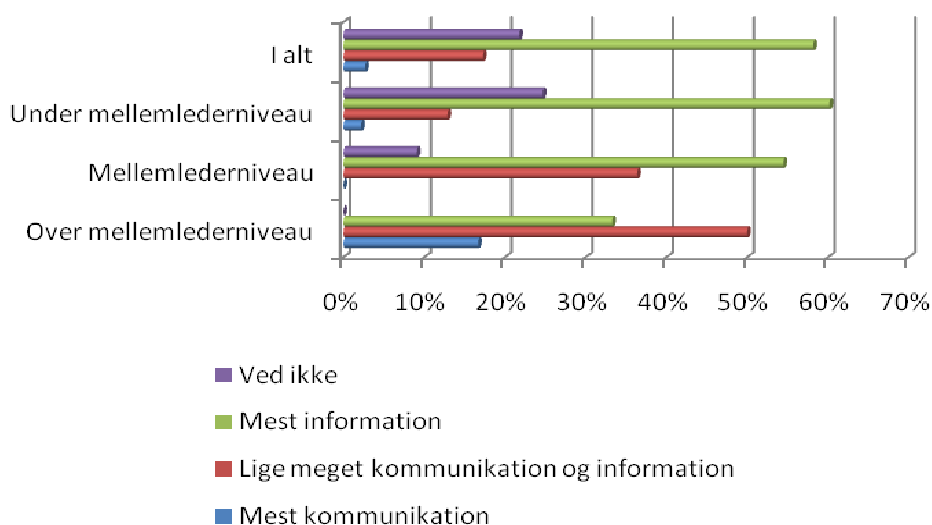
på den centrale kommunikation, hvilket oftest vil ske i en mere lokal sammenhæng. Der kan også være et yderligere behov for at få fortolket, hvad den centralt udmeldte information har af betydning for den enkelte, og her bliver det nødvendigt med en mere lokal indgangsvinkel.

Der har været afholdt stormøder, der dog fik mere karakter af information end en egentlig mulighed for kommunikation (OML). Der vil selvfølgelig være forskelle i den enkeltes behov for kommunikation og information og samtidig også i de kommunikationskanaler de enkelte foretrækker. *'Hvis tingene er velskrevne og veldokumenterede så er det fint nok elektronisk. Jeg mener ikke nødvendigvis, at det er godt at samle en hel masse folk, fordi hvis vi sidder 100 mennesker i et lokale, lytter vi ikke bedre af den grund? Så hvad skal man sige, personlig henvendelse, mener jeg ikke nødvendigvis er nødvendigt.'* (UML 2) I forbindelse med dette peger Digmann og Hughes ligeledes på, at den mundtlige og skriftlige kommunikation ofte kan supplere hinanden, da mennesker har forskellige præferencer for, hvordan de ønsker at modtage kommunikation (Digmann og Hughes 2007, 70).

Opfattelsen af forholdet mellem information og kommunikation viser, at det er et flertal af de adspurgte, der finder, at der har været mere information end kommunikation i fusionsprocessen. Samlet set er der tale om mere end 55 pct. af de adspurgte, der finder, at der i fusionsprocessen mellem Brønderslev og Dronninglund Kommuner har været en overvægt af information. Også kommunens kommunikationskonsulent synes, der har været mere information end kommunikation i processen: *'Vi har prøvet at tilstræbe, at der har været kommunikation, og det har der selvfølgelig også på det mere uformelle plan, ..., men ellers har det været præget af information, fordi vi har haft så meget fokus på det skriftlige. Altså, vi har simpelthen ikke det der med det mundtlige, med at få holdt alle de der møder, det er simpelthen druknet i tid og arbejdspress og alt det der. Så det er blevet til mere information, end det skulle have været, vil jeg sige.'* (interview MKJ). Nedenstående tabel viser opfattelsen af forholdet mellem information og kommunikation fordelt efter lederniveau. Det er meget tydeligt, at når man bevæger sig nedad i ledelsesniveauerne, så ændres opfattelsen af forholdet mellem information og kommunikation. Hvor det kun er 33,3 pct. af respondenterne over mellemliderniveau, der mener der har været mest information, er tallet for mellemlider- og under

mellemederniveau på henholdsvis 54,5 og 60,2 pct. Den modsatte situation er at finde i opfattelsen af, at der har været lige meget information og kommunikation. Her går tallene fra 50 pct. på over mellemederniveau over 36,4 pct. til 12,9 pct. på under mellemederniveau. Der synes dermed at være en klar sammenhæng mellem den måde, hvorpå man har opfattet forholdet mellem kommunikation og information i forhold til, hvilket niveau man er ansat på i kommunen efter 1. januar 2007. Det skal dog bemærkes, at det er tæt på 25 pct. af de adspurgte under mellemederniveau, der svarer 'ved ikke' til dette spørgsmål.

Figur 14: Forholdet mellem information og kommunikation fordelt efter ledelsesniveau



Hvis man ser på variabelen om forholdet mellem kommunikation og information sammenholdt med tidligere ansættelsessted er forskellen mellem de tre aktørgrupper mere ens. Den mest markante forskel her er, at der blandt de tidligere ansatte i gl. Brønderslev Kommune var 22,6 pct., der synes, der var lige meget information og kommunikation, mens der fra gl. Dronninglund Kommune og Amtet kun var ca. 10 pct. fra hver. For alle tre aktørgrupper er der dog en klar overvægt, der synes, der har været mest information.¹² Hvorvidt dette er et problem er afhængig af flere andre faktorer, der vil blive diskuteret i de nedenstående afsnit.

¹² Tallene er henholdsvis: Brønderslev Kommune: 59,7 pct., Dronninglund Kommune: 54,1 pct. og Amtet: 63,6 pct. Fra Dronninglund Kommune er der 32,4 pct. der har angivet 'ved ikke', hvilket er et ganske højt tal.

Behovet for information og kommunikation

I henhold til kommunikation skelner man ofte mellem intern og ekstern kommunikation. Af relevans for nærværende speciale er den interne kommunikation i organisationen og en definition på intern kommunikation: '*[...] informationsflyten og udvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.*' (citater fra Erlie 1997 i Nielsen 2005, 96). Når en organisation gennemgår en større forandring eller en fusion er der nogle behov, som kommunikationen skal dække for den enkelte medarbejder.

Erlie peger på, at en medarbejder har brug for kommunikation for at dække følgende behov:

- At få viden om forhold, der angår en selv eller ens arbejdssituation
- At få viden om målene for organisationen og for ens arbejde
- At få et godt og tillidsfuldt forhold til ens kollegaer og leder
- At få tilbagemelding på egen indsats
- At få lederen til at lytte til ens synspunkter og give ideerne en seriøs vurdering
- At få styrket selvfølelsen ved at føle sig indviet i fortrolig information
- At få så meget information, at man arbejder mest mulig selvstændigt til fordel for organisationen og egen trivsel

(Nielsen 2005, 96)

Det er centralt at få dækket disse behov for at skabe tryghed og reducere usikkerhed i den forandringsproces, der foregår, og man har da også fra kommunens side af, lagt vægt på, at man har prøvet at skabe tryghed omkring forandringsprocessen, og på den måde reducere den deciderede modvilje mod forandringen (interview MKJ). Der er i teorien meget på flere måder, hvorpå man kan imødegå modstand mod forandring, og en af disse er kommunikation omkring det, der berører den enkelte nærmest og dermed reducere usikkerhed (jf. afsnittet '*Ledelse og kommunikation af forandringer*').

Jacobsen og Thorsvik peger på, at det er et mål for alle organisationer, at have så gode kommunikationskanaler, at alle får de oplysninger, der er nødvendige for udførelsen af deres arbejde, og informationen skal være forståelig for alle (Jacobsen og Thorsvik 2002, 270). I en fusionsproces, som den Brønderslev Kommune har været igennem, er

det ligeledes vigtigt, at man modtager informationerne omtrent samtidig, da det kan være med til at forhindre myte- og rygtedannelse. I kommunens egen undersøgelse af den interne kommunikation vedrørende kommunalreformen som kommunen foretog i efteråret 2005, fremgår det af en kommentar omkring dette: *'Jeg har oplevet, at Brønderslev kommune og Dronninglund kommune har fået forskellige udmeldinger og foreslår derfor, at fremtidig information gives enslydende og samtidigt.'* (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005e, 2). Denne problematik synes der dog at være blevet rettet noget op på kommunerne imellem, selvom der gives udtryk for, at det opleves som om, der har været en vis forskel i kommunikationen mellem kommunerne, men dette kan i høj grad tilskrives mellemlederen (UML 6). I henhold til de Amtsligt ansatte, har der dog været en oplevelse af, at man kun har fået begrænset information, hvis nogen. *'Jeg får ingen informationer. Jeg får den information, som jeg selv får, fordi jeg sidder i et udvalg som arbejder med personalepolitik.'* (UML 1). *'Informationen til personalet som skulle flytte fra Amtet, var meget mangelfuld. Hele tiden skulle jeg selv være opmærksom på, hvad der foregik i den nye kommune. Den information jeg fik - skyldes dels at jeg selv var aktiv i diverse arbejdsgrupper. Jeg havde foretrukket, at jeg ikke selv skulle være så udfarende. Det kan godt være, at informationen ikke var tilgængelig på det tidspunkt, som jeg ønskede informationen - men så kunne jeg i det mindste få at vide, at der arbejdes på sagen, og at jeg ville få yderligere information, når "tingene var afklaret".'* (kommentar fra spørgeskema) Også i forhold til kommunikationen har der været den samme oplevelse: *'Jeg har en klar oplevelse af, at kommunikationen har været væsentligt ringere for Amtets folk end for de andre. Kommunikationen har været næsten lig nul.'* (UML 1) Der synes altså at have været et noget nær vakuum for de Amtsligt ansatte, når det kommer til information og kommunikation. *'Jeg skulle hele tiden selv være opsøgende - hvilket kan være svært, når jeg arbejdede ved Nordjyllands Amt. Hjemmesiden var min indgangsvinkel til at få nye informationer, og så måtte jeg selv spørge ind til det jeg ville vide mere om.'* (kommentar fra spørgeskema) Det er problematisk, hvis store dele af en aktørgruppe synes at have manglet information og kommunikation i fusionsprocessen, da det kan have en negativ indflydelse i forhold til denne aktørgruppes usikkerhed.

Problemstillingen omkring medarbejderne fra Amtet er ganske central i forhold til diskussionen omkring de kommunale fusioner, da det er en aktørgruppe, der er i

risikozonen for at blive lidt 'glemt', fordi de fysisk er placeret væk fra forandringens centrum. Dette centrum er i casen placeret i de gamle Brønderslev og Dronninglund Kommuner. *'[De har været placeret] fysisk et helt andet sted... Vi har ikke kunnet være så synlige der.'* (OML) Man kan argumentere for, at eftersom denne aktørgruppe fysisk er placeret væk fra forandringens centrum, kan det synes endnu mere vigtigt, at man får formidlet forandringen ud til dem. Samtidig kan det også være med til at øge deres behov for information og kommunikation, at de fysisk er placeret et andet sted i løbet af fusionsperioden.

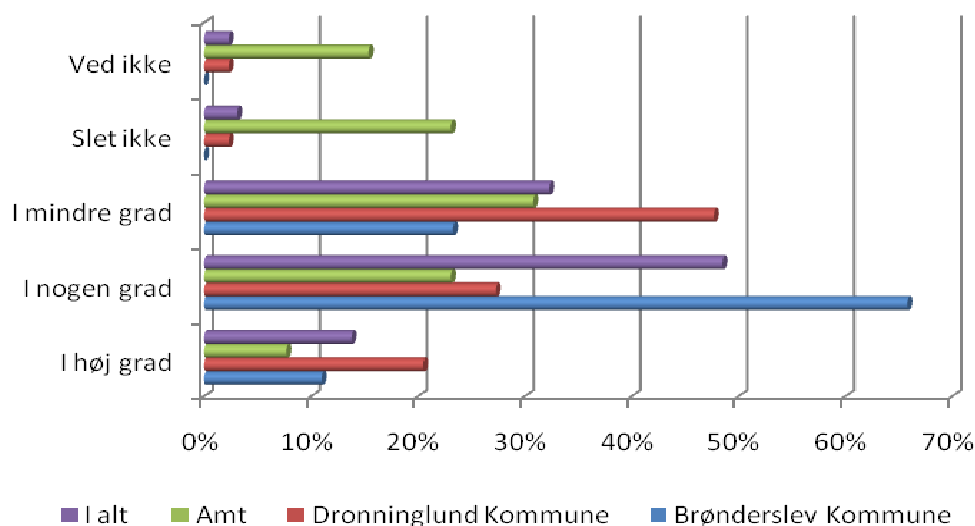
At flere medarbejdere fra Amtet har haft en oplevelse af, at informationen og kommunikationen har været mangelfuld, kan ligeledes være påvirket af de forventninger, de ansatte har haft til informationsniveauet og kommunikationen. *'Det kan være, at fordi jeg fra Amtet er forkælet, mit informationsniveau var, er generelt højt fra Amtet, man fik en god information. Så det var jeg vant til og tog det for givet, at det ville jeg helt sikkert få her. Men jeg tog fejl.'* (UML 1). Af spørgeskemaundersøgelsens resultater fremgår det da også, at 41,7 pct. af medarbejderne fra Amtet synes mængden af information omkring den nye forvaltning og afdeling var 'utilfredsstillende' eller 'meget utilfredsstillende'. Tallene for gl. Dronninglund og gl. Brønderslev er henholdsvis 35,1 pct. og 20,5 pct.¹³, hvilket trods alt er noget lavere, især for gl. Brønderslevs vedkommende. Når det kommer til mængden af information omkring forvaltning og afdeling er der et klart flere Amtsligt ansatte, der finder mængden 'meget utilfredsstillende' end tilfældet er i henholdsvis gl. Dronninglund og gl. Brønderslev. Der er 16,7 pct. af de adspurgte fra Amtet, der finder mængden af informationen 'meget utilfredsstillende', hvilket er henholdsvis 16,7 pct. point flere end fra gl. Dronninglund og 15, 3 pct. point flere end fra gl. Brønderslev. Dette kan ses i sammenhæng med ovenstående citat fra interviewrunden, men samtidig kan der også være problematikken omkring, at Amtsfolkene er blevet 'glemt' i processen. Ansvar for dette ligger dog ikke alene ved kommunen, da lederne i Amtet ligeledes har haft et ansvar i forhold til at informere deres egne medarbejdere. Problematikken er dog her, at lederne i Amtet har skullet forholde sig til alle de forskellige kommuner, som Amtets medarbejdere er blevet flyttet til efter strukturreformens ikrafttræden. Her kan man argumentere for, at

¹³ Der er til gengæld 66,2 pct. fra gl. Brønderslev, 54,1 pct. fra Dronninglund og 41,6 pct. fra Amtet, der synes mængden af information omkring forvaltning og afdeling har været tilfredsstillende eller meget tilfredsstillende.

de nye ledere og mellemledere i den nye fusionerede kommune har haft et ansvar i forhold til at orientere alle medarbejdere både nye og gamle, da det kan være med til at reducere usikkerhed og skabe tryghed omkring fusionsprocessen. Mellemledernes rolle i fusionsprocessen vil blive diskuteret mere uddybende i det følgende kapitel.

I casen fremgår det af flere af de uddybende interviews, at der har været frustrationer, fordi man ikke har modtaget visse typer af information. Og af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det ligeledes, at 35,4 pct. af de adspurgte kun i mindre grad eller slet ikke følte sig informeret omkring deres kommende arbejdssituation, jf. nedenstående figur 15.

Figur 15: I hvilken grad følte du dig informeret omkring din arbejdssituation i den nye kommune som helhed set i forhold til ansættelsessted før 1/1 2007?



Tabellen viser ligeledes, at der i disse to svarkategorier er en overvægt af medarbejdere fra gl. Dronninglund og Amtet, hvor det fra gl. Dronninglund drejer sig om 50 pct. af adspurgte og fra Amtet drejer det sig om 53,9 pct. af de adspurgte, mens det kun drejer sig om 23,3 pct. af de adspurgte fra gl. Brønderslev. Dette vil jeg komme nærmere ind på senere i kapitlet.

Af de kommentarer der fremgår af spørgeskemaet i henhold til ovenstående er det gennemgående, at blandt de 47,6 pct. der savnede yderligere information vedrørende deres kommende arbejdssituation, peger mange på information omkring

arbejdsopgaver, arbejdsmetoder og placering. *'Stort set alle snitflader, kompetence-afklaringer, edb, metoder var ikke på plads og der var en væsentlig mangel på information og afklaring.'* (kommentar fra spørgeskema.) Når det drejer sig om arbejdssituation fremkommer det, at især medarbejderne fra Amtet ikke har været tilfredse med indholdet og mængden af information omkring deres kommende arbejdssituation. 50 pct. af de ansatte fra Amtet giver udtryk for, at indholdet af den information de har modtaget er 'utilfredsstillende' eller 'meget utilfredsstillende', mens kun 33,4 pct. synes det har været 'tilfredsstillende' eller 'meget tilfredsstillende'. For gl. Brønderslev er andelen af medarbejdere, der synes indholdet af informationen omkring deres arbejdssituation har været 'utilfredsstillende' 20,2 pct. og 'tilfredsstillende' 73,9 pct., mens tallene for gl. Dronninglund er henholdsvis 39,5 pct. og 52,7 pct. Når det kommer til mængden af informationen omkring arbejdssituationen, tegner der sig et lignende billede. At især medarbejderne fra Amtet har været utilfredse med informationen omkring deres fremtidige arbejdssituation kan også hænge sammen med, at nogle af de nye arbejdsopgaver adskiller sig væsentligt fra, hvad man tidligere har lavet. *'Jeg tror nok der var – vel nogle – af de amtslige folk, der havde oparbejdet en forventning om, at de kom til at lave fuldstændig det samme arbejde som tidligere. Og de opgaver er bare ikke i kommunen, fordi det er lidt tilfældigt, hvordan det er blevet delt rundt, og der var nogle, ved jeg, der er blevet meget skuffet over det, de er kommet til at lave, fordi de har en ide om, at det var noget helt andet de skulle lave.'* (OML). Dette er selvfølgelig med til at øge denne aktørgruppes behov for information og kommunikation omkring deres kommende arbejdssituation og arbejdsopgaver. Dette er også et af de områder Erlieen peger på, som medarbejderne har behov for at få dækket rent kommunikations og informationsmæssigt. Dette synes ganske logisk i forlængelse af teorien omkring modstand mod forandring, og det synes derfor også reelt at sige, at netop mangel på denne type af information kan betyde en øget usikkerhed for den gruppe af aktører, der efterspørger informationen. I teorien omkring håndtering af modstand peger Pjetursson da også på, at en måde at håndtere modstand på, er ved at klargøre, hvad forandringen betyder for den enkelte gennem information og kommunikation. Dette er et aspekt, der er meget centralt i forhold til fusioner, da fusionen netop ofte kan medføre nye eller i hvert fald ændrede arbejdsopgaver.

'Generelt har informationen omkring de overordnede centrale forhold været i orden. Til gengæld har alt omkring de daglige praktiske forhold vedrørende rutiner, opgaveløsning, sagsgange mv. været kaos. Det er dog efterhånden ved at være løst nu.' (kommentar fra spørgeskema). Dette kan ses lidt i forlængelse af følgende udsagn fra interviewrunden: *'... vi har fået information nok, men på mange måder har det været ukonkret.'* (UML 2). Det der i disse to udsagn gives udtryk for, er at man har manglet nærhed og relevans for den enkelte i informationen. En problematik, som en effektiv lokal strategi, ville kunne have rette op på. Nedenstående tabel 16 viser denne fordeling på forvaltninger og ud fra denne fremgår, at det kun er i forvaltningerne Økonomi og IT og Service, hvor et flertal af respondenterne ikke har savnet yderligere information. Dette er ligeledes tilfældet blandt Forretningsledelsen, men dette synes ganske logisk, da de har været helt tæt på beslutningerne. *'Hvad der giver mening for chefen, der længe selv har været en del af processen og selv synes at have god styr på personlig fremtid, er givetvis svært at forstå for store dele af medarbejderkredsen.'* (Skovgaard 2006, 70; Amtsrådsforeningen m.fl. 2006, 6). Dette er den modsatte situation for store dele af medarbejderne fra Amtet, der som nævnt har været placeret langt væk fra beslutningerne, og måske ikke har haft en leder til at informere og kommunikere omkring de beslutninger, der er blevet truffet.

Information og kommunikation reducerer usikkerhed, hvilket, stillet på spidsen, betyder, at den der modtager lidt information, føler maksimal usikkerhed. Det der kendetegner god information er, at den reducerer usikkerhed mest muligt ved at give svar på spørgsmål og dække et behov for viden. Det forudsætter, at informationen giver svar på det, modtageren har behov for at vide. Det er dog ikke bare for få informationer, der kan give en usikkerhedsfølelse, dette kan også være tilfældet ved for mange informationer, hvor man kan tale om et informations-overload. I en forandringsproces stiger behovet for information. Medarbejderne ønsker svar på deres spørgsmål, kommentarer til deres tanker og bekymringer og her er det vigtigt med en god tovejs kommunikation for at reducere usikkerheden (Nielsen 2005, 116).

Hvis ens behov for information omkring ens fremtidige arbejdssituation m.m. ikke opfyldes, kan det skabe frustrationer og usikkerhed hos den enkelte. Dette er

problematiske, da det kan være med til at skabe modstand mod forandringen. Den type af modstand, der primært vil være tale om i denne sammenhæng er dem Pjetursson benævner 'personlige bekymringer' og 'informationsmodstand'. Det drejer sig i bund og grund om, at mennesker har nogle basale behov, der skal være dækket for at man har det godt, et klassisk eksempel på dette er Maslows behovspyramide (Maslow 1943, 377-381). Samtidig falder dette også ind under Erliens kommunikationsbehov, hvor hun peger på, at man skal have viden omkring forhold, der angår en selv eller ens arbejdssituation. *'Så har der været nogle, der ikke vidste hvor de skulle sidde henne, og fordi vi kommer så tæt på folk hele tiden, så har vi oplevet folk, der sidder og græder, er brudt psykisk sammen, taget hjem og alt sådan noget der. Der kan man godt savne den der skæren igennem nogle gange, sådan at folk havde fået et konkret svar tidligere.'* (UML 2), *'Jeg synes på et tidspunkt der har været en lidt kaotisk tilstand. Folk var forvirrede over, hvor de skulle sidde, altså procentvis er det nok ikke særlig mange, men de kvaler de havde kom til at fylde meget for de folk.'* (UML 2). Problematikken omkring de fysiske forhold, synes at have været et aspekt, der har fyldt meget i medarbejdernes bevidsthed, og der er da også flere, der angiver i spørgeskemaet, at de gerne ville have diskuteret de praktiske forhold mere end tilfældet var. *'Der kunne måske have været sparet en masse frustration, hvis man havde startet processen anderledes. I stedet for at beslutte politisk, hvor de forskellige afdelinger skulle have hovedsæde - Brønderslev el. Dronninglund, kunne man i stedet have undersøgt kontorforholdene og afdelingsstørrelserne først og tildelt derefter. Jeg tror vi i vores afdeling fik fremogtilbage rettede oplysninger 4 gange, da de først tildelte lokaliteter ikke kunne rumme afdelingen, så vi var meget langt henne i processen inden vi fik endelig vished om, vi skulle være det ene eller andet sted.'* (kommentar fra spørgeskema)

Tabel 16: Var der i forbindelse med kommunefusionen områder, hvor du savnede yderligere information vedrørende din kommende arbejdssituation (faglige, personlige, praktiske spørgsmål mv.) i relation til forvaltning?

	Forretnings- delsen	Teknik og forsyning	Børn og kultur	Sundhed og beskæftigels	Økonomi og IT	Organisation og personale	Udvikling og planlægning	Service	I alt
Ja (i pct.)	0,0	<u>65,0</u>	<u>53,6</u>	<u>52,0</u>	20,0	<u>55,6</u>	50,0	37,0	47,6
Nej (i pct.)	<u>100,0</u>	35,0	46,4	48,0	<u>80,0</u>	44,4	50,0	<u>63,0</u>	52,4
I alt respondenter	3	20	28	25	10	9	4	27	126

Den forvaltning, hvor medarbejderne har savnet mest information er Teknik og Forsyning og det er ligeledes den forvaltning, sammen med Udvikling og Planlægning, hvor medarbejderne i den mindste grad har følt sig informeret omkring deres nye arbejdssituation, her ligger begge forvaltninger på henholdsvis 45 og 50 pct. Det er dog centralt at have for øje, at der kun har været fire respondenter fra Udvikling og Planlægning.

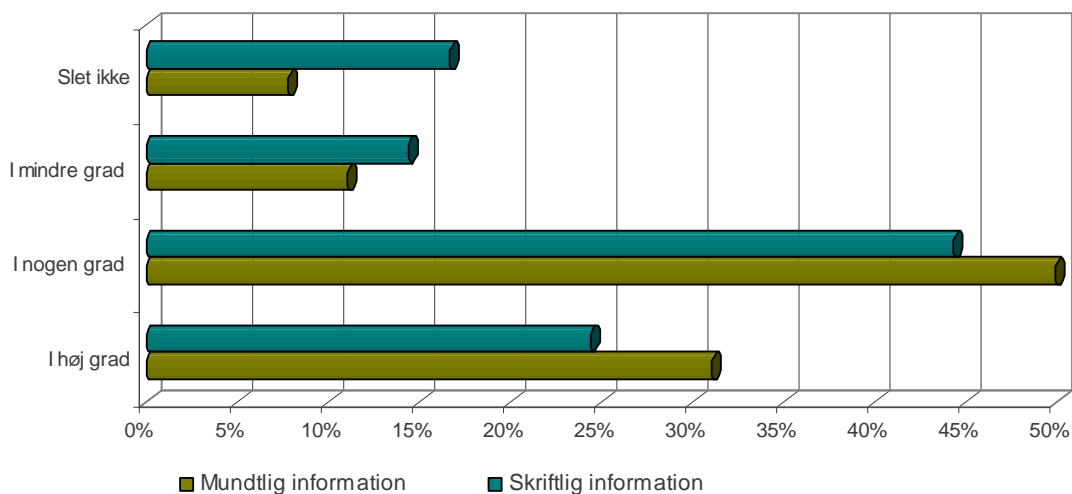
'Overordnet er det min opfattelse, at der nok har været informeret, men at medarbejdere ikke i særlig høj grad opfordres til at give sin mening til kende. Tværtimod opleves ved større møder, at når én drister sig til at sige noget, bliver vedkommende hurtigt afføjet. Der udfærdiges fine retningslinjer og hensigtserklæringer, men det er min oplevelse, at der ikke vises så stor interesse for og lyttes til den enkelte medarbejders mening.' (kommentar fra spørgeskema)

De udmeldinger, der kommer omkring information, er dog langt fra enslydende i forhold til, at der ikke har været information nok. *'Vi har [...] haft en god information, når vi siger, vi kan gå ind på vores net, der ligger dagsordner, referater og sådan nogle ting. Og jeg ved godt, at der måske er nogle, der ikke dagligt går ind og kigger på det, men man må altså også selv tage ansvar for at søge oplysningerne, der hvor de er tilgængelige, for de har været tilgængelige for os.'* (UML 4) Centralt i forhold til dette er medarbejdernes eget ansvar for at anskaffe sig og finde den efterspurgte information, et ansvar, der også peges på i kommunens interne kommunikationsstrategi for fusionsperioden, hvor *'alle medarbejdere skal sørge for at holde sig orienteret, og den*

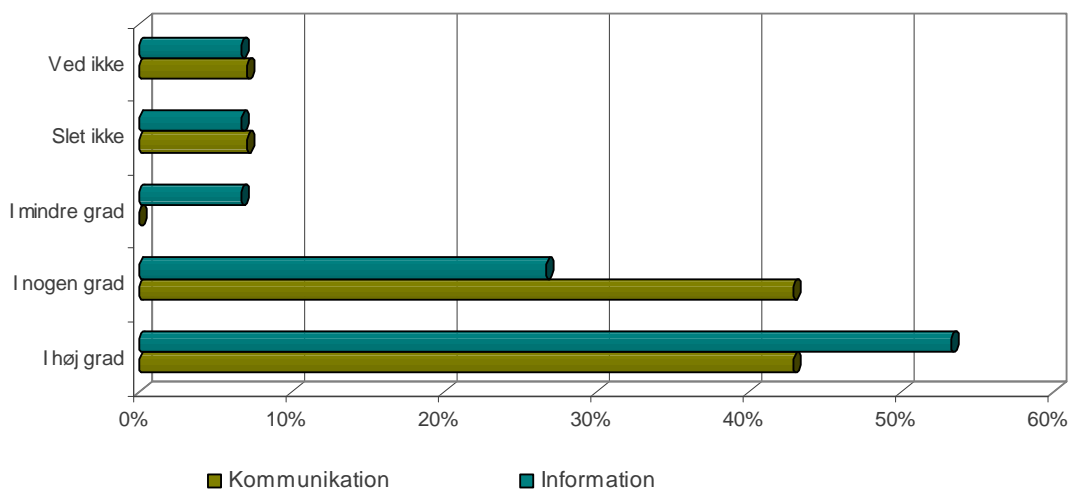
nærmeste leder har ansvaret for at inddrage ansatte i at realisere mål og beslutninger.' (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005b, 3). I forhold til medarbejdernes eget ansvar kan det være et problem, hvis der har været for meget information til stede og man har brugt for mange kanaler, da det kan være med til at give et informations-overload. Dette vil blive diskuteret i det følgende afsnit.

Behovet for information kan da være influeret af den enkeltes egen situation, og hvorvidt man er afklaret omkring sin situation. Der gives i interviewene udtryk for, at informationsbehovet er mindre, hvis man er afklaret omkring sin egen situation. *'Fordi jeg har været så afklaret med det har jeg jo heller ikke opsøgt nogen, kan man sige, eller haft behov for særlige samtaler.'* (ML 1). Mennesker har forskellige behov og det gælder også, når det kommer til information og kommunikation. Hvilke behov den enkelte har for information og kommunikation, kan afhænge af flere aspekter. Et af disse aspekter drejer sig om, som det ses af ovenstående citat, hvorvidt man er afklaret omkring ens egen situation. Hvis man er afklaret omkring ens egen situation, vil der være visse aspekter af informationen og kommunikationen, som man ikke oplever det samme behov for at få dækket. Det den enkelte i høj grad har behov for i forhold til kommunikation, er nærhed i kommunikationen og det kommunikerede eller informerede. Det man primært har behov for at få afdækket i kommunikationen, er det der berører en nærmest, og i en kommune-fusion, som den Brønderslev og Dronninglund Kommuner har været igennem, vil det for medarbejderne især betyde, at man har behov for at få afdækket, hvad forandringen betyder for den enkelte. Hvad forandringen så betyder for den enkelte vil ofte tage udgangspunkt i den enkeltes egen (arbejds-) situation, hvorfor man har behov for at få afdækket forhold omkring ens fremtidige arbejdssituation og afdeling. Man kan argumentere for, at den enkelte først vil interessere sig for alle aspekter af fusionen og de forandringer, der følger deraf, når de har en form for sikkerhed og viden omkring egen situation. Så jo tidligere i processen man er afklaret omkring sin egen situation, jo tidligere kan man tage de øvrige aspekter af forandringen til sig og forholde dem til sig selv og sin egen situation. Det er altså i højere grad kvaliteten af information og kommunikation, der er vigtigere end mængden heraf. Hvis den information man modtager er målrettet, kan man have en forventning om, at behovet for information vil falde mængdemæssigt.

Tabel 17: I hvilken grad har din mellemløder, efter din mening, leveret informationen omkring sammenlægningen i et let og forståeligt sprog? Opdelt efter henholdsvis skriftlig og mundtlig information



Tabel 18: Mellemløderens prioritering af henholdsvis information og kommunikation



Ovenstående diagrammer viser, hvorledes mellemløderne i de gamle kommuner har prioriteret henholdsvis information og kommunikation, og hvordan det er blevet oplevet som værende leveret i et let og forståeligt sprog af medarbejderne. Grunden til disse diagrammer er medtaget skyldes, at det især er mellemløderne, der kan være med til at formidle den konkrete information til og kommunikere med medarbejderne. I denne forbindelse er det ligeledes centralt, hvordan medarbejderne opfatter den information og kommunikation, der kommer fra mellemløderne. Af ovenstående tabel 17 fremgår det,

at de fleste af medarbejderne synes, informationerne har været formidlet i et let og forståeligt sprog, når det er blevet formidlet mundtligt. Den nærhed i kommunikationen, der er diskuteret i ovenstående kan bedst sikres af den nærmeste leder, som her betragtes som mellemlideren, hvorfor der er sat fokus herpå. Derfor kan det synes at være en fordel, at det nærmer sig 50 pct. mellemliderne, der i høj grad har prioriteret kommunikation. At flere i høj grad har prioriteret information frem for kommunikation er dog ikke umiddelbart et problem, hvis informationen har været målrettet den enkelte medarbejder og afdeling, så der er blevet skabt nærhed i informationen.

Too much of a good thing – kommunikationsproblemer

Omfanget af kommunikationen spiller, som nævnt i ovenstående, ligeledes en central rolle. For bliver den overdreven, blokeres modtagerne af informationsstøj med fare for, at de vigtige budskaber forsvinder i mængden. Nielsen peger på, at information kan begynde at støje, når det er irrelevant eller blandes med ønskede signaler, hvilket betyder tilintetgørelse af mening af begge dele. Det vil sige, at jo mere støj, des mindre mening og deraf kan der skabes usikkerhed. Dette var tilfældet på Bornholm (Nielsen 2005, 106) og i relation til nærværende undersøgelse, gives der af nogle af interviewpersonerne ligeledes udtryk for dette i fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner. *'Der skal ikke ret meget information til, før vi bliver overbebyrdet med information, og hvis informationerne blot går på, at de bliver lagt frem, så når vi det ikke.'* (UML 6). Dette bunder i, at der har været for meget information til rådighed, men det har været svært at finde ud af, hvad der er relevant for den enkelte, samtidig med at man ikke har haft tid nok til at bearbejde informationen. I undersøgelsen af den interne kommunikation vedrørende kommunalreformen (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005e) fremgår det da også af nogle af kommentarerne, at der har været for meget information, *'Informationen er alt for stor og uoverskuelig – man ved ikke, hvor man skal begynde.'*, der gives samtidig udtryk for, at det er *'svært at få tid til at læse det hele.'* (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005e, 1-2). Der er altså fare for, at nogle medarbejdere har oplevet et informations-overload, der selvsagt vil have konsekvenser for den måde medarbejderne håndterer den tilstedeværende information på. Miller har identificeret syv reaktionsmåder hos ansatte,

der modtager mere information end de kan håndtere (Jacobsen og Thorsvik 2002, 277; Miller 1969, 697):

1. De kan undlade at tage hensyn til en del af informationen, med fare for, at de går glip af vigtige oplysninger.
2. De kan behandle informationen på en overfladisk måde med fare for, at de tolker den forkert.
3. De kan samle informationen op og gennemgå den, når de får tid med fare for at lade vigtige ting vente.
4. De kan bevidst vælge at prioritere bestemte typer information med fare for, at de systematisk udelader vigtige forhold.
5. De kan udvikle rutiner og skemaer eller kriterier med det formål at kategorisere oplysninger, som gør, at de kan behandle informationen hurtigere med fare for at inddele oplysningerne forkert og gå glip af vigtige detaljer.
6. De kan – hvis de har mulighed for det – delegerer beslutningskompetence til andre med fare for at miste overblik over og indflydelse i organisationen.
7. De kan simpelthen vælge at melde sig ud og dukke sig for arbejdsopgaverne.

Disse syv punkter henleder opmærksomheden på, at organisationer må vurdere deres kommunikationsbehov kritisk, så medarbejderne ikke får for megen information. I takt med, at antallet af kommunikationskanaler stiger, fordi man tager informations- og kommunikationsteknologi i brug, stiger mængden af oplysninger, som den enkelte skal forholde sig til, tilsvarende. *'Mere end nogensinde før kan der være noget om, at det der mangler, ikke er information, men systemer til at ordne og strukturere den.'* (Jacobsen og Thorsvik 2002, 277). I Brønderslev Kommune er der brugt mange forskellige kommunikationskanaler, jf. afsnittet *'Information og kommunikation i Brønderslev Kommune'*, hvilket betyder at der er kommet information og kommunikation fra mange sider, som medarbejderne har måttet tage stilling til.

'Der er så forbandet mange informationer i det her hus, man tror det er løgn, jeg troede selv det var løgn. Man lavede et helt drev i vores netværk, hvor al information blev lagt ind. Og jeg er ikke i tvivl om, at der er nogle der har gjort sig store anstrengelser med at organisere...' (UML 6)

Man kan argumentere for, at informationen, der i høj grad kan tilskrives en central strategi (jf. afsnittet *'Forandringskommunikation'*), måske har manglet at blive opfulgt

mere lokalt og målrettet i forhold til de enkelte forvaltninger og afdelinger. Denne opfølgning behøver ikke nødvendigvis at ske gennem direkte kommunikation, men kan også ske gennem lokalt forankret information, hvori der er skabt nærhed i forhold til den enkelte afdeling og forvaltning. Denne problematik gives der ligeledes udtryk for i kommunens interne undersøgelse, hvor det fremgår, at det er *'svært at sortere i, hvad der er relevant for den enkelte medarbejdergruppe.'* (Brønderslev-Dronninglund Kommune 2005e, 1), hvilket kan henvise til, at man igen ønsker informationen mere lokalt forankret, hvor mellemlederen igen spiller en central rolle.

I henhold til Millers syv reaktionsmåder ved informations-overload gives der i interviewene ligeledes udtryk for, at medarbejderne kan få meget forskellige ting ud af den tilgængelige information. *'Der er forskel på, hvem man er og hvilke informationer man vil søge. Hvis der er 100 mennesker, så søger de på 100 forskellige måder.'* (UML 6) Dette kan delvist tilskrives Millers reaktionsmåde fire og fem, der knytter sig til udvælgelsen af den information, man forholder sig aktivt til.

I en kommentar fra spørgeskemaet gives der udtryk for en anden problematik omkring informationsniveauet. *'Min fornemmelse af informationsniveauet har generelt været, at mængden af informationer har været omvendt proportional med behovet for informationer, forstået på den måde, at vi i starten tit blev informeret om, at man ikke vidste så meget endnu, mens man, da der begyndte at ske noget, var meget tilbageholdene med informationer.'* (kommentar fra spørgeskema)

I relation til denne kommentar, har denne medarbejder haft en fornemmelse af, at da behovet for information blev større faldt det generelle informationsniveau. Dette kan anses som værende problematisk, da det kan være med til at skabe utryghed og usikker for den enkelte medarbejder, hvis de ikke får den information og kommunikation som de har behov for, jf. ovenstående. Det kan ligeledes ses som et udtryk for, at man i starten har været meget opmærksomme at informere i starten af perioden, hvor de enkeltes informationsbehov ikke har været så stort som det er senere i processen, hvor man så har følt, at der er blevet kommunikeret og informeret mindre. Dermed synes dette at ligge i forlængelse af diskussionen omkring behovet for information og kommunikation, kombineret med at den efterspurgte information måske ikke har været

til stede på det tidspunkt, hvor den enkelte har ønsket og haft 'behov' for informationen.

Den gyldne middelvej

Når det kommer til kommunikation og information i en fusionsproces, er der ingen tvivl om, at det udgør et springende punkt i forhold til at skabe en succesfuld fusionsproces. Det er dog centralt, at man får fundet en gylden middelvej i relation til forholdet mellem den upersonlige information og den personlige kommunikation og information. Det er vigtigt at informere medarbejderne, men man skal passe på ikke at overbebyrde dem med information. Det er i den forbindelse væsentligt at få dirigeret den rette information de rigtige steder hen, da der er fare for informations-overload, hvis informationen bliver for ensrettet i forhold til den samlede organisation, hvilket kan være med til at skabe usikkerhed for den enkelte. Dette kan ske gennem mere målrettet kommunikation fra eksempelvis nærmeste leder, der kan udsende e-mails med links til de sider på hjemmesiden og intranettet, der er specifikt relevant for den enkelte afdeling. Derudover kan informationen med fordel følges op endnu mere lokalt gennem afdelingsmøder, personlige samtaler etc.

Det er ligeledes vigtigt, at man får informeret ud om, hvor langt man er i f.eks. planlægningsprocessen, da det kan være med til at skabe åbenhed i processen. Samtidig er det også centralt i forhold til at reducere modstand imod forandringen grundet bl.a. informationsmodstand, hvis den information, som medarbejderne efterspørger ikke findes på tidspunktet må det også meldes ud.

Et af de centrale aspekter omkring information og kommunikation, der er fremkommet gennem ovenstående analyse, er problematikken omkring den tredje aktørgruppe – medarbejderne fra Amtet. Det synes, at de har et større behov for at få information og for at kommunikere omkring forandringerne af to centrale årsager: 1) de er fysisk placeret væk fra forandringens centrum og 2) deres arbejdsopgaver er for manges vedkommende blevet ændret, hvilket kan have skabt et større behov for information omkring dette og deraf kan de have følt en større usikkerhed end de andre aktørgrupper.

Hvorvidt det er et problem, at et flertal af de adspurgte har fundet, at der har været mere information end kommunikation er meget afhængig af den enkelte medarbejders situation og behov. Spørgsmålet om, hvorvidt der har været mest information eller kommunikation skal stadigvæk ses i lyset af, at der er en vis andel af de adspurgte, der stadig savnede yderligere information under fusionsprocessen. Så den problematik, der trods alt kan opstå i forbindelse med, at et flertal af de ansatte synes der har været mere information end kommunikation, knytter sig til den enkeltes behov for at få fortolket, hvad forandringen betyder for dem og deres arbejde. Dermed kan man argumentere for, at kvaliteten af information og for den sags skyld også af kommunikationen, er vigtigere end mængden heraf. Det største problem der kan opstå ved, at der har været mere information end kommunikation skal findes i, hvis informationen har været for generel, så de enkelte medarbejdere har manglet, at informationen er tilpasset til den enkelte, en problematik som oftere løser sig selv i kommunikation, fordi den er tovejs.

I henhold til tesen synes det klart, at information og kommunikation er vigtigt i en fusionsproces. Men det er mindst lige så vigtigt, at informationen og kommunikationen er relevant og rettet mod den enkelte medarbejder, afdeling og forvaltning, så medarbejderne får dækket deres behov herfor på en sådan måde, at den usikkerhed de måtte have i forbindelse med fusionen reduceres maksimalt.

Mellemliderrollen i fusionsprocessen

Mellemliderernes potentiale som forandringsagenter og kommunikatører i fusionsprocessen er stort og de er ligeledes helt centrale medspillere i forhold til at få skabt og sikret en lokal strategi, som det anbefales i teorien om forandringskommunikation. Denne del af analysen ligger på sin vis i forlængelse af den foregående analyse omkring information og kommunikation i fusionsprocessen, men tager analysen et skridt videre, ved at vurdere mellemliderne og deres indsats i forhold til information og kommunikation. I denne del af analysen er fokus på mellemliderne og den centrale rolle de anbefales at indtage af bl.a. Harris og Petersen (2005). Der er dog andre aspekter omkring mellemliderernes situation i forbindelse med fusionen, der skal tages højde for, når de gøres til forandringsagenter. Disse aspekter vil blive diskuteret i denne del af analysen, der tager udgangspunkt i følgende tese:

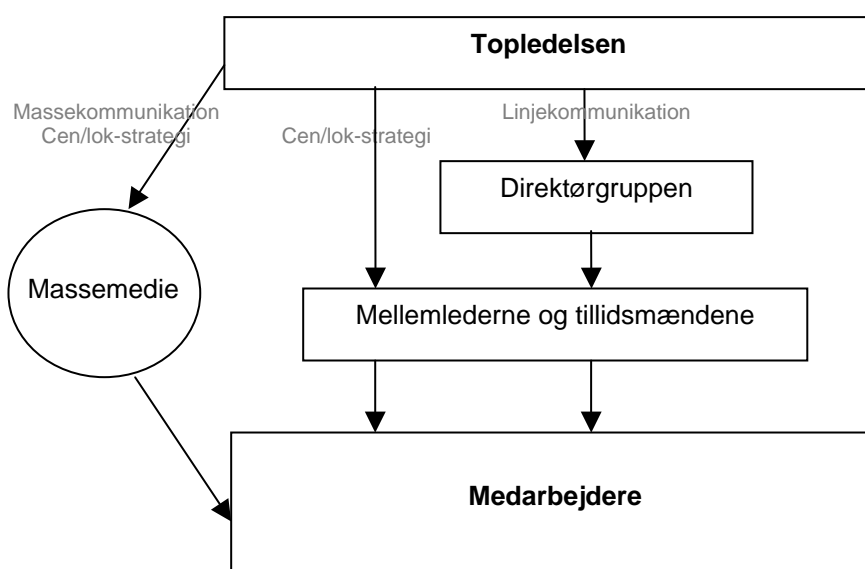
Mellemliderne er ideelle forandringsagenter, på grund af den centrale placering de indtager som bindeled mellem topledelsen og medarbejderne.

De aspekter, der kan have indflydelse på mellemliderernes potentiale som forandringsagenter og kommunikatører i fusionsprocessen er centrale at have under overvejelse, da de kan have stor indflydelse på effekten af kommunikationen. Dette skal ses i forlængelse af den foregående analyse, hvor der er lagt vægt på, at informationen og kommunikationen kan have en positiv indflydelse i forhold til at reducere den usikkerhed som medarbejderne kan opleve i forbindelse med fusionen. Omvendt kan mellemliderernes information og kommunikation også trække i den anden retning og det er nogle af de aspekter, der vil blive diskuteret i denne del af analysen, for at kunne vurdere mellemliderernes potentiale som forandringsagenter.

Kommunikationsvejen

Man har i Brønderslev Kommune benyttet sig af en udpræget cen/lok strategi i kommunikationen af de forandringer, som fusionen mellem gl. Brønderslev og gl. Dronninglund Kommuner betød. Den strategi man har valgt, har betydet, at man har benyttet sig af, at informere gennem massekommunikation via bl.a. e-mail og intranettet, og man har desuden også benyttet sig af stormøder, hvor ledelsen har kommunikeret de informationer ud, der har været omkring forandringen. *'Vores kommunaldirektør, han gjorde det, at efter hvert møde i [...] politisk styregruppe og derefter sammenlægningsudvalget, så indkaldte han medarbejderne til sådan et orienteringsmøde om, hvad der var blevet besluttet, og hvilke konsekvenser det ville få for de ansatte og sådan noget. Og så har man ude i de enkelte enheder, altså fagenhederne og stabsenhederne, skullet, ja, der har både den overordnede direktør – chef, og så folkene under ham, skullet stå for at skabe det der lidt mere begejstring for forandringen.'* (interview MKJ). Dette er med til kort at illustrere, hvorledes man har benyttet sig af både en central og en lokal strategi. Nedenstående figur 19 illustrerer forandringskommunikationen i kommunen.

Figur 19: Forandringskommunikation i Brønderslev Kommune



Den linjekommunikation, der for en stor del udgør den lokale strategi i kommunen, kan siges overordnet at bestå af to led: *'Der har været to steder, der har været face-to-*

face [kommunikation] kan man sige. Mellemliderne i forhold til medarbejderne, men også tillidsrepræsentanterne i forhold til medarbejderne, og så forretningsledelsen og mellemliderne, og forretningsledelsen og tillidsrepræsentanterne. Det er der dialogfelterne har været.' (OML). Dette citat er også med til at vise, hvem der har været set som de primære forandringsagenter i kommunen i forbindelse med fusionen. At tillidsrepræsentanterne indtager en så central placering som tilfældet er, hænger i høj grad sammen med, at de har siddet med i den administrative styregruppe, kombineret med, at de ligger inde med viden på medarbejderniveau, som ledelsen kan have brug for i implementeringen af forandringerne. Petersen peger på vigtigheden af linjekommunikation både i hverdagen og i forbindelse med en forandringsproces: *'Linjekommunikationen er et område, der i mange virksomheder kunne trænge til en kvalitetsstyring. Denne kommunikationskanal må og skal fungere i dagligdagen, hvis man skal kunne regne med den i forandringskommunikationen, hvor den er så afgørende for succes.'* (Petersen u.å)

Forandringsagenterne

Forandringsagenternes rolle i fusionsprocessen er: *'De skal holde en hyppig dialog med medarbejderne samt et højt informationsniveau, som kan sikre opbakning. Det foregår gennem den daglige dialog med – og ledelse af – medarbejderne. Medarbejderne stiller mange spørgsmål, og ingen kender svarene på ret mange af disse spørgsmål endnu.'* (Mogensen og Eikeland 2005).

I relation til de primære forandringsagenter er der nogle enkelte aktører, der er mere eller mindre gennemgående i interviewene. Først vil jeg opliste de primære forandringsagenter, som de interviewede ser dem:

- Forretningsledelsen gennem nettet og nuværende nærmeste leder (UML 1)
- Daværende direktør og selv (ML 2)
- Én selv (UML 4)
- Afdelingsleder (UML 6)
- Forretningsledelsen og tillidsrepræsentanterne (interview MKJ)
- Primært ledergruppen og tillidsrepræsentanterne (ML 1)
- Nærmeste leder (UML 3)
- Kommunikationskonsulenten (UML 5)

- Mellemliderne, de administrative ledere på de store sektorområder, tillidsrepræsentanterne og forretningsledelsen (OML)
- *'Ganske få', Tillidsrepræsentanterne og '... så har jeg set få medarbejdere, der ikke nødvendigvis har kunnet se lyset, det er der ikke ret mange, der har kunnet i en lang periode, men alligevel nogle, der har det sådan, vi er blevet pålagt en opgave her, lad os nu for pokker komme i gang, og lad os se, hvad det her munder ud i.'* (interview OH)

Ud fra denne opstilling synliggøres det, at der er flere, der har set mellemlidergruppen, forretningsledelsen og tillidsrepræsentanterne som de primære forandringsagenter. Dette synes som sådan at stemme godt overens med de intentioner, man i forretningsledelsen har haft omkring, hvem der skulle være forandringsagenter i fusionen: *'Jeg kan huske, at vi en overgang snakkede om, om der var sådan nogle nøglepersoner ude omkring, nogle ikke helt tilfældigt valgte, men sådan nogle, der markerede sig, men der blev vi enige om, at det var mere reelt at satse på tillidsrepræsentantgruppen i stedet for. Så det passer meget godt med det billede vi havde fra starten af.'* (OML) En af årsagerne til, at man har valgt at satse på tillidsrepræsentantgruppen kan ses i lyset af flere aspekter. *'Dels har de siddet tæt på beslutningerne, og dels har de grundlæggende set det som en tillids erklæring, fordi der var en masse smuttere i den her proces. Det har der været. Så det har betydet, at vi ikke straks er gået i klins med hinanden, fordi vi troede på, at vi ville det bedste begge parter, så vi har kunnet drøfte det her. Vi har opbygget et rigtig godt tillidsforhold, det vil jeg sige, gennem den der administrative styregruppe. Det er jeg utrolig glad for vi startede med den, det er jeg simpelthen.'* (OML) Tillidsrepræsentantgruppen har dermed været en gruppe af aktører, man har valgt at inddrage meget aktivt i processen, hvilket kan ses som et tegn på, at man ønsker at have medarbejdernes repræsentanter med i forløbet. Det er også en god måde, fra ledelsens side, at få medarbejdernes ønsker og frustrationer frem i lyset på, da man kan have en forventning om, at der er mange, der har benyttet sig af deres tillidsrepræsentanter¹⁴. De har været 'faste'

¹⁴ Der er dog stadig 42,5 pct. af respondenterne, der angiver, at deres tillidsmand slet ikke har fungeret som kommunikationskanal i fusionsprocessen, mens kun 19,8 pct. har angivet at deres tillidsmand i nogen eller høj grad har fungeret som kommunikationskanal, mens 30 pct. angiver, at deres tillidsmand i nogen eller høj grad har fungeret som informationskanal under fusionen. Her har kun 30,9 pct. angivet at deres tillidsmand slet ikke har fungeret som kommunikationskanal. Når man sammenligner i forhold til tidligere ansættelsessted viser det sig, at 26,3 pct. fra gl. Brønderslev Kommune, 14,7 pct. fra

holdepunkter i processen i forhold til f.eks. mellemlidergruppen, som ikke har været fastlagt på samme måde.

At mellemlidergruppen alligevel af de fleste anses som nogle af de primære forandringsagenter er ikke helt tilfældigt. For det første synes de oplagte i relation til, at de er nærmest medarbejderne og for det andet er det også en gruppe, som de teoretikere, der beskæftiger sig mere indgående med forandringskommunikation peger på som forandringsagenter (Harris og Petersen 2005; Nielsen 2005; Bendix 1995; Voxted 2001), og det netop på grund af deres placering. Problematikken omkring mellemliderniveauet og mellemliderrollen i fusionsprocessen er centrum for den videre analyse i dette kapitel.

Mellemliderfunktionen i en fusionsproces

'Effektiv forandringskommunikation er afhængig af, at mellemliderne er klædt på til at samle op på udmeldingerne på stormødet, i personalebladet, på intranettet osv. De er i bedste fald forandringsagenter, der gør budskabet relevant for deres gruppe af medarbejdere ved at svare på det spørgsmål, der fylder mest i forandringstider: Hvad betyder det her for lige netop os' (Petersen u.å.) Som der er peget på i teorien indtager mellemlideren en central rolle i forhold til at kommunikere forandring nedad i organisationen, og Harris og Petersen kalder da også mellemlideren for den vigtigste kommunikationskanal under fusionen (2005, 43). Når mellemlideren gives/indtager en så central rolle som tilfældet er, er det vigtigt, at den enkelte mellemlider forstår at påtage sig den rolle og også gør det. For hvis mellemlideren ikke fungerer i rollen eller ikke selv har accepteret forandringen, kan mellemlideren komme til at fungere som en forhindring i forhold til at få gennemført forandringen, i stedet for at fungere som en forandringsagent (Strøm og Harboe 2006, 81-95). Netop derfor er det vigtigt, at man forbereder mellemlidergruppen på den opgave, de står overfor i forbindelse med fusionen. Der kan dog stadig være en række faktorer, der kan spille ind i relation til

Dronninglund Kommune og 0 pct. fra Amtet synes, deres tillidsmand har fungeret som kommunikationskanal i fusionsprocessen, mens andelen af dem, der har svaret slet ikke er 32,8 pct. i gl. Brønderslev, 52,9 pct. i Dronninglund og 63,6 pct. fra Amtet. Den mest benyttede kommunikationskanal under fusionen har været personalemøder, hvor 75,2 pct. af de adspurgte svarer, at de i nogen eller høj grad har fungeret som kommunikationskanal.

mellemlideren og dennes rolle, og det er nogle af disse faktorer, der vil blive set på i denne del af analysen.

Strukturen på plads

En problematik omkring de kommunale fusioner er den grundpræmis, som fusionerne er underlagt. Fusionerne foregår i en politisk virkelighed og det betyder, at den politiske ledelse skal være på plads, før man kan beslutte flere væsentlige aspekter ved fusionen, heriblandt den nye organisations overordnede struktur. Der er i flere af interviewene givet udtryk for, at man godt kunne have ønsket, at strukturen i organisationen havde været på plads tidligere, da det kunne have været med til at give et bedre overblik og samtidig også reducere lidt af den usikkerhed, der har været i forbindelse med fusionen. Samtidig havde man også tidligere vidst, hvem man skulle forholde sig til i fremtiden (UML 3, UML 6, UML 4; ML 2) både opad i systemet og nedad.

'Det havde været rart. Så kunne man ligesom se systemet for sig og man kunne også se sig selv, [...] men det kunne jeg ikke.' (UML 4). Ved at have strukturen på plads tidligere i forløbet kan det også være med til at skabe en nærhed i forandringsprocessen, da medarbejderne på et tidligere tidspunkt har mulighed for at få ansigt på, hvem deres fremtidige direktører, ledere, medarbejdere og kollegaer er. Dette kunne måske også medvirke til at reducere noget af den usikkerhed, som flere af de ansatte oplever i forbindelse med fusionen, jf. første del af analysen vedrørende information og kommunikation.

Fordele ved at have strukturen på plads tidligere i forløbet ville have betydet, at de ansatte ville *'... få vished, og så havde man længere tid og havde lidt tid til at bearbejde processen, og finde de rigtige løsninger. Meget er foregået i det skjulte, som om man ville snigløbe folk på det sidste og det er jo ikke det de ville gøre, men sådan kommer det nemt til at virke på folk.'* (UML 6)

'Specielt kunne jeg godt have ønsket mig i hvert fald, nu ved jeg ikke lige med forretningsledelsen fordi det har jeg ikke sådan haft så meget indblik i, hvordan det har kørt, men måske i hvert fald i vores ledergruppe synes jeg det var måske lige sent

nok med den sidste leder der blev ansat. Det var først faktisk henne omkring sommerferien. Så det kunne jeg godt have ønsket mig.' (ML 2)

'Det har helt klart været [en fordel] for mig, også fordi jeg begyndte at komme ind i det, begyndte at forholde mig til mine nye medarbejdere, nye kollegaer, altså ret tidligt i processen.' (ML 1)

Ved at have strukturen tidligt på plads vil de ansatte have mere tid til at sætte sig ind i deres fremtidige arbejdssituation mht. til organiseringen af kommunen og de enkelte forvaltninger og afdelinger. *'For mit vedkommende, synes jeg, det var en fordel, at jeg kunne begynde at forholde mig til det nye jeg skulle og den nye organisation og være med der.'* (ML 1). Det synes som en fordel for ansatte på både mellemlider- og under mellemliderniveau, at strukturen er på plads så tidligt i forløbet som muligt, da det netop giver mulighed for at få sat ansigt på de mennesker man skal arbejde sammen med i den nye fusionerede kommune. Ved at få strukturen på plads tidligere i forløbet, tages der ligeledes fat på en anden problematik omkring mellemliderfunktionen og mellemliderens rolle som forandringsagent, nemlig den usikkerhed de kan have omkring deres egen situation, hvilket vil blive diskuteret i det følgende afsnit.

Selvom strukturen er på plads er der dog andre udfordringer, der kan modvirke de mere positive effekter af, at strukturen er på plads. Dette kan bl.a. være tilfældet, hvis den kommende mellemlider kommer fra f.eks. Amtet, og langt størstedelen af de ansatte kommer fra henholdsvis gl. Brønderslev Kommune og gl. Dronninglund Kommune. *'Hvis jeg kigger på det jeg skulle efterlade, der var det jo ikke på plads, hvem der kom, jo, det var på plads, hvem der kom og afløste mig, men det var en fra Amtet, som ikke var fysisk til stede her. Og det tror jeg nok, at der var lidt frustrationer over det der med, at jeg skulle aflevere et eller andet, men det var først 1. januar, der kom en anden og skulle til at begynde at overtage og sætte sig ind i osv. Der tror jeg nok, det var sådan, at der på en eller anden måde blev lidt tomrum, det har nogle i hvert fald givet udtryk for.'* (ML 1). Dette kan være med til at tydeliggøre den udfordring det er at skulle være ny mellemlider i den fusionerede kommune, når man geografisk er placeret væk fra 'arbejdsstedet'. Man kan argumentere for, at det stiller ekstra store krav til mellemliderne i forhold til selv at tage initiativ og kommunikere med den nye medarbejdergruppe, imens man sidder med sine egne arbejdsopgaver (ML 1) *'Manglede information på mellemliderniveau inden 1/1-07 - information er*

først sikret efter mellemlider ansat efter 1/1-07.' (kommentar fra spørgeskema) I en anden kommentar fra spørgeskemaet fremgår det: *'Min tidligere mellemlider har prioriteret information og kommunikation, problemet har været at personen ikke skulle fortsætte som afdelingsleder og derfor sandsynligvis ikke havde kendskab til visionerne for afdelingen eller, at der ikke var nogle.'* (kommentar fra spørgeskema). En kommentar som denne er med til at pege på, hvor centralt det er, at de nye mellemlidere kommer ind og deltager aktivt i fusionsprocessen, som egentlige forandringsagenter, da det kan være med til at mindske noget af den usikkerhed medarbejderne kan have omkring aspekter ved den nye afdeling. I forlængelse heraf er det centralt, at der i udbredt grad er tale om viden, som den gamle mellemlider ikke har, fordi denne ikke på samme måde er involveret i den nye afdeling.

Usikkerhed for mellemliderne om egen situation

En problemstilling i relation til mellemlideren som forandringsagent er den usikkerhed, der er omkring mellemliderens egen situation i forbindelse med fusionen. I den nye fusionerede kommune, vil der ikke være plads til alle de mellemlidere, der er i de gamle kommuner og det kan være med til at skabe usikkerhed omkring mellemlidernes egen situation. I det foregående kapitel er det blevet diskuteret, hvilken betydning en sådan usikkerhed kan have af betydning og det er i denne forbindelse centralt, at hvis man er usikker omkring sin egen situation og det der berører én selv nærmest, så kan det være svært at tage 100 pct. del i de øvrige aspekter af forandringen. Denne problemstilling peger også Nielsen på: *'Problemstillingen er, at mellemlideren på en gang befinder sig i en usikker situation og skal være formidler af forandringerne overfor sine medarbejdere.'* (Nielsen 2005, 43). Dette er problematisk i forhold til mellemliderfunktionen, da mellemliderne indtager en ganske central rolle i forhold til at kommunikere forandringen nedad i organisationen. *'Jeg tror virkelig mange af mellemliderne var handlingslammede i en lang periode i forhold til at finde deres egne ben.'* (interview OH). I den tid der går, før mellemliderne får afklaret deres fremtidige situation, er der dermed risiko for, at der kan være mangler i den kommunikation, der bliver formidlet nedad i organisationen. *'Der gik jo lang tid før mellemliderne vidste om de var mellemlidere i den nye*

kommune, og så da først da det var på plads, så synes jeg der begyndte at ske noget på det felt. (interview OH)

Denne usikkerhed kan have betydning for mellemlidernes evne til at agere forandringsagenter, hvilket hænger sammen med, at den usikkerhed de selv oplever, kan hæmme deres engagement overfor forandringen og den opgave de står overfor i forhold til at kommunikere forandringen ud i organisationen. Denne problematik ligger i forlængelse af foregående afsnit vedrørende strukturen i den fremtidige organisation. Igen kan det synes som en fordel, at strukturen er på plads så tidligt som muligt, da det dermed også kan være med til at sikre mellemlidernes rolle som forandringsagenter, og her både de gamle og de nye mellemlidere.

Den ledelsesmæssige 'degradering'

'De gamle mellemlidere, som var i de gamle kommuner, de var mindst lige så frustrerede som medarbejderne i de gamle kommuner. Og når jeg siger mindst, så er det fordi, der jo ikke var plads til dem alle sammen. Medarbejderne dem var der plads til på en eller anden vis, men mellemliderne de kunne godt gå hen og blive degraderet. Så derfor synes jeg ikke, der har været ret meget, hvad skal man sige, der har sgu' ikke været så mange trøstende ord fra dem i forhold til processen, der har de haft nok at gøre med at tænke på sig selv. Forståeligt nok.' (interview OH). I forlængelse af den usikkerhed, som mellemliderne har omkring deres egen situation, kan deres fremtidige arbejdssituation i den nye kommune betyde, at nogle mellemlidere mister deres ledelsesansvar. I alt er der blevet 4,4 pct. færre mellemlidere, men her må der også tages højde for, at nogle af de nye mellemlidere før har været henholdsvis under og over mellemliderniveau, hvorved antallet af de tidligere mellemlidere, der også er mellemlidere nu er lavere. Blandt de adspurgte i spørgeskemaet var der før sammenlægningen 12,8 pct. af de adspurgte fra gl. Dronninglund, der har angivet de var mellemlidere, mens der nu kun er 4,3 pct.¹⁵. For gl. Brønderslev Kommune var andelen af mellemlidere før sammenlægningen 16,9 pct., mens det efter er 11,7 pct. Andelen af mellemlidere fra Amtet er steget 15,4 pct., hvilket skal ses i lyset af, at

¹⁵ De 12,8 pct. skal dog tages med et vist forbehold, da to af disse respondenter senere i spørgeskemaet selv angiver, at dette ikke er tilfældet, hvorfor tallet sandsynligvis kun skal være 8,5 pct. i stedet for.

andelen af respondenter fra Amtet, der var mellemledere før sammenlægningen er nul, men antallet af respondenter over mellemlederniveau til gengæld er faldet fra 23,1 pct. til 7,7 pct.

'For det andet deltager mange af de pågældende ledere samtidig i "stolelegen" om de færre chefposter i en ny kommune.' (Jørgensen u. å.) Denne problematik omkring den ledelsesmæssige 'degradering' er central i forhold til mellemledernes rolle som forandringsagenter. Det er i denne sammenhæng vigtigt at huske på, at mellemlederne ikke nødvendigvis frivilligt har påtaget sig rollen som forandringsagenter, men til trods for det, har de et stort ansvar som forandringsagenter. Netop fordi mange af de tidligere og nye mellemledere ikke frivilligt har påtaget sig opgaven som forandringsagent, kan der være en risiko for, at tidligere mellemledere der ikke er blevet mellemledere i den nye kommune, svigter deres ansvar som forandringsagenter overfor deres medarbejdere. Dette skal ses i lyset af, at man personligt kan have haft en dårlig oplevelse af den ledelsesmæssige 'degradering', og derfor ikke selv har et positivt syn på fusionsprocessen, hvilket kan være en hindring i forhold til at skulle kommunikere forandringen videre til sine medarbejdere. Der kan også være en risiko for, at tidligere mellemledere, der er blevet ledelsesmæssigt 'degraderet', vælger 'at stå af ræset', da de ikke skal have den samme indplacering i den nye kommune og derfor overlader ansvaret til de nye mellemledere. *'Min rolle som afdelingsleder har slet ikke været aktuel, da det stod klart at jeg ikke fremover ville indgå i organisationen som mellemleder.'* (kommentar fra spørgeskema) Denne kommentar kan, sammen med nedenstående være med til at illustrere denne problematik. *'Hun skulle ikke have den stilling hun ønskede og derfor var vi ikke trygge ved at hun sagde tingene som de var.'* (kommentar fra spørgeskema). Dette kan ses i forlængelse af teorien omkring kommunikationsprocessen (jf. afsnittet '*Kommunikationsprocessen*'), hvor det er den tredje og sidste af de kritiske faser, der er i spil. Denne fase drejer sig om, når modtageren afkoder meddelelsen og her peger Jacobsen og Thorsvik på, at det drejer sig om de spørgsmål, som modtageren kan stille sig om afsenderens troværdighed og hensigt (Jacobsen og Thorsvik 2002, 274-277). I henhold til ovenstående citat synes mellemlederens kommunikative troværdighed at være blevet skadet, som følge af at hun ikke fik den stilling hun ønskede sig. Her tydeliggøres det, at afklaringen omkring

mellemedernes situation i den nye kommune har fået negative konsekvenser i forhold til mellemedernes rolle som forandringsagent. Risikoen ved en sådan situation er, at en medarbejdergruppe kan komme til at mangle information og kommunikation i den sidste del af forandringsprocessen. Mellemedernes (moralske) ansvar i forandringsprocessen som forandringsagenter vil blive diskuteret yderligere i det følgende afsnit.

Mellemedernes (moralske) ansvar i forandringsprocessen

Med den rolle som mellemederne har fået i forandringsprocessen har især mellemederne i de tidligere kommuner et ansvar i forhold til at sikre kommunikation og information i forhold til deres medarbejdere. I forlængelse af ovenstående kan man argumentere for, at mellemedernes ansvar i forandringsprocessen starter i det øjeblik 'ægtepagten' mellem de to kommuner underskrives, hvorfor mellemederne også har et ansvar før deres egen situation er afklaret.

Det er under hele forandringsprocessen vigtigt, at mellemederne fungerer som forandringsagenter, og gør hvad de kan for at formidle forandringen. Dette er centralt i forhold til at reducere modstand mod forandringen blandt medarbejderne. *'Modstand mod forandring opstår ikke blot, når forandringen udgør en umiddelbar trussel for medarbejdernes job eller væsentlige arbejdsforhold. Modstanden vokser ligeledes, hvis formålet med forandringen ikke er klart for medarbejderne, og hvis der er tvivl om ledelsens engagement i projektet. Og for de fleste medarbejdere er den nærmeste leders reaktion og måde at tale om forandringen på målestok for, om der er fuld opbakning til det, der skal ske.'* (Petersen u. å.). Dette udsagn er med til at vise vigtigheden af, at mellemederne fungerer som forandringsagenter og ikke 'forhindringsagenter'. Det er en problematik som Strøm og Harboe ligeledes tager fat på, og de peger på at man i en dansk virksomhed måtte erkende, at mange ledere og mellemedere hverken havde evner eller lysten til at kommunikere forandringen. De peger videre på, at lederne ofte også selv var forandringsuvillige, da de følte sig truede på egne positioner (Strøm og Harboe 2006, 82). Dette er et argument, der taler imod, at gøre mellemedergruppen til forandringsagenter, når det ikke sker på en frivillig basis. Realiteterne i fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner har dog været, at mellemederne har været forandringsagenter, primært sammen med tillids-

repræsentanterne og den øverste ledelse, jf. ovenstående, og for mellemlidernes vedkommende har det ikke været en 100 pct. frivillig beslutning.

Selvom ens arbejdssituation ændres efter fusionens ikrafttræden, hvad enten det er på grund af en ledelsesmæssig 'degradering' eller man er blevet leder på et andet fagområde, så har de tidligere mellemlidere et ansvar overfor deres medarbejdere. *'Jamen for mit vedkommende synes jeg det var vigtigt, både det der med, at vi havde jo lige afsluttet projektet, det afsluttede vi lige deromkring, hvor jeg fik besked om, at jeg kunne få et nyt job. Der havde vi afsluttet selve projektet, men for mig var det stadigvæk vigtigt at få afleveret det her og informationen videre ud i systemet på en sådan måde, at alle stadigvæk var med.'* (ML 1)

I en fusionsproces som den Brønderslev Kommune har været igennem er det centralt at tage højde for de forskellige aktørgrupper og deres geografiske placering før fusionens ikrafttræden. Derfor kan det også synes relevant, at dem der skal være mellemlidere i den nye kommune også går ind og tager et ansvar i forhold til at få kommunikeret betydningen af forandringen ud til deres kommende medarbejdere, hvilket jeg også har eget på tidligere i kapitlet. Dette synes relevant, da det igen kan være med til at reducere medarbejdernes usikkerhed omkring deres fremtidige arbejdssituation. Samtidig kan det også være med til tidligere, at skabe en form for ejerskab til den nye afdeling, hvis man f.eks. ved, hvem der skal være ens nye mellemlider og denne går ind og tager aktivt del i processen som forandringsagent. *'[Jeg har absolut set det som en fordel, at jeg har kunnet agere forandringsagent overfor mine nye medarbejdere.] Altså, det er da meget rarere og sjovere og bedre både for mig og medarbejderne, at jeg selv kan. Set ud fra mit synspunkt, er det jo rart at jeg selv kunne sætte nogle fingeraftryk på det. Men også for medarbejderne, at de ret tidligt i processen finder ud af hvem jeg er, og kunne snakke med mig om de ting, hvis der var nogle ting de ikke var tilfredse med, hvad der selvfølgelig også har været.'* (ML 2) En af de nye medarbejdere i den afdeling, der tales om i ovenstående, peger da også på, at alting står stille indtil mellemlidderen er ansat, i hvert fald for de Amtsligt ansatte (UML 4), men også andre tilkendegiver, at de primært har haft deres nuværende leder som forandringsagent (UML 1). Man kan argumentere for, at de nye mellemlidernes

potentiale som forandringsagenter måske rækker en smule videre i forhold til den sidste del af fusionsfasen end de gamle mellemlidere. Dette hænger sammen med, at de kan føle en bredere forpligtigelse i forhold til alle aktørgrupper i den nye afdeling, samtidig med at de er opmærksomme på de arbejdsopgaver, mål og visioner, som den givne afdeling skal arbejde med efter fusionen.

At de nye mellemlidere går ind og tager et ansvar som forandringsagent overfor deres nye medarbejdere så tidligt i processen som muligt kan forventeligt have betydning for det Pjetursson betegner forståelsesfasen i forandringsspiralen (jf. afsnittet *'Indarbejdelse af forandringer'*). Dette skal ses i lyset af, at de nye mellemlidere potentielt har større viden omkring de nye arbejdsopgaver og arbejdssituationen, men på samme tid må man forvente, at de gamle mellemlidere har et bedre kendskab til de enkelte medarbejdere og dermed har bedre kendskab til de behov den enkelte må have for kommunikation og information. Grennes peger da også på, at kommunikativ kompetence forudsætter evnen til at skelne mellem medarbejdernes forskellige personlighedsudtryk og tage hensyn til disse, når man kommunikerer (Grennes 1999, 59). Et andet forhold, der gælder både de gamle og de nye mellemlidere i denne forbindelse er, som Digmann og Hughes peger på, at det ikke er tilstrækkeligt at kommunikere et budskab ud fælles én gang, da ikke alle medarbejdere kan forudsættes at være klar til at modtage budskaberne på samme tid (Digmann og Hughes 2007, 69-70). Dette knytter igen an til de forskellige behov, som forskellige medarbejdere har.

'Mellemlideren både kan og skal engagere sig i medarbejderstabens trivsel i fusionsperioden.' (Mogensen og Eikeland 2005; Skovgaard 2006, 68), og det er en opgave som de nye mellemlidere ikke i så udbredt grad som de gamle har mulighed for at gå ind i, af den simple grund, at det er nye medarbejdere, som de endnu ikke kender. *'Jeg synes det skal være den nærmeste leder, fordi det er dem, der har kendskab til de mennesker. Man er altså inde og snakke om noget, der rører dybt personligt. Og så skal man kende de folk man har, der skal man selvfølgelig kunne kende, hvem lederen er, og det vidste vi meget sent i processen, - hvem vores leder er, og hvis den leder ikke er til stede, hvis der simpelthen ikke er nogen, så må det være trinnet længere oppe som må prøve på at lære os at kende.'* (UML 4).

Dermed kan det optimale for medarbejderne synes at være en kombination af kommunikation og information fra henholdsvis den gamle og den nye mellemlider, da

de dækker forskellige behov for medarbejderen i forskellige faser af fusionsprocessen, men samtidig overlapper og understøtter de også hinanden.

Mellemliderne klædt på?

'Mellemliderne er kommunikatører i en sammenlægning og skal "klædes på" til deres opgave, da de er en af hovedaktørerne, der skal være med til at sikre en forholdsvis gnidningsfri overgangsperiode mellem det gamle og det nye.' (Nielsen 2005, 43). At mellemliderne er pålagt en større opgave i forhold til at skulle være forandringsagenter synes åbenlys, men der er andre aspekter end dem, der er diskuteret i ovenstående, der kan have indflydelse på mellemliderens rolle i processen. For at mellemliderne kan fungere optimalt som forandringsagenter, er det nødvendigt at de selv inddrages i beslutningerne og informeres omkring tingene (Nielsen 2005, 43), før de meldes ud i organisationen via den centrale strategi. Dette er nødvendigt for, at mellemliderne kan kommunikere med medarbejderne omkring, hvad de enkelte beslutninger betyder for dem og afdelingen (Kommunikationsforum 2005). *'Hvis ikke man fra direktionens side har prioriteret mellemliderne i kommunikationsplanlægningen, afløser kaos det konstruktive samspil mellem direktørens lancering og mellemliderens opfølgning med gentagelse af budskaberne og – først og fremmest – en oversættelse af forandringsbudskabet, så det giver mening og perspektiv for den enkelte afdeling og medarbejder.'* (Harris og Petersen 2005, 44). I henhold til Brønderslev Kommune, så angiver 46,7 pct. af de tidligere mellemlidere, at de selv har fået nok information til at kunne informere videre til deres medarbejdere, mens 40 pct. angiver både og. Samtidig angiver 60 pct. af de tidligere mellemlidere, at de været klædt godt nok på til at kommunikere forandringen videre til deres medarbejdere. Kommunens kommunikationskonsulent peger dog på, at *'De [...] ikke er blevet klædt godt nok på. Det har vi ikke formået. Nu har vi heldigvis nogle mellemlidere ude omkring, der er skide dygtige, og som derfor, mange af dem, de kan godt finde ud af det af sig selv, men det har været mere held end forstand.'* (interview MKJ). Der gives da også i interviewene udtryk for, at det har været egne kompetencer, viden og erfaring, der har været det grundlæggende i forhold til det at være klædt på til at varetage formidlingen nedad i organisationen (ML 1).

Mellemederen den ideelle forandringsagent?

Ovenstående diskussion har vist, at der både er fordele og ulemper ved at gøre mellemederne til forandringsagenter. Jeg vil i dette afsnit samle sammen på disse fordele og ulemper, for at kunne vurdere om mellemederen i realiteten er den ideelle forandringsagent under fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner.

Fordele

I henhold til teorien omkring forandringskommunikation og de anbefalinger, der er kommet i forbindelse med kommunesammenlægningen (Harris og Petersen 2005) Nielsen peger ligeledes på, at erfaringerne viser, at mellemedernes rolle er afgørende i en sammenlægning (Nielsen 2005, 43).

En af de helt centrale fordele i forhold til at gøre mellemederen til forandringsagent er, mellemederens placering i organisation, hvor de fungerer som bindeled mellem topledelsen og medarbejderne. Af ovenstående kan det udledes, at den viden og det kendskab som mellemederne har til deres medarbejdere, er vigtig i forhold til at målrette information og kommunikation. En fordel ved at bruge de nye mellemedere er, at det kan være med til at samle de nye afdelinger og få skabt en nærhed til forandringerne og den nye situation. De nye mellemedere mangler dog indgående kendskab til i hvert fald nogle af deres nye medarbejdere, hvilket de gamle mellemedere til gengæld har, hvorfor et samarbejde mellem de nye og de gamle mellemedere synes oplagt.

Ulemper

Den mest åbenlyse ulempe ved at gøre mellemederne til forandringsagenter, knytter sig til mellemedernes egen situation. Som der også er peget på i ovenstående, kan usikkerheden omkring egen situation have indflydelse på den kommunikation og information, som mellemederen videregiver til sine medarbejdere. Når mellemedernes situation er afklaret, kan det ligeledes være en problemstilling, at mellemedere, der bliver ledelsesmæssigt 'degraderet' i den nye kommune ikke opretholder deres ansvar for at kommunikere med og informere deres medarbejdere.

For medarbejderne kan det ligeledes opfattes som usikkert i forhold til kvaliteten af de informationer der videregives, og troværdigheden af dem.

De ulemper, der kan synes at være ved at gøre mellemlederne til forandringsagenter, kan når alt kommer til alt siges at bunde i det faktum, at mellemlederne ikke selv har valgt at være forandringsagenter, hvilket kan have betydning for det engagement, der lægges i opgaven. At en del af mellemlederne så favner opgaven er kun positivt og kan være med til at styrke mellemledernes rolle som forandringsagenter.

Mellemlederen den ideelle forandringsagent?

Mellemlederens placering i organisationen synes at være det argument, der vejer tungest for, at mellemlederne er ideelle forandringsagenter, og ideelt er der tale om, at både gamle og nye mellemledere går ind i rollen som forandringsagenter og kommunikatører og i den forbindelse supplerer hinanden i opgaven. I forhold til dette kan det dog også styrke mellemledernes position som forandringsagenter, hvis de til en vis grad selv har taget stilling til den rolle de får, og hvad det indebærer. Der skal skabes klarhed omkring forandringsagent rollen og det ansvar der følger med den, både før og efter ens egen situation er afklaret og uanset udfaldet heraf. På samme måde kan det synes som en fordel også at forpligtige de nye mellemledere i forhold til deres nye medarbejdere, og dermed udvide gruppen af forandringsagenter efter de relevante dele af strukturen er på plads.

I en fusion som den, der ses i casen, synes mellemlederne som oplagte forandringsagenter, men det kræver en indsats at holde mellemlederne til ilden uanset, hvordan deres egen situation ser ud. Derfor kan det også synes relevant, om muligt, at få skabt et samarbejde mellem nye og gamle mellemledere, da det kan styrke resultatet af informationen og kommunikationen og dermed som konsekvens være med til at reducere den usikkerhed som de enkelte medarbejdere måtte føle. En af de altoverskyggende fordele ved at benytte mellemlederne som forandringsagenter og kommunikatører er, som Pjetursson og Petersen peger på: *'Mellemlederen kan kommunikere bredt og dybt. Han er nærmest på medarbejderne og kan sælge ændringer, hvis han forstår og formår at imødekomme evt. modstand.'* (Pjetursson og Petersen 2002, 144).

Konklusion

Der vil i dette kapitel blive samlet op på resultaterne af de foregående analyser af de to teser, for at forholde dem til problemformuleringen, der lyder:

Hvordan og i hvilket omfang har mellemlederne håndteret den kommunikationsmæssige opgave de er blevet pålagt i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner i perioden fra 2005 og frem til fusionens ikrafttræden den 1. januar 2007?

Den opgave som mellemlederne i forbindelse med fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommuner er blevet pålagt er primært opgaven som forandringsagenter og kommunikatører i processen, og det er da også denne rolle, der er undersøgt i nærværende speciale.

Der er i den første af de to analyser (kapitel syv) peget på, at information og kommunikation er centralt i en fusionsproces for at reducere usikkerheden for den enkelte i forbindelse med forandringen. Ved at reducere den enkeltes usikkerhed – dette gælder alle niveauer i administrationen – mindskes modstanden mod forandringen, hvilket i sidste ende er med til at bane vejen for de forandringer, som fusionen medfører. Man kan derfor argumentere for, at dette er et af de helt centrale aspekter i den rolle, som mellemlederne er blevet pålagt, nemlig at reducere usikkerhed og dermed følgelig bane vejen for forandringen.

Blandt andet Pjetursson (2005) og Nielsen (2005) peger på, at information og kommunikation kan være med til at reducere usikkerhed og dette er også tilfældet i Brønderslev Kommune. Men hvis det tages for bogstaveligt, er der risiko for, at det kan føre til informations-overload. Pjetursson lægger vægt på, at der skal være nærhed

i informationen og kommunikation, så den i stedet for at føre til informations-overload og eventuel yderligere modstand mod forandringen, fører til at man får reduceret usikkerheden for den enkelte, og dermed modstanden mod forandringen. Det er derfor nødvendigt, at alle forandringsagenter, kommunikatører og topledelsen kritisk vurderer den information, der sendes i omløb, især hvis den er af en mere generel karakter. Der er i den forbindelse i analysen peget på, at det ikke er mængden af information og kommunikation, der som sådan er med til at reducere usikkerhed og modstand mod forandringen, det er til derimod kvaliteten heraf. Hvilket betyder, at hvis kvaliteten af den information og kommunikation som medarbejderne udsættes for er høj, så vil der måske nok være behov for mindre information i det lange løb.

Mennesker er forskellige, og medarbejderne i de fusionerede kommuner og Amtet har forskellige informationsbehov. Derfor vil den oplevede kvalitet af informationen og kommunikationen i høj grad være baseret på den enkelte medarbejders behov for og forventninger til informationen og kommunikationen. Det er derfor ikke muligt entydigt at sige, hvad god information og kommunikation skal indeholde, da det som sagt skal formidles til mange forskellige aktører. Overordnet kan man dog sige, at hvis et af målene for informationen og kommunikationen er at bane vejen for kommunikationen, hvilket må formodes at være tilfældet, så er det vigtigt, at der skabes nærhed i det informerede og kommunikerede, og det er for mange ensbetydende med kvalitet.

I denne forbindelse har mellemlederne en ganske fremtrædende rolle, da det primært vil være dem, der skal målrette informationen og kommunikationen til de enkelte afdelinger og medarbejdere. Der er i den foregående analyse også peget på, at de gamle mellemledere, er dem, der har de bedste forudsætninger for at kende de enkelte medarbejders behov og præferencer, når det kommer til information og kommunikation og de kanaler, der bruges hertil.

Der kan dog i forbindelse med formidlingen af information og kommunikation i den sidste fase af fusionsprocessen være en vis bias i forhold til mellemlederens rolle som kommunikator. Dette hænger sammen med, at i de tilfælde, hvor medarbejderne skal have ny mellemleder efter fusionens ikrafttræden 1. januar 2007, er det ikke sikkert

mellemliderne lægger inde med den information, som medarbejderne har behov for. Det være sig information omkring afdelingen, arbejdsopgaver, afdelingens mål og visioner m.m. Dette er informationer, som den nye mellemlider har større og bedre forudsætninger for at have kendskab til, men da det er den nye mellemlider, der har informationerne, kan det være forholdsvis sent, de bliver meldt ud til medarbejderne, hvilket kan forlænge den enkelte medarbejders usikkerhed omkring disse forhold. På den anden side, har den nye mellemlider ikke den viden, som den gamle mellemlider har i relation til de enkelte medarbejders behov og præferencer. Netop derfor kunne det synes optimalt, om de nye og gamle mellemlidere i fællesskab tog fat på den kommunikationsmæssige opgave, der er i forhold til at få informeret og kommunikeret, hvad forandringen betyder for den enkelte.

Dette forudsætter dog, i første omgang, at de gamle mellemlidere positivt har taget opgaven til dem og i anden omgang, at de nye mellemlidere får og benytter muligheden for at *visе ansigt* overfor de nye medarbejdere. To forudsætninger, der ikke nødvendigvis imødekommes, og det synes heller ikke helt at være tilfældet i Brønderslev Kommune.

Mellemliderne i de daværende kommuner har ikke selv 100 pct. valgt at påtage sig rollen som forandringsagenter, og derfor er der en risiko for, at mellemliderne ikke håndterer den opgave, de er blevet pålagt 'godt nok'. Der er i analysen peget på, at bl.a. mellemlidernes usikkerhed om egen situation, og den deraf følgende afklaring heraf, hvor et antal mellemlidere er blevet ledelsesmæssigt 'degraderet', kan have betydning for opgavevaretagelsen. At skulle agere forandringsagent er ikke en rolle, der kan slås til og fra efter velbefindende, det er en opgave, der skal påtages fra noget nær dag et og frem til, i hvert fald, fusionens ikrafttræden og sandsynligvis også væsentligt længere. Det er derfor problematisk, at usikkerheden omkring egen situation har påvirket, at mellemliderne ikke fuldt ud har varetaget opgaven før efter en afklaring af egen situation forelå. Og for nogle af dem, der ledelsesmæssigt er blevet 'degraderet' har det betydet, at man har 'svigtet' sin opgave og ikke varetaget den, fordi 'man ikke skulle være mellemlider efter 1. januar 2007'. Efter afklaringen af mellemlidergruppens sammensætning synes det derfor igen som en fordel, hvis man

havde inddraget de nye mellemledere, da deres loyalitet overfor afdelingen måske nok var større end de 'forbigåede' mellemlederes.

Det er i denne forbindelse centralt, at man ikke skal skære alle de gamle mellemledere over én kam. Der er givetvis en stor gruppe af mellemledere, der enten har fået en mellemlederstilling i en anden afdeling eller er blevet ledelsesmæssigt 'degraderet', der stadig fuldt ud har varetaget den kommunikationsmæssige opgave, de er blevet pålagt. De har måske manglet viden omkring de nye forhold for afdelingen, men har i stedet søgt at kommunikere med medarbejderne og snakke med dem på et mere personligt plan.

I henhold til de nye mellemledere og deres rolle som kommunikatører og forandringsagenter er der i interview- og spørgeskemaundersøgelsen kun i ringe grad givet udtryk for, at de nye mellemledere har været inde og deltage aktivt. Dette kan man dog ud fra analyserne og interview- og spørgeskemaundersøgelserne have en fornemmelse af, at flere af medarbejderne ville have ønsket. Denne argumentation hviler på, at flere af respondenterne i interviewundersøgelsen har givet udtryk for, at de gerne havde set, at strukturen i den nye kommune havde været på plads tidligere, så man kunne have fået et overblik over den nye kommune, forvaltning og afdeling.

En problematik i forhold til at involvere de nye mellemledere tidligere i processen, f.eks. allerede når de blev ansat, er, at det også for de nye mellemledere er svært at finde tid til at påtage sig rollen som forandringsagent overfor den nye afdeling, da man stadig har den samme arbejdsmængde som tidligere i sit, på tidspunktet, nuværende job. Samtidig har den geografiske afstand, især til Amtet, haft betydning for, at de nye mellemledere vanskeligt har kunnet agere forandringsagent for den samlede nye afdeling.

Hvordan og i hvilket omfang mellemlederne har håndteret det opgave de er blevet pålagt synes dermed, at være noget varierende og i høj grad påvirket af den enkelte mellemleders egen situation og holdning til forandringen. Man må formode, at hvis mellemlederen selv har et positivt syn på forandringen, så vil formidlingen heraf blive mere troværdig og dermed i højere grad være medvirkende til at reducere usikkerhed og utryghed.

Det er dog værd at bemærke, at det af spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at 59,3 pct. af de adspurgte under mellemliderniveau har angivet, at deres mellemlidder har været god nok til at informere og kommunikere med deres medarbejdere om kommunefusionen. Hvilket kan tages som en indikation af, at mellemlidderne har håndteret den opgave de er blevet pålagt ud fra bedste evne og med hjælp fra de informationer, de selv har haft til rådighed i processen.

Alt i alt må det konkluderes, at mellemlidderne har håndteret den opgave de er blevet pålagt, for de flestes vedkommende, godt nok. De problemstillinger, der har vist sig gennem specialet, kunne til en vis grad have været imødekommet, hvis man havde valgt at inddrage de nye mellemlidder mere aktivt tidligere i processen. Denne konklusion må formodes at kunne gøre sig gældende i forhold til flere af de nyligt fusionerede kommuner. Da man kan have en forventning om, at man mange steder har valgt at gøre mellemlidderne til forandringsagenter og kommunikatører i processen uden øje for de problemstillinger, der knytter sig til mellemlidderrollen under en fusion.

En anden væsentlig problemstilling, der har vist sig i specialet er problematikken omkring *den tredje aktørgruppe*, her de ansatte i Amtet. Det har vist sig, at de til en vis grad har oplevet, at de er blevet 'glemt' i processen, og det især fordi de har været placeret væk fra forandringens centrum. For at få gennemført en succesfuld fusion er det centralt at alle aktørgrupper inddrages og informeres og også føler sig inddraget og informeret. Dette er ligeledes en problemstilling, som man kan have en forventning om at finde i mange af de nye kommuner og selvom det ikke har været det direkte genstandsfelt i specialet synes problemstillingen at være så central, at den alligevel kort nævnes. For når alt kommer til alt, så drejer det sig om kommunikation og information og den centrale placering det har i en fusions- og forandringsproces.

Litteratur

- Aarsøe, John (2006), '*Kommunikation og kommunesammenlægning*', Tilgået d. 23.01.2006: www.kommunikationsforening.dk
- Amskov, Jesper Baltzer, Frank Iversen og Astrid Fabricius (2004), '*Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner*', udarbejdet for KL og KTO
- Amtsrådsforeningen, KL, H:S og Sundhedskartellet (2006), '*Reform og Sundhed – et magasin til dig, der arbejder på sundhedsområdet*', maj 2006
- Andersen, Dan (2005), '*”Skuespil og skovarbejde”: Forandringer og forandringsstyring*', i Jens Genefke, Ole Øhlenschläger Madsen og Jørn Flohr Nielsen (red.)(2005), '*Andre vinkler på ledelse og organisation – Festskrift til Jens Genefke*', Aarhus Universitetsforlag, pp.124-139
- Andersen, Ole Steen og Jan Bendix (1998), '*Sammenbragte børn – medarbejderreaktioner på fusioner*', i Jesper Strandgaard Pedersen (red.) (1998), '*Fusioner på tværs – fra plan til praksis*', Jurist – og Økonomforbundets Forlag, pp. 75-88
- Andersen, Svein S. (1997), '*Case-studier og generalisering - Forskningsstrategi og design*', Fakkbokforlaget
- Antoft, Rasmus og Heidi Houlberg Salomonsen (2007), '*Det kvalitative studium: Introduktion til en forskningsstrategi*', i Rasmus Antoft, Michael Hviid Jacobsen, Anja Jørgensen og Søren Christiansen (red.) (2007), '*Håndværk og horisonter: Tradition og nytænkning i kvalitativ metode*', pp. 29-58
- Antonsen, Marianne og Torben Beck Jørgensen (2000), '*Impulser, forandringer og aktører: Et strejftog gennem offentlige organisationer*', i Antonsen, Marianne og Torben Beck Jørgensen (2000), '*Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor*', Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 53-86
- Antonsen, Marianne, Carsten Greve og Torben Beck Jørgensen (2000), '*Teorier om forandring i den offentlige sektor*', i Antonsen, Marianne og Torben Beck

Jørgensen (2000), *'Forandringer i teori og praksis – skiftende billeder fra den offentlige sektor'*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, pp. 17-51

Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal (1998), *'Organisationsteori – Struktur, kultur, processer'*, Tredje udgave, Handelshøjskolens Forlag

Bang, Henning (1995), *'Organisasjonskultur'*, Tredje udgave, Oslo: TANO

Bendix, Henrik W. (1995), *'Middle Managers as Implementors of Intensive Change'*, Handelshøjskolen i København, Det Økonomiske Fakultet, Samfundslitteratur, Ph.D.serie 9.95

Bendix, Henrik W. (1996a), *'Mellemledere og intensiv forandring: Roller og fremgangsmåder'*, i *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 60. årgang 1996, pp. 111-124

Bendix, Henrik W. (1996b), *'Forandring og forandring er flere ting...'*, i *Ledelse i dag*, Nr. 22/Sommer 1996, 6. årgang, nr. 2, pp. 96-102

Bendix Jan og Ole Steen Andersen (1995), *'Forandringsledelse – kommunikation, adfærd og samarbejde'*, Børsens Bøger, A/S Forlaget Børsen

Borum, Finn (1995), *'Strategier for organisationsændring'*, Handelshøjskolens Forlag

Borum, Finn og Anne Reff Pedersen (2005), *'Fusionsprocesser som ledelsesudfordringer'*, i *Tidsskrift for dansk sundhedsvæsen*, Årgang 81, nr. 9 (2005), pp. 321-324

Cartwright, Sue & Cary L. Cooper (1996), *'Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integration People and Cultures'*, Second Edition, Butterworth-Heinemann

Dalsgaard, Anna (2004), *'Mellemlederen er helt central'*, i *KOM-magasinet*, nummer 1, september 2004, www.kommunikationogsprog.dk

De Vaus, David (2001), *'Research Design in Social Research'*, SAGE Publications

Devine, Fiona (2002), *'Qualitative Methods'*, i Marsh, David & Gerry Stoker (eds.) (2002), *'Theory and Methods in Political Science'*, Second Edition, Palgrave Macmillan, pp. 197-215

Digmann, Annemette og Ditte Hughes (2007), *'Fusioner i det offentlige'*, Børsen Offentlig, Børsens Forlag

Due, Brian (2006), *'Når intern kommunikation skaber mening'*, i *KOM-magasinet*, nummer 19, december 2006, www.kommunikationogsprog.dk

- E**lving, Win J.L. (2005), ' *The role of communication in organisational change* ', i Corporate Communication: An International Journal, Vol. 10, No. 2, 2005, pp. 129-138
- F**inansministeriet (2005), ' *Fusioner i staten – erfaringer og anbefalinger, september 2005* ', Regeringens Moderniserings Program
- Flyvbjerg, Bent (2006), ' *Five Misunderstandings About Case-Study Research* ', i Qualitative Inquiry, Vol. 12, No. 2 (April 2006), SAGE Publications, pp. 219-245
- Frandsen, Finn, Lars Bøgh Olsen, Jens Ole Amstrup og Casper Sørensen (red.) (2005), ' *Den kommunikerende kommune. Danske kommuner under forandring* ', Børsen Offentlig ledelse, København: Børsens Forlag
- G**oggin, Malcolm L. (1986), ' *The "Too Few Cases/Too Many Variables" Problem in Implementation Research* ', i The Western Political Quarterly, Vol. 39, No. 2 (Jun., 1986), pp. 328-347
- Goldschmidt, Lars og Ole Fogh Kirkeby (2005), ' *Fusionsledelse i det offentlige – en huspostil for strukturreformens ledere* ', Børsen Offentlig ledelse, Børsens Forlag
- Goldschmidt, Lars og Ole Fogh Kirkeby (2006), ' *Historiefusioner under strukturreformen* ', i Tidsskrift for Arbejdsliv, 8. årgang, nr. 4, pp. 95-100
- Grenness, Carl Erik (1999), ' *Kommunikation i organisationer – Indføring i kommunikationsteori og kommunikationsteknikker* ', forlaget Klim
- H**agedorn-Rasmussen, Peter (2001), ' *Ledelseskonsulenters formning af forandringsprocesser* ', i Tidsskrift for Arbejdsliv, 3. årgang, nr. 2, pp. 33-51
- Hansen, Kaj og Asbjørn Heide (1998), ' *Virksomhedsorganisation* ', Merko, Gyldendal Uddannelse, Nordisk Forlag A/S
- Harris, Michael og Helle Petersen (2005), ' *Kommunesammenlægning – råd og redskaber til intern kommunikation* ', Jurist og Økonomiforbundets Forlag
- Haslebo, Gitte (2006), ' *Tanker om forandringsprocesser – ud med begrebet "modstand mod forandring" og ind med en anerkendende kommunikation* ', www.gittehaslebo.dk/artikler
- Hildebrandt, Steen og Søren Brandi (2006), ' *Forandringsledelse* ', Børsens Forlag

Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2006a), '*Kommunalreformen – de politiske aftaler*'

Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2006b), '*Redegørelse for status for kommunalreformen og det kommunale selvstyres vilkår*'

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2002), '*Hvordan organisationer fungerer – Indføring i organisation og ledelse*', Hans Reitzels Forlag

Jacobsen, Mette Krogh og Anne-Mette Scheibel (2006), '*Reform i praksis: Forandringskommunikation – hold gryden i kog*', Tilgået d. 15.06.2006:
www.dk.kl.dk

Jespersen, Peter Kragh (1996), '*Bureaukratiet – magt og effektivitet*', Jurist- og Økonomforbundets Forlag

John, Peter (2002), '*Quantitative Methods*', i Marsh, David & Gerry Stoker (eds.) (2002), '*Theory and Methods in Political Science*', Second Edition, Palgrave Macmillan, pp. 216-230

Johnsen, Erik (2000), '*Ledelseskommunikation*', i Anne Katrine Lund og Helle Petersen (red.) (2000), '*Den kommunikerende organisation*', Forlaget Samfundslitteratur, pp. 59-77

Jørgensen, Ole (u. å.), '*Sværere at være mellemchef*', Tilgået d. 08.02.2006:
www.lederweb.dk

Kanter, Rosabeth Moss (1984), '*The Change Masters – Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*', A Touchstone Book, Published by Simon & Schuster, Inc.

Kommunikationsforum (2005), '*Ledelse ER kommunikation*', Tilgået d. 29.03.2005:
www.kommunikationsforum.dk

Kommunernes Landsforening (2004), '*Erfaringer med kommunesammenlægning - de første fem eksempler*'

Kommunernes Landsforening (2006a), '*Temaguide: Kommunikationspolitik*', København d. 6. november 2006,
<http://www.kl.dk/data/1731084/Temaguide%20om%20kommunikation.pdf>

Kommunernes Landsforening og Indenrigs- og Sundhedsministeriet (2006b), '*Kommunalreformens gennemførelse – en status*'

Kotter, John P. (1997), '*I spidsen for forandringer*', Peter Asschenfeldts nye Forlag a/s

- Kuada, John og Hans Gullestrup (2000), '*Organisationskultur og interkulturel kommunikation i et internationalt perspektiv*', i Petersen, Helle og Anne Katrine Lund (red.) (2000), '*Den kommunikerende organisation*', Samfundslitteratur, pp. 25-58
- Kvale, Steiner (1994), '*Interview – en introduktion til det kvalitative forskningsinterview*', Hans Reitzels Forlag
- Leavitt, Harold J. (1965), '*Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches*', i James G. March (ed.) (1965), '*Handbook of Organizations*', Chicago: Rand McNally & Company, pp. 1144-1170
- Lund, Anne Katrine og Helle Petersen (1999), '*Det sku' vær' så godt. Organisationskommunikation – cases og konsekvenser*', Samfundslitteratur
- Lund, Martin (2004), '*Forandringskommunikation ifølge Helle Petersen*', Tilgået d. 02.07.2004: www.kommunikationsforum.dk
- Lønborg, Birgitte og Inger Dræby (2007), '*Organisationsforandring og kompetenceudvikling – set i et konsulentperspektiv*', Forlaget Samfundslitteratur
- Marsh, David & Gerry Stoker (eds.) (2002), '*Theory and Methods in Political Science*', Second Edition, Palgrave Macmillan
- Maslow, Abraham (1943), '*A Theory of Human Motivation*', i Psychological Review, Vol. 50, pp. 370-396
- Miller, James G. (1969), '*Information input, Overload, and Psychopathology*' i American Journal of Psychiatry 116, pp. 695-704
- Mogensen, Hans (2005), '*Mellemlider i en fusionstid*', Tilgået d. 20.10.2005: www.Kommunikationsforening.dk
- Mogensen, Hans og Turid Eikeland (2005), '*Mellemlider i en fusionstid*', i Nyhedsmagasinet Danske Kommuner nr. 32, 2005, Tilgået d. 03.11.2005: www.dk.kl.dk
- Neergaard, Peter (1992), '*Planlægning af ændringer – Administrative systemer m.m.*', Tredje udgave, Samfundslitteratur
- Nielsen, Lisbeth Ganderup (2005), '*Medarbejderinddragelsen og kommunikationsstrategien i kommunesammenlægningen - Dokumentation og analyse af erfaringerne fra Bornholm*', Fokus Forlag

Nielsen, Peter (1998), *'Produktion af viden – en praktisk metodebog'*, Anden udgave, Teknisk Forlag

Olsen, Henning (2002), *'Kvalitative kvaler. Kvalitative metoder og danske kvalitative interviewundersøgelers kvalitet'*, Akademisk Forlag A/S

Pedersen, Jesper Strandgaard (red.) (1998), *'Fusioner på tværs – fra plan til praksis'*, Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Pedersen, John Storm (2004), *'Nye rammer – Offentlig opgaveløsning under og efter strukturreformen'*, Børsen Offentlig ledelse, København: Børsens Forlag

Petersen, Helle (2000), *'Forandringskommunikation'*, Forlaget Samfundslitteratur

Petersen Helle (u. å.), *'Mellemlederen som kommunikator i en forandringsproces'*, www.hellepetersen.dk

Petersen, Helle og Anne Katrine Lund (red.) (2000), *'Den kommunikerende organisation'*, Samfundslitteratur

Pjetursson, Leif (2005), *'Når ledelse er kommunikation. En medreflekterende bog om lederens kommunikative kompetencer'*, Børsens Forlag

Pjetursson, Leif og Helle Petersen (2002), *'Kommunikation og forandring – kunsten at skabe et bedre i morgen'*, i Jørn Helder og Leif Pjetursson (red.) (2002), *'Modtageren som medproducent'*, Forlaget Samfundslitteratur, pp. 103-166

Read, Melvyn & David Marsh (2002), *'Combining Qualitative and Quantitative Methods'*, i Marsh, David & Gerry Stoker (eds.) (2002), *'Theory and Methods in Political Science'*, Second Edition, Palgrave Macmillan, pp. 231-248

Riis, Jens O, Steen Hildebrandt, Mogens Myrup Andreasen og John Johansen (1997), *'Fornyelse i virksomheder: baseret på danske erfaringer'*, København: Børsens Forlag

Sabatier, Paul A. (1986), *'Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis'*, i Journal of Public Policy, Vol. 6, No. 1, pp. 21-48

Scott, W. Richard & Gerald F. Davis (2007), *'Organizations and Organizing – Rational, Natural, and Open System Perspectives'*, Pearson Prentice Hall

- Skovgaard, Thomas (2006), '*Rejsen gennem ingenmandsland – eller kunsten at være (mellem)leder i forbindelse med organisatorisk transition*' i Tidsskrift for arbejdsliv, 8. årgang, nr. 4, 62-78
- Strøm, Benedicte og Esben Q. Harboe (2006), '*Fornemmelse for forandring – danske erfaringer med forandringskommunikation*', Børsens Forlag
- V**oxted, Søren (2001), '*Gensyn med Taylor – mellemliderrollen under organisatorisk forandring*', Aalborg Universitet, Institut for Sociale Forhold og Organisation
- Voxted, Søren (2002), '*Forandring af organisationer*', Merko – Gyldendal Uddannelse
- Voxted, Søren, Søren Nymark, Peter Plougmann og Ingo Østerskov (2003), '*Viden og forandring*', Gyldendal Erhvervsfaglig redaktion
- W**indfeld, Stine og Jacob Jørgensen (2003), '*Kommunikationspolitik som forandringsproces*', Tilgået d. 12. september 2003:
www.kommunikationsforum.dk
- Winter, Søren (1994), '*Offentlig forvaltning i Danmark – Implementering og effektivitet*', Systime
- Winter, Søren C. (2003), '*Implementation Perspectives: Status and Reconsideration*', i Peters, Guy B. & Jon Pierre (eds.) (2003), '*Handbook of Public Administration*', London: SAGE Publications, pp. 212-222
- Y**in, Robert K. (2003), '*Case Study Research – Design and Methods*', Third Edition, SAGE Publications
- Z**and, Dale E. & Richard E. Sorensen (1975), '*Theory of Change and the Effective Use of Management Science*', i Administrative Science Quarterly, Vol. 20, No. 4 (Dec. 1975), pp. 532-545
- Materiale fra Brønderslev Kommune**
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005a), '*Kommissorium for analysearbejde vedr. forslag til fremtidig opgaveløsning*' 24. januar 2005
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005b), '*Kommunikationsstrategi for fusionen af Brønderslev og Dronninglund Kommune 2005-2006*', 24. januar 2005

- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005c), *'Beskrivelse af status for opgaveløsningen i Brønderslev og Dronninglund Kommuner'*, 7. marts 2005
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005d), *'Opfølgning på kommunikationsstrategi – tilbageblik og fremadskuen'*, 1. juni 2005
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005e), *'Undersøgelse af den interne kommunikation vedr. kommunalreformen blandt de ansatte i Brønderslev og Dronninglund kommuner'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005f), *'Kommunikationsstrategi for fusion af Brønderslev og Dronninglund Kommune 2006'*, 5. december 2005
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005g), *'Referat af møde i Administrativ Styregruppe'*, 12. december 2005
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2005h), *'Overvejelser om proces for indplacering af medarbejdere i de kommende stillinger i Brønderslev-Dronninglund Kommune – ved overgangen pr. 1. januar 2007.'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2006a), *'Kommunikationspolitik 2007-2008 Brønderslev-Dronninglund Kommune'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2006b), *'Tryghedsaftale i forbindelse med kommunalreformen'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2006c), *'Notat: Følgegruppe vedr. kommunikation'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2006d), *'Over Åsen – marts 2006'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2006e), *'Over Åsen – maj 2006'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2006f), *'Over Åsen – december 2006'*
- Brønderslev-Dronninglund Kommune (2007), *'Over Åsen – januar 2007, Udgave 1'*
- Brønderslev Kommune (2007), *'Over Åsen – april 2007, Udgave 3'*