

Danish University Colleges

## Dialogperspektiv på online medarbejderkommunikation

Gode, Helle Eskesen

*Published in:*  
Erhvervspsykologi

*Publication date:*  
2020

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication](#)

*Citation for pulished version (APA):*

Gode, H. E. (2020). Dialogperspektiv på online medarbejderkommunikation. *Erhvervspsykologi*, 18(1), 52-68.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### Download policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Dialogperspektiv på online medarbejderkommunikation

Helle Eskesen Gode



Medarbejdere, især i store og videntunge virksomheder og organisationer, oplever i stigende grad at blive inviteret til at foreslå og udvikle ideer på interne sociale medier (ISM) (Beretta, Björk & Magnusson, 2018). Hensigten er, at ideerne, der udvikles i den online idegenereringsproces, kan anvendes af virksomhederne i deres videre innovationsproces. Alle medarbejdere betragtes i den henseende som værdifulde, interne innovationskilder (Linke & Zerfass, 2011), og håbet er, at medarbejderne er villige til at dele deres innovative ideer på ISM. Denne kommunikationsplatform anvendes i forventning om, at idegenereringsprocesserne kan nå ud i alle afkroge af organisationen, og at ideerne således spredes og videreudvikles blandt medarbejderne på tværs af organisatoriske, hierarkiske og geografiske skel gennem ISM's muligheder for at poste ideer, kommentere på andre kollegers ideer samt like og følge ideerne (Beretta et al., 2018; Cardon & Marshall, 2015; Treem & Leonardi, 2012). ISM skal her forstås som sociale medier, der i organisationer udelukkende anvendes til den interne kommunikation, som er blevet en integreret del heraf, og som ikke er tilgængelige for eksterne aktører såsom kunder, konkurrenter eller samarbejdspartnere (Ewing, Men & O'Neil, 2019; Madsen, 2018).

I nærværende artikel tager jeg udgangspunkt i udvalgte resultater fra min ph.d.-afhandling (Gode, 2019a) og to publicerede forskningsartikler (Gode, 2019b; Gode, Johansen & Thomsen, 2019) om de kommunikative og psykologiske dynamikker, der opstår under, og samtidig influerer, medarbejdernes idegenerering på ISM med det formål at skabe større indsigt i, hvordan et dialogperspektiv på online idegenerering blandt medarbejdere kan åbne op for en dybere forståelse for, hvad der fremmer og hæmmer medarbejdernes engagement og deltagelse i at generere ideer på ISM. Det er et relevant spørgsmål at stille, eftersom der ligger et uudnyttet potentiale i at få alle medarbej-



deres innovative ideer i spil i de organisatoriske innovationsprocesser, så virksomheder og organisationer fortsat kan innovere og forblive konkurrencedygtige. Mange virksomheder oplever nemlig, at de ikke får det fulde udbytte af den interne online medarbejderkommunikation, da deltagelsen blandt medarbejderne ofte er lav. Da formålet med medarbejderes idegenerering på ISM netop er at skabe ideer, som føder ind i virksomhedens videre innovationsproces, er det problematisk, at ikke flere medarbejdere deltager i idegenereringen. Der er således en risiko for, at virksomheder og organisationer går glip af de interne innovationsmuligheder, der potentielt kan være til stede blandt alle medarbejdere. I sidste ende kan det resultere i, at virksomhederne ikke får udnyttet deres fulde innovationspotentiale, og dermed øges risikoen for, at de sakker bagud i forhold til deres differentiering, konkurrencedygtighed og økonomiske vækst.

Tidligere studier viser, at manglende medarbejderkommunikation på ISM kan skyldes selvcensur, da mange medarbejdere kan opleve det som risikofyldt at kommunikere på ISM og dermed holder sig tilbage (Madsen & Verhoeven, 2016). Det er en udfordring i relation til idegenerering, da det er vigtigt med en kritisk masse af deltagende medarbejdere (Young & Hinesly, 2014) for at få det fulde udbytte af medarbejderkommunikationen på ISM. Med mange deltagere og stor diversitet blandt medarbejderne er håbet at kunne udnytte ISM's kommunikative og kollaborative potentiale til at generere innovative ideer. Derfor er det vigtigt, at ledelsen, som søsætter medarbejder-idegenerering på ISM, tager processen alvorligt med henblik på at facilitere en medarbejder- og ledelseskultur, der støtter op omkring idegenereringen.

At medarbejdernes engagement og deltagelse i idegenerering på ISM er udfordret og ofte ikke lykkes, er hidtil hovedsageligt forklaret ud fra et funktionalistisk perspektiv med fokus på blandt andet manglende ledelsesfeedback, incentives, transparens og den skriftlige, online kommunikationsstil (se tidligere forskning i Gode, 2019b). Nærværende artikels bidrag er at skabe større indsigt i medarbejdernes engagement i idegenerering på ISM ud fra en social-konstruktivistisk tilgang, der med et dialogperspektiv har fokus på ledelsens kommunikationsrolle som dialogpartner i en idegenereringsproces på ISM, og som er central for at skabe mening i en for medarbejderne organisatorisk kontekst præget af overoptimistiske eller pessimistiske ledelsesforventninger

(Gode, 2019a), psykologisk usikkerhed selv i et åbent kommunikations- og innovationsklima samt spændinger opstået i de kommunikative og psykologiske dynamikker omkring medarbejderengagement, der kan relateres til psykologisk meningsfuldhed, sikkerhed eller tilgængelighed (Gode et al., 2019).

## Teoretisk forankring

Teoretisk er studiet forankret i *intern medarbejder- og innovationskommunikation* (Heide & Simonsson, 2011; Mazzei, 2014; Pfeffermann, 2017; Zerfass & Huck, 2007), og litteratur og teorier er inddraget fra forskningsfelter inden for *dialog* (Bakhtin, 1986; Gergen, Gergen & Barrett, 2004; Shotter, 2008), *online medarbejder-idegenerering* (Beretta et al., 2018; Rozaidi, Gibbs & Eisenberg, 2017), *ISM og deres affordances* (Leonardi & Vaast, 2017; Treem & Leonardi, 2012), *usikkerhed* (Arundale, 2010; Raupp, 2018; Weick, 2001) samt Kahns (1990) teori om *psykologiske betingelser for medarbejderengagement*.

I de to følgende afsnit vil jeg fokusere på to teorier, som var bærende i at besvare det overordnede undersøgelsesspørgsmål, nemlig hvilke kommunikative og psykologiske dynamikker er fremtrædende i medarbejder-idegenerering på ISM, og hvordan spiller de ind på medarbejdernes engagement set fra et medarbejdersynspunkt.

## Usikkerhed

En måde at anskue usikkerhed på er at betragte usikkerhed som værende iboende i hverdagens organisatoriske liv, hvor organisatoriske medlemmer søger at skabe mening igennem handlinger, der forsøger at reducere den oplevede usikkerhed (Raupp, 2018; Weick, 2001). I en VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) kontekst er det vanskeligt at forudsige fremtidige konsekvenser for nutidige handlinger og beslutninger, og samtidig er det vanskeligt at fortolke de modstridende signaler fra omgivelserne, som er karakteriseret ved at være flygtige, usikre, komplekse og tvetydige. På samme måde er usikkerhed en central og iboende dimension i idegenerering, da det på det tidspunkt, hvor ideerne udvikles, er vanskeligt at spå om de fremtidige konsekvenser af de genererede ideer.

Set ud fra et 'affordances'-perspektiv på ISM kan den iboende usikkerhed forstærkes, når der genereres ideer online. ISM affordances skabes igennem



samspillet mellem individets subjektive opfattelse af ISM, ISM's materielle features og individets fortolkning af, hvilke handlinger disse features giver mulighed for (Leonardi & Vaast, 2017). ISM affordances konstrueres således i medarbejdernes forskellige opfattelser af ISM og dets features samt i ISM's materielle begrænsninger for de faktiske handlemuligheder. Affordances-tilgangen kan på den måde hjælpe med en dybere indsigt i, hvad der fremmer eller hæmmer medarbejderes deltagelse i online idegenerering. Eksempelvis kan medarbejdernes psykologiske usikkerhed øges ved, at kommunikationen på ISM bliver synlig for alle i organisationen (Madsen & Verhoeven, 2016). Denne synlighedsaffordance muliggøres igennem ISM's materialitet og medarbejdernes opfattelse af, hvad synlighed kan gøre eller betyde. Treem og Leonard (2012) identificerede fire affordances, som ISM bidrager med i den interne kommunikation i organisationer, og det er synlighed (visibility affordance), redigerbart og vedholdende indhold (editability og persistence affordances) samt netværksdannelse (association affordance).

For at kunne identificere, hvordan medarbejderes usikkerhed kommer til udtryk i den måde, de genererer ideer på på ISM, og hvordan de rent faktisk håndterer usikkerhed, anvendte jeg Arundales Face Constituting Theory (Arundale, 2010). Ud fra denne teori kan idegenereringen betragtes som en form for ansigtsarbejde (facework), der foregår blandt medarbejderne i den daglige onlinedialog (talk-in-interaction) omkring ideer, hvor medarbejderne søger at skabe mening og minimere usikkerheder i forbindelse med de foreslåede ideer, alt imens de tilpasser deres online kommunikation til de forestillinger eller forventninger, de har til de andre deltagers reaktioner på deres kommunikation. Dermed forsøger de at støtte deres eget eller kollegers ansigt (face) eller at undgå, at deres eller andre deltagers ansigt opfattes som truet. Arundale forstår nemlig face som en dyadisk relation, der realiseres igennem to eller flere personers interaktion og kommunikation. Facework handler her ikke om at opnå positiv eller undgå negativ face, men om medarbejdernes fortolkninger af deres forbundethed (connectedness) med eller adskilthed (separateness) fra de andre, og som kan fortolkes som værende truet, støttet eller uforandret. Ved at opnå connectedness med andre, integreres individer således ind i et socialt system, mens separateness adskiller dem.

## *Psykologiske betingelser for medarbejderengagement*

Ved at anvende Kahns (1990) teori om de psykologiske betingelser for medarbejderengagement, er det muligt at pege på, hvilke betingelser der hæmmer eller fremmer medarbejdernes engagement i at kommunikere på ISM med henblik på at generere ideer. De psykologiske betingelser i Kahns teori består af tre dimensioner: psykologisk meningsfuldhed (meaningfulness), psykologisk sikkerhed (safety) og psykologisk tilgængelighed (availability). Disse betingelser skal til en vis grad være opfyldte, for at medarbejdere kan engagere sig. Psykologisk meningsfuldhed opnås, når en medarbejder føler sig nyttig, værdifuld, værdsat, at vedkommende gør en forskel og ikke bliver taget for givet. Psykologisk sikkerhed handler om, at medarbejderen føler, at han/hun kan udføre sine arbejdsopgaver uden bekymring for negative konsekvenser i forhold til eget selvbillede, status eller karriere. Det kan eksempelvis relateres til det organisatoriske kommunikations- og innovationsklima, hvor psykologisk sikkerhed er en forudsætning for, at medarbejdere er villige eller har mod til at ytre sig (Dertert & Edmondson, 2011). Endelig opnås den psykologiske tilgængelighed, når medarbejderen føler sig klar og i stand til at engagere sig på et specifikt tidspunkt på trods af mange andre forstyrrelser, som kræver medarbejderens opmærksomhed, og som kan være både arbejds- og ikke arbejdsrelateret.

## **Forskningsmetoder**

Medarbejdernes synsvinkel blev undersøgt via et singlecasestudium i en global, stor og videntung dansk virksomhed, hvor medarbejdernes online idegenerering blev observeret. Dette foregik med adgang via password til virksomhedens ISM dedikeret til medarbejder-idegenerering. Disse onlineobservationer omfattede medarbejdernes idegenerering på virksomhedens ISM fra 2011-2018, hvor der var afholdt 60 idegeneringssessioner indeholdende 2.420 ideforslag, 6.558 kommentarer til disse ideer og 3.017 likes. De onlineobservationer blev i 2017-2018 fulgt op med semistrukturerede interviews med fjorten medarbejdere, der i større eller mindre omfang havde deltaget i den online idegenerering. Endelig blev der afholdt interviews og uformelle samtaler med Head of Innovation med ansvar for medarbejder-idegenerering på ISM og Head of Product Innovation, som initierede en online idegeneringssession, som var genstand for en dybdegående analyse af medarbejdernes håndtering af den oplevede usikkerhed i forbindelse med idegenerering på ISM.

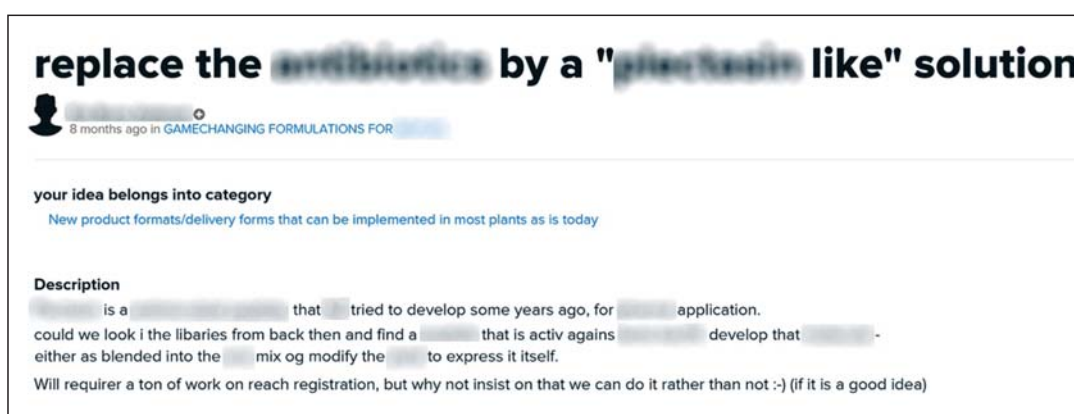


## Resultater

### *Medarbejderne idegenererede på ism igennem dialogstrategier*

Medarbejdernes dialoger om innovative ideer på ISM var iøjnefaldende på især to punkter. Igennem observationerne på ISM kunne jeg følge med i, hvordan medarbejderkommunikationen rent faktisk lykkedes i en organisatorisk kontekst af usikkerhed, og at medarbejderne i udbredt grad interagerede og kommunikerede med hinanden på en venlig, anerkendende og hensynsfuld måde. Jeg identificerede forskellige dialogstrategier, som medarbejderne anvendte, når de genererede ideer på ISM, og som adresserede den psykologiske usikkerhed. Især tre dialogstrategier var allestedsnærværende (for uddybning, se Gode, 2019b):

*Anticipere indvendinger:* Med denne dialogstrategi foregreb de deltagende medarbejdere forestillede indvendinger og kritik til deres ideforslag eller kommentarer. Dialogstrategien bidrog til at fremme idegenereringen på ISM, ved at medarbejderne var påpasselige med at tilpasse deres kommunikation den forestillede kritik eller indvending. Det første screendump i figur 1 er et eksempel på, hvordan idestilleren afslutter sit ideforslag med på forhånd at forestille sig kollegers kritiske holdninger til, at ideforslaget vil kræve for meget arbejde, at det ikke kan lade sig gøre, og at det ikke er nogen god ide. Igennem nedtoning af eget ideforslag og foregribelse af kritiske indvendinger svækker medarbejderen de indvendinger, der muligvis måtte komme. Herigennem søger medarbejderen at håndtere usikkerhed, bevare ansigt og at bidrage til at ideforslaget åbner op til dialog.

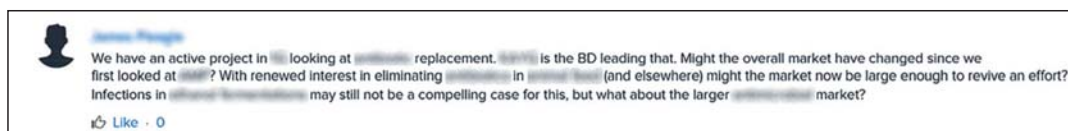


*En medarbejder foreslår en ide på ISM*

# Arbejdskopi til intern brug

## > ARTIKLER

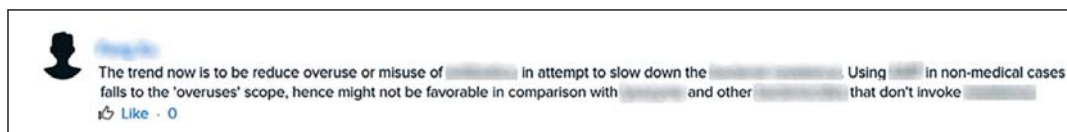
*Stille spørgsmål:* Igennem den spørgende dialogstrategi udtrykte medarbejderne en samarbejdsvillig og åben kommunikationsstil, hvor de kunne udtrykke deres usikkerhed. Herved søgte medarbejderne at skabe en god relation til de andre deltagere ved at nedtone kommunikationen, som ellers ville kunne opfattes som ansigtstruende. Endvidere ledte de spørgende dialogstrategier i en bestemt retning, som efterfølgende angav kursen i den videre dialog. I eksemplet i det andet screendump stilles der tre spørgsmål i forlængelse af ideforslaget i figur 1. Disse spørgsmål forårsager en ny kommentar (se figur 3), som netop adresserer “[...] but what about the larger [...] market”. Medarbejderkommunikationen i eksemplet er på den ene side kritisk over for den stillede ide. På den anden side forsøges der også igennem spørgsmål at støtte op om ideforslaget i figur 1, hvorved denne kollega søger at beskytte og understøtte idestillers ansigt.



*En anden medarbejder kommenterer ideforslaget*

Åben for andre synspunkter: Med denne dialogstrategi udviste medarbejderne åbenhed over for andre synspunkter. Det var en tilkendegivelse af, at deres egne ideforslag eller kommentarer ikke var urokkelige, og denne åbenhed eller usikkerhed kom til udtryk i den høje frekvens af brug af modalverber som for eksempel “might”, adverbier som “perhaps” eller sætninger indledt med “I guess”. Eksemplet i tredje screendump er en kommentar, hvor medarbejderen udtrykker en kritisk holdning til ideforslaget (figur 1) og den efterfølgende kommentar (figur 2). Men den kritiske indvending kommer til udtryk på en kollaborativ og åben måde ved anvendelse af modalverbet “might”, og som bidrager til at dæmpe indholdet i kritikken. Dermed er det også et forsøg på at undgå, at medarbejderen, som foreslog ideen, og medarbejderen, som forsøgte at støtte op om ideen, opfatter deres ansigt som truet. Det er således et forsøg på at minimere ansigtstrussel og dermed bevare og beskytte kollegernes ansigt.





*En tredje medarbejder kommenterer ideforslaget og den efterfølgende kommentar*

I de viste eksempler medvirkede dialogstrategierne ikke kun til at bevare den enkelte medarbejders ansigt, men også til at beskytte kollegernes ansigt og reducere ansigtstrussel ved at forsøge at skabe connectedness og undgå separateness. På den måde bidrog strategierne til, at den online idegenerering ikke gik i stå, og at et ideforslag blev fulgt op af kommentarer. Værdien i idegenerering ligger netop i, at kommentarer og nye ideer fra andre kolleger til den oprindelige ide strømmer ind, således at ideforslaget kan videreudvikles til en ide, der kan fortsætte i organisationens videre innovationsproces.

### *Medarbejdernes engagement i idegenerering på ism er udfordret af spændinger i den organisatoriske kontekst*

Igennem interviews med medarbejdere identificerede jeg adskillige dynamikker, som styrkede eller hæmmede deres engagement og deltagelse i at generere ideer på ISM (for uddybning, se Gode et al., 2019). Disse dynamikker kunne relateres til psykologisk meningsfuldhed, sikkerhed og tilgængelighed (Kahn, 1990), og som medarbejderne i nogle tilfælde opfattede som værende opfyldt i tilstrækkelig grad og i andre tilfælde ikke tilnærmelsesvis. Ydermere viste det sig, at der i disse dynamikker opstod nogle spændingsfelter, som medarbejderne forsøgte at navigere i hovedsageligt ved at holde sig fra at generere ideer på ISM.

*Psykologisk meningsfuldhed:* Medarbejderne følte, at idegenerering på ISM gav mening, når de kunne bidrage til innovation i organisationen, samt når havde mulighed for at samarbejde med kolleger på tværs af hierarkiske, organisatoriske og geografiske skel, hvilket skabte mulighed for, at de kunne blive lyttet til og dermed præge ledelsens beslutninger. Selvom ledelsen havde italesat den online medarbejder-idegenerering som noget, der var frivilligt at deltage i, følte hovedparten af de interviewede medarbejdere dog overraskende nok, at de var forpligtede til at deltage, for: "I feel obligated when I have some information that might affect the idea greatly in a positive or negative way. On

those ideas, I feel obligated as an employee to add comments” (medarbejder It). Den psykologiske meningsfuldhed omfattede således medarbejdernes opfattelse af at kunne bidrage til innovation, samarbejde på tværs, blive lyttet til og få indflydelse på ledelsesbeslutninger og endelig følelsen af forpligtelse. Når det ikke gav mening for medarbejderne, og de dermed mistede interessen og engagementet i at generere ideer på ISM, skyldtes det især en opfattelse af utilstrækkelig ledelseskommunikation både før, under og efter idegenereringsprocessen. Medarbejderne beskrev, hvor uklart omfanget af og formålet med idegenereringen på ISM nogle gange blev kommunikeret, hvordan der i visse tilfælde ikke blev opmuntret til at deltage, at der var mangel på anerkendelse fra ledelsen, og at der ikke blev fulgt op fra ledelsens side om idegenereringsprocessens resultater. Når en medarbejder ytrer: “I should not feel that my ideas are going into a black hole” (medarbejder It) er det et udtryk for, at medarbejderne ikke altid kan se en mening med idegenereringen på ISM. De følte nogle gange, at deres innovationsindsats var forgæves, og at deres deltagelse dermed var rent symbolsk.

*Psykologisk sikkerhed:* Medarbejderne oplevede en god tone blandt kollegerne, når de genererede ideer på ISM, og de opfattede den online platform som seriøs og med højt fagligt indhold. Dette åbne kommunikations- og innovationsklima bidrog til en følelse af sikkerhed og var med til at fremme medarbejdernes engagement. En medarbejder beskrev ISM som et “Scientific Facebook”, og de satte pris på den atmosfære, der var på den online platform, hvor de både gav og modtog anerkendelse og støtte til og fra kollegerne igennem kommentarfelterne og mulighederne for at like og følge ideerne: “I contributed with both ideas and comments, and I also rated the ideas, there was this kind of thumbs up stuff, so it was, I think, very nice. I like Scientific Facebook [...]” (medarbejder Im).

På trods af det åbne kommunikations- og innovationsklima, oplevede medarbejderne også, at de var varsomme med at kommunikere om deres ideer på ISM, for tænk nu, hvis ideen var:

“[...] something embarrassing if it really was not a good idea [...] and it stays there posted forever” (medarbejder II), eller: “Sometimes, you are making yourself vulnerable to a very broad community when you put a thought out.



So I think twice before putting a thought out. Because it matters to me what other people think of me” (medarbejder It).

Det er bemærkelsesværdigt, at det er kritiske eller negative reaktioner, medarbejderne forestiller sig fra deres kolleger eller ledelse på deres ideforslag eller kommentarer, og den forestilling udfordrer medarbejdernes engagement og deltagelse i at generere ideer på ISM.

*Psykologisk tilgængelighed:* De interviewede medarbejdere oplevede, at det at generere ideer på ISM gav dem en mulighed for at reflektere mere over og udbyde deres ideforslag eller kommentarer. De satte pris på, at der ikke var et pres i forhold til at skulle reagere med det samme på en ide eller kommentar på ISM, og de kunne poste deres ideer eller kommentarer, når det bedst passede dem. Det fremmede deres engagement, ligesom når de følte, at deres ekspertise eller kompetencer var relevante for den specifikke idegenererings-session. På den anden side fortalte næsten alle medarbejderne, at den største barriere for deres manglende deltagelse var mangel på tid på grund af andre opgaver, der skulle løses: “If you have a time pressure, it becomes a barrier, because then you are quickly preoccupied with something else” (medarbejder Ip).

Selvom de fleste medarbejdere følte en forpligtelse til at idegenerere på ISM, valgte de alligevel at fokusere på deres eget område, da de ikke havde en formel allokering på den online idegenerering. Eller de valgte at idegenerere på ISM i deres fritid: “I am doing it off officetime; of course, I have to finish my daily tasks” (medarbejder Iq).

Endvidere valgte mange medarbejdere ikke at deltage, når de fandt, at deres kompetencer eller ekspertise ikke passede ind i det specifikke idegenereringstema.

I de nævnte dynamikker opstår der nogle spændingsfelter, som medarbejderne konfronteres med og skal forholde sig til i den online idegenereringsproces. Disse spændingsfelter kan bidrage til yderligere barrierer for medarbejdernes engagement, fordi de repræsenterer et “clash of ideas or principles or actions and to the discomfort that may arise as a result” (Stohl & Cheney, 2001, s. 353).

Et eksempel er modsætningsforholdet mellem ledelsens italesættelse af, at det er frivilligt at idegenerere på ISM og så medarbejdernes følelse af forplig-

telse. I kombination med medarbejdernes opfattelse af manglende tid og også nogle gange manglende kompetencer kan det give anledning til frustrationer blandt medarbejderne, da disse handlinger og opfattelser kolliderer med hinanden.

Et andet modsætningsfyldt eksempel er på den ene side oplevelsen af den gode tone blandt medarbejderne i det åbne kommunikations- og innovationsklima, og på den anden side medarbejdernes bekymringer i form af anticiperede indvendinger fra kollegerne på fremsatte ideer eller kommentarer. Det er i dette spændingsfelt, at selvcensur opstår, som i bedste tilfælde kommer til udtryk i de anvendte dialogstrategier, og som i værste tilfælde helt kan afholde medarbejdere fra at kommunikere om innovative ideer på ISM.

Et sidste eksempel på handlinger og opfattelser, som kolliderer og skaber manglende engagement blandt medarbejderne, er på den ene side medarbejdernes opfattelse af eller håb om igennem den online idegenerering at blive lyttet til, at kunne gøre en forskel og at kunne påvirke ledelsens beslutninger, hvor de på den anden side føler sig afskåret fra disse indflydelser på grund af manglende transparens i ledelsens endelige beslutninger omkring, hvilke ideer der går videre i innovationsprocessen, og hvorfor netop disse ideer er blevet udvalgt. Risikoen er her, at medarbejderne kan opfatte deres indsats som forgæves og deres deltagelse som rent symbolsk.

## **Diskussion af dialogperspektivet og dets bidrag til organisationer**

Som det fremgår, har medarbejderne meget på spil, når de genererer ideer på ISM. De forsøger at bevare eget og kollegers ansigt i den online idegenerering, som er synlig for alle organisatoriske medlemmer, og som forbliver permanent. De bekymrer sig om at fremstå kompetente på ISM og at bruge deres tid og kompetencer, så det giver mening for dem. Idegenereringen, som i sig selv er bebyrdet med usikkerhed, foregår i en organisatorisk kontekst behæftet med psykologisk usikkerhed og adskillige spændingsfelter. Når medarbejderne idegenererer på ISM, formulerer de deres ideer og kommentarer med stor forsigtighed for at imødegå en eventuel risiko for kritiske reaktioner eller at gøre deres kolleger fortræd med deres kommunikation. Dialogstrategierne bidrager på den måde til, at medarbejderne ikke blot beskytter sig selv men også andre deltagere. For de medarbejdere, der rent faktisk vover sig ud i at



idegenerere på ISM, kan dialogstrategierne således betragtes som en ressource for idegenereringsprocessen, da de er med til at styrke samskabelsen af innovative ideer. Dialogstrategierne og dermed medarbejdernes facework sikrede nemlig den fortsatte medarbejderkommunikation om ideerne ved at række ud til de andre og forsøge at skabe eller styrke connectedness. Igennem dialogstrategier kom medarbejderne de andre kolleger i møde ved at gå ind i deres verden og forsøge at forstå den fra deres synsvinkel (Shotter, 2008). Med denne forståelse af de andre, bidrog strategierne – som at anticipere indvendinger, stille spørgsmål eller at være åben for andre synspunkter – til at anspore den online idegenereringsproces. I sidste ende kan den psykologiske usikkerhed for de deltagende medarbejdere betragtes som en ressource for medarbejder-idegenerering, da den åbnede op til dialog, inviterede til refleksioner og stimulerede til reaktioner. Dialoger, refleksioner og reaktioner er netop centrale i idegenereringsprocessen, da ideer først udvikles i det øjeblik, de træder ind i en dialogisk forbindelse med andres ideer (Bakhtin, 1984; Gergen et al., 2004).

Dialogperspektivet er ikke kun interessant, når vi kigger på et medarbejder-niveau. Det er også interessant, når vi ser på ledelsen og medarbejderne imellem. Med ISM og dets muligheder for medarbejder-idegenerering i hidtil uset skala, og som forbinder en mangfoldighed af medarbejdere fra alle hjørner af organisationen, og som potentielt kan bidrage til at skabe flere innovative ideer og i sidste ende mere innovation, er støttende ledelseskommunikation yderst central. Det er det, fordi ledelsen har anmodet om innovative ideer blandt en stor skare af medarbejdere, og når der rækkes ud i alle afkroge af organisationen, er der en større sandsynlighed for også at række ud til medarbejdere, som ikke nødvendigvis er villige eller har modet til at engagere sig, eller ikke føler de har tid eller kan bidrage med deres specifikke kompetencer. Med andre ord vil der være en stor andel af medarbejdere, som ikke kan skabe mening omkring idegenerering på ISM, og som derfor afholder sig fra det. Resultaterne fra casestudiet indikerer, at ledelsen til en vis grad tager medarbejderdeltagelse i idegenerering på ISM for givet, eftersom støttende ledelseskommunikationen af medarbejderne ofte opfattes som utilstrækkelig, og at der ofte ikke er afsat tid eller ressourcer til idegenerering i medarbejdernes daglige arbejde. Som studiet også viser, er det at tilbyde en ny digital platform

til medarbejder-idegenerering uden at facilitere processen ikke tilstrækkeligt til at stimulere medarbejderengagement og -deltagelse. Et nyt digitalt medie ændrer således ikke nødvendigvis på medarbejdernes adfærd og vaner, eller mere specifikt på den måde medarbejderne normalt idegenererer på (jf. Heide, 2016). Ønsker organisationer og virksomheder et ISM dedikeret til medarbejder-idegenerering, og som er levende og har aktivitet i form af mange forskellige ideforslag og kommentarer fra en bred og mangfoldig skare af medarbejdere, er det helt fundamentalt, at ledelsen erkender deres vigtige kommunikationsrolle i medarbejder-idegenereringsprocessen. Dette erkendelsesarbejde kunne gennemføres på følgende vis:

Ledelsen anerkender, at de er en del af dialogen i idegenereringsprocessen, hvor de som aktive dialogpartnere medvirker til meningskabelse. Det er centralt i forhold til, hvordan den brede skare af medarbejdere og deres mangfoldigheder af kompetencer, viden og erfaringer kan bidrage til den online idegenereringsproces, og hvordan det matcher virksomhedens strategi og formål (jf. Welch, 2011). Det er også væsentligt i forhold til at balancere deres forventninger til medarbejdernes muligheder for at generere ideer på ISM i en travl arbejds hverdag, for studiet viser, at hvis tiden ikke afsættes til det, bliver der ikke idegenereret på ISM. Det er ligeledes afgørende i relation til at balancere ledelsens forventninger til medarbejdernes mod til at generere ideer online. Studiet viste, at selv i et åbent kommunikations- og innovationsklima er der tegn på, at medarbejderne holder sig tilbage fra at kommunikere på ISM af bekymring for negative følger. Som aktive dialogpartnere vil ledelsen kunne skabe bevidsthed og opmærksomhed blandt medarbejderne om den iboende usikkerhedsdimension i idegenerering på ISM og om dialogstrategierne, der anvendes for at adressere denne usikkerhed. Ved at ledelsen udviser forståelse og udbreder denne bevidsthed, kan det medvirke til at styrke medarbejdernes håndtering af usikkerhed og åbne op for medarbejdernes mod til at deltage i den online idegenerering. Endelig bør medarbejderne ikke opleve, at deres bidrag ind i idegenereringsprocessen er forgæves og rent symbolsk, og ledelsen skal som den aktive dialogpartner sørge for at skabe mening omkring, hvilke ideer der udvælges og går videre i innovationsprocessen og baggrunden herfor.



Ledelsens rolle som dialogpartnere omkring meningsskabelse og bevidstgørelse vil således kunne bidrage til en bedre balance i, hvad der fremmer og hæmmer medarbejdernes engagement i idegenerering på ISM, idet de nævnte spændingsfelter vil blive adresseret. Selvom spændinger er en uundgåelig del af det organisatoriske liv, vil metakommunikation om disse spændingsfelter kunne afværge eller mildne noget af den oplevede "discomfort" igennem eksplícit at anerkende det uperfekte og ubalancerne i medarbejder-idegenerering på ISM (jf. Stohl & Cheney, 2001).

## Referencer

- Arundale, R. B. (2010). Constituting Face in Conversation: Face, Facework, and Interactional Achievement. *Journal of Pragmatics*, 42(8), 2078-2105.
- Bakhtin, M. M. (1984). *Problems of Dostoevsky's poetics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Beretta, M., Björk, J. & Magnusson, M. (2018). Moderating ideation in Web-Enabled Ideation Systems. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 389-409.
- Cardon, P. W. & Marshall, B. (2015). The hype and reality of social media use for work collaboration and team communication. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 273-293.
- Detert, J. R. & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of management Journal*, 54(3), 461-488.
- Ewing, M., Men, L. R. & O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.
- Gergen, K., Gergen, M. & Barrett, F. (2004). Dialogue: life and death of the organization. I: D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. L. Putnam (Red.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. (s. 39-60). London: Sage Publications.
- Gode, H. E. (2019a). *Dynamics of Employee Ideation on Internal Social Media from a Communication Perspective*. Ph.d.-afhandling, Institut for Virksomhedsledelse, Aarhus Universitet.
- Gode, H. E. (2019b). Employee Ideation on Internal Social Media: Addressing Uncertainty Through Dialogue Strategies, *International Journal of Strategic Communication*, 13(5), 385-403.
- Gode, H. E., Johansen, W. & Thomsen, C. (2019). Employee engagement in generating ideas on internal social media: A matter of meaningfulness, safety and availability, *Corporate Communications: An International Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-03-2019-0024>
- Heide, M. (2016). Social intranets and internal communication: Dreaming of democracy in organisations. I: W. T. Coombs, J. Falkheimer, M. Heide & P. Young (Red.), *Strategic Communication, Social Media and Democracy: The challenge of the digital naturals* (s. 45-53). Abingdon: Routledge.
- Heide, M. & Simonsson, C. (2011). Putting coworkers in the limelight: New challenges for communication professionals, *International Journal of Strategic Communication*, 5(4), 201-220.

# Arbejdskopi til intern brug

## > ARTIKLER

- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Leonardi, P. M. & Vaast, E. (2017). Social Media and their affordances for organizing: A review and agenda for research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 150-188.
- Linke, A. & Zerfass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: Developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348.
- Madsen, V. T. (2018). Internal Social Media. I: R. L. Heath & W. Johansen (Red.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (s. 784-792). Boston: Wiley-Blackwell.
- Madsen, V. T. & Verhoeven, J. W. M. (2016). Self-censorship on Internal Social Media: A Case Study of Coworker Communication Behavior in a Danish Bank. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 387-409.
- Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95.
- Pfeffermann, N. (2017). What Is Innovation Communication? A Dynamic Capability View. I: N. Pfeffermann & J. Gould (Red.), *Strategy and Communication for Innovation* (s. 303-315). New York, NY: Springer Publishing.
- Raupp, J. J. C. (2018). Uncertainty. I: R. L. Heath & W. Johansen (Red.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (s. 1699-1707). Boston: Wiley-Blackwell.
- Rozaidi, N. A., Gibbs, J. L. & Eisenberg, J. (2017). Accept or Reject? Predicting Ideation Outcomes through Enterprise Social Media. SHS Web of Conferences, 33, 00053, i-COME'16, s. 1-8. DOI: 10.1051/shsconf/2073300053.
- Shotter, J. (2008). Dialogism and Polyphony in Organizing Theorizing in Organization Studies: Action Guiding Anticipations and the Continuous Creation of Novelty, *Organization Studies*, 29(04), 501-524.
- Stohl, C. & Cheney, G. (2001). Participatory processes / paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy, *Management Communication Quarterly*, 14(3), 349-407.
- Treem, J. W. & Leonardi, P. (2012). Social media use in organizations: Exploring the affordances of visibility, editability, persistence, and association. I: C. T. Salmon (Red.), *Communication Yearbook*, 36 (s. 143-189). New York, NY: Routledge.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of organization*. Oxford, UK: Blackwell.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications, *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.
- Young, A. M. & Hinesly, M. D. (2014). Social media use to enhance internal communication: Course design for business students. *Business and Professional Communication Quarterly*, 51(5), 426-439.
- Zerfass, A. & Huck, S. (2007). Innovation, Communication, and Leadership: New Developments in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(2), 107-122.