



# **Social bæredygtighed i organisationer i en kommunikationsoptik**

## **'Fra superhelt til økosystemleder'**

Efterår 2024

Ann Starbæk Bager: Lektor i organisations- og ledelsesstudier

Mail: [bager@id.aau.dk](mailto:bager@id.aau.dk)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ann-starb%C3%A6k-bager-7775142/>

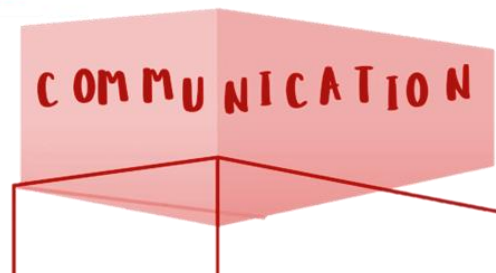
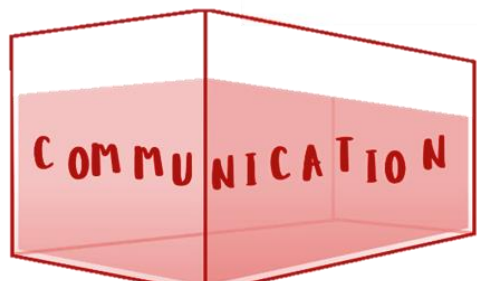
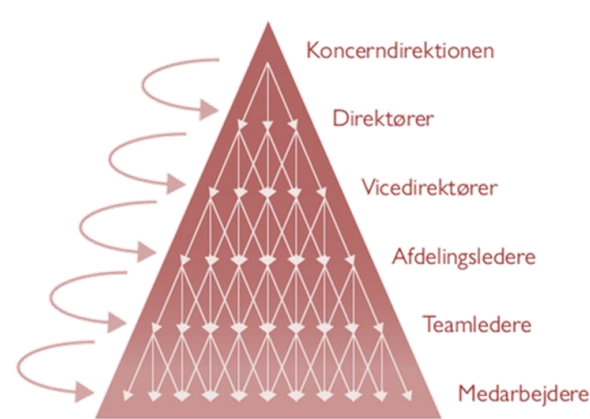
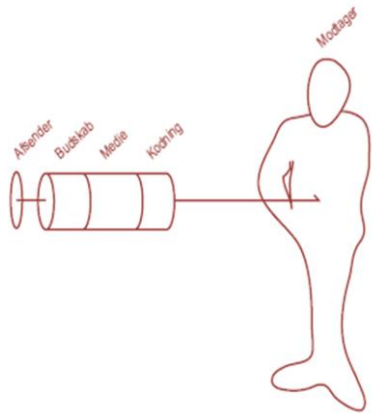


AALBORG UNIVERSITET

# Forståelser af organisation og kommunikation

## Traditionel:

Organisation som en beholder, hvori kommunikation transporteres fra afsender(e) til modtager(e)



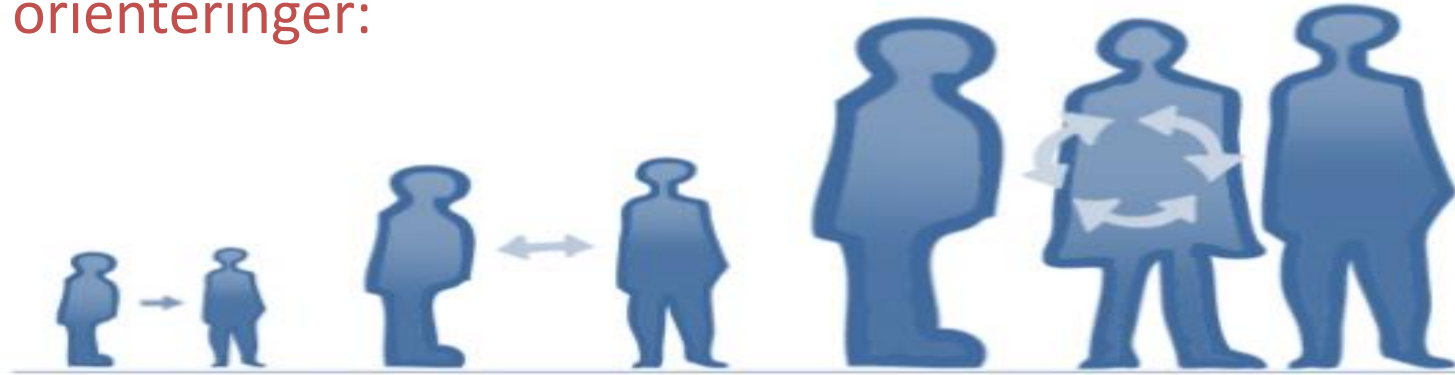
## Konstituerende:

Hverdagens mange kommunikationsformer skaber/konstituerer organisering, kultur, normer, socialt bæredygtige fællesskaber, læring osv.....



# Kommunikativ Evolution

3 kommunikative orienteringer:

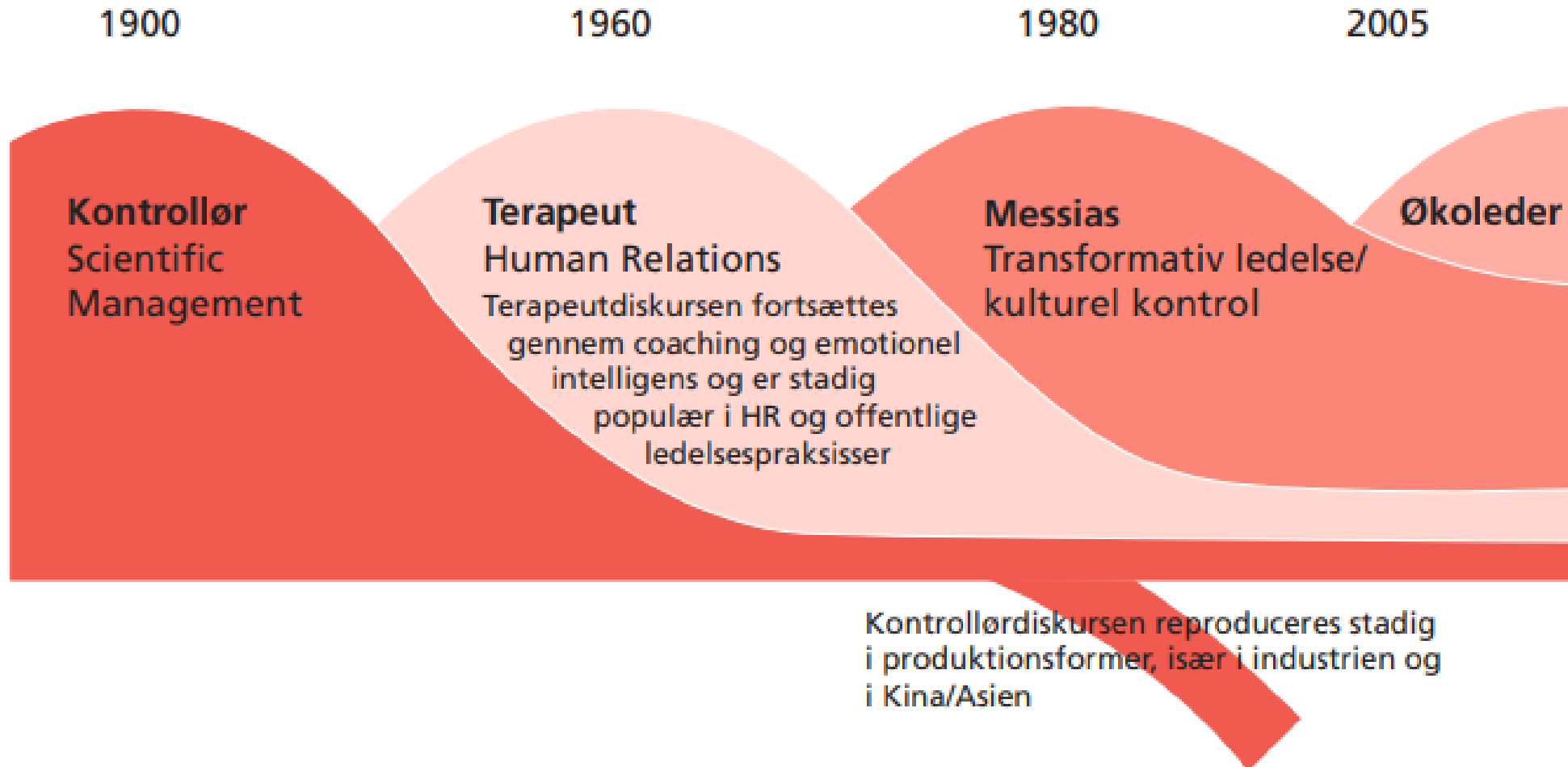


Kommunikationsorientering	Information	Forståelse	Involvering
Samfundstype	Feudalsamfundet	Industrisamfundet	Multikommunikerende videnssamfund
Efterstræbt kommunikationstype	Envejskommunikation og transmission af information	Horisontal asymmetrisk kommunikation med nogen grad af feedback	Horisontal symmetrisk to- eller flervejs-kommunikation
Hovedformål med kommunikation	At påvirke, overbevise og overtale	At opnå forståelse og skabe accept og medspil	At samskabe ny viden/produkter/tiltag og opnå gode betingelser for ejerskab og samarbejde
Deltagerpositioner	Aktive ledere (afsendere) til passive medarbejdere (modtagere)	Aktive ledere (afsendere) til delvist aktive medarbejdere (modtagere, <b>deltagere</b> )	Alle er aktive <b>deltagere</b> , menings- og vidensskabere, nogle er facilitatorer

Co-creation  
 Brugerdreven  
 innovation  
 Co-design  
 Co-alt muligt  
 innovation  
 Co-production  
 Co-governance  
 Co-service  
 Social

(Bager, 2023)

# Ledelsesdiskurser



(Bager, 2023; oversat fra Western, 2019)

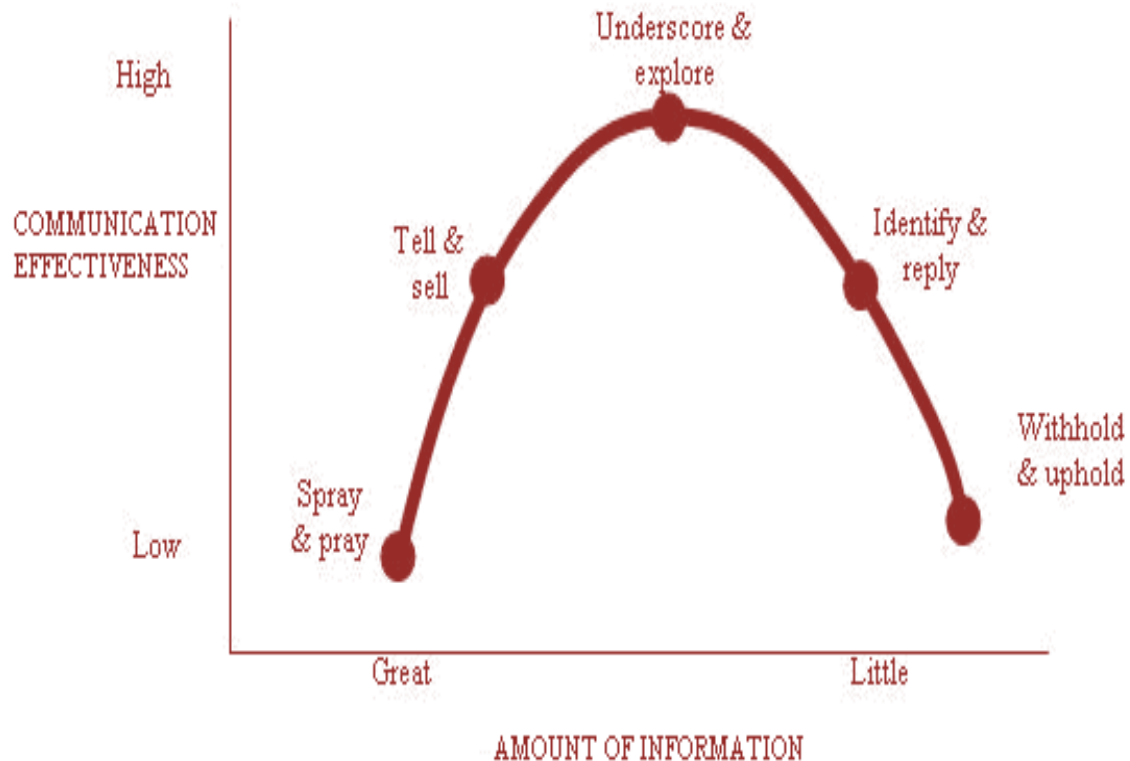


Diskurs	Kontrollant	Terapeut	Messias	Økosystemleder
Normativitet	Centraliseret kontrol og alignment	Centraliseret kontrol og alignment	Centraliseret kontrol og kulturelt alignment	Distribueret kontrol og medbestemmelse
Overordnet sigte	Kontrol, optimering, effektivisering og rationalisering. maskinmetafor.	Motivation, trivsel og demokratisering af arbejdspladsen. Motivation af individer og teams.	Stærke, dynamiske og ensartede enhedskulturer og medarbejdere fælles fodslag under visioner fra tydelige og transformerende lederfigurer.	Distribueret ledelse: responsive, adaptive, tilpasningsdygtige og bæredygtige arbejdsmiljøer. forbindelser, sammenhænge og gensidighed. Netværk, fællesskaber og partnerskaber
Fokus	kontrol, optimering, effektivisering, rationalisering.	Personlig udvikling og individualisering.	Loyalitet, engagement og forpligtelse i teams.	Involvering og samarbejde samt indstilling og etik.
Lederens funktion og metoder	Måle og kontrollere for at skabe højt-producerende, effektive og velsmurte organisationer.	Selvaktualisering gennem forskellige former for ledelsesinitierede og terapilignende praksisser.	Kulturel ensretning Rammesætter, stærk og karismatisk drivkraft for forandringer og udvikling.	Dynamiske og selv-ledende kulturer gennem udadvendte transformationer ledere er inspiratorer og facilitatorer.
Syn på medarbejdere	Skruer og bolte i organisations-maskineriet, der kan justeres og udskiftes efter behov.	Ressourcer, der kan udvindes til fordel for organisationens bedste.	Kulturbærere, der reproducerer ledelsesinitierede værdier og praksisser.	Aktive meningsskabere og værdifulde bidragsydere i udviklingen af det nye. (Bager, 2023)

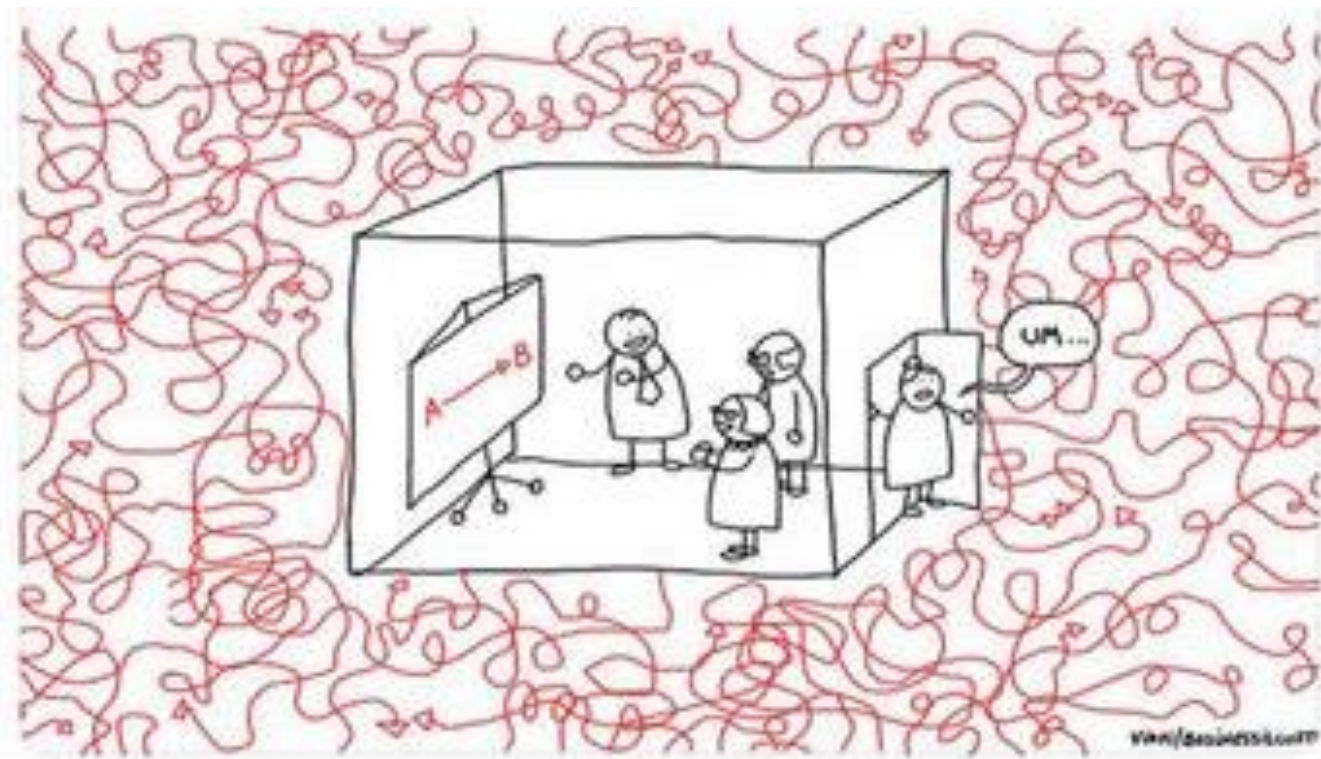


# Strategier for forandringskommunikation

(Clampit, DeKoch & Cashman, 2000)

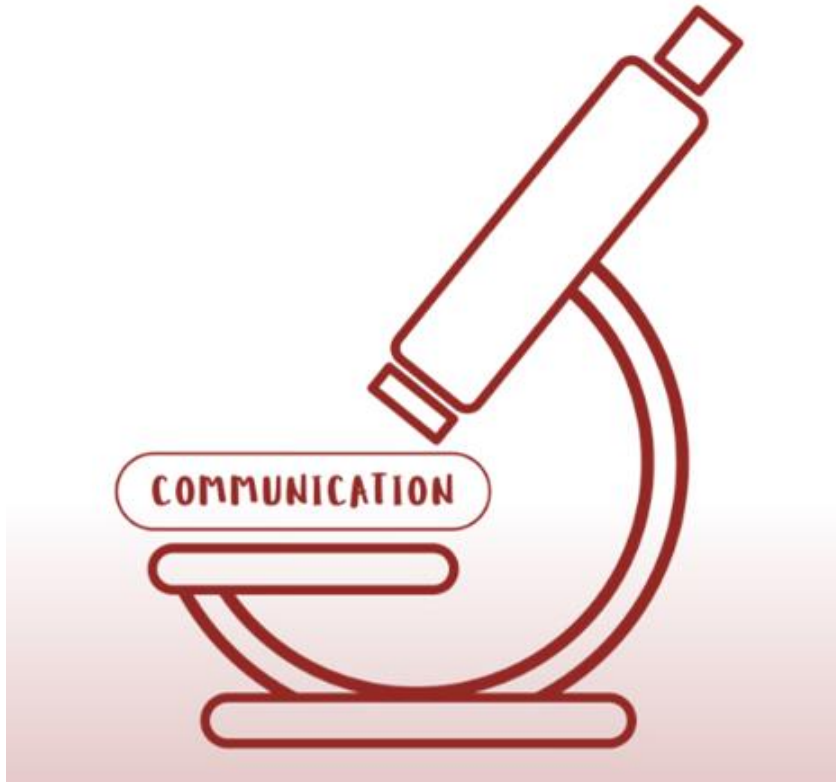


- **‘Spray and pray’**: lind strøm af information om alt muligt sprøjtes ud i organisationen
- **‘Tell and sell’**: udvalgte informationer om hovedemner præsenteres og ‘sælges ind’
- **‘Underscore and explore’**: åben og involverende anerkendelse af, at kommunikationsprocessen ikke er komplet, før vi kender alle medarbejderes reaktioner
- **‘Identify and reply’**: identificerer og reagerer på medarbejderes bekymringer
- **‘Withhold and uphold’**: ledelse (og HR) holder informationer tilbage, indtil rygter spredes.  
Information/viden = magt!





**Kommunikation tager  
form efter beholderen**



**Kommunikation som  
forklaringsramme på ...**



**Hvad kan vi lære ved at studere vores kommunikationsprocesser og virkningerne heraf?  
Hvilke forklaringer og handlemuligheder åbnes?**

- Og så håber vi jo,  
at I allesammen vil tage  
godt imod disse nye og  
spæn-

- **NEJ!**  
Nej, nej, nej, neeeeeej!  
Det bliver et NEJ  
herfra!  
Nix!



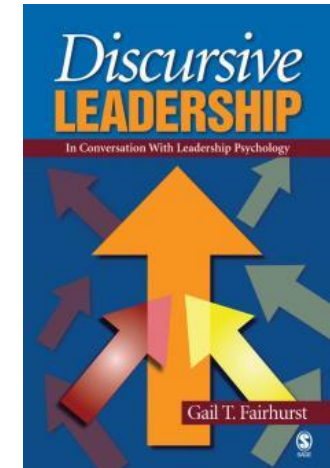
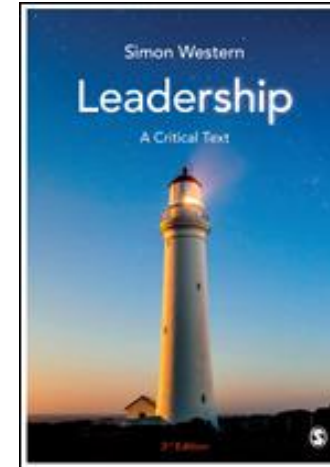
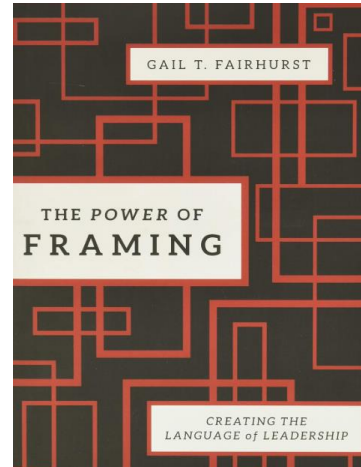
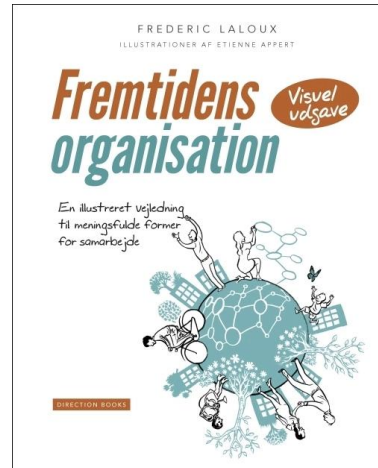
Modstand mod forandring? ..... eller effekten af uhensigtsmæssig organisations-, forandrings- og/eller ledelseskommunikation!?

# Udnyttet kommunikationspotentiale?

// Opsummering og pointer til fortsat dialog:

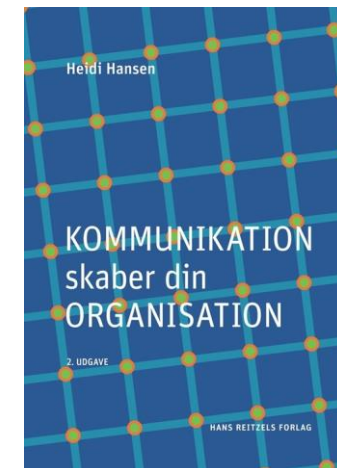
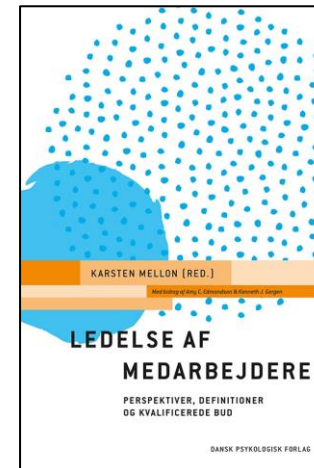
- **Hvordan forstår og praktiserer vi kommunikation?**
  - Traditionel vs. konstituerende forståelse?
  - Bruger vi overvejende lineær sprogbrug (afsender, modtager, transport, kaskade)
  - Stoler vi for meget på kaskade- og envejskommunikation?
- **Hvilke kommunikationsorienteringer benytter vi i vores HR-, ledelses- og forandringstiltag?**
  - Skaber vores kommunikationsprocesser hensigtsmæssige dynamikker?  
(trivsel, motivation, engagement, læring, social bæredygtige fællesskaber)
  - Er der balance mellem informations-, forståelses- og involveringsbaseret kommunikation?
  - Involverer vi relevante medarbejdere på tidlige og hensigtsmæssige måder?
- **Hvilke ledelses- og organiseringsdiskurser dominerer i vores organisation?**
  - Lever vores kommunikationsprocesser op til vores egne og organisationens værdier og etiske overbevisninger?
- **Positionerer vi os selv og vores medarbejdere på hensigtsmæssige måder?**

# Litteratur til inspiration



**Bager, A.S.** (2023). Ledelse og kommunikation i et historisk og diskursivt perspektiv, i Petersen., H (red.). Antologi om ledelseskommunikation. Samfundslitteratur.

**Bager, A. S. & Tanggaard, L.** (2023). Ledelseskommunikation og organisatorisk kreativitet i en konstituerende optik, i Mellon, K. (red.) *Ledelse af medarbejdere: Perspektiver, definitioner og kvalificerede bud*. Dansk Psykologisk Forlag.



**Tak for opmærksomheden!!!**

