

Kommunikation og organisationsforandring

Helle Alrø og Søren Frimann (red.)

Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 10
Aalborg Universitetsforlag 2008

Kommunikation og organisationsforandring
Serie om Interpersonel Kommunikation i Organisationer nr. 10

© Forfatterne og Aalborg Universitetsforlag

Omslag: Pia Nørgård
Sats og Layout: Lars Pedersen / Anblik Grafisk

1. udgave, 1. oplag 2008

Trykt hos J. Tengstedt offset-digitaltryk
ISBN 978-87-7307-939-3

Distribution:
Aalborg Universitetsforlag
Niels Jernes Vej 6B
9220 Aalborg Ø
Tlf. 9940 7140
Fax. 9940 0076

E-mail: aauf@forlag.aau.dk – www.forlag.aau.dk

I serien er udkommet:

- Nr. 1 Helle Alrø (red.)
Organisationsudvikling gennem dialog, 1996.
- Nr. 2 Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen
I mødet er sandheden – en videskabsteoretisk debatbog om engageret objektivitet, 1997.
- Nr. 3 Helle Alrø og Lone Dirckinck-Holmfeld (red.)
Videoobservation, 1997.
- Nr. 4 Helle Alrø og Marianne Kristiansen
Supervision som dialogisk læreproces, 1998.
- Nr. 5 Poul Nørgård Dahl
Kommunikation – jokeren i organisationsudvikling, 1999.
- Nr. 6 Marianne Kristiansen og Jørgen Bloch-Poulsen
Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation, 2000.
- Nr. 7 Søren Frimann
Kommunikation – tekst i kontekst, 2004.
- Nr. 8 Helle Alrø og Marianne Kristiansen (red.)
Dialog og magt i organisationer, 2004.
- Nr. 9 Jørgen Bloch-Poulsen
Dialog – en udfordring. Mellem involvering og demokratur i organisationsudvikling, 2006.
- Nr. 10 Helle Alrø og Søren Frimann (red.)
Kommunikation og organisationsforandring, 2008.

Indhold

<i>Helle Alrø og Søren Frimann</i> Indledning	7
<i>Poul Nørgård Dahl</i> Interpersonel organisationskommunikation – forsøg på et overblik	11
<i>Benedicte Madsen</i> Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers	65
<i>Tanja Jensen</i> Er det saligere at give end at modtage? En diskussion af aktionsforskerens roller i det organisatoriske felt	95
<i>Helle Alrø og Inger Dræby</i> Aktionsforskerens dilemmaer i et konflikthåndteringsprojekt	115
<i>Karen Dons Blædel</i> Rollen som personlig rådgiver i forsvaret	147
<i>Anders Ramian Trillingsgaard</i> Udviklingsryk i ledergrupper	181
<i>Christa Thomsen</i> Rundbordssamtaler om sygdom, fravær og fastholdelse	205
<i>Søren Frimann og Anders Horsbøl</i> Integreret kommunikation på sygehuse	227

<i>Louise Ariesen Rams og Charlotte Nejmann Kjær</i>	257
Udvikling af kommunikation og dialog – til en forandring!	
<i>Line Krogh Pedersen og Louise Petersen</i>	291
Hvorfor handler de ikke? Refleksioner om organisationsforandring	

Indledning

Kommunikation og organisationsforandring er skrevet af forskere, undervisere og konsulenter, der er tilknyttet Væksthuset, Center for Interpersonel Organisationskommunikation (IPOK) ved Institut for Kommunikation på Aalborg Universitet. Væksthuset beskæftiger sig såvel forsknings- og undervisningsmæssigt som på konsulentbasis med professionel ansigt-til-ansigt kommunikation mellem mennesker i offentlige og private organisationer. Et af Væksthusets hovedformål er at styrke integrationen af teori og praksis, dels gennem forskning, som er forankret i praksis, dels gennem netværk og kontakter med eksterne samarbejdspartnere inden for private virksomheder og offentlige institutioner.

Kommunikation og organisationsforandring er en antologi, der især koncentrerer sig om de interpersonelle kommunikationsprocesser og deres betydning for intervention og forandring i organisationer. Fælles for artiklerne er et fokus på relationen mellem kommunikation og organisation som et komplekst samspil mellem den nære interpersonelle kommunikation og de større organisatoriske systemer, som kommunikationen er indlejret i.

Kommunikation og organisationsforandring henvender sig til lærere og studerende ved højere læreanstalter samt til konsulenter og ledere i private virksomheder og offentlige institutioner, der beskæftiger sig med forholdet mellem kommunikation og organisation. Den overordnede ide med bogen er at udvikle fagfeltet Interpersonel Organisationskommunikation (IPOK) i Danmark.

Interpersonel organisationskommunikation forstået som samtale i en organisation rejser en række spørgsmål om, hvordan forholdet mellem samtale og organisation samt mellem samtale og organisationsforandring kan forstås. I den første artikel *Interpersonel organisationskommunikation – forsøg på et overblik* indkredser Poul Nørgård Dahl disse spørgsmål ved at se overordnet på forholdet mellem kommunikation og organisation, på hvilke genstande organisationskommunikation beskæftiger sig med og på

områdets historiske udvikling. Med afsæt heri opstiller han efterfølgende en model over forskellige paradigmer inden for organisationskommunikation. Modellen bruges til at præcisere forskellige metateoretiske antagelser om forholdet mellem samtale og organisation. Den bruges også til at give eksempler på, hvordan udvalgte retninger inden for de enkelte paradigmer forstår samtale i forhold til organisation, og om eller hvordan de mener, samtale i praksis kan bruges i organisationsforandring.

Benedicte Madsen tager udgangspunkt i sine erfaringer, dels som konsulent for grupper og organisationer, dels som en universitetslærer, der ynder at arbejde med projektgrupper, hvor hun har observeret et tilsyneladende paradoksalt fænomen: Til tider opfører medlemmerne af sociale systemer sig åbenlyst uproduktivt, deres kommunikation er forenklende eller direkte forvrængende, og man kan få fornemmelsen af, at disse i øvrigt voksne og fornuftige mennesker har svært ved at trække sig ud af processernes hængedynd. I *Gruppe- og organisationsdynamik – med afsæt i Bions teoretiske univers* diskuterer forfatteren disse forhold ved at tage afsæt i den psykodynamisk inspirerede gruppedynamik. Denne tankegang suppleres med andre teorier, først og fremmest Steen Visholms psykodynamiske systemteori og den klassiske struktur-funktionalisme.

At være aktionsforsker i en organisatorisk kontekst kræver en evne til at indgå i en række forskellige roller, hvor forholdemåder som involvering og distance udgør to yderpositioner. *Er det saligere at give end at modtage?* spørger Tanja Jensen i sin artikel, som sætter fokus på, hvordan man kan forvalte rollen som aktionsforsker i en organisation, hvor både de skiftende kontekster samt projektets karakter sætter rammen for aktionsforskerens adfærd i praksis. Formålet med artiklen er således at tegne et billede af de roller, der karakteriserer aktionsforskerens måder at være til stede på under et aktionsforskningsprojekt. For at nuancere forståelsen af den organisatoriske konteksts betydning for forskerens handlemuligheder inddrages eksempler fra praksis.

”Konflikter og konflikthåndtering som potentiale for læring og udvikling i organisationer” er titlen på et aktionsforskningsprojekt, som Helle Alrø og Inger Dræby over et år har gennemført sammen med ledelse og medarbejdere i en københavnsk døgninstitution. *Aktionsforskerens dilemmaer i et konflikthåndteringsprojekt* sætter fokus på forfatternes egen rolle som aktionsforskere. Formålet med artiklen er at vise, at dilemmaer og håndtering af dilemmaer er et grundvilkår i aktionsforskning. Forfatterne præsenterer

og diskuterer en række dilemmaer, som de konkret har stået i, deres måde at håndtere disse dilemmaer på, og hvilke konsekvenser deres valg og fravalg kan have haft for forandrings- og forskningsprocessen.

I *Rollen som personlig rådgiver i forsvaret*, viser Karen Dons Blædel, hvordan en gruppe medarbejdere i Forsvaret i løbet af 3 år er blevet uddannet som personlige rådgivere til at håndtere forskellige former for krænkende adfærd, f.eks. til at håndtere og mægle i konflikter. Artiklen undersøger, om der er overensstemmelse mellem den formelt beskrevne rolle af rådgivningen i en officiel vejledning og den rolle, rådgiverne tager i praksis. Den viser desuden, hvordan denne gruppe af ansatte har udviklet sig fra at benytte forskellige kommunikative værktøjer på et instrumentelt plan til at anvende disse som integrerede forholdemåder i ansigt-til-ansigt kommunikation mellem mennesker. Dette har vist sig i individuelle måder at håndtere krænkende adfærd og konflikter på. Artiklen munder ud i overvejelser over, hvilke yderligere uddannelsesmæssige tiltag, gruppen med fordel kan understøttes med.

Ledergrupper udvikler sig i ryk. Denne påstand gør Anders Ramian Trillingsgaard i *Udviklingsryk i ledergrupper* til genstand for videnskabelig diskussion og efterprøvning. Artiklen identificerer først fænomenet "udviklingsryk i ledergrupper" ved hjælp af en definition, et par caseeksempler og en grundmodel. Derefter genereres teoretiske forståelser af udviklingsryk i ledergrupper. Forståelserne udvikles på baggrund af en systematisering af først teorier om gruppers udvikling og derefter forskellige tilgange til træning af ledergrupper. Artiklen opbygger en pragmatisk forståelsesramme, hvor de forskellige forståelser både kan modsige og supplere hinanden. I fællesskab udgør de et teoretisk værktøj, der kan bruges dels til at forstå udviklingsdynamikker i praksis, dels til at lade nye erfaringer med udviklingsryk indgå i aktuelle videnskabelige debatter.

I artiklen *Rundbordssamtaler om sygdom, fravær og fastholdelse* definerer Christa Thomsen rundbordssamtalen som et ledelsesværktøj i krydsfeltet mellem personalepolitik, social ansvarlighed og strategisk integreret kommunikation. De organisatoriske kontekster, der øver indflydelse på rundbordssamtalen, teori indenfor de tre ovennævnte områder samt eksempler fra udvalgte virksomheder og aktører inddrages til at understøtte argumentationen. Artiklen er ment som et bidrag til forståelsen af, hvad en rundbordssamtale om sygdom, fravær og fastholdelse er, med det formål dels at pege på nogle af de muligheder og faldgruber, som rundbordssamtalen

rummer, og dels at danne afsæt for yderligere udforskning af denne form for samtale.

Et sygehus er en kompleks offentlig organisation med mange forskellige typer af kommunikationsopgaver. De spænder fra interpersonel kommunikation mellem ansatte, patienter og pårørende over interpersonel kommunikation mellem ansatte, afdelinger og ledelse til medieformidlet kommunikation i profilbrochurer, PR, optræden i de offentlige medier og kommunikation via Internettet. Søren Frimann og Anders Horsbøls artikel *Integreret kommunikation på sygehuse* undersøger, hvorvidt intern og ekstern organisationskommunikation søges integreret, når det gælder kommunikation på sygehuse. Endvidere inddrages de politiske, markedsorienterede, organisatoriske og ledelsesmæssige kontekster, som griber ind i og sætter rammer for sygehuses interne og eksterne kommunikation.

Louise Ariesen Rams og Charlotte Nejmann Kjær har de sidste 10 år arbejdet som konsulenter med udvikling af kommunikation mellem mennesker i mange forskellige organisationer. Idealene og teorierne er gennem årene blevet udfordret af organisatoriske magtrelationer, strukturer, økonomi samt helt andre tilgange til og udgangspunkter for organisationsudvikling. Forfatterne arbejder ud fra nogle grundholdninger om, at kommunikationstræning skal knytte sig til organisationens mål, og at udvikling af bestemte kommunikative kompetencer for en samlet organisation kræver såvel strategisk indsats som konkret træning. Det giver de i to konkrete cases eksempler på i artiklen *Udvikling af kommunikation og dialog – til en forandring!*

Line Krogh Pedersen og Louise Petersen tager udgangspunkt i en undren, som er opstået i forbindelse med nogle af de organisationsforandringsprocesser, som de har medvirket i: *Hvorfor handler de ikke?* Forfatterne har både som konsulenter og deltagere observeret, at mennesker ofte ikke handler i overensstemmelse med målet for forandringen. I artiklen tager de udgangspunkt i Stephen Coveys forståelse af menneskelig handling som en kombination af viden, vilje og kunnen. De reflekterer over organisationsforandringer i tre cases og søger på den baggrund at komme nærmere et svar på spørgsmålet: Hvorfor handler de ikke?

Aalborg, juni 2008
Helle Alrø og Søren Frimann