

Gør modstand til en ressource i din organisation

Marianne Wolff Lundholt, ph.d.

Lektor v. Institut for Design og Kommunikation og leder af Center for Narratologiske Studier, SDU

Mål

1. At forklare nogle af de bagvedliggende problemstillinger, der kan fortolkes som skepsis, og som gør det svært at lykkes med ledelseskommunikationen.
Centrale begreber:
 - Organisatorisk stilhed
 - Monologisk dialog
 - Kommunikationsmiljø
2. At bruge modhistorie-projektet til at vise, at der er andre måder at arbejde med ledelseskommunikation på

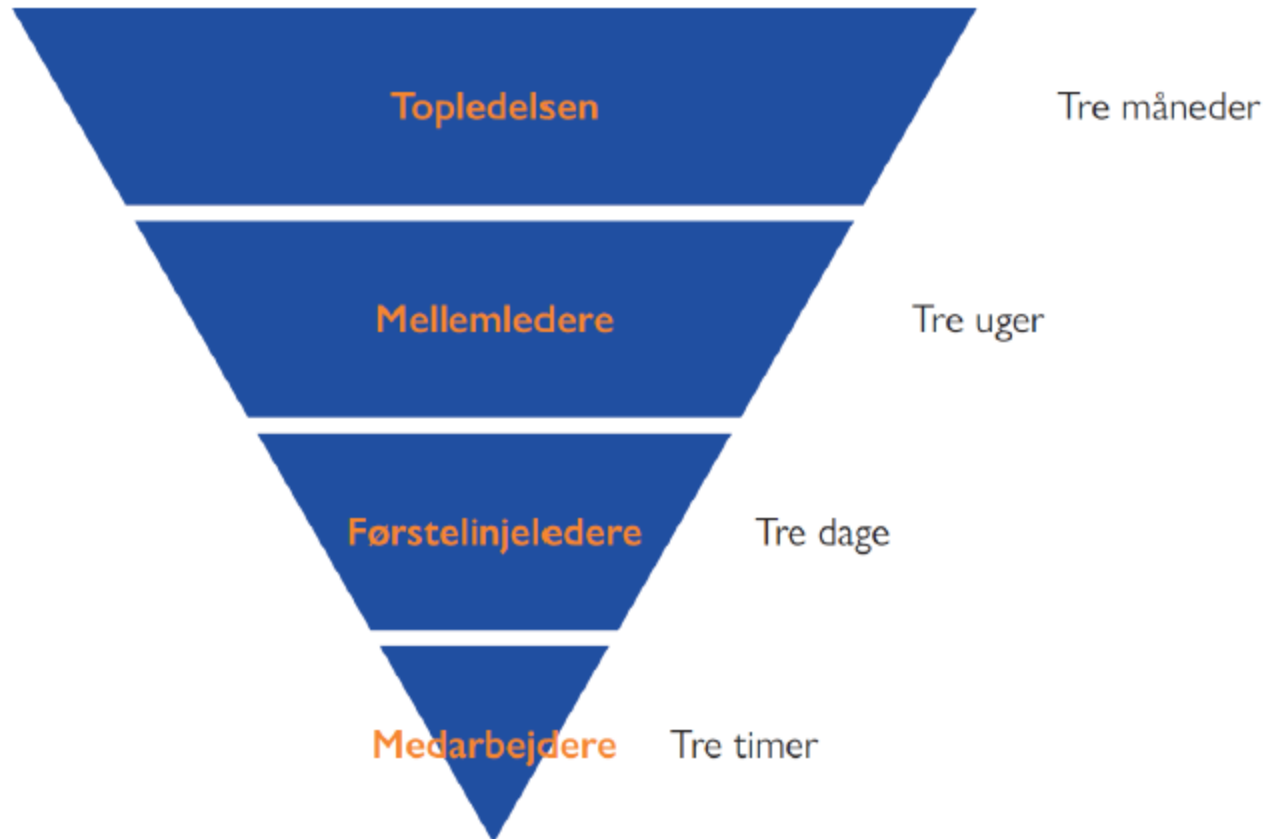
Modstand mod forandringer

Billede fjernet

Modstand mod forandringer

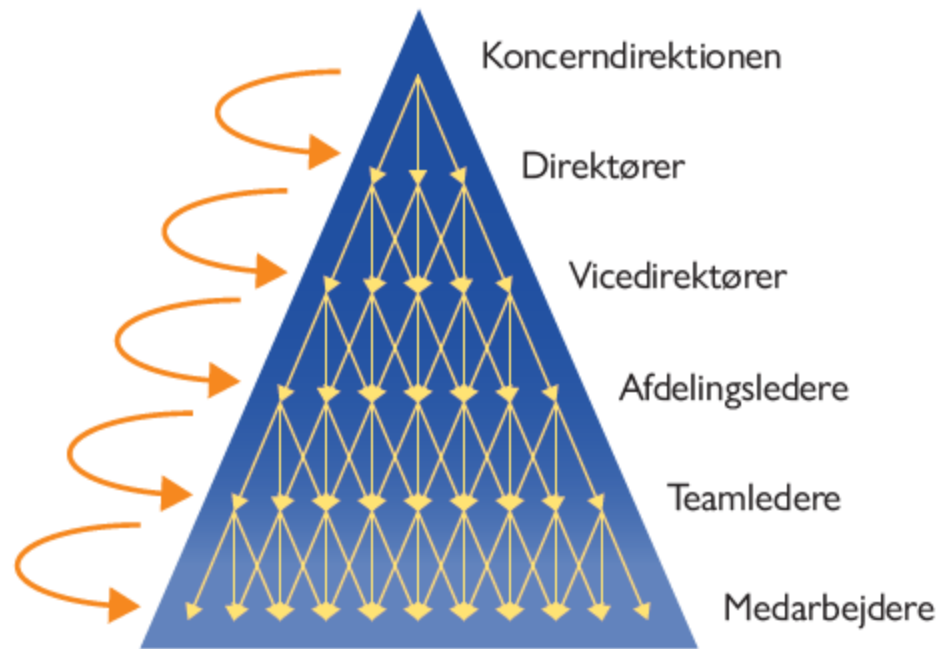
Billede fjernet

Forskellige grader af involvering

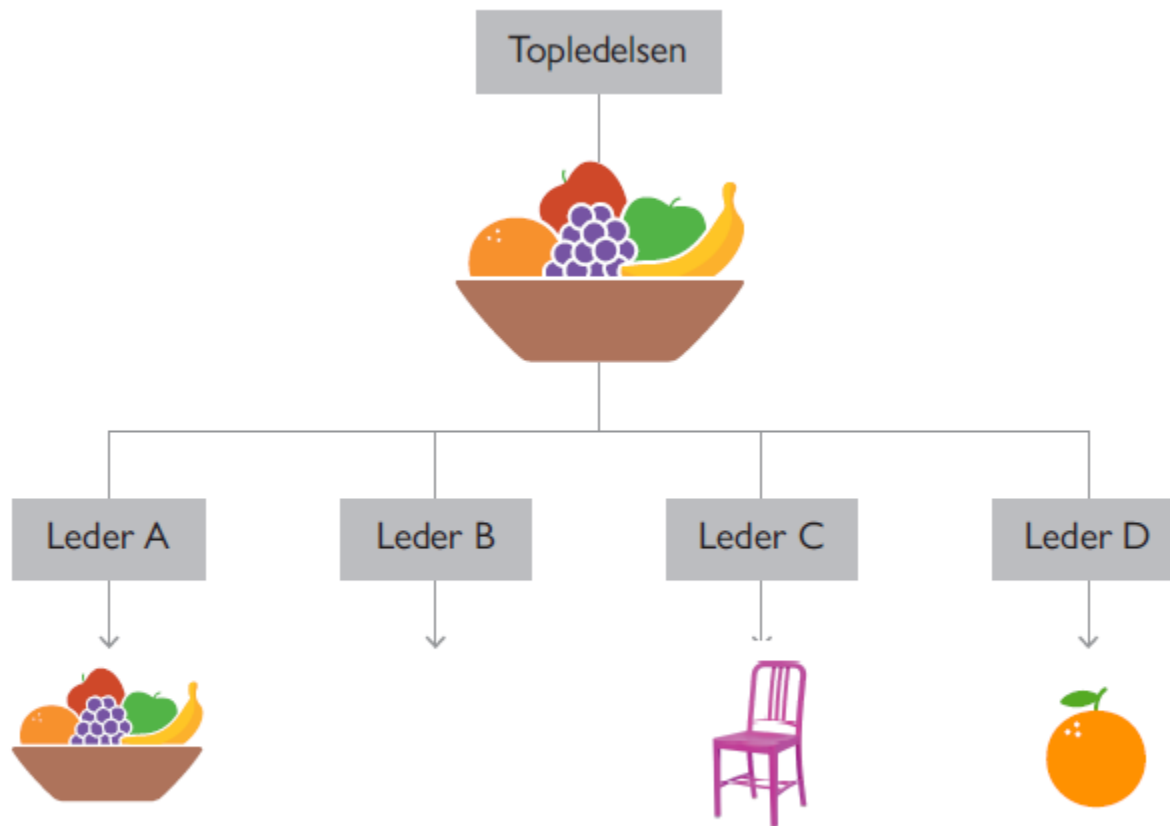


Figur 7. Tidsmodel.

Kaskadekommunikation



Figur 4. Kaskadekommunikation.



Figur 6. Kaskadekommunikationens problem.

Motivation: Ledelseskommunikation

	Kommunikationsform	Spørgsmål	Budskab
1	<i>Transmission</i> af information fra leder til medarbejdere	Har du modtaget mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen



Modhistorier som ressource

Modhistorie:

- En modhistorie er i sin rene form en fortælling, der konflikter med en større fortælling (hovedhistorien).

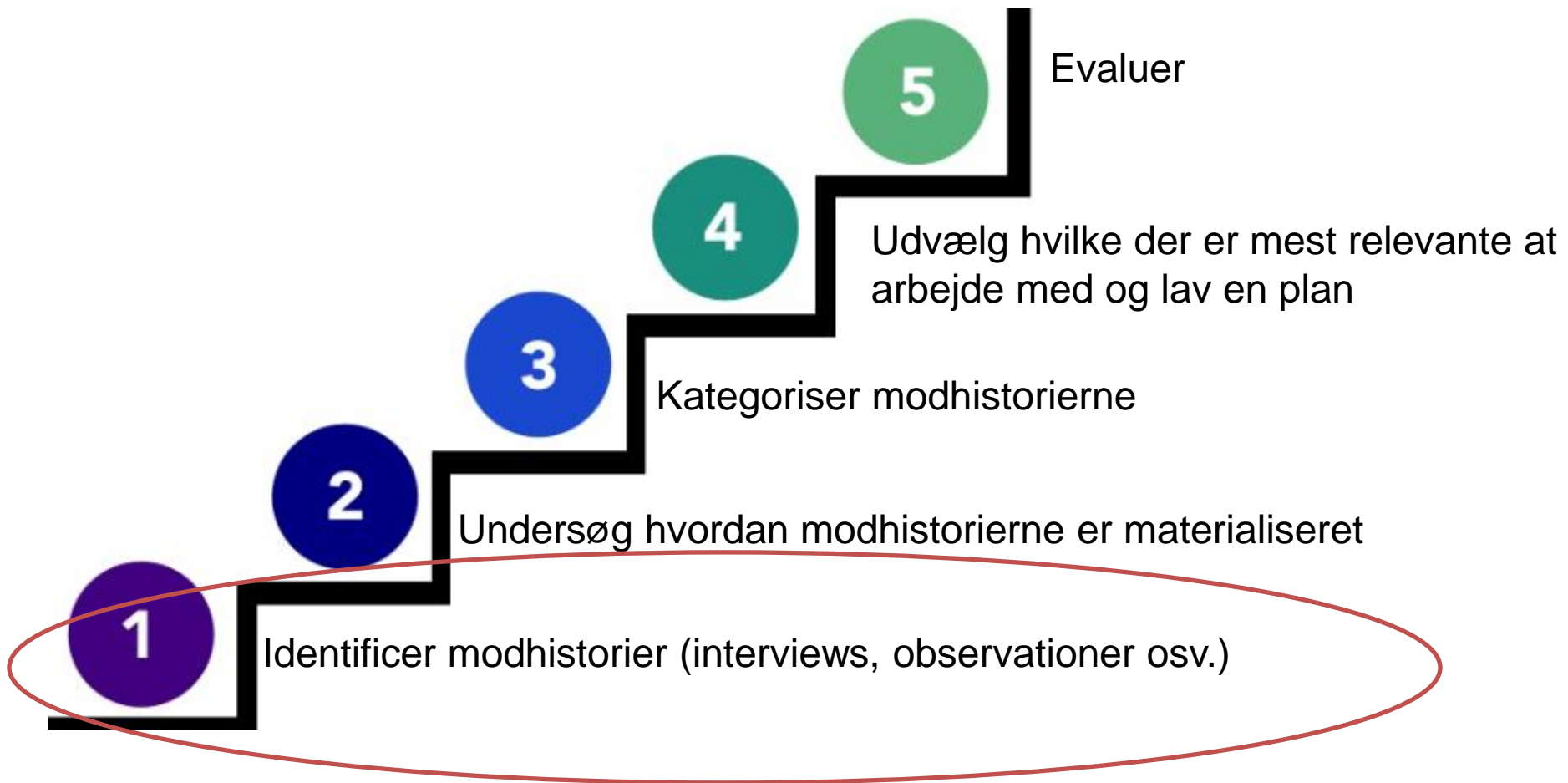
Hovedhistorie:

- I en organisatorisk sammenhæng kan det være strategien, der er den store, formelle fortælling.

Hvilke modhistorier cirkulerer i din organisation?



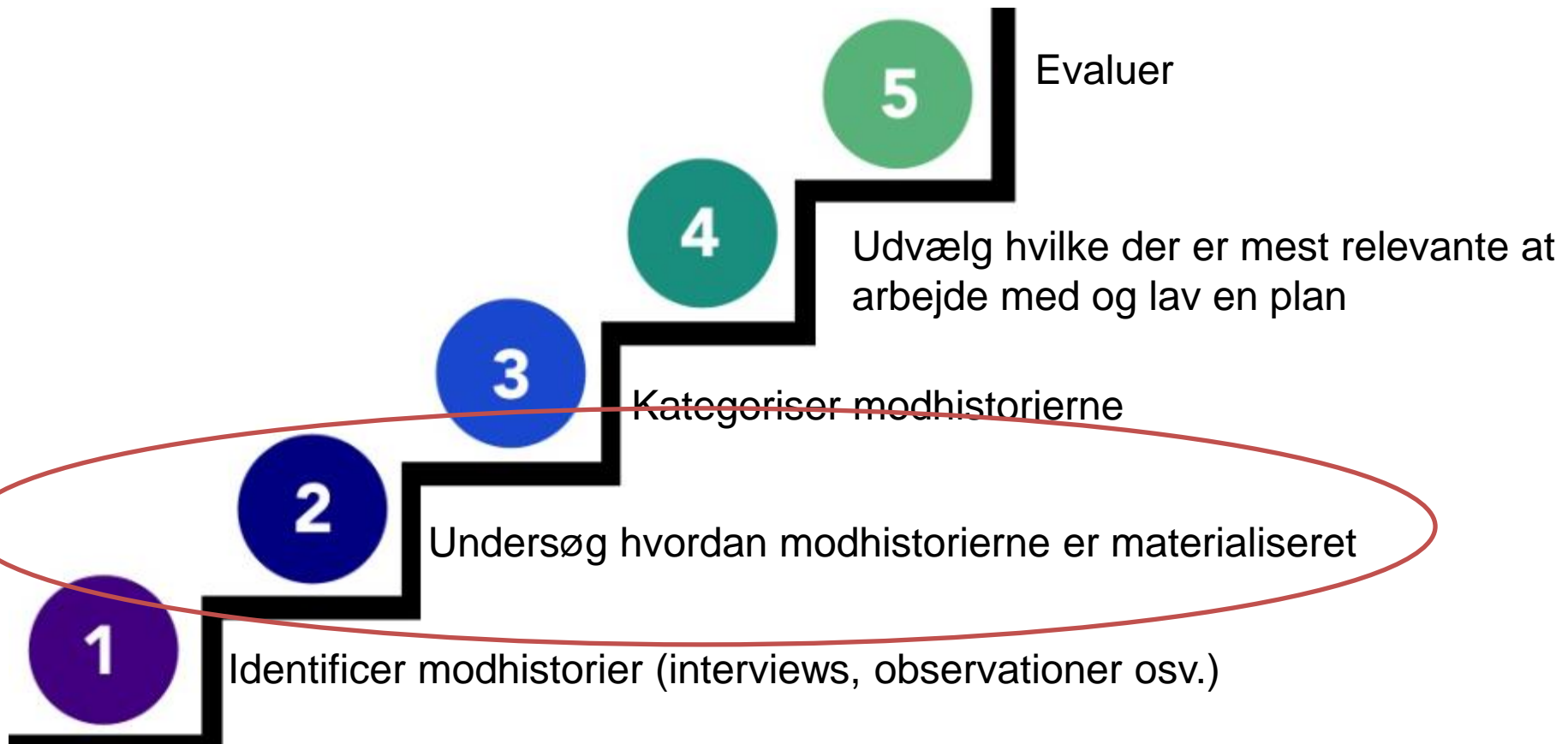
Modhistorier – de 5 trin



Identificér modhistorierne

Hovedhistorier	Modhistorie
Feedback	Medarbejderne oplever ikke, at direktionen reelt set er interesserede i at få feedback, og mangler muligheder for at give feedback.
Strategiens målsætning	
Fokus på nye kunder	
IT-plattform og digitalisering	
Kundeservice vs. digitalisering	
Kommunikationsafdelingen	
Strategien	

Modhistorier – de 5 trin



Eksempel: townhall møder

Direktionen om formålet med møderne:

”At fortælle historien og finde ud af, om det giver mening for medarbejderne.

Men det er også vigtigt, at medarbejderne får lov til at komme med det der push back og sige, ”hvis I vil digitalisering, kunne det så ikke være...”

Eksempel: townhall møder

Dialog mellem CEO og medarbejder:

CEO: Det er de ambitioner, vi arbejder med, som vi skal lykkes med og dokumentere inden udgangen af første halvår 2018. Kan I genkende det?

Medarbejder: Ja

CEO: Godt. Hvor langt er vi så?

Eksempel: townhall møder

Dialog mellem CEO og medarbejder:

*CEO: De principper synes vi er vigtige, hvad tænker i om dem?
(..)*

CEO : En ad gangen (utydelig ord, 12;16), hvem styrer? Giver det mening?

Kvinde/ medarbejder: Ja.

Mand/medarbejder: Ja.

Kvinde/medarbejder: Ja, det gør det.

CEO : Det var godt, så kører vi videre med det.

(latter)

Kvinde/medarbejder: Det var det.

CEO : Mangler der noget?

(...)

CEO : Er det nu vi siger, at vi går videre til næste?

Eksempel: townhall møder

Direktionens evaluering af møderne:

B: Jeg synes, det bliver generelt taget godt imod

A: Jeg kunne blive lidt høj af det. Der var nogle af møderne, hvor vi snakkede om, da vi kørte derfra: "I dag gjorde vi det godt", altså

B: Vi oplever, at det er taget godt imod

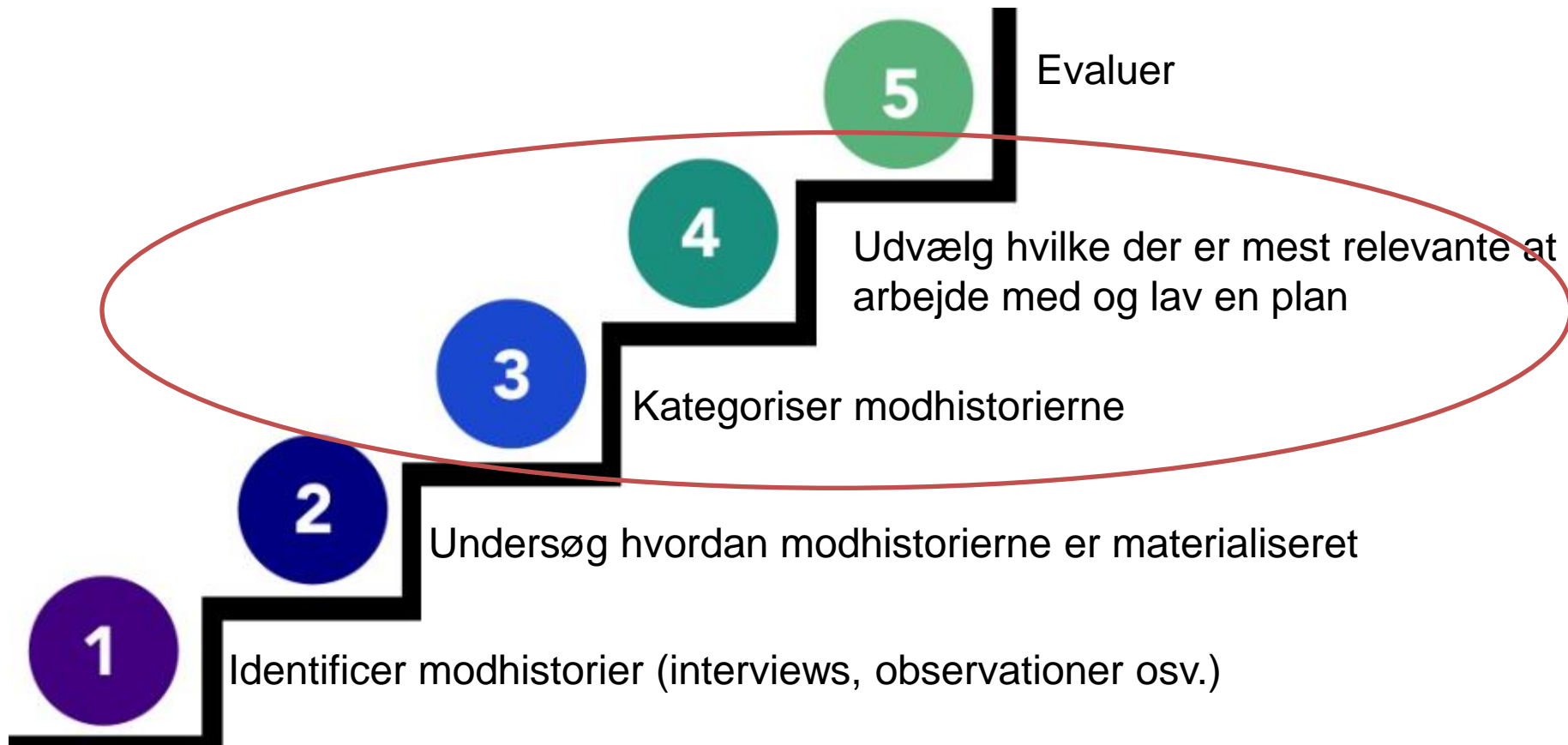
Hvordan er modhistorierne materialiseret: monologisk dialog

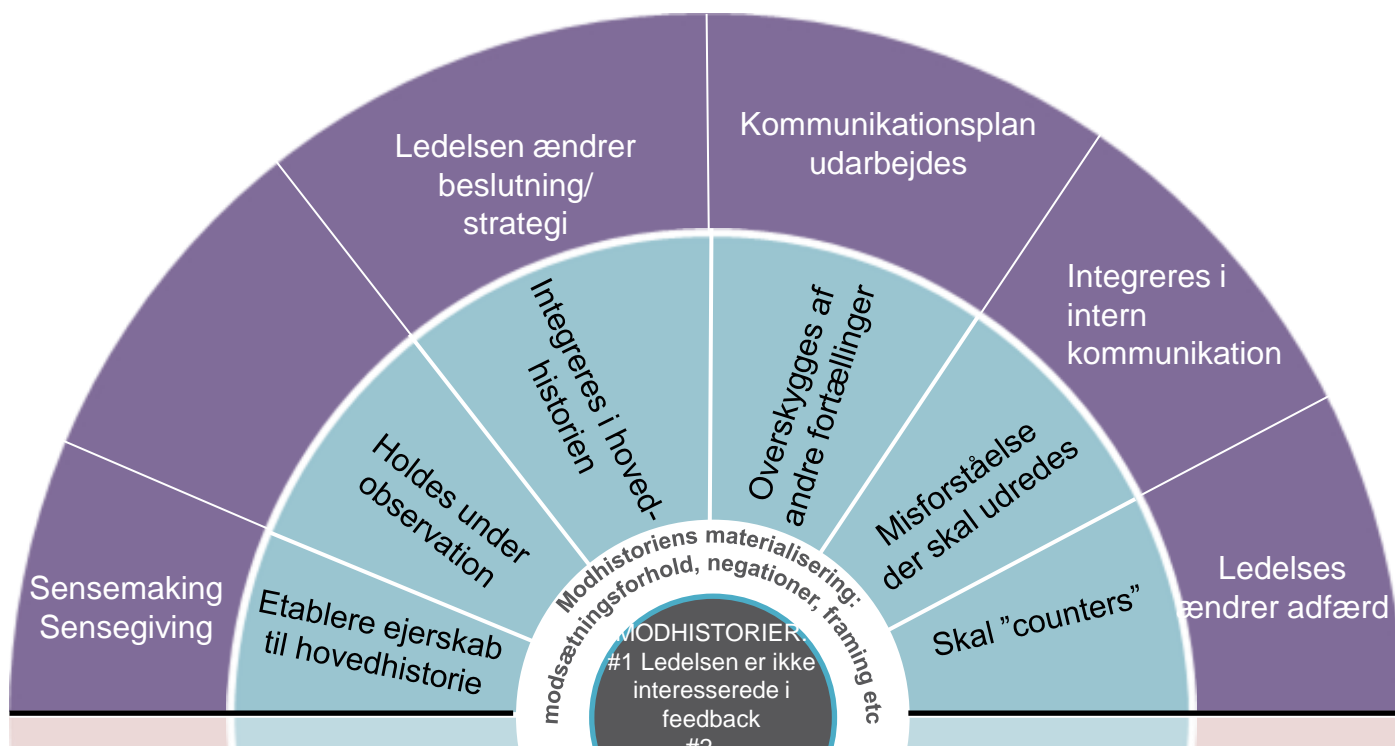
- **Dialog:** "dialogue involves exploring problems and others' point of view as a way of resolving problems or approximating diverging perspectives" (Kjærbeck & Lundholt 2019; Philips, 2011; Englund and Sandström, 2016).

CEO: De principper synes vi er vigtige, hvad tænker I om dem?

- **Monologisk dialog:** har til formål at opnå *konsensus*. Anvender retorik med det formål at overtale medarbejdere for at nå frem til *én logik* og *én fælles forståelse*
- **Polyfonisk dialog:** favner *multiple logikker*

Modhistorier – de 5 trin





Sensemaking
Sensegiving

Ledelsen ændrer
beslutning/
strategi

Kommunikationsplan
udarbejdes

Integreres i
intern
kommunikation

Ledelses
ændrer adfærd

Etablere ejerskab
til hovedhistorie

Holdes under
observation

Integreres i hoved-
historien

Overskygges af
andre fortællinger

Misforståelse
der skal udredes

Skal "counters"

Modhistoriens materialisering:
modsætningsforhold, negationer, framing etc

MODHISTORIER:
#1 Ledelsen er ikke
interesserede i
feedback
#2

Er der potentiale i modhistorierne i din organisation?

Hovedhistorie	Modhistorie	Integration/ressource

Hvordan er modhistorierne materialiseret: andre eksempler

Negationer:

- Etablerede full-service kunder vs. nye kunder (Vi taler meget om det nye og de nye kunder...Vi taler ufatteligt lidt om vores gamle kunder".)
- Nye it-platforme eksternt vs. interne systemer (vi kører jo Danmark rundt, laver vores kilometerregnskab i, i regneark der er fra 1984")

Modsætningsforhold skaber en `enten/eller kultur`:

- Digitalisering vs. omsorg
- Optimering af processer vs. arbejdspladser
- Hjerte vs. hjerne

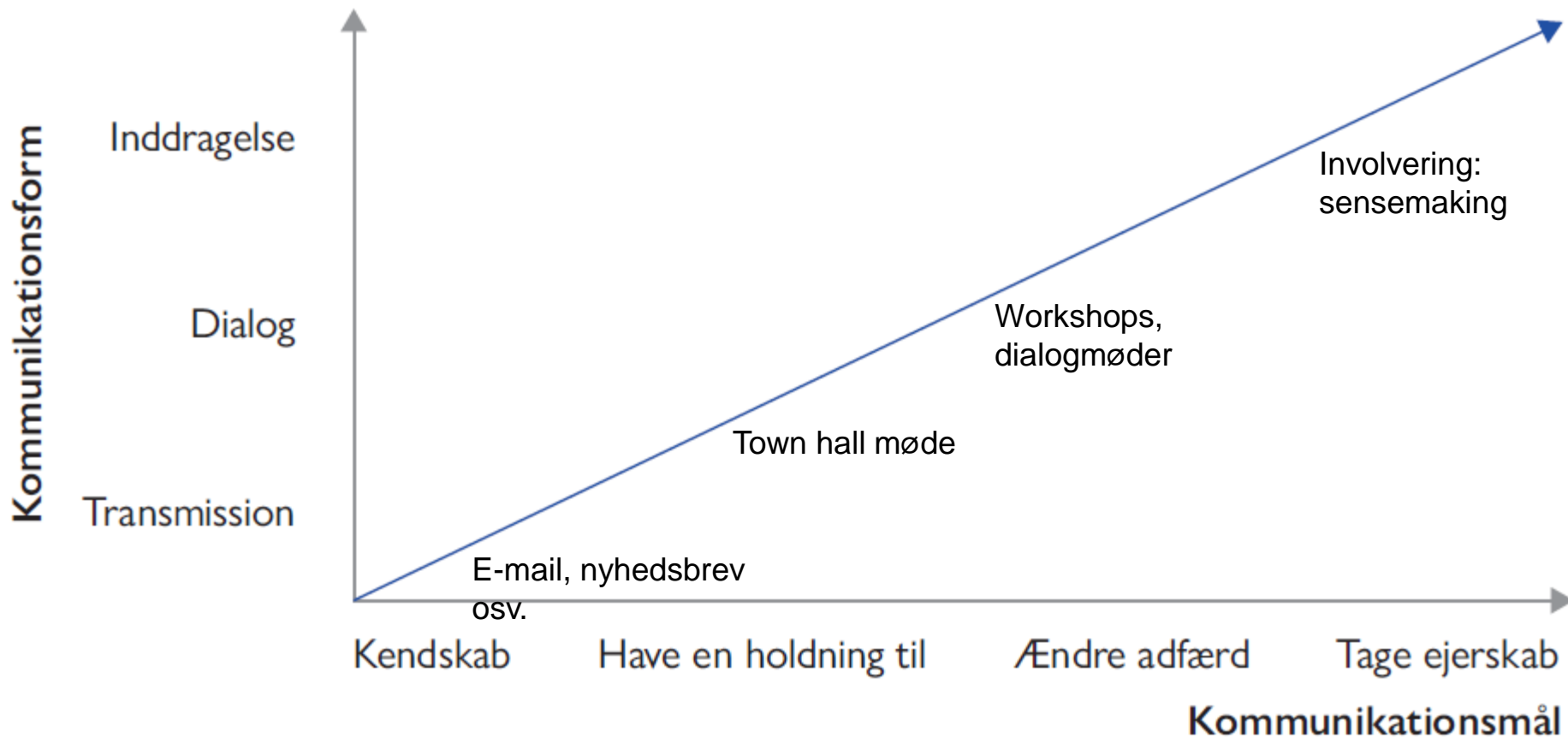
Framing og narrative strukturer:

- Evaluering formuleret som konklusioner ("Man kan ikke spille på alle baner...")
- Udtryk for enighed før udtryk for uenighed ("Jeg forstår godt at...Men")
- Nedtonet evaluering (fx at give udtryk for irritation fremfor vrede)
- Nedtonede adverbialer i forhold til at italesætte indirekte kritik ("måske kan man sige at...")

Motivation: Ledelseskommunikation

	Kommunikationsform	Spørgsmål	Budskab
1	<i>Transmission</i> af information fra leder til medarbejdere	Har du modtaget mit budskab?	Budskabet er formuleret forud for kommunikationen

Kommunikationsmål



Hvordan er modhistorierne materialiseret: Organisatorisk stilhed

Ledere

- Kritiserer negativ feedback og straffer medarbejdere
- Opfatter negativ feedback som ikke validt

Medarbejdere

- Deres feedback er ikke værdsat
- Frygter konsekvenser
- Beskytter kollegaer eller sig selv
- Positiv attitude