

## Mellemliderens kommunikationskompetencer i en moderne organisation i forandring



Jacob Juul  
10. semester  
Afgangsspecialet  
Humanistisk Informatik IPOK  
Aalborg Universitet  
27. maj 2011  
Vejleder: Poul Nørgaard Dahl  
Sideantal: 80  
Anslag med mellemrum: 125.873



## Indholdsfortegnelse

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Kapitel 1.....                                                             | 7  |
| 1.1 Indledning .....                                                       | 7  |
| 1.2 Mellemliderroller .....                                                | 8  |
| 1.3 Forandringstyper .....                                                 | 10 |
| 1.4 Tre forskellige organisationsforandringer .....                        | 11 |
| 1.4.1 Den teknisk-rationelle tilgang.....                                  | 11 |
| 1.4.2 Den organisk-funktionelle tilgang.....                               | 12 |
| 1.4.3 Den symbolorienterede tilgang.....                                   | 13 |
| 1.4.4 Menneskesynet i de tre tilgange .....                                | 15 |
| 1.5 Leavitts åbne systemmodel.....                                         | 15 |
| 1.6 Modstand mod forandring .....                                          | 17 |
| 1.7 Mellemlideren som forandringsagent .....                               | 18 |
| <br>Kapitel 2.....                                                         | 19 |
| 2.1 Problemformulering .....                                               | 19 |
| 2.2 Metode .....                                                           | 20 |
| 2.3 Modelforståelse.....                                                   | 20 |
| 2.4 Metaforer i kommunikationen.....                                       | 21 |
| 2.5 Kommunikation.....                                                     | 21 |
| 2.6 Kvalifikations- og kompetencebegrebet .....                            | 21 |
| 2.7 Casebeskrivelsen.....                                                  | 22 |
| <br>Kapitel 3.....                                                         | 25 |
| 3.1 Kommunikation og den teknik-rationelle tilgang .....                   | 25 |
| 3.1.1 Begrundelse for valg af kommunikationsteori og forandringsteori..... | 25 |
| 3.1.2 Overførselskommunikation .....                                       | 25 |
| 3.1.3 Etos, logos og patos.....                                            | 29 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.4 Konstrueret eksempel.....                                            | 31 |
| 3.2 Kommunikation og den organisk-funktionelle tilgang .....               | 33 |
| 3.2.1 Begrundelse for valg af kommunikationsteori og forandringsteori..... | 33 |
| 3.2.2 Kommunikationstrekanten .....                                        | 34 |
| 3.2.3 Grundlæggende antagelser.....                                        | 36 |
| 3.2.4 Konstrueret eksempel.....                                            | 37 |
| 3.3 Kommunikation og den symbolorienterede tilgang .....                   | 40 |
| 3.3.1 Begrundelse for valg af kommunikationsteori og forandringsteori..... | 40 |
| 3.3.2 Indholds niveau og forholds niveau i kommunikation .....             | 41 |
| 3.3.3 Dialog som modstykke til selvreferentialitet .....                   | 43 |
| 3.3.4 Diskussion & dialog .....                                            | 43 |
| 3.3.5 Konstrueret eksempel.....                                            | 46 |
| Kapitel 4 .....                                                            | 49 |
| 4.1 Modstand og kommunikation i den teknik-rationelle tilgang .....        | 49 |
| 4.1.1 Modstand opstået i den teknisk-rationelle tilgang .....              | 49 |
| 4.1.2 Argumentationsmodellen .....                                         | 50 |
| 4.1.3 Konstrueret eksempel.....                                            | 51 |
| 4.2 Modstand og kommunikation i den organisk-funktionelle tilgang.....     | 53 |
| 4.2.1 Modstand opstået i den organisk-funktionelle tilgang .....           | 53 |
| 4.2.2 Projektiv identifikation i kommunikationen.....                      | 54 |
| 4.2.3 De grundlæggende antagelser.....                                     | 55 |
| 4.2.4 Konstrueret eksempel.....                                            | 56 |
| 4.3 Modstand og kommunikation i den symbolorienterede tilgang .....        | 59 |
| 4.3.1 Modstand opstået i den symbolorienterede tilgang .....               | 59 |
| 4.3.2 Indirekte forholds budskaber .....                                   | 60 |
| 4.3.3 Konstaterende og appellerende budskaber .....                        | 61 |
| 4.3.4 Egne forholdemåder og for-forståelser .....                          | 61 |
| 4.3.5 Konstrueret eksempel.....                                            | 62 |

|                                                                         |        |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|
| Kapitel 5.....                                                          | 67     |
| 5.1 Mellemliderens refleksion og den teknik-rationelle tilgang .....    | 67     |
| 5.1.1 Refleksion inspireret af Dag Ingvar Jacobsen.....                 | 67     |
| 5.1.2 Konstrueret eksempel.....                                         | 67     |
| 5.2 Mellemliderens refleksion og den organisk-funktionelle tilgang..... | 68     |
| 5.2.1 Refleksion inspireret af Edgar Schein.....                        | 68     |
| 5.2.2 Konstrueret eksempel.....                                         | 70     |
| 5.3 Mellemliderens refleksion og den symbolorienterede tilgang .....    | 71     |
| 5.3.1 Refleksion inspireret af Benedicte Madsen.....                    | 71     |
| 5.3.2 Forholdemåder i kommunikation .....                               | 72     |
| 5.3.3 Konstrueret eksempel.....                                         | 73     |
| <br>Kapitel 6.....                                                      | <br>75 |
| 6.1 Konklusion .....                                                    | 75     |
| 6.2 Litteraturliste.....                                                | 79     |



# Kapitel 1

---

## 1.1 Indledning

Ud fra sin centrale placering forvalter mellemlideren mange og til tider forskelligartede positioner, der spænder over fagpolitiske, men også økonomiske og strategiske arenaer. Spørgsmålet for mellemlideren er derfor, hvordan lederens krav om eksempelvis effektivisering, men også medarbejdernes ønsker om rimelige og retfærdige arbejdsvilkår kan forenes. Mellemlideren vil øjensynlig altid befinde sig i en vanskelig situation fyldt med modsatrettede ønsker, forventninger og forståelser, når der skal kommunikeres til tredje part om anden parts synspunkter. Det vil sandsynligvis i mange tilfælde føre til dilemmaer, fordi ønsker, forventninger og forståelser fra ledelsen og medarbejderne imellem er forskelligartede i deres substans.

Men vil en moderne flad organisationsstruktur bestående af selvstyrende grupper med højtuddannede medarbejdere ikke gøre mellemlideren overflødig i fremtiden, kunne man spørge? Medfører outsourcing-tendensen ikke, at beslutninger bliver taget af selvledende teammedarbejderne længere nede i organisationen? Og er der brug for mellemlideren som kommunikationsbindeled, når denne sikkert glemmer eller misforstår informationen eller måske ligefrem forvansker ens ordlyd, og når det i øvrigt er muligt i organisationen at sende hurtige og direkte formulerede mails til hinanden via intranettet?

Men konsekvensen ved at afskaffe mellemlideren bliver, at der i de selvstyrende teams vil opstå uformelle ledere, der træffer de afgørende beslutninger, for det er umuligt at skabe uhierarkiske strukturer i en organisation. Dermed genopstår mellemliderfunktionen, men i en form, det vil være vanskeligt for ledelsen at identificere og derfor sværere at kommunikere med. De uformelle teamledere har lige så megen indflydelse på gruppernes vegne som den formelle mellemlider. Men ledelsen mister en del af kontrollen i organisationen. Man kan altså ikke komme udenom mellemliderfunktionen, og måske er rollen indbegrebet af det integrerende element i organisationen, der sikrer dens succes, både når det gælder social kapital, implementering af forandringer, men også i skabelsen af bonus på bundlinien, der sikrer organisationens overlevelse (Voxted 2007). T. J. Larkin og Sander Larkins undersøgelser i 90'erne af ledelseskommunikationen, når det gælder forandringsprocesser i en organisation, peger på, at

kommunikationen mellem ledelsen og mellemlideren bør udgøre hen ved 80% af ledelsens kommunikationsressourcer for at involvere mellemlideren i forandringerne. (Grumstrup 2006).

Resultatet for ledelsen ved at være bevidst og værdsætte denne proces er, at mellemlideren kommer til at fungere som forandringsagent, rollemodel og meningsdanner, fordi mellemlideren, pga. sit tillids- og troværdighedsforhold til medarbejderne, kan gøre informationen fra ledelsen relevant for medarbejderne.

## **1.2 Mellemliderroller**

Voxted peger på, at mellemliderlaget de seneste år er forøget. Han mener, at årsagen til at den hierarkiske organisation med mellemlidere stadig eksisterer, skyldes den stigende mængde arbejde, der er forbundet med koordineringen af arbejdet i organisationen, og at organisationerne bliver større og mere komplekse (Voxted 2007). Voxted mener, at man blandt andet kan tale om tre typer mellemlidere:

- 1) den traditionelle
- 2) den professionelle
- 3) den hybride (Voxted 2007)

Tidligere skulle den traditionelle mellemlider fungere som en art tekniker og administrator, hvor faglig viden, der svarende til de øvrige ansattes om organisationens produktionsprocesser, var tilstrækkelig. Mellemlideren udøvede altså »faglig ledelse og driftsledelse« (Voxted 2007 s. 128) i organisationer, der ikke var forandringsorienterede. Den traditionelle mellemlider er dog stadig aktuel indenfor f.eks. »bygge- og anlægssektoren, den håndværksprægede småindustri og servicefag som handel, transport og turisterhvervene (Gjerding (red.), 1997)« (Voxted 2007 s. 129). Men da Human Resources (HR) og Human Resource Management (HRM) for alvor slog igennem tilbage i 1980'erne var disse kvalifikationer ikke længere tilstrækkelige. For i forsøget på at øge omsætningen men samtidig også at fastholde de mere og mere fagspecialiserede og videnstunge medarbejdere, måtte mellemlideren indføres i »personaleledelse, strategisk ledelse og forandringsledelse« (Voxted 2007 s. 136).



Mellemliderlaget blev professionaliseret for bedre at kunne varetage disse nye opgaver, hvor fokus i højere grad lå på de kommunikative aspekter i organisationen frem for tidligere faglige kvaliteter. Dog findes den entydige professionelle mellemlider kun som teoretisk idealtype (Voxted 2007).

Ifølge Voxted (2007) skal den hybride mellemlider beskæftige sig med den traditionelle faglige ledelse, driftsledelse og være professionelt indstillet i håndteringen af personaleledelsen, den strategiske ledelse og forandringsledelsen. Mellemlideren skal kunne formidle, forhandle, fortolke og gå i dialog med alle i organisationen, men vedkommende skal også kunne facilitere og coache, der hvor det er nødvendigt. Mellemlideren bliver dermed bærer af organisationens kultur og værdier og får derfor status af at være sammenhængskraften i organisationen.

Men positionen medfører, at den hybride mellemlider befinder sig imellem to videnregimer, der ikke umiddelbart lader sig forene. På den ene side er der den hverdagsviden, der er baseret på medarbejdernes umiddelbare, faglige og traditionelle tilgang, der dominerer driftsorganisationen (Voxted 2007). Og på den anden side er der et »videnskabeligt og systematisk perspektiv på ledelse og organisation« (Voxted 2007 s. 144), der i overvejende grad betjenes af og er styrende for virksomhedskonsulenters, stabsmedarbejders og topledernes beslutningsprocesser. Mellemlideren skal altså bygge bro mellem de to videnregimer eller kulturbærende institutioner, der har hver sin »opfattelse af, hvad der er viden, hvordan viden formidles, krav til synlighed og dokumentation, og med forskellig tilgang til håndtering af udfordringer« (Voxted 2007 s. 145).

Dermed er der lagt op til, at mellemlideren udover at skulle kunne jonglere mellem forskellige roller, helst skal være et skridt foran medarbejderne, når nye ændringsforslag fra ledelsen skal implementeres. Mellemlideren er altså »placeret i et krydsfelt mellem de krav til funktionen, der stilles som følge af organisatoriske forandringer, og en modvilje fra de ansatte om at tage del i opgaverne« (Voxted 2007 s. 142).

Så set fra medarbejdernes perspektiv: *kan man så have tillid til, at mellemlideren ikke er ledelsens forlængede arm?* Og fra ledelsens perspektiv: *kan man så regne med, at informationen går videre som forventet, eller bliver den måske censureret, eller ligefrem obstrueret?*

Set fra mellemlederens perspektiv: *hvordan undgår vedkommende at blive opfattet som ledelsens forlængede arm? Hvordan undgår mellemlederen, at en fortolkning af ledelsens information ikke bliver opfattet som censurering?*

Spørgsmålene bør ikke forstås objektivt entydigt, men snarere læses som repræsentanter for en almen situation, hvor en mellemleder med sine kommunikationskompetencer skal videreformidle forandringsinitiativer fra ledelse til medarbejdere. Derfor vil det også være interessant at få afklaret, hvad forandring er, og om der findes mere end en form for forandring.

### **1.3 Forandringstyper**

Med specialets titel *Mellemlederens kommunikationskompetencer i en moderne organisation i forandring* lægges der op til en fokusering af en mellemlederes kommunikationskompetencer. Men da kommunikation er en dynamisk størrelse, der er kontekstbestemt (Moeslund 2011), og da det er i de situationer, hvor der er tale om forandringsinitiativer, som enten videreformidles fra ledelsen via mellemlederen til medarbejderne eller tager sit udspring i medarbejdernes idéer, der er dette speciales interesseområde, følger her en række forståelser af emnet organisationsforandring.

Indenfor organisationsteorien taler man om to typer af organisationsforandringer. Det er forandringer af første grad og forandringer af anden grad.

1) De små, løbende tilpasninger

2) De større, mere radikale forandringer (Petersen 2003)

I første grads forandringer justerer man på velkendte handlinger uden, at aktørernes eksisterende kultur og fortolkningsrammer ændres, hvilket svarer til, at man modificerer organisationens processer. I anden grads forandringer justerer man på de mønstre, hvori de velkendte handlinger foregår. Der er altså i sidstnævnte tale om en art transformation, hvor aktørernes eksisterende kultur og fortolkningsrammer ændres betragteligt. Begge forandringstyper kan i følge Petersen (2003) ses i henholdsvis en proaktiv (udvikling) og reaktiv (krise) tilstand (Petersen 2003).

## 1.4 Tre forskellige organisationsforandringer

Voxted nævner i sin Ph.d. fra 2006 fem forskellige forandringstilgange. Det er en teknisk-rationel, en evolutionær, en politisk, en funktionel, og endelig en symbolsk orienteret tilgang. Imidlertid reducerer han antallet til tre tilgange i bogen *Innovation* fra 2009 sammen med Kristensen og tilføjer begrebet organisk til den funktionelle tilgang. Jeg vælger at forholde mig til de tre forandringstilgange den teknisk-rationelle, den organisk-funktionelle og den symbolorienterede tilgang, fordi de i min optik forvalter en organisationsforandring på hver deres måde, og fordi denne opdeling er »bredt anvendt inden for forskningen i organisatoriske forandringer (se f.eks. Borum 2004; Jacobsen 2005)« (Kristensen og Voxted 2009 s. 54).

### 1.4.1 Den teknisk-rationelle tilgang

I den teknisk-rationelle tilgang er det primære formål at opnå en bedre effektivisering og rationalisering af arbejdsgange, og det er ledelsen, der træffer afgørelsen om, hvilke ineffektive dele eller enheder, der skal outsources. Dette sker i en top-down-proces. Med henvisning til Jacobsen (2006) peger Kristensen og Voxted (2009) på, at denne forandringsproces kaldes den hårde tilgang, fordi »målet er at effektivisere organisationens aktiviteter gennem detaljerede tiltag« (Voxted 2007 s. 130).

Forandringer indenfor denne tilgang forstås som et resultat af »produkter af målorientering og problemløsning« (Kristensen og Voxted 2009 s. 57). Den måde forandringen foregår på sker i en proces, hvor ledelsen identificerer hvilke problemer, der er i organisationen, og hvilke løsningsmuligheder, der kan være tale om. Når ændringer i organisationen er blevet tilvejebragt, vil ledelsen efterfølgende måle og evaluere på resultatet. Der er altså en klar rollefordeling ledelse og medarbejdere imellem, hvor »medarbejderne opfattes...//... som objekter på linie med teknologi« (Kristensen og Voxted 2009 s. 57). Medarbejderne er med andre ord »objekter, hvis motiver og adfærd er simple og rationelle, hvorfor de kan styres gennem simple metoder til belønning og straf« (Voxted 2006 s. 94).

Tilgangen hedder teknisk-rationel, fordi den på en mekanistisk måde opfatter organisationen som et produktionssystem, der er designet til at omforme input til output. Med fokus på teknik og mekanik forsøger man på rationel vis ved hjælp

af kalkuler og beregninger at opnå den højst mulige produktivitet. Der er altså ikke levnet medarbejderne megen plads i denne forståelse, der på linie med produktionsapparatet hurtigt kan skiftes ud, hvis de ikke fungerer optimalt. Derfor er der i denne tilgang altid kun tale om 1. gradsforandringer altså små og løbende tilpasninger og justeringer, også selvom det kan få store konsekvenser for medarbejderne.

Styrken ved tilgangen er, at ledelsen umiddelbart kan gribe til handling, når den ser problemer i organisationen. Det er meningen, at ledelsen skal styre organisationen ved at iværksætte de fornødne forandringer og innovationer, der skal til for enten at dæmme op for aktuelle problemer eller nye nødvendige moderniseringer.

Svagheden ved tilgangen er, at det kan føre til passivitet eller modstand hos medarbejderne, fordi de ikke er involveret i processen og dermed ikke føler medejerskab. De kan i bedste fald acceptere eller forsinke og i værste fald forhindre forandringsprocessen.

De to følgende forandringstilgange kalder Kristensen og Vøxted (2009) for de bløde tilgange, fordi de »sigter mod at facilitere og motivere de ansatte til at forfølge organisationens mål« (Vøxted 2007 s. 130).

#### **1.4.2 Den organisk-funktionelle tilgang**

I den organisk-funktionelle tilgang tillægges accepten, deltagelsen og reaktionsmønstre fra alle de medarbejdere, der vil blive berørt af forandringstiltaget, betydning, for at gennemførelsen af en forandring skal blive en succes. Det er ledelsens opgave, eventuelt ved hjælp af konsulentbistand at analysere organisationen og ud fra dette at angive mål og rammer for den forandring, der skal finde sted. Men det anses dog for at være en kompleks udfordring at motivere de ansatte (Kristensen og Vøxted 2009). »Målet med forandringerne er her at udforme organisationen i overensstemmelse med skiftende udfordringer, både når disse udfordringer sigter mod organisationen og mod brugernes behov« (Kristensen og Vøxted 2009 s. 55). Der er altså en klar arbejdsdeling ledelsen og medarbejderne imellem, der kommer til udtryk ved, at det er ledelsens opgave at motivere medarbejderne til en aktiv og positiv deltagelse i forandringsprocessen for at nå de af ledelsen formulerede mål og visioner. Det er medarbejdernes opgave at være den udøvende kraft og få målene

og visionerne implementeret, fordi de har indsigten i, hvor og hvordan det gøres bedst muligt.

Målet for forandringer i en organisation forstås i denne tilgang som udformningen af organisationens kultur, så den matcher skiftende udfordringer både internt og eksternt. Det er i denne tilgang en ledelsesmæssig opgave at »analysere egen organisation og dens omgivelser, og ud fra dette udstikke [de] mål og rammer for forandringer« (Voxted 2006 s. 94), der synes mest hensigtsmæssige for organisationen og dens overlevelse. Derefter er det ansatte på lavere niveauer, der overdrages ansvaret for den videre detailplanlægning og implementeringen af forandringsprocessen, hvilket kræver, at de har den nødvendige viden og motivation, så de aktivt og positivt kan tage del i processen. Det er altså et succeskriterium, når nye holdninger og værdier kommer til udtryk gennem ændret adfærd hos medarbejderne.

Tilgangen hedder organisk-funktionel, fordi organisationen opfattes som en organisme bestående af systemer, hvor en ændring et sted i systemet udført uden specialisering og stive regelsystemer påvirker andre elementer i systemet. I forhold til det funktionelle i denne tilgang er forståelsen, at medarbejderne er en planlagt funktion også selv om, at der er tale om »åben kommunikation både horisontalt og vertikalt« (Bakka & Fivelsdal 2010 s. 84). Da forandringerne griber ind i forståelsesrammer og dermed kulturforståelse, er der tale om 2. gradsforandringer.

Styrken ved denne tilgang er, at »Faciliteringen af innovation og motivation/inddragelse af de ansatte udgør en ramme, der kan skabe helt nye og uforudsete løsninger, der kan bringe organisationen langt videre end ved en styret indsats« (Kristensen og Voxted 2009 s. 58).

Men fordi medarbejdernes ønsker, behov og reaktionsmønstre tillægges betydning af ledelsen, når medarbejderne skal motivere til at tage aktiv og positiv del i forandringsprocessen, bliver forløbet en langvarig og kompliceret affære.

#### **1.4.3 Den symbolorienterede tilgang**

Den tredje tilgang er den symbolorienterede, hvor forandringsprocesser »ses som komplekse handlingsforløb, som det ikke er muligt for ledelsen eller andre interessenter fuldt ud at overskue indholdet og konsekvenserne af« (Kristensen og Voxted 2009 s. 56). Endvidere ses forandringer i denne tilgang som

kontinuerlige processer, der kan skifte retning og ambition. »Medarbejderne og brugerne driver altså ikke nødvendigvis innovationsværket i den forstand, at de får ideen og har hovedansvaret for dets udvikling og gennemførelse, men de udgør en vigtig kilde til ideer og til deres udvikling og produktion« (Kristensen og Vøxted 2009 s. 38).

Forskellen imellem denne tilgang og den organisk-funktionelle er, at man i den symbolske både kan foretage forandringer indenfor forståelsesrammen altså tilpasninger og små justeringer og decideret ændre i selve forståelsesrammen. Der er altså tale om en forandringstilgang, der enten er en 1. grads- eller en 2. gradsforandringsproces jf. afsnittet *forandringstyper* side 10. Endvidere sigtes der ikke imod et bestemt mål, hvilket får den konsekvens, at processen ikke standser af sig selv, men er fortløbende med skiftende retninger og ambitioner.

Til forskel fra den teknisk-rationelle og organisk-funktionelle er der ikke den klare rollefordeling imellem ledelsen og medarbejderne i denne tilgang, fordi ledelsen ikke på samme måde som i de to forrige tilgange har patent på mål og vision. Derimod ses »ledelse og medarbejdere eller brugere...//... som ligeværdige parter med hver deres rolle i innovationsprocessen« (Vøxted 2006 s. 95).

Formålet med forandringer i denne tilgang er at skabe »overbevisning og evne til at gennemsnitte egne billeder af virkeligheden« (Vøxted 2006 s. 95) igennem accept af forandringer og tolkning af værdier og resultater. Dette gøres på et symbolplan, hvorfor disse får altafgørende betydning for de implicerede parter og deres anerkendelse af organisationens virkelighed. Det er derfor oplagt, at der indenfor denne tilgang stilles spørgsmålstejn ved, om organisationens værdier er et udslag af rationelle ledelsestiltag, eller om der i organisationen findes en mangfoldighed af forståelser, der bevirker, »at ledelsen ikke styrer organisationen i en bestemt retning, men højst præger og påvirker forandringsprocesser« (Vøxted 2006 s. 95).

Tilgangen hedder symbolorienterede, fordi den anerkender og arbejder med symbolers betydning. Det er ikke symboler i ikonografisk forstand, men symboler der kommer til udtryk igennem måder, der tales og handles på. Ledelsen styrer ikke udviklingen i en bestemt retning, men kan højst præge og påvirke processen, fordi forandringerne skabes i et samspil, hvor alle både ledelsen og medarbejderne har bidraget til processen.

»Den symbolorienterede tilgang er samlet set en tilgang, der gennem et opgør med den traditionelle, hierarkiske rollefordeling mellem ledelse og medarbejdere/brugere overskrider [det teknisk-rationelle og] det organisk-funktionelle perspektiv« (Kristensen og Voxted 2009 s. 57), hvilket er en styrke i en vidensbaseret moderne organisation, hvor ledelsen ikke kan have den faglige indsigt eller kendskab i alle dets detaljer.

Men fordi aktørernes (her forstået som både ledelsen og medarbejderne) forståelser af de symboler, der er i spil i organisationen ikke nødvendigvis er enslydende, kan der opstå misforståelse af, hvad der er årsag, og hvad der er virkning i en given problemstilling. Derfor er denne tilgang en langvarig og særdeles kompliceret affære.

#### **1.4.4 Menneskesynet i de tre tilgange**

I den teknisk-rationelle tilgang er der et objektsyn på medarbejderne. Det kommer til udtryk ved, at medarbejderne bliver anset for at være objekter på linie med teknologi. Medarbejderen kan styres ved simple belønnings og straf-metoder.

I den organisk-funktionelle tilgang er der et subjektsyn på medarbejderne. Det kommer til udtryk ved, at medarbejdernes reaktionsmønstre, deltagelse og accept har betydning, for at gennemførelsen af en forandring skal blive en succes.

I den symbolorienterede tilgang er der et subjektsyn på medarbejderne. Det kommer til udtryk ved, at det er samspillet mellem aktørerne (ledelse og medarbejdere), der har betydning, for at gennemførelsen af en forandring skal blive en succes.

### **1.5 Leavitts åbne systemmodel**

Spørgsmålet i forhold til dette speciale er, om mellemlederens kommunikationskompetencer er enslydende i en 1. grads forandring som den teknisk-rationel tilgang og en 2. grads forandring som den organisk-funktionel tilgang eller den symbolorienterede tilgang, der kan være af både 1. og 2. grad. Men bliver nye forslag fremsat af mellemlederen og det være sig indenfor enten den teknisk-rationelle, den organisk-funktionelle eller den symbolorienterede tilgang altid modtaget positivt af medarbejderne? Ikke hvis man ser på Bakka og

Fivelsdals forståelse af H. J. Leavitts åbne systemmodel, som de har brugt i forbindelse med en case i bogen *Organisationsteori* (2004).

Modellen skal forstås som et planlægningsværktøj for organisationsændringer. Ved at inddele en organisation i fire komponenter (Opgaver, Struktur, Teknologi og Aktører) skal modellen gøre det mere overskueligt for ledelsen at træffe de afgørende valg mht., hvor en ændring i organisationen skal foretages. Leavitt er af den overbevisning at »organisationer [er] som komplekse, dynamiske systemer med en egen udviklings- og tilpasningsevne« (Bakka og Fivelsdal 2004 s. 308), og at de fire komponenter er indbyrdes, dynamisk forbundne, så en ændring i en komponent påvirker de øvrige. I Bakka og Fivelsdals case (historien om Amager Hospital) fandt de ud af, at ændringer i teknologien, der, som de siger det, er en acceptabel variabel, vil lede til ændringer i strukturen, der fører til modstand hos de »personer der »kommer i klemme«, og disse aktører kan let skabe en stemning af utryghed og modstand blandt andre aktører« (Bakka og Fivelsdal 2004 s. 311).

Som vist på figur 1 tilføjer Bakka og Fivelsdal begrebet *ændringsagent* til Leavitts oprindelige system-model. De forstår begrebet som værende den person, der har den rolle at skulle påvirke og holde sammen på de fire komponenter (Opgaver, Struktur, Teknologi og Aktører) i en forandringsproces.

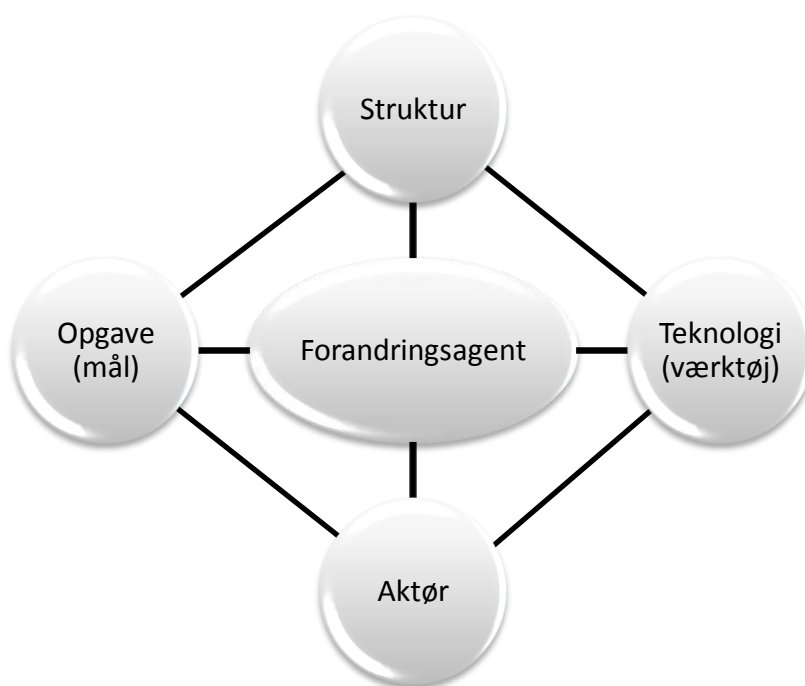


Fig. 1: Leavitts åbne systemmodel med Bakka og Fivelsdals tilføjelse ændringsagenten



## 1.6 Modstand mod forandring

Ifølge Bakka og Fivelsdal (2004) har de fleste, der arbejder med organisationsændringer oplevet modstand, der kan komme til udtryk ved »manglende engagement, surhed og modvilje, dårlig stemning på arbejdspladsen, arbejde efter reglerne aktioner, ønsker om forflyttelse eller i mere tilspidsede situationer, at medarbejdere forlader organisationen eller at større grupper nedlægger arbejdet« (Bakka & Fivelsdal 2004 s. 322). Årsagen til modstanden kan skyldes manglende tillid til ledelsen, magtesløshed overfor de nye tiltag, usikkerhed mht. det fremtidige jobindhold, konsekvenser for arbejdsklimaet og ikke mindst angsten for afskedigelse.

Med henvisning til Moss Kanter (1992) peger Bakka og Fivelsdal (2004) på, at der kan være gode grunde til modstanden. Det kan skyldes at:

- »man mister kontrol og indflydelse
- man bliver hele tiden overrasket (ingen forberedelse eller baggrundsorientering)
- for stor usikkerhed (manglende information)
- man bliver forvirret (for meget forandres på samme tid)
- man taber ansigt (man føler sig dum overfor det nye)
- man bliver usikker på sin kompetence (kan man nu leve op til de nye krav?)
- mere arbejde (ændringer kræver energi, tid, møder, mere at lære etc.)
- bølgevirkninger (ændringer påvirker andre aktiviteter, som ikke altid har nogen direkte forbindelse med forandringen)
- opsparet vrede/uvilje (mistillid grundet tidligere uindfrie løfter, som gør det svært at være positiv)
- reelle trusler (forandringer bringer smerte og tab med sig)«

*(Bakka & Fivelsdal 2004 s. 324-25. Kilde: Moss Kanter et al. 1992. s. 380)*

Bakka & Fivelsdal mener, at man kan graduere modstand på følgende måde med variationer, der spænder fra bevidst sabotage til accept.

|                 |                                            |
|-----------------|--------------------------------------------|
| »Accept         | * entusiastisk samarbejde og støtte        |
|                 | * samarbejde                               |
|                 | * samarbejde under pres fra ledelsen       |
|                 | * accept                                   |
| Ligegyldighed   | * passiv resignation                       |
|                 | * apati (har tabt interessen for arbejdet) |
|                 | * gør kun hvad man får besked på           |
| Passiv modstand | * umoden adfærd                            |
|                 | * manglende indlæring                      |
| Aktiv modstand  | * protesterer                              |
|                 | * arbejder efter reglementet               |
|                 | * gør så lidt som muligt                   |
|                 | * sætter tempoet ned                       |
|                 | * begår »fejl«                             |
|                 | * ødelæggelse, bevidst sabotage«           |

(Bakka & Fivelsdal 2004 s. 323 (Kilde: Judson 1972, s. 73))

## 1.7 Mellemlideren som forandringsagent

Som nævnt i afsnittet om Leavitt, hvor Bakka og Fivelsdal (2004 s. 311) i forhold til en forandringsproces tilføjer begrebet *ændringsagent* i Leavitts åbne systemmodel, kan denne ændringsagent i min optik være mellemlideren, der dermed kommer til at stå for implementeringen af de nye tiltag eller retningslinier inden for såvel opgaver, struktur som teknologi. Han vil være den, der skal kunne håndtere modstanden, der tilsyneladende ses som en uundgåelig del af en forandringsproces blandt medarbejderne (i Leavitts model kaldet aktørerne).

# Kapitel 2

---

## 2.1 Problemformulering

Hvilke kommunikationskompetencer fordrer det hos mellemlideren for at kunne håndtere en organisationsforandring indenfor enten den teknisk-rationelle, den organisk-funktionelle eller den symbolorienterede tilgang?

Hvordan kan mellemlideren kommunikativt håndtere modstand hos medarbejderne, der er opstået i forbindelse med en organisationsforandring indenfor enten den teknisk-rationelle, den organisk-funktionelle eller den symbolorienterede tilgang?

Hvordan kunne mellemlideren have kommunikeret, så modstanden hos medarbejderne i forbindelse med en organisationsforandring var blevet minimal eller ikke eksisterende indenfor enten den teknisk-rationelle, den organisk-funktionelle eller den symbolorienterede tilgang?

## 2.2 Metode

Da problemformuleringen er inddelt i tre spørgsmål, der retter sig imod de tre forandringstilgange, vil specialet afspejle dette. Jeg har konstrueret en fiktiv case baseret på egne erfaringer, hvor jeg viser, hvordan teorierne kan komme til udtryk. Der er en grundcase på side 22-23, og denne case er udgangspunktet for det videre forløb.

For at illustrere de tre forandringstilgange er der tre forskellige handlingsforløb, der i kapitel 3 viser, hvordan forvaltningen af den pågældende tilgang rent kommunikativt kunne se ud.

Dernæst følger der i kapitel 4 tre andre handlingsforløb, der viser hvordan mellemlederen rent kommunikativt forvalter modstanden fra medarbejderne, hvilket han ikke har succes med.

I kapitel 5 reflekterer mellemlederen over, hvad han rent kommunikativt kunne have gjort anderledes i kapitel 4 for at have mindsket modstanden hos medarbejderne.

Hvert af kapitlerne (3, 4 og 5) er struktureret som oversigten nedenunder viser.

- Først et kommunikationsteoriafsnit som deler det samme objektsyn på individet som den teknisk-rationelle tilgang.
- Dernæst et kommunikationsteoriafsnit som deler det samme subjektsyn på individet som den organisk-funktionelle tilgang.
- Og til sidste et kommunikationsteoriafsnit som deler det samme subjektsyn på individet som den symbolorienterede tilgang.

Der er altså tale om en vekselvirkning, hvor kommunikationsteorien bliver fulgt op af et konstrueret eksempel. For at anskueliggøre teorierne har jeg anvendt en del modeller og metaforer.

## 2.3 Modelforståelse

I kapitel 3, 4 og 5 vil en række kommunikationsmodeller blive præsenteret. I den forbindelse er det vigtigt at slå fast, at ingen model kan beskrive hele virkeligheden, men kun generalisere og beskrive et bestemt fænomen. Når

virkeligheden bliver beskrevet igennem en model, vil der nødvendigvis skulle udelades noget for at give plads til det væsentlige, hvilket kan føre til, at modellen bliver almengjort. Desværre kan det få den konsekvens, at modellen bliver banal og selvindlysende. Men på den anden side vil flere specifikke detaljer i en model gøre den vanskeligere at læse, forstå og bruge (Ohlsson 2009).

Casen, der bygger på egne praktikerfaringer, er en fiktiv beskrivelse af et konsulentbureau og er dermed også en model.

## **2.4 Metaforer i kommunikationen**

»En metafor er en måde at betragte noget på, som om det var noget andet« (Hildebrandt 2000 s. 96), med det formål at fremme forståelsen af, hvad det er, der bliver talt om, ved at bygge bro imellem to forskelligartede domæner. Broen er en kognitionskonstruktion og kan være en abstrakt repræsentant mellem noget kendt og noget ukendt eller være en bro mellem to allerede kendte fænomener. Formålet er at fremme fortolkningen af den sociale virkelighed ved at begrebsliggøre fænomener, der ellers kan være vanskelige at håndtere.

## **2.5 Kommunikation**

Begrebet *kommunikation* kommer af det latinske *communicatio* og har siden antikken »været en betegnelse for meddelelse, udveksling, omgang og fællesskab« (Hildebrandt 2000 s. 91). *Communicare* betyder *at udveksle meddelelser, gøre fælles, dele med nogen* og er afledt af begrebet *communis*, fælles.

Indenfor kommunikationsforståelsen er det den interpersonelle kommunikation, der kommer til udtryk i ansigt-til-ansigt relationer, hvor »to eller flere mennesker som er i direkte kontakt med hinanden, og som producerer og udveksler betydning i sociale og psykologiske kontekster« (Kristiansen og Alrø 2002 s. 171), der er dette speciales fokusområde.

## **2.6 Kvalifikations- og kompetencebegrebet**

Ordet *kompetence* er et moderne plusord, der referer til, at en person kan og er dygtig til et eller andet. Men hvad er det den pågældende er dygtig til? I tråd

med udviklingen af mellemliderfunktionen fra den traditionelle over til den professionelle hen imod den hybride skitseret i afsnittet *Mellemliderroller* side 8-9 har kompetencekravet i organisationer overtaget kvalifikationskravet. Men hvad er forskellen?

Indenfor den teknisk-rationelle tilgang taler man om at være kvalificeret, hvilket vil sige, »at individet/arbejdsstyrken er i besiddelse af en viden og et sæt handlestrategier, som modsvarer de krav, som jobbet/arbejdsmarkedet kræver« (Jensen og Prahl 2000 s. 16).

Indenfor den organisk-funktionelle og den symbolorienterede tilgang taler man om at have kompetence, hvilket vil sige, at man i en intersubjektiv proces udvikler forståelser (altså ikke færdigheder) for arbejdet ved at indgå i en interaktiv mestring af dette (Jensen og Prahl 2000).

Begrebet *kompetence* referer på den ene side til individuelle træk som potentialer, kapaciteter, holdninger, personlighedstræk etc. og på den anden side til strukturelle træk som er udefrakommende rolledefineret myndighed, rettigheder og beføjelser (Jensen og Prahl 2000).

## **2.7 Casebeskrivelsen**

Konsulentfirmaet Best Business Consult femover benævnt (BBC) er et af Skandinaviens største konsulenthuse med hovedsæde i Stockholm og tre mindre filialer i Göteborg, Oslo og København. Afdelingen i København er beliggende i det fashionable strøgkvarter omkring Storkespringvandet. BBC har siden år 2002 frem til 2008 oplevet en fremgang i antallet af arbejdsgiverbetalte og private kunder, der har deltaget i konsulentfirmaets brede vifte af kursustilbud, og større danske firmaer, der har trukket på BBC's ekspertise indenfor organisationsforandringsstrategier.

I forbindelse med kursustilbudene har BBC udviklet deres helt egne uddannelser indenfor coaching og ledelse, hvor de sammentænker flere forskellige teoretiske tilgange i en såkaldt syntesemodel. Men uddannelserne er desværre endnu ikke blevet ratificeret af Undervisningsministeriet, hvilket har skabt en del furore blandt nuværende og tillige kursister, der ønsker at få det lovede gyldige uddannelsescertifikat i hånden inden længe.

Derudover har tilstrømningen af kursister været for nedadgående siden år 2008, og som man fra ledelsen har erfaret, skyldes det, at rygter ude i byen siger, at de værktøjer, man får med sig fra BBC i forbindelse med kursusforløbene, er ganske uanvendelige nærmest ubrugelige i praksis i den virkelige verden.

Det samme gør sig gældende hos storkunderne, der på lignende vis er begyndt at sive over til konkurrenterne i den anden ende af byen med den begrundelse, at BBC's forandringsstrategier ikke har vist sig holdbare efter endt konsulentbistand hos virksomheden.

Ledelsen fra Stockholm har siden stiftelsen ment, at afdelingslederne samt de lokale medarbejdere skal have medindflydelse på strategiprocesserne indenfor både udvikling af undervisnings- og kursusindhold, de forskellige former for konsulentbistand og opsøgende kundekontakt. Men efter et par år med voldsom økonomisk tilbagegang i den danske afdeling, har ledelsen i Stockholm valgt at iværksætte nye ændringstiltag, der skal få BBC i København på ret kurs igen, som det foretrukne konsulentfirma i hovedstaden.

Disse nye ændringer har afdelingslederen fået til opgave at videreformidle til medarbejdergruppen.

Hidtil har strategien været, at BBC i første omgang skulle kontakte en stor eller mellemstor organisation, for derigennem at få opgaven med at udvikle infrastrukturen og kommandovejene, så opgaveløsning i den pågældende organisation forløb på en mere tidssvarende og hensigtsmæssig måde. Derefter skulle konsulenten på et ikke nærmere specificeret tidspunkt introducere kunden for BBC's enestående 2 årige lederuddannelse på Masterniveau, hvilket skulle resultere i, at lederen, der nu var på lederkursus, skulle opfordre den øvrige stab i organisationen til at videreudvikle sig i form af en coachuddannelse hos BBC.

I de konstruerede eksempler som følger i kapitel 3, 4 og 5 vil afdelingslederen blive omtalt som mellemlderen.





# Kapitel 3

---

## 3.1 Kommunikation og den teknik-rationelle tilgang

### 3.1.1 Begrundelse for valg af kommunikationsteori og forandringsteori

I den teknisk-rationelle tilgang er der et objektsyn på mennesket jf. side 15, hvor der bliver refereret til, at medarbejdere opfattes som objekter på linie med teknologi. I tråd med denne opfattelse ses kommunikation ud fra den behavioristiske forståelse som et middel til at forme og adfærdsændre modtager. Der er altså et instrumentelt objektsyn på mennesket i både den teknisk-rationelle tilgang og i den til dette afsnit hørende kommunikationsteori.

### 3.1.2 Overførselskommunikation

Ifølge Hildebrandt (2000) er det en almindelig opfattelse at betragte kommunikation som en art transmissionsproces, hvor kommunikationen er bærer af information og via en kanal når frem til modtager. Denne opfattelse kaldes også for rørpostmodellen, fordi der »sættes lighedstegn mellem kommunikation og overførsel« (Hildebrandt 2000 s. 97). Dermed er der lagt op til begreberne: Afsender, meddelelse, overførsel og modtager.

Kommunikation er i kanalmetaforen en én-vejs lineær transmissionsproces, og er det også i de tilfælde, hvor der er tale om tovejs feedback version (feedbackbegrebet uddybes senere på side 29). Hvis informationsindholdet er nøjagtigt gengivet, er der tale om effektiv kommunikation, og kommunikationen er særlig effektiv, hvis den med minimal indsats kan bidrage til opnåelse af organisationens mål. Der er med andre ord tale om kommunikation på afsenderens præmisser (Hildebrandt 2000).

Dette kommer særligt til udtryk, hvor ledelsen beslutter sig for at gennemføre en strukturændring og dernæst »udmelder« ændringerne i organisationen. »En anden version optræder, når man taler om kaskadeopbyggede implementeringsstrategier, og hvor kaskaderne ofte består af såkaldte kommunikationsbølger« (Hildebrandt 2000 s. 98).

Mis-kommunikation opstår, når den modtagende information ikke er adækvat med, hvad der var hensigten, hvilket understreger at modtager er passiv og

receptiv. På figur 2 ses den enkleste envejs-kommunikationsmodel indenfor kommunikationsforståelse.

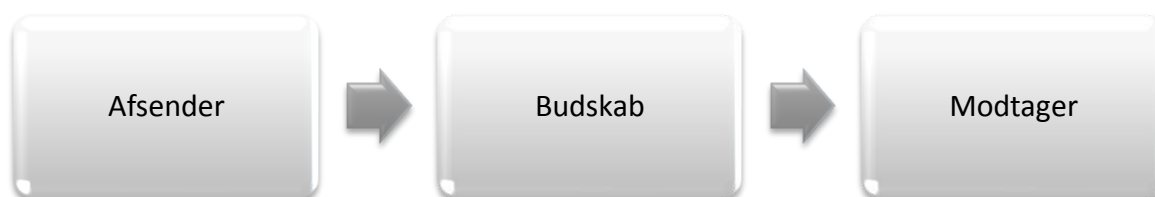


Fig. 2: envejs-kommunikationsmodel.

I sine tre faser viser modellen, at A sender et budskab eller en meddelelse til modtager B. Det kan ske face-to-face eller via et medie, som for bare at nævne et par stykker kunne være telefon, sms eller mail. Dog er det ikke sikkert, at hensigten bag budskabet eller meddelelsen kan aflæses direkte, hvorfor modtager må drage sine egne konklusioner. Derfor er det vigtigt for afsender A at vælge et »sprog«, som modtager B har mulighed for at forstå. Man kan sige, at A »indkoder« sit budskab eller meddelelse, hvorefter B »afkoder« eller »dechifrerer« betydningsindholdet (Bakka & Fivelsdal 2004).

Der er altså i modellen tale om en art overførselsmekanisme, hvor det for afsender bliver muligt ved at opøve egne retoriske evner og formuleringer at påvirke modtager i en bestemt retning, så denne ændrer adfærd. Denne overførselsforståelse har på lige fod med den adfærdspsykologiske og behavioristiske forståelse et instrumentelt og mekanistisk syn på modtager, der indenfor dette menneskesyn ikke levnes megen åndsevne, da »folks adfærd [indenfor modelforståelsen] antages at være et resultat af den ydre påvirkning, de udsættes for« (Moeslund 2011 s. 134).

Efter Ivan P. Pavlovs hundeforsøg, der i dag betegnes som klassisk betingning (signalindlæring), hvor han opdagede sammenhængen imellem forsøgsdyrenes udvikling af spyt forårsaget af udsigten til mad og senere udviklede spyt, blot fordi en klokke ringede og med John B. Watsons tanker om, »at man i princippet kunne forklare al menneskelig adfærd ud fra denne klassiske betingning« (Jerlang 2002 s. 204), opstod S→R modellen. »Modellen består af tre dele: S→R, nemlig S, stimulus (der er en kombination af medium og indhold/budskab), → (der henviser til en overføring eller kommunikation) og R (der står for den respons, reaktion eller effekt, der udløses af stimulussen)« (Ohlsson 2009).

Modellen figur 3 hedder også injektionsnålsmodellen, Hyperbolic Needle eller Magic Bullet.



Fig. 3:  $S \rightarrow R$  modellen (Injektionsnålsmodellen).

Men  $S \rightarrow R$  modellen må siges at være en for forenklet fremstilling af kommunikationsprocessen, når den påstår, at stimulus udløser en bestemt respons eller effekt, og at jo kraftigere stimuli er, jo større effekt. Der mangler det vigtige element, at man tager hensyn til individets forudsætninger og gør sig klart, at der er variationer i respons på en stimulus.



Fig. 4: S-O-R modellen.

Derfor er det vigtigt, at afsender har evnen til at vælge og belægge sine ord, fordi fremførelsen også er en del af stimuli, så meddelelsen er tilpasset den, der skal høre den. Derfor er der i følgende figur 4 indlagt begrebet O, der står for organisme mellem stimulus S og respons R, for at »tage hensyn til individets forudsætninger for at forstå variationer i responsen på en stimulus« (Ohlsson 2009 s. 38).

Men hvad der ikke umiddelbart tages hensyn til ved S-O-R modellen er, at i de situationer, hvor en gruppe medarbejdere med forskellige forudsætninger modtager den samme besked eller meddelelse, bliver effekten ikke, at der opstår en enslydende kollektiv respons, men derimod variationer, hvilket er illustreret i figur 5. (Ohlsson 2009).

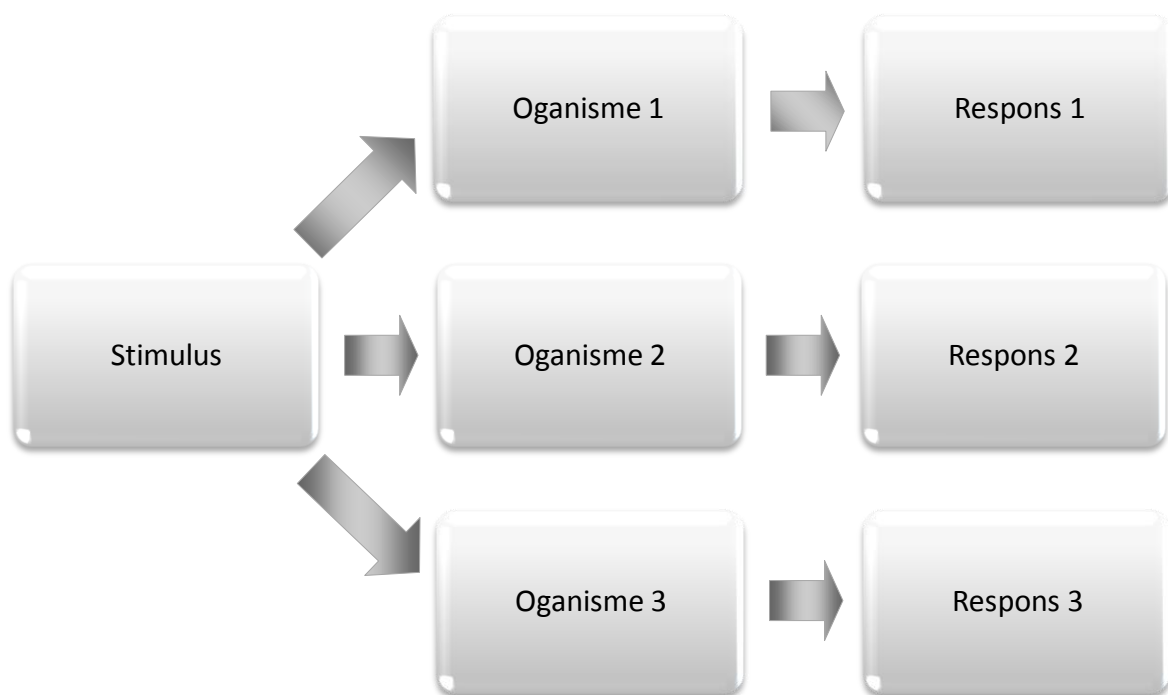


Fig. 5: S-O-R modellen med tre typer af O (organisme) og R (respons).

For at imødegå det problem kan det være nødvendigt, at man som afsender er opmærksom på de specifikke behov, medlemmerne i en gruppe kan have, og derfor varierer stimulus, så der opnås en ensartet respons. Dette er gengivet i figur 6.

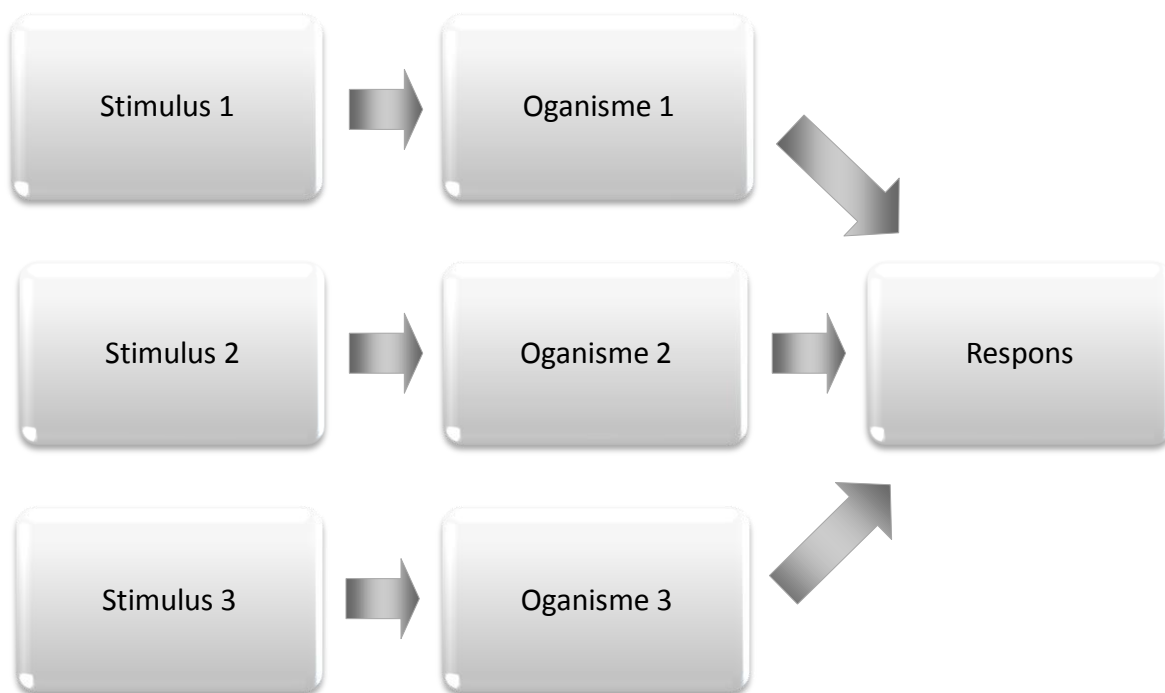


Fig. 6: S-O-R modellen med tre typer af S (stimulus) og O (organisme).

Fordelen ved envejs-kommunikation er, at ingen, hvis der er tale om en forsamling, burde føle sig forfordelt efter overførslen. Dog er det vigtigt, at man som afsender gør sig klart, at det ikke er ligegyldigt, af hvilken kanal budskabet eller meddelelsen bliver bragt, hvis man ønsker den størst mulige effekt hos modtager. »Billeder og det talte ord virker næsten altid stærkere end det trykte budskab« (Bakka & Fivelsdal 2004 s. 190).

Problemet ved envejskommunikation er, at afsender ikke kan vide sig sikker på, om budskabet eller meddelelsen er blevet perciperet og kognitivt forstået af modtager efter hensigten. Og værre bliver det, hvis formidlingen går igennem flere led, for det forøger risikoen for forvrængning. Derfor kan det være en god idé, hvis modtager B giver afsender A feedback på informationen (Bakka & Fivelsdal 2004).

Feedbackbegrebet, der »blev udviklet i forbindelse med det tekniske studium af automatiske kontrolsystemer (f.eks. gyrosystemer, våbenstyring, termostater og andre selvregulerende mekanismer)« (Bakka & Fivelsdal 2004 s. 190), kan oversættes til *tilbagemelding* eller *tilbagekobling*. I sin oprindelige form er feedback af overordentlig stor betydning inden for organisationer, hvor misforståelser kan forvolde »skader på mennesker og materiel (f.eks. lufttrafik, jernbaner, skibsfart, militære systemer)« (Bakka & Fivelsdal 2004 s. 190).

Men selv om der bliver givet feedback, er der alligevel risiko for, at meddelelsen ikke bliver forstået fuldt ud. Årsagen er »støj« på kommunikationslinien og ikke mindst den indre »støj«, der er forårsaget af afsender og modtagers egenforståelse af, hvad det er, der faktisk (logos) bliver kommunikeret om. (Moeslund 2011). Hvilket man også i det antikke Grækenland var opmærksom på.

### **3.1.3 Etos, logos og patos**

Allerede Aristoteles formulerede ifølge Thyssen (2000), at kommunikation består af tre elementer: etos (afsender), logos (budskab) og patos (modtager). Disse tre elementer udgør tilsammen en trekant som vist på figur 7.

»Afsender vurderes i forhold til sin etos, som er hans personlige moralske eksempel. Afsenders fortid er vigtig, når modtager skal afklare, hvilken tillid han skal have til budskabet. Ikke blot personlig moral, men også social position og

omdømme er vigtige« (Thyssen 2000 s. 190). Når der så lyttes, er man ikke blot opmærksom på, hvad der objektivt bliver sagt men også på, hvem der taler. Afsenders fortid, status og hele hans personlighed medtænkes i vurderingen af, om han har ret til at ytre sig, som han gør. De samme ord får forskellig betydning alt efter, hvem der udtaler dem. Hvis de bliver udsagt af en betydningsfuld person, har de en mere tungtvejende betydning, end hvis de bliver udtalt af en ringeagtet person, fordi den »moraliske personlighed rummer det stærkest overbevisende moment af alle« (Thyssen 2000 s. 191). Alt dette er *etos*.

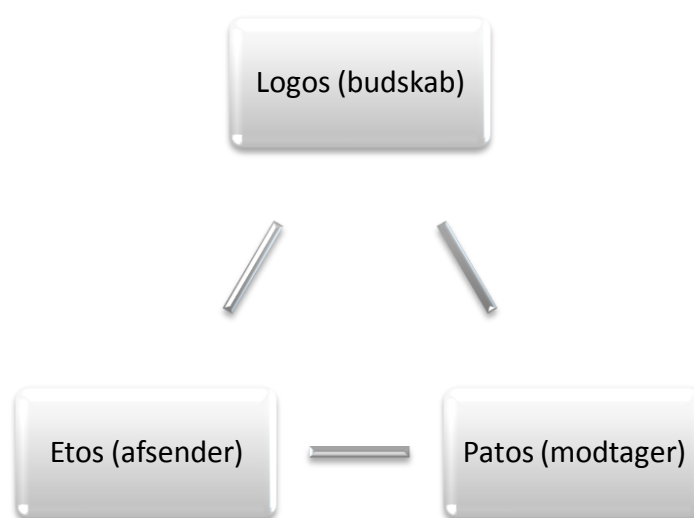


Fig. 7: Inspireret af Thyssen 2000 s. 190.

Også budskabet eller meddelelsen bliver vurderet, hvor der skelnes imellem informationsindholdet, der er selve substansen det rationelle indhold og argumentet, der er begrundelsen eller overtalelsesmekanismen. I klassisk forstand handlede retorik om måden at argumentere på altså måden at overbevise modtager om det rigtige i informationsindholdet, men allerede Platon var kritisk indstillet overfor det, han så som en forsømmelse overfor det rationelle indhold. Objektivt set kan retorik bruges til både gode, men også dårlige formål. Dette er *logos*.

Dermed er der lagt op til, at det centrale i retorikken er kunsten at kunne påvirke følelserne hos modtager. »Aristoteles hævder, at en vigtig del af kommunikationen består i, at "tilhørerne sættes i en særlig stemning"« (Thyssen 2000 s. 191). Det er altså ikke ligegyldigt, om modtager er glad, venligt indstillet eller er i opposition, fordi en person ikke dømmer ens i de tre tilstande. Dertil kommer at flere tilhørerne dømmer forskelligt, også selvom de alle skulle være

venligt indstillet. Det gælder altså om med argumenter at skabe en særlig tillidsfuld stemning hos modtager, så modtager er opmærksom, lærenem og velvillig overfor informationen, så informationen får den ønskede effekt. Alt dette er *patos*.

Ifølge Lund (2000) kan bevidst brug af de æstetiske virkemidler have afgørende betydning i ledelseskommunikation, fordi der i enhver kommunikationsproces finder en fortolkning sted. Lund mener, at ledelseskommunikation ikke kan reduceres til hverken »etnometodologisk snak eller lineær informationsteknik af typen "Hvem siger hvad til hvem af hvilke kanaler og med hvilken effekt"« (Lund 2000 s. 55), fordi man derved ikke ser den ledelsesretoriske kerne, der ofte kommer til udtryk i en »strategiske brug af kommunikation i en institutionel kontekst« (Lund 2000 s. 55). Dermed er ledelsesretorisk ikke kun transport af information eller overførsel af et budskab eller en meddelelse, men kan opfattes som en aktiv skabelsesproces på linie med andre ledelsesaktiviteter.

Det er altså ikke tilstrækkeligt i en ledelseskommunikationsanalyse kun at se det faktuelle indhold (logos), ligesom det vil være utilstrækkeligt kun at vurdere det æstetiske (patos). Lund (2000) taler for, at det centrale i ledelseskommunikation er evnen til at formidle egne troværdige karakteregenskaber (etos), for derigennem at skabe en overbevisende balance imellem logos og patos.

Allerede i Platons samtid var man opmærksom på, at der i retorikken er mange og forskellige måder at påvirke modtager på. »Den skjulte hensigt var at udvikle en teknik, som kunne forvandle modtager til viljesløst råstof i en skolet afsenders hænder« (Thyssen 2000 s. 191). Man lagde vægt på valget af troper, moduleringen af stemmen og kroppens holdning, fordi disse var essentielle for helhedsindtrykket, hvilket i dag også er vigtige virkemidler for kommunikationen.

#### **3.1.4 Konstrueret eksempel**

Den nye strategi, der er en forsøgsordning, indbefatter en omstrukturering af alle uddannelses- og kursustilbud, der på indholdssiden skal være på et lettere tilgængeligt forståelsesniveau for kursisterne end hidtil. Derudover skal den eksterne konsulentbistand hos BBC som noget nyt varetage kundernes brandingstrategi, hvilket for afdelingen i København kræver helt nye faglige indsigter og kompetencer.

### ***Det første omstruktureringsmøde i BBC's mødelokale i København.***

Efter at mellemlederen har været til et orienteringsmøde i Stockholm, hvor han er blevet introduceret til køreplanen for den nye omstruktureringsstrategi, er hans klare opgave at få køreplanen sat i værk så hurtigt som muligt. Fordi man fra ledelsens side i Stockholm i mindste detalje har besluttet, hvad der skal være de nye undervisningskriterier og eksterne konsulentydelse, er der tale om en teknisk-rationel ændringsstrategi.

Det primære formål for ledelsen er at skabe effektivisering og rationalisering ved at outsource de dele i afdelingen, der ikke som tidligere har kundernes bevågenhed. For at optimere processen har ledelsen vedtaget, at de medarbejdere, der indenfor en uge er klar med nyt undervisningsmateriale, og som har erhvervet sig viden omkring de nyeste brandingsteorier, vil blive belønnet med en bonusordning. Til gengæld ser ledelsen igen anden udvej end at rekruttere ny arbejdskraft i de tilfælde, hvor målene ikke bliver nået. Der er altså tale om en top-down-proces, der benytter sig af en simpel belønning og strafmetode.

### **Overførselskommunikation S→R**

Eftersom planen er en detaljeret fremgangsmåde, ser mellemlederen mødet som et rent orienteringsmøde, hvor den nye plan skal videreformidles. Uden i første omgang at notere sig medarbejdernes reaktioner under fremlæggelsen, holder mellemlederen sig stringent til sin Power Point fremlæggelse. Der er altså tale om en envejskommunikation, hvor mellemlederen ser det som sin fineste opgave at påvirke medarbejderne med overførselskommunikation, så de er orienteret om, hvad der er de nye arbejdsbetingelser.

### **Overførselskommunikation S-O-R**

Efter sine ni år i afdelingen kender mellemlederen medarbejderne særdeles godt og ved hvilke styrker og svagheder, de hver især har. Et par af dem er ikke rationelt funderet, men mere intuitiv i deres tilgang til hvervet. De er i sin tid blevet ansat på deres kvalifikationer som coach, hvor de i en særegen grad er helt uovertruffen. For at informationen skal nå dem, er mellemlederen opmærksom



på, hvordan han belægger sine ord, og hvilken mimik og gestikulering han anvender for at opnå den rette stimulus.

### **Overførselskommunikation feedback**

Efter endt Power Point præsentation vil mellemlederen sikre sig, at den effektive gennemgang af informationen (logos) er forstået, men han vil også bekræftes i, at han er en troværdig formidler og mellemleder (etos), fordi han i den seneste tid har oplevet, at medarbejderne åbenlyst har stillet spørgsmålstegn ved hans autoritet og kvalifikationer. De er stærkt tvivlende overfor, om han er den rette mellemleder for dem.

Det er altså ikke uden grund, at han har villet gennemgå Power Pointen slavisk uden at inddrage sin egen stillingtagen. Han har villet optræde så neutralt og oprigtig som muligt for derigennem at opbygge sin etos. Men han har også til den hensigt at sætte medarbejderne i en særlig stemning, så de er mere lydhøre, modtagelige og ikke mindst imødekommende overfor ham. Derfor spørger han nu, hvor han føler sig ovenpå, om alle har forstået (patos).

Selvom der bliver svaret med et enstemmigt *ja*, og det ser ud til, at alle er indforstået med de nye retningslinier og tiltag, er det ikke sikket, at alle har forstået eller for den sags skyld kan acceptere de nye tiltag. Men den oplysning glider ham af hænde, fordi han ikke tager højde for, om der kan være indre »støj« hos medarbejderne, der forhindrer den reelle forståelse af informationen. Derfor kan man spørge, hvordan ville mellemlederens kommunikation se ud, hvis ledelsen fra Stockholm havde anlagt en anden forandringsstrategi f.eks. den organisk-funktionelle og fået mellemlederen til at agere ud fra denne tilgang?

## **3.2 Kommunikation og den organisk-funktionelle tilgang**

### **3.2.1 Begrundelse for valg af kommunikationsteori og forandringsteori**

Siden starten af 1980'erne er der opstået et kommunikationsparadigme med rødder i den systemiske tænkning, der medtænker konteksten, hvori kommunikationen foregår, men også modtagers egenlogik og selvforståelse som dimensioner, der skal medtænkes i kommunikationsforståelsen (Moeslund 2011). I modsætning til tidligere er fokus altså rettet imod modtager og måden

receptionen af et budskab eller meddelelse i kommunikationen foregår på. I tråd med denne opfattelse mener Schein, at en organisations kultur er kendetegnet ved dens interne kommunikation, de værdier den læner sig op af og de fysiske manifesterede ting, man kan se i organisationen. »Hvis man er den overordnede, bør ens kommunikation være autoritativ og klar, så man kan vinde de underordnedes respekt« (Schein 2010 s. 48). Det er Scheins opfattelse, at uanset hvilken forandring organisationen påtænker, kan den kun ændres, hvis ændringer af medarbejderes grundlæggende antagelser medtænkes. Dermed er Scheins subjektsyn i overensstemmelse med den organisk-funktionelle tilgang, hvor accepten, deltagelsen og reaktionsmønstre hos medarbejderne anses for vigtige komponenter i forandringsprocessen.

### 3.2.2 Kommunikationstrekanten

Når afsender og modtager samtaler, bruger de sproget som meddelelsesmiddel. Sproget er referentielt, fordi det peger på og handler om noget andet end sig selv. Dette *noget* er »emnet, der bliver talt om« (det fælles tredje), og hvis man ser på dette fænomen på linje med afsender og modtager, kan man danne en trekant (Madsen 2002) som vist på figur 8. Skrålinjerne er afsender og modtagers perspektiv på emnet, mens den vandrette linje imellem dem illustrerer, at der er tale om et interpersonelt forhold.

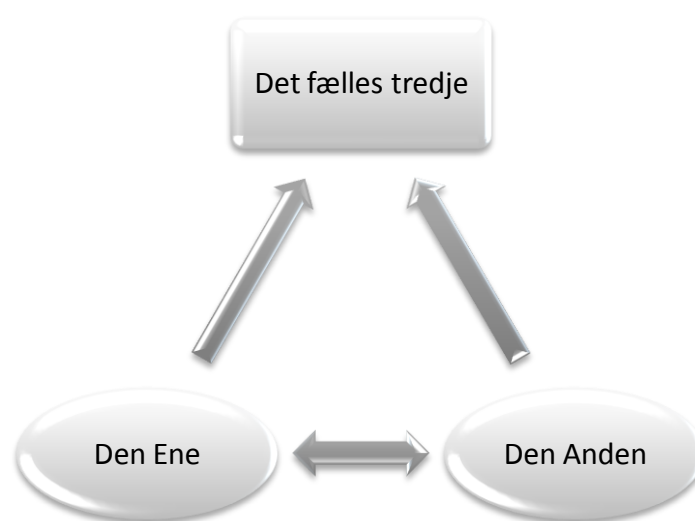


Fig. 8: Kommunikationstrekanten. Inspireret af Madsen 202 s. 154.

Emnet kan være »alment og bredt afgrænset, andre gange ganske specifikt og konkret, og det kan i princippet veksle fra sekund til sekund« (Madsen 2002 s. 154). Afsender og modtager forholder sig til emnet ud fra hvert sit perspektiv, hvor perspektiv skal forstås som det imaginære filter, de dels betragter emnet og Den Anden med, og dels det, de taler igennem. Madsen (2002) bruger metaforen »briller« og siger, at disse briller er konstitueret af personernes »livshistorie, psykiske bagage, kulturelle baggrund, aktuelle rolle og meget mere« (Madsen 2002 s. 155).

Men desværre er det ofte sådan, at afsender og modtager taler forbi hinanden. Det kan skyldes berøringsangst for emnets karakter, der bevirker, at afsender bruger andre eller ligefrem forkerte betegnelser og begreber om emnet, eller at modtagers misforståelser kan være helt bevidste, fordi der kan være særlige grunde til at fordreje meningsindholdet.

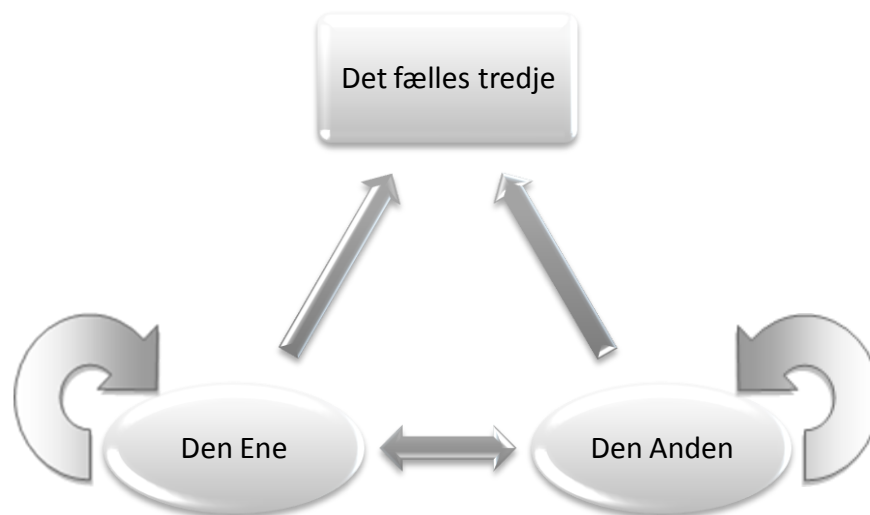


Fig. 9: Indre og ydre kommunikation. Inspireret af Madsen 2002 s. 157.

Noget tyder altså på, at man som individ, men også som gruppe udvikler en form for skema eller model af verdenen, som alt bliver fortolket ud fra, hvilket ophæver illusionen om, at man, når man hører en meddelelse fra en anden person forholder sig åben overfor betydningsindholdet og dermed meningen med informationen (Moeslund 2011). Ud fra den tænkning kan man sige, at modtager skal tillade at lade sig »forstyrre«, for at kommunikationen kan finde sted. Og det, modtager lader sig forstyrre i, er status quo. Afsender kommer altså med noget nyt i form nye perspektiver som alternativ til de sædvanlige måder, modtager plejer at forstå verden ud fra.

Status quo er altså de gammelkendte perspektiver, der er genereret af tidlige erfaringer. Disse erfaringer ligger også til grund for de indre samtaler, der finder sted i både afsender og modtager, som vist på figur 9, hvor de indbuede pile illustrerer den indre samtale, der pågår parallelt med den ydre kommunikation (Madsen 2002).

Det asymmetriske forhold, der kommer til udtryk i et leder-medarbejder-forhold, hvor der er en asymmetrisk magtrelation, vil påvirke begge parter i måden, hvorpå de forholder sig til kommunikationen. Begge vil de før en eventuelt feedback gøre sig taktiske overvejer, om det er hensigtsmæssigt med en sådan udtalelse. Men det er »Medarbejderen [der] vil føle sig som den udsatte part i kommunikationen - som den, der i kraft af magtens asymmetri har mest at tabe i form af sanktioner mod sig« (Moeslund 2011 s. 145). Og ifølge Moeslund (2011) er eksemplerne på arbejdspladser, »der i deres værdigrundlag lægger vægt på åbenhed, ærlighed og „gensidig“ dialog - men som samtidig underprioriterer sit eget indre læringsmiljø« (Moeslund 2011 s. 146), mange.

### **3.2.3 Grundlæggende antagelser**

Det, man siger, og det, man gør, bliver til vaner, bliver til måder at agere på, bliver til kultur. Dvs. at de ting der engang blev betragtet som rene hypoteser og som kun var underbygget af en vag fornemmelse eller antagelse, bliver til sandhed og betragtes derfor som en realitet. Kulturen manifesterer sig igennem disse realiteter, som det man kan se og føle, det som Schein kalder for artefakter. Han inddeler kulturen i niveauer og mener, at der under artefakterne findes et lag, bestående af strategier, mål og filosofier og kalder dette niveau for skueværdier. Artefakterne er »Synlige organisatoriske strukturer og processer« (Schein 1994 s. 24), mens skueværdierne er »Strategier, mål og filosofier« (Schein 1994 s. 24), og indholdet i både artefakterne og skueværdierne kan og bliver diskuteret og debatteret.

Men under disse to kulturniveauer findes et tredje som Schein kalder for grundlæggende underliggende antagelser, som er »Ubevidste, "tages-for-givet" anskuelser, opfattelser, tanker og følelser« (Schein 1994 s. 24). Der er en gensidig påvirkning de tre niveauer imellem, hvor artefakterne påvirker skueværdierne, der påvirker de grundlæggende antagelser, og hvor de grundlæggende antagelser virker tilbage på skueværdierne, der virker tilbage på artefakterne.

Hvis de grundlæggende antagelser er dybt rodfastet i en personalegruppe, vil medarbejderne i denne gruppe anse enhver anden måde at forholde sig og agere på som en uacceptabel utilstedelig opførsel. De »Grundlæggende antagelser er som anvendte teorier normalt dem, vi hverken udfordrer eller debatterer, og som derfor sidenhen er yderst vanskelige at ændre« (Schein 1994 s. 29). Derfor, hvis man ønsker en adfærdsændring må man først ændre på de grundlæggende antagelser.

### **3.2.4 Konstrueret eksempel**

Ledelsen i Stockholm er stærkt bekymret over den skrantende økonomi i filialen i København, og man har derfor bedt afdelingslederen om at møde op på hovedkvarteret i Stockholm. I den forbindelse er man nået frem til, at problemerne er af en sådan karakter, at det vil være muligt for københavnsafdelingen igennem en redefinering af afdelingens image selv at få rettet op på situationen.

#### *Det første krisemøde i BBC's mødelokale i København*

Mellemlederen har været til et orienteringsmøde i Stockholm, hvor han i samråd med ledelsen har designet et udviklingsforløb for, hvordan medarbejderne skal finde frem til deres iboende svagheder og styrker. Med resultaterne af udviklingsforløbet vil mellemlederen efter endt informationsindhentning finde frem til de udviklingspotentialer, afdelingen skal satse på.

Der er altså forståelse for hos både ledelsen i Stockholm og mellemlederen, at egenlogikken og selvforståelsen hos medarbejderne er vigtige komponenter, der bør medtænkes, for at få den fulde accept og optimale deltagelse, så afdelingen når de fastsatte mål. Der er dermed tale om et subjektsyn på medarbejderne i en åben kommunikation både horisontalt og vertikalt. Det overordnede mål i processen er, at alle i organisationen har den samme grundlæggende forståelse af, hvad der er afdelingens nye image.

Planen går ud på, at medarbejderne i den kommende uge skal reflektere over, hvor de har deres spidskompetencer og udviklingspotentialer, fordi deres ønsker, behov og reaktionsmønstre tillægges stor betydning for at kunne skabe den rette motivation, så de helhjertet, aktivt og positivt tager del i forandrings-

processen. Indsigterne/erkendelserne forventer mellemlederen, at medarbejderne vil meddele ham i slutningen af ugen.

### **Kommunikationstrekanten**

Efter den aftalte uge vil mellemlederen tale med medarbejderne i en form for MUS-samtale én af gangen. Den første medarbejder mener, at vedkommendes kompetencer ligger indenfor det formidlingsmæssige, og at det specielt er indenfor afholdelsen af kurserne, at denne kompetence kommer til udtryk. Vedkommende mener også, at evnen til at tilegne sig nyt stof er en kernekompetence, men kan ikke se sig i rollen som den, der skal komme med de nye idéer, og heller ikke fremover tage del i de eksterne opgaver ude hos virksomhederne.

For medarbejderen er »det fælle tredje« i første omgang sin egen oplevelse af at være kvalificeret som formidler/underviser. Men emnet ændrer karakter, da de mindre stærke sider bliver italesat.

Mellemlederen ved, at den pågældende medarbejder er vellidt af kursister, der gang på gang roser den formidable fremlæggelse af stoffet. Derfor foreslår mellemlederen, at det måske kunne være en idé, hvis flere end de få kursister, der kan være i BBC's beskedne mødelokale, kunne nyde godt af medarbejderens talegaver. Mellemlederen forsøger at tage udgangspunkt i hendes perspektiv, da han introducerer sin idé.

Medarbejderen forstår det som, at hun skal ud til virksomheder for at afholde introtilbud eller egentlige foredrag, hvilket hun på ingen måde har lyst til, fordi, som hun siger, hun intet kørekort har. Hun fortæller endvidere, at hun helst vil, at hendes fremtidige aktivitet fortsat skal være i BBC's mødelokale, for hun bor kun et stenkast der fra. Men det hun ikke fortæller, det er, at hun er bange for at stå overfor store forsamlinger. Hun vil helst opretholde status quo, hvor hun føler sig på sikker grund i BBC's beskedne mødelokale.

Begge parter har deres perspektiv og imaginære filter på emnet, som de dels hører og dels taler ud fra. Mellemlederen formår ikke at høre og dermed tage medarbejderens perspektiv, hvorimod hun kan tage hans, men lader som om hun ikke kan. Mellemlederen evner ikke at indgå i et empatisk møde, hvor indføling, indlevelse og imitation er vigtige parametre. Der er altså ikke mulighed for, at de

to parter kan indgå i et gensidigt empatisk møde, hvor de spontant og modstandsløst smelter sammen og blive et med emnet.

Den næste medarbejder mener, at BBC på ingen måde er begrænset af medarbejdernes kompetencer. Vedkommende mener, at de alle i afdelingen er særdeles professionelt indstillet indenfor hver deres område. Under samtalen kommer medarbejderen med den antagelse, at det problem, BBC står i, ene og alene skyldes globale konjunkturændringer, som ingen ny idé kan dæmme op for.

Medarbejderen vil altså ikke tale om sine kompetencer. Årsagen til dette skal findes i, at han allerede har en aftale med det konkurrerende firma i den anden ende af byen. Derfor har han helt fra starten bevidst villet misforstå mellemlederens instruks om at definere egne spidskompetencer og i stedet fordreje meningsindholdet i samtalen.

Efter denne samtale vil mellemlederen tale med kvinden fra før. Han vil ikke lade sig spise af med, at hun ikke har et kørekort. Han indleder samtalen med at sige rent ud, at han tror, der er noget, hun ikke fortæller ham, for det har aldrig været et problem, når de eksterne konsulenter har benyttet sig af offentlige transportmidler eller taxikørsel på firmaets regning. Det er hans mange års erfaring i arbejdet med mennesker, der fortæller ham, at han skal gå hende nærmere på klingen.

Hun reagerer først med uvilje, men kommer ham dog senere i møde, og hele samtalen ender med, at de får et kollegialt fortrolighedsforhold, hvor hun åbent i detaljer bekender, at hun er bange for at stå overfor store forsamlinger. Hun har altså i samtaleens forløb tilladt »at lade sig forstyrre«, hvilket har medført, at de har kunnet mødes i »det fælles tredje«.

Det lykkedes altså for mellemlederen at bidrage med noget nyt, der førte til, at medarbejderens sædvanlige perspektiv på tilværelsen blev et andet, og at medarbejderen i stedet for at »tale uden om« turde »tale ud af posen«.

### **Grundlæggende antagelser**

Efter denne samtale kommer mellemlederen til at tænke på den forrige, hvor medarbejderen mente, at BBC's økonomiske problemer skyldes udefrakommende tendenser. Der var noget i stemmeføringen og tonefaldet, der

indikerede uoverensstemmelse hos medarbejderen i forhold til, hvordan man i afdelingen plejer at kommunikere. Derfor vil han tale med vedkommende igen. Det er altså afvigelsen fra de i afdelingen grundlæggende antagelser hos medarbejderen, mellemlederen reagerer på.

På det gentagende spørgsmål fra mellemlederen, hvor han forsøger at møde medarbejderen i øjenhøjde, om, hvilke kompetencer, medarbejderen mener, han er i besiddelse af, bliver der svaret, at han har så mange samtidig med, at han skeler ud af vinduet. Mellemlederen spørger derpå, om han kan lide at være i firmaet, hvorefter medarbejderen med overdrevet begejstring og imødekommenhed svarer positivt bekræftende. Noget tyder på for mellemlederen, at der er noget galt ved denne samtale, men han kan ikke sætte fingeren på, hvad det er. Det er som om, de ikke kan mødes i (det fælles tredje) i samtalen. Der er noget sært tvetydigt i kommunikation, hvilket der ikke plejer at være med denne medarbejder.

Som grundlæggende antagelse har der i BBC altid været en forståelse af, at enhver medarbejder er i stand til at tænke selv og gøre det, der er det rigtige for afdelingen. Derudover er man i udstrakt grad interesseret i hinanden som mennesker, men på trods af det, er der en klar forståelse for, at man har jobbet, så længe man er den bedste på posten, og så længe der er en kundegennemstrømning. Selvom mellemlederen forsøger at møde medarbejderen i øjenhøjde, vil der altid være et asymmetrisk forhold ledelse og medarbejder imellem. Det ville være en utænkelig situation, hvis denne asymmetriske relation blev ophævet, så længe der er tale om den organisk-funktionelle tilgang. Anderledes ville det måske se ud, hvis det var den symbolorienterede tilgang, der blev taget i anvendelse, fordi der i denne tilgang ikke er den klare rollefordeling ledelse og medarbejdere imellem.

### **3.3 Kommunikation og den symbolorienterede tilgang**

#### **3.3.1 Begrundelse for valg af kommunikationsteori og forandringsteori**

På samme måde som i den organisk-funktionelle tilgang er der et subjektsyn på mennesket i den symbolorienterede tilgang. Dog er der den forskel, at det i denne tilgang ikke er fokus på modtager, men derimod på forholdet imellem afsender og modtager. Det er altså relationen som fænomen, der er interessant, fordi



tilgangen ikke anerkender den hierarkiske rollefordeling ledelsen og medarbejderne imellem. I tråd med denne opfattelse mener Madsen, Bloch-Poulsen, Kristiansen og Alrø, at dialogen, hvor de kommunikerende parter i fællesskab undersøger og udforsker det ukendte, er en samtaleform, der grundlæggende bygger på gensidige erfaringsudvekslinger. Der er altså tale om en særlig kommunikationsform, der lægger vægt på bekræftelse, anerkendelse og empati i interaktionen.

### **3.3.2 Indholdsniveau og forholdsniveau i kommunikation**

Man kan se på kommunikation som forholdet mellem to parter, der henholdsvis koder og afkoder kommunikationen i et indholdsniveau og et forholdsniveau. Indholdsniveauet er det hørbare bevidste verbale budskab, og forholdsniveauet er det skjulte ubevidste nonverbale budskab, der tilsammen udgør den totale kommunikation fra afsender. Når de to parter mødes, indgår de i en relation, hvor de, mens de taler om emnet det fælles tredje jf. side 36 i afsnittet *Kommunikationstrekanten* side 34, også påvirker måden, hvorpå de taler om emnet. Men »Oftest hører vi kun det talte ord og kan ikke forstå, hvad det er, der bringer os i vildrede, selvom det sagte er klar og tydelig tale (Metze & Nystrup 1995: 15)« (Moeslund 2011 s. 144). Dette kan skyldes inkongruens mellem indholdsniveauet og forholdsniveauet, hvis der f.eks. bliver anvendt en anden stemmeføring eller tonefald end forventet eller ironi.

Der foregår altså flere dialoger samtidig, når to parter mødes. Ifølge Moeslund (2011) er der i hver person tale om en ydre og to indre dialoger. Den ydre dialog er totalkommunikationen, der består af indholdsniveauet og forholdsniveauet. De to indre dialoger er overvejelser, der dels handler om, hvordan et budskab eller en meddelelse skal forstås for at give mening for modtager, og dels om, hvordan budskabet eller meddelelsen logisk set vil blive modtaget.

Indholdsniveauet er rettet imod emnet, mens forholdsniveauet er rettet imod parternes interpersonelle relation. Ethvert nyt indlæg i kommunikationen og det være sig enten verbalt eller nonverbalt, som vist med buede pile på figur 10, enten af- eller bekræfter parternes forståelse af emnet eller deres indbyrdes relation (Madsen 2002).

Det er i denne proces, at forholdet mellem afsender og modtager enten bliver brudt eller overgår til at være af en mere stabil karakter som vist som

dobbeltoptrukne forbindelse mellem afsender og modtager i figur 10. I et større perspektiv er det »via sådanne kommunikationsprocesser at sociale relationer og sociale strukturer "konstrueres"« (Madsen 2002 s. 158). Dermed kan man sige, at »kommunikation er en slags byggemateriale i opbygningen af relationer, grupper, organisationer og samfund« (Madsen 2002 s. 158).

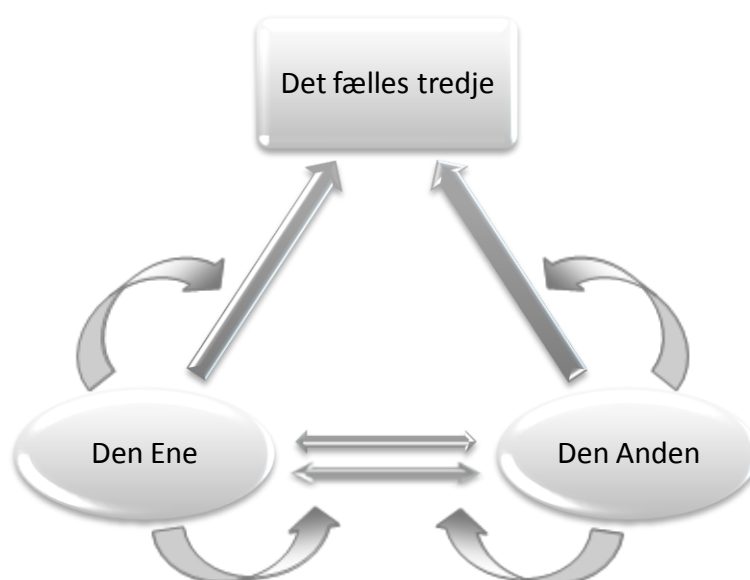


Fig. 10: Indholds- og forholdsbudskaber. Inspireret af Madsen 2002 s. 158.

Allerede ved indgangsreplikken vil afsender definere sit forhold til modtager og dermed også forholdet til sig selv – i dette møde. Valg af ord og tonefald men også ansigtsudtryk og kropsholdning fortæller i hvilken relationsform, afsender ønsker at møde modtager. Er det som den dominerende eller den underkastede? Er det som lederen eller medarbejderen? Eller er det som ven, hvor rang og status er underordnede størrelser? (Madsen 2002).

Hvis man skal tale om en ægte samtale i en reel dialog, er det indholdsaspektet, der er i fokus og det bærende element. Indholdsniveauet vil da blive understøttet af forholds niveau, fordi de er kongruente. Samtaler af denne karakter er snarere undtagelsen end reglen i megen hverdagskommunikation, hvor det typisk er forholds niveauet, der bærer kommunikationen (Madsen 2002).

### **3.3.3 Dialog som modstykke til selvreferentialitet**

Kristiansen og Alrø (2002) mener, at man som et grundvilkår forholder sig selvreferentielt til Den Anden ved i bogstaveligste forstand at referere til sig selv. Men det er ifølge Kristiansen og Alrø (2002) muligt at bevæge sig fra selvreferentialitet til dialog. Det kan udmønte sig ved, at man opgiver sit eget perspektiv og dermed kendte forståelser til fordel for Den Andens perspektiv og for-forståelse.

Ved selvreferentialitet beskæftiger man sig med sine egne for-forståelser og forholdemåder, og samtaleformen er kendetegnet ved, at man uden selv at vide det oversætter Den Andens fremmede perspektiv og gør det til sit eget. Det er også kendetegnende for denne samtaleform, at den i sin grundform er uproduktiv mht. gensidige erfaringsudveksling og dermed gensidig berigelse (Kristiansen og Alrø 2002).

Overfor dette samtaleperspektiv findes dialogen, der er undersøgende og uforudsigelig men også risikofyldt, fordi man spørger ind til Den Andens perspektiv samtidig med, at man blotlægger og problematiserer sit eget. Derved kommer dialogen til at stå i skarp kontrast til selvreferentialiteten, fordi dialogen udforsker grænsen mellem det kendte perspektiv og det fremmede og kommer derved til indirekte at problematisere selvreferentialiteten (Kristiansen og Alrø 2002).

I en dialog kan der opstå en fælles perspektivundersøgelse og perspektivrefleksion af relationsmønstre, og i denne proces, der finder sted ved at metakommunikere, skabes ny erkendelse for begge parter. Der er altså i dialogen tale om en særlig kommunikationsform, hvor der i interaktionen lægges vægt på bekræftelse, anerkendelse og empati.

### **3.3.4 Diskussion & dialog**

Ifølge Bloch-Poulsen (2006) er der stor forskel på diskussion og dialog. Hans sondring bygger på, at man i en diskussion vil overbevise andre om, at man har ret, hvorimod man i en dialog forsøger at blive klogere i fællesskab. Dette sker ved, at man tør vise sin tvivl og sammen med Den Anden gå ind i en undersøgende samtale.

Nedenfor følger en oversigt inspireret af Bloch-Poulsen (2006 s. 29) over forskellige indstillinger i diskussionen og dialogen.

| Diskussion                                    | Dialog                                                                      |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Overbevisning<br>- det handler om at vinde    | Fælles undersøgelse<br>- det handler om at undersøge                        |
| Jeg behøver ikke blive klogere                | Vi kan alle sammen lære af hinanden                                         |
| Jeg har det rigtige svar                      | Tilsammen kan vi finde en god løsning<br>- vi deler kompetencer og erfaring |
| Jeg viser, hvorfor du tager fejl              | Vi vover at gå efter en ny, fælles løsning                                  |
| Jeg lytter for at finde fejl                  | Jeg lytter for at forstå                                                    |
| Mine holdninger er sandhed                    | Vores holdninger skal undersøges                                            |
| Jeg forsvarer mine synspunkter                | Vi kan forbedre hinandens tænkning                                          |
| Jeg holder kortene ind til kroppen            | Jeg fremlægger min tvivl på dine og mine synspunkter                        |
| Jeg tager ikke hensyn til, hvordan du har det | Vi skaber et trygt undersøgelsesrum, hvor det er o.k. at dumme sig          |

(Kilde: Jørgen Bloch-Poulsen 2000 s. 29)

Efter hvad Bloch-Poulsen (2006) har erfaret, er der mange, der har dialog, som deres erklærede værdigrundlag i organisationen, men det er uden fuldt ud helt at have forstået, hvad dialog indebærer. Derfor er deres opfattelse af dialogforståelsen kun en skueværdi. I praksis er det diskussionen, der er deres grundlæggende antagelse. Denne skueværdi kalder Bloch-Poulsen (2006) for demokratur og siger endvidere, »at diskussion principielt handler om 'mig-mod-dig', 'os-mod-dem' og 'enten-eller', mens dialog principielt handler om 'vi' og 'både-og'« (Bloch-Poulsen 2006 s. 30). Dermed handler dialog om, at man sammen finder et tredje perspektiv ved at tale i jeg-budskaber og ikke i du-budskaber, og dermed er der ikke lagt op til, at man for enhver pris skal opnå at få ret på Den Andens bekostning eller opnå konsensus. En orientering fra ledelsen kan ikke være en dialog, og er det heller ikke i de tilfælde, hvor der indbydes til, at man som tilhører kan stille spørgsmål. For Bloch-Poulsen (2006) er dialogisk ledelse en selvmodsigelse, men det forhindrer ikke ledelsen i at indgå i en dialog med medarbejderen. »Hvis en ledelse derimod melder et mål klart ud, så kan den og medarbejderne have en dialog om midlerne til at nå målet« (Bloch-Poulsen 2006 s. 32) forudsat, at midlerne ikke allerede er besluttet.

Bloch-Poulsen (2006) mener, at share (at dele viden), dare (om at problematisere sig selv og andre) og care (om at ville Den Anden det bedste) er kernen i dialogen. Dermed kan man sige, at hvis man vil dialogen, handler det om at dele ud af sin viden til andre for derved at være Den Andens forudsætning (share). Gør man ikke det, bliver man Den Andens hindring. Hvis man vil dele sin viden er gensidig tillid en forudsætning, der må være til stede. Men man er også nødt til at turde gå nye veje ud i ukendt land (dare), hvor man ikke har alle svarene på forhånd. Det er Bloch-Poulsens vurdering, »at mange udviklingsforløb mislykkes, bl.a. fordi ingen af parterne forholder sig kritisk til egne vedtagne sandheder« (Bloch-Poulsens 2006 s. 40). Man skal altså ville forandring for at kunne indgå i en dialog, og man kan »definere dialoger som uforudsigelige, risikofyldte og undersøgende samtaler, hvor sandheden ikke er givet på forhånd, hvor erkendelsen produceres imellem parterne« (Kristiansen og Bloch-Poulsen 2000 s. 15). Dertil kan der siges, at det er bedst, hvis der bliver skabt en medspiller og ikke en modspiller-kultur for derigennem at behandle Den Anden med respekt (care). Nedenfor er der en oversigt over de to forståelser:

| <b>Modspiller</b>                                                                                                                                                                     | <b>Medspiller</b>                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A: Jeg-holdning</b><br>- suboptimering<br>- hjælper ikke og beder ikke om hjælp<br>- ris eller ingen kommentarer                                                                   | <b>A: Vi-holdning</b><br>- helhedsorientering<br>- hjælper/beder om hjælp<br>- ros og ris                                                                                       |
| <b>B: De andres skyld</b><br>- det er den anden afdelings fejl<br>- det er ikke mil bord!<br>- der sker alligevel aldrig noget                                                        | <b>B: Mit ansvar</b><br>- hvad kan jeg forbedre?<br>- hvad kan jeg gøre for dig?<br>- hvad har du selv tænkt dig?                                                               |
| <b>C: Trussel</b><br>- problemer er trusler<br>- konflikter skabes eller forties<br>- taler om<br>- tilladelse frem for tilgivelse<br>- det kan ikke lade sig gøre<br>- arbejdsvilkår | <b>C: Udfordring</b><br>- problemer er udfordringer<br>- konflikter tages op<br>- taler med og til<br>- tilgivelse frem for tilladelse<br>- lad os prøve<br>- arbejdsmuligheder |
| <b>D: Negativ stress</b><br>- højere effektivitet<br>- stræbsom leverpostej                                                                                                           | <b>D: Positiv stress</b><br>- lavere effektivitet<br>- engagement<br>- lavere kolesteroltal                                                                                     |

*Inspireret af: Jørgen Bloch-Poulsen 2006 s. 47. (Jeg har byttet om på de to kolonner).*

Som det fremgår af de to forrige forandringstilgange (den teknisk-rationelle og den organisk-funktionelle) bliver modstand i de to tilgange betragtet som noget negativt, og »De, der er modstandere af forandring, anses som bagstræberiske, gammeldags eller museumsgenstande« (Jacobsen 2005 s. 192). Men i nogle tilfælde er modstand positivt og bør være noget, man værdsætter.

Det er altså ikke den modstand, der kan komme til udtryk i form af uvilje mod et givent forandringstiltag, og dermed kan karakteriseres som værende destruktivt negativ, der er tale om, men derimod den modstand, der kan komme til udtryk i form af progressiv stillingtagen til, i hvilken retning den givne forandring skal tage. For »Det kan øge rationaliteten i beslutningen ved, at flere alternativer og konsekvenser bliver vurderet, før man går i gang med selve forandringen« (Jacobsen 2005 s. 193).

Dermed er modstand en kontinuerlig dialog bestående af forskellige perspektiver på den faktiske situation og hvilken retning, forandringen skal tage. Undertrykkelse af denne modstand og kritiske dertilhørende udsagn bliver derfor anset for at være dialogbegrænsende. »Hvis man derimod accepterer, at der findes forskellige opfattelser, og at den eneste måde at forene dem på er gennem en åben og kritisk debat, vil modstand pludselig blive noget positivt« (Jacobsen 2005 s. 192). Derfor er udeblivelsen af modstand i en symbolorienteret forandringsproces ikke ønskværdigt men derimod noget, man vil opfordre til, fordi det kan anvendes progressivt, men også fordi ingen modstand kan være et udtryk for enighed eller ligegyldighed.

### **3.3.5 Konstrueret eksempel**

Ledelsen i Stockholm er stærkt bekymret over den skrantende økonomi i filialen i København, og man har derfor bedt afdelingslederen om at møde op på hovedkvarteret i Stockholm. I den forbindelse er man nået frem til at problemerne ikke er værre, end at afdelingen i København selv kan få rettet op på situationen ved at innovere sig frem til en løsning. Noget afdelingen i øvrigt er kendt for. De otte personer i københavnsafdelingen mødes den første onsdag i hver måned, hvor de i fællesskab løser enten individuelle eller kollektive opgaver ved at indgå i en associationsproces.

### *Det første innovationsmøde i BBC's mødelokale i København.*

Med en dyster mine indleder mellemlederen mødet med at fremlægge afdelingens kvartalsregnskab, hvoraf det fremgår, at der er en faldende tendens i ansøgerfrekvensen og interessen for BBC's produkter. Han lægger op til, at de i fællesskab skal finde ud af, hvad de kan gøre ved det.

Mellemlederen har altså ikke patent på mål og proces og heller ikke på den endelige idé eller produkt. Der er kongruens i hans indholds niveau og forholds niveau, fordi budskabet er alvorligt, og det bliver fremlagt alvorligt. Fordi han lægger op til, at de i fællesskab skal løse problemet, må der være tale om en stærk og sammentømret gruppe.

De første forslag fra medarbejdergruppen kommer fra øst og vest og er uden sammenhæng. De er heller ikke altid indenfor det, man kan kalde opgaverammen, men alle forslag bliver hørt, og der bliver spurgt ind til de dele, der ikke umiddelbart er oplagte eller forståelige i sammenhængen. Der er plads til at udtrykke tvivl og uvidenhed, og der er også plads til urealistiske idéer og tilsyneladende ligegyldigheder. For erfaringen siger, at det ofte er i de emner, der ikke umiddelbart er oplagte og indlysende, at de nye og gode idéer gemmer sig.

Der hersker en munter tone med plads til platte vittigheder, men også deciderede uenigheder. Modstanden kommer til udtryk gennem forskellige opfattelser af, hvad der skal forandres, og hvad der skal være forandringens omdrejningspunkt, og hvordan man skal gribe forandringen an. Det er en dialogform ud fra et konfliktsyn og ikke et konsensus syn, fordi udgangspunktet er uenigheden og ikke enigheden. Det er uenigheden, der er den skabende drivkraft. Der er altså tale om dare i dette tilfælde.

Efter frokosten, hvor emnerne i udviklingsprocessen også er blevet endevendt, forsætter gruppen med de løse idéer, der er kommet frem i løbet af formiddagen. Der er altså tale om share og gensidig tillid i dette tilfælde. Man går sammen i grupper på kryds og tværs, samles i plenum og fremlægger synspunkter, men der kan ikke skabes enighed om det faglige grundlag. Tvisten drejer sig om, hvor BBC skal lægge sine fremtidige prioriteringer, når det gælder den eksterne konsulentbistand og de interne kursusforløb. Visse af medarbejderne mener, at BBC skal tage nogen af de nye tendenser til sig, deriblandt Mindfulness og Teori U, hvor andre derimod mener, at BBC skal gå i den anden retning og fokusere på det filosofiske i både rådgivningsdelen og i udviklingen af et decideret

undervisningsforløb i filosofisk ledelse. Tvisten bliver bilagt, da én af medarbejderne foreslår, at de dels kan se på de gamle evalueringsskemaer og dels maile samtlige kunder og kursister for at indhente information om, hvad der kunne være interesse for. Den kontinuerlige dialog kommer altså også til at fortsætte i en ekstern kontekst.

Det overordnede indtryk af forløbet er, at der er tale om en dialogisk proces. Dog har visse af medarbejderne af og til været selvreferentielle, hvor de har haft svært ved at tage De Andres perspektiv, men det er ikke blevet opfattet som et problem, fordi gruppen kollektivt har hjulpet den pågældende til at se, at vrangviljen til at tage De Andres perspektiv lå i personens egen for-forståelse. Der er altså i interaktionen i gruppen tale om care, bekræftelse, anerkendelse og empati.



# Kapitel 4

---

## 4.1 Modstand og kommunikation i den teknik-rationelle tilgang

### 4.1.1 Modstand opstået i den teknisk-rationelle tilgang

Ifølge Bakka og Fivelsdal side 17 i afsnittet om *Modstand mod forandring* kan modstanden hos medarbejderne til et nyt ændringstiltag komme til udtryk på forskellige måder jf. skemaet side 18, hvor modstanden bliver gradueret imellem *bevidst sabotage* og *accept*. Årsagen til modstanden kan skyldes manglende tillid til ledelsen, magtesløshed overfor de nye tiltag, usikkerhed mht. det fremtidige jobindhold, konsekvenser for arbejdsklimaet og ikke mindst angsten for afskedigelse.

Men for at kunne besvare dette speciales andet spørgsmål: *Hvordan kan mellemlederen kommunikativt håndtere modstand hos medarbejderne, der er opstået i forbindelse med en organisationsforandring indenfor enten den teknisk-rationelle, den organisk-funktionelle eller den symbolorienterede tilgang?* er det vigtigt først at få indsigt i, hvad der ligger til grund for den manglende tillid til ledelsen, magtesløshed overfor de nye tiltag, usikkerhed mht. det fremtidige jobindhold, konsekvenser for arbejdsklimaet og ikke mindst angsten for afskedigelse.

For eksemplets skyld har jeg til de tre forandringstilgange i dette kapitel ladet forskellige modstandsårsager komme til udtryk velvidende, at modstanden i den virkelige verden vil tage sig mere omfangsrigt ud. Det følgende er en videreførelse af casen om BBC's forandringstiltag ud fra den teknisk-rationelle tilgang.

Da en organisation udover at den består af bygninger, inventar, maskiner, viden og mennesker, der kommunikerer, er det ikke muligt at observere selve organisationen. Den bliver gjort til et fortolkningsspørgsmål, og derfor bliver konsekvenserne af en forandringsproces også til noget, der konstrueres og fortolkes. »Dette åbner selvfølgelig for modstand, baseret på uenighed om, hvordan virkeligheden faktisk ser ud« (Dag Ingvar Jacobsen 2005 s. 178). Derfor er det også oplagt, at forestillingen om, at en forandring vil ramme medarbejderne på en bestemt måde også er til fortolkning. Men dermed ikke sagt, at de får uret. Indførelsen af ny teknologi og de fortrin, organisationen vil få af dette, vil givetvis være indlysende for enhver, men det kan ikke udelukkes, at

de, der ved denne indførelse ude i horisonten kan ane en indgriben i hverdages rutiner og kompetencer, vil modarbejde denne proces. Bag ved alle disse forestillinger og tolkninger luer en følelsesmæssig afmægtighed, der kan være angst for det ukendte, angst for at skulle tilegne sig ny viden, eller angst for ikke at kunne stå distancen. Dette kan for mange komme til udtryk som modstand mod forandring. Dermed skaber krav fra ledelsen om ny viden og oplæring af medarbejdere eller ansættelse af nye medarbejdere, der ligger inde med denne viden, modstand (Jacobsen 2005).

Fusioner eller omgrupperinger af mennesker kan betyde tab af personlige relationer og socialt tilhørsforhold, hvilket ofte vil blive opfattet som noget negativt, fordi det samtidig også er et brud med personlige aftaler eller psykologiske kontrakter. Disse kontrakter er ofte uformelle aftaler, der er udviklet ved en gentagende interaktion. I interaktionen har parterne fået oparbejdet en rutine til, »hvordan man skal forholde sig til kolleger og ledelse; hvilke opgaver man forventes at udføre, og hvilke man ikke skal blande sig i, og hvilke beslutninger man kan tage, og hvilke man skal overlade til andre« (Jacobsen 2005 s. 184). Derfor vil et brud med disse kontrakter, der er forårsaget af en ledelsesstyret omstrukturering, føre til, at den pågældende medarbejder må give sig i kast med skabe nye psykologiske kontrakter med de nye medarbejdere, hvilket er en ressourceindsats og ikke mindst tidskrævende affære og i sagens natur også skaber modstand.

#### **4.1.2 Argumentationsmodellen**

Hvis man vil have andre til at gøre noget bestemt eller have tilslutning til et eller andet, må man have sine argumenter i orden. I den enkle argumentationsmodel kaldes målet for et argument for *påstand*. For at modtager skal acceptere påstanden, kan afsender tage afsæt i et *belæg*, der er den gode grund til påstanden. »I et argument kommer påstanden ofte efter udtrykket 'derfor'« (Dahl og Olesen 2003 s. 83), og i et argument kommer belægget ofte efter udtrykket 'fordi'. For at legitimere sammenhængen mellem påstanden og belægget og dermed acceptere påstanden anvender afsender ofte et generelt synspunkt, som der er bred opbakning til. Dette element kaldes *hjemmel*, og i et argument kommer hjemlen ofte efter udtrykket 'eftersom'.

Men for at gøre sit argument mere tungtvejende og nuanceret kan afsender indsætte styrkemarkører, der enten skal moderere eller forstærke argumentet. *Styrkemarkøren* »er udtryk for, i hvor høj grad afsender tror på påstandens holdbarhed« (Dahl og Olesen 2003 s. 84), og kan hjælpe afsender til at virke mere overbevisende. For at imødegå eventuelle modargumenter kan afsender til sit argument tilføje forbehold eller undtagelser i form af *gendrivelse*, og dette bevirker, at modtager ikke kan bruge emnerne i gendrivelsen i sit modargument. I et argument kommer gendrivelsen ofte efter udtrykket 'medmindre' eller 'undtagen'. I de tilfælde hvor modtager betvivler hjemlen, har afsender brugt opbakning i form af *rygdækning*. På nedenstående model ses den udvidede argumentmodel.

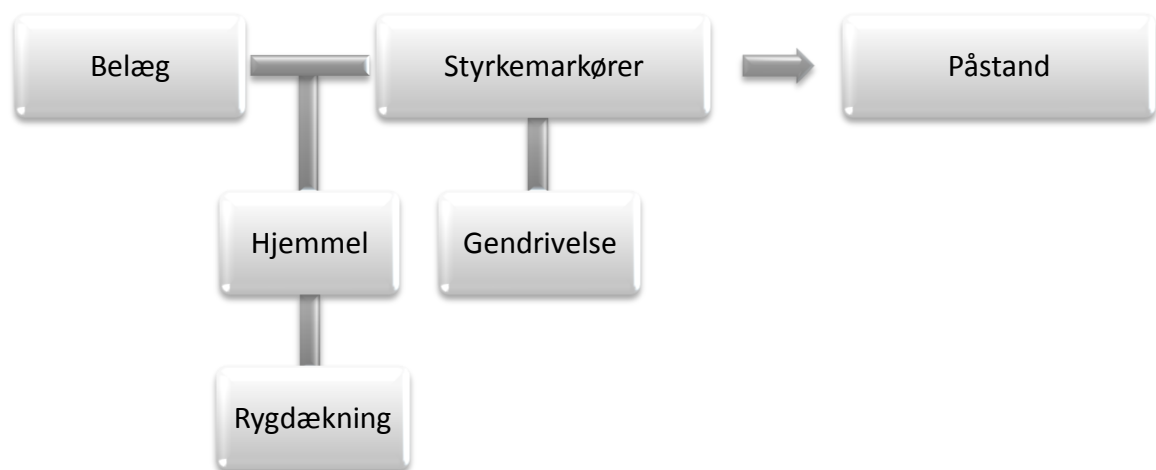


Fig. 11: Den udvidede argumentationsmodel. Hentet fra (Dahl og Olesen 2003 s. 85).

I det konstruerede eksempel nedenfor eksemplificeres mellemlederens kommunikation i henhold til kommunikationsteorien kapitel 3 side 25 til 31.

#### 4.1.3 Konstrueret eksempel

Fra Stockholm har man fundet ud af, at den nye strategi skal indbefatte en omstrukturering af alle uddannelses- og kursusforløb i afdelingen i København. Indholdssiden skal være på et højere forståelsesniveau - Masterniveau for at tiltrække nye, men også de tidligere kursister. Derudover skal den eksterne konsulentbistand som noget nyt varetage kundernes brandingstrategi, hvilket for afdelingen i København kræver helt nye faglige indsigter og kompetencer.

### *Det første omstruktureringsmøde i BBC's mødelokale i København.*

Mellemlideren har gennemgået planerne for den kommende fremtid for BBC og har derpå spurgt, om alle har forstået. Der er altså tale om diktat i denne sammenhæng af typen  $S \rightarrow R$  jf. teorien side 26, også selvom der til spørgsmålet er blevet svaret bekræftende, for det er ikke sikkert, at der er fuld opbakning fra medarbejdergruppen. Påstanden er, at ændringsforslagene er nødvendige og belægget er, at det vil sikre afdelingens fortsatte eksistens. I forbindelse med fremlæggelsen har mellemlideren mellem linierne taget for givet, at alle fortsat er interesseret i at arbejde i afdelingen. Det er altså en stiltiende hjemmel. Men medarbejdernes indre »støj« har bevirket, at kun to af dem føler sig rustet til de nye udfordringer, mens resten (de øvrige fem) ikke ser sig i stand til at leve op til kravene. Det vil sige, at de ikke bakker op om hjemlen. Og eftersom mellemlideren har truet med afskedigelse for de, der ikke lever op til de nye betingelser, er det den forventning, de sidder tilbage med.

Mellemlideren registrerer dette, men tolker ud fra deres adfærd, at de er tvivlende. Han skifter derfor den truende kommunikation ud med en belønnende og åbner derpå en ny Power Point, hvor det via beregninger og kalkuler tydeligt fremgår, at alle i afdelingen vil få en mergevinst med de nye ændringstiltag. Der er altså i denne situation tale om rygdekning, og han fortsætter med sin informationsoverførsel af typen S-O-R jf. teorien side 27.

De to intuitive coaches kan ikke se, at det skulle give en mergevinst med de nye ændringstiltag. De begrunder det med, at det vil tage alt for lang tid, inden de indenfor brandingsteorien er på det samme faglige niveau, som de er indenfor coachteorien på nuværende tidspunkt. De foreslår, at coachområdet bliver udvidet med teamcoaching, fordi de af flere omgange har hørt kursister efterspørge dette fagområde.

Deres reaktion er grundet i, at de føler, at de vil miste identitet og status både overfor den resterende medarbejdergruppe og kunderne, fordi deres ekspertise ligger i deres empatiske evne til at indgå i interpersonelle relationer. De kan ikke se sig selv som supersælgere og dertil kommer, at de ikke føler medejerskab for de nye tiltag.

Mellemlideren forsøger at motivere dem ved hånlige og nedladende at påstå, at det kan de sagtens, og benytter sig af en ny påstand, idet han ytrer, at det i øvrigt er et ledelsesmæssigt ansvar at styre organisationen. Han forklarer, at det er

ledelsen, der iværksætter de fornødne forandringer, der skal til, hvilket resulterer i, at de coaches forlader lokalet og smækker døren efter sig. Dette medfører, at de resterende medarbejdere passivt bliver siddende tilbage.

For at have kunnet undgå denne udgang på forløbet, kunne mellemlederen i stedet for at have talt hånligt og nedladende til de to coaches, rost dem for deres ihærdige indsats i firmaet. Dette havde øjensynligt afstedkommet en mere lydhør attitude fra de to coaches side. Hvorefter han i rolige vendinger kunne have bakket dem op ved at fortælle om de nyeste brandingsteorier, der udover at være moderne og spændende også er irrationelle. Hvorfor der er særlig brug for deres intuitive evner.

Men måske ville det have været bedre for hele forløbet, hvis påstanden og belægget fra starten havde været fundamentalt anderledes. Det, mellemlederen påstår, er, at ændringen er *nødvendig*, og belægget er, at det vil sikre afdelingens fortsatte *eksistens*, hvilket er to angstprovokerende udsagn. Måske ville det have været bedre, hvis påstanden havde været, at ændringen var en *god idé*, og at belægget var, at det ville *forøge dels kundegrundlaget og dels tilføre alle i organisationen en betydelig merindtægt*. Forskellen er, at de to sidste udsagn er positive og burde derfor ikke virke angstprovokerende.

Men hvordan ville mellemlederens kommunikation se ud, hvis han havde tillagt accepten, deltagelsen og reaktionsmønstrene fra alle medarbejdere, betydning, som det gøres i den organisk-funktionelle tilgang?

## **4.2 Modstand og kommunikation i den organisk-funktionelle tilgang**

### **4.2.1 Modstand opstået i den organisk-funktionelle tilgang**

I denne tilgang kan modstand blive italesat pga. at man er uenige ud fra et fagligt interessefelt om, hvorvidt der er behov for en forandring. Men også selve området for en eventuel forandring kan blive et stridspunkt. Dertil kommer, at der også kan opstå tvivl om, om forandringen er den rette løsning på problemet. »Dermed kan...//... [man] få en diskussion om, hvorvidt et tiltag vil have den ønskede effekt eller ej« (Jacobsen 2005 s. 179), hvilket kan føre til modtand. Men faglig uenighed kan være et pseudo-problem, der skygger for andre problemer eksempelvis personlige eller magtbalancer.

Jacobsen (2005) henviser til Argyris og Schön, der påstår, at psykologiske forsvarsmekanismer er på spil i forandringsprocesser. Antagelsen bygger på, at mennesker har nogle grundlæggende værdier, og at nogle af disse værdier er medvirkende til, at man betragter enhver situation som en kampplads, hvor der vil opstå vindere og tabere. Dermed kan en forandringsproces opfattes som en trussel, hvor man risikerer at tabe. Man vælger at se på processen ud fra et rationelt perspektiv og leder efter »aktører med motiver og intentioner og ser situationen på baggrund af dette« (Jacobsen 2005). Men man ønsker ikke at konfrontere modparten med sine antagelser af frygt for at dumme sig og tabe ansigt.

Stress kan blive resultatet af den usikkerhed, der er forbundet med forandringerne, hvilket bevirker, at man får sværere ved at lytte til afsender. I et forsøg på at reducere stressniveauet ønsker man at bibeholde status quo.

Men der kan også være en reel årsag til modstand. F.eks. kan en forandring medføre et øget jobpres i form af dobbeltarbejde i en periode, fordi den gamle rutine skal udfases. I særlige tilfælde kan der endog være tale om en aflæringsperiode, der også tager tid, og fordi de gamle rutiner er kropsligt indlejret, kan det være en smertefuld proces at aflære disse gamle rutiner. Derfor vil en indgriben i disse vante og måske trygge vaner skabe modstand (Jacobsen 2005).

Endelig kan modstand mod forandringer opstå ved udsigten til tab af personlige goder eller privilegier i form af ændringer i advancements- eller karrieremuligheder. Mindre råderum og indflydelse eller på det fysiske plan et mindre kontor kan også være årsag til modstand, fordi der til disse opgaver og de fysiske rammer er knyttet en identitet (Jacobsen 2005). »I mange tilfælde kan organisatoriske forandringer opfattes som en trussel mod denne identitet, og man frygter at miste noget, man har investeret mange følelser i« (Jacobsen 2005 s. 181). Denne frygt for identitetstab kan medføre, at der opstår modstand mod forandring.

#### **4.2.2 Projektiv identifikation i kommunikationen**

»At projicere vil i teknisk forstand sige at frembringe et billede for andre« (Moeslund 2011 s. 148). Projektiv identifikation er en psykologisk forsvarsmekanisme, der i kommunikation kommer til udtryk ved, at afsender på

et intrapersonelt plan projicerer uacceptable følelser og holdninger over på modtager. Men der kan også være tale om acceptable følelser og holdninger, hvis afsender har et iboende idolbillede af modtager. I begge tilfælde medfører det, at modtager på et subtilt plan presses eller manipuleres på et interpersonelt plan til at agere i overensstemmelse med de projicerede billeder. »Projektiv identifikation forudsætter derfor, at vi kommunikerer med en anden, dvs. at der også er en interpersonel relation, hvor afsenderen kan udøve et projektivt pres på modtageren« (Nørgaard Dahl 2000a s. 179). Det kan dog aldrig med sikkerhed afgøres, om der foregår projektiv identifikation, men muligheden er altid potentielt tilstede, hvor der finder interpersonelt kommunikation sted, hvis modtager »bider på krogen« altså identificerer sig med og accepterer projektionen. Dette kaldes for introjektion.

#### **4.2.3 De grundlæggende antagelser**

I en organisation sker der ofte det, at mellemlederen, når han kommer med et nyt forandringstiltag, møder uforholdsvist ufornuftigt modstand fra medarbejderne. Dette kan skyldes, at der i den pågældende medarbejdergruppe foregår uudtalte rivaliserende magtkampe. Men hvis disse magtkampe er uudtalte, kan mellemlederen måske ikke klart gennemskue problemet og dets omfang, men tolker, at medarbejderne blot er antagonistiske i deres forhold til sig til forandringstilgangene (Schein 1994).

En anden årsag til modstand fra medarbejderne mod et nyt forandringstiltag kan skyldes, at metoden ligger milevidt fra de i organisationen grundlæggende underliggende antagelser. De grundlæggende antagelser er ubevidste anskuelser, der tages for givet og virker derfor generelt stabiliserende på de kognitive og interpersonelle strukturer. Derfor kan en ny idé, der ikke svarer til de grundlæggende antagelser, virke angstfremkaldende (Schein 1994).

De grundlæggende antagelser bliver normalt ikke debatteret og dermed udfordret, fordi de tages for givet. Derfor er de også yderst vanskelige at ændre end sige forny eller blot moderere, og skulle det alligevel ske »kræver [det] af os, at vi genopliver, efterprøver og muligvis ændrer nogle af de mere stabile dele af vor kognitive struktur« (Schein 1994 s. 29). Den normale reaktion er at opfatte begivenheder som stemmende overens med antagelserne, også selv om det kan

betyde en fordrejning af realiteten og en benægtelse af faktum. Der sker altså en projicering og forfalskning i forståelsen af omverdenen.

Det er denne indre proces, der er medskabende i organisationskulturforståelsen, og det er denne forståelse, der i kraft af de grundlæggende antagelser determinerer, hvad der er god tone, hvordan situationer skal takles, og hvordan man skal gå ind i organisationsændringer. Derfor vil man opleve, at man er i »godt selskab«, når man er sammen med andre, der deler de samme kulturforståelser som en selv. Og omvendt vil man føle sig i »dårligt selskab«, når man er sammen med andre, der ikke deler ens synspunkter (Schein 1994).

Ifølge Schein var det Kurt Lewin, der i 1947 som den første gjorde opmærksom på de fundamentale antagelser og forandringsprincipper, der gør sig gældende i det menneskelige system. »Alle menneskelige systemer forsøger at opretholde ligevægt og maksimere deres autonomi i f.t. deres omgivelser« (Schein 1994 s. 277).

Dette sker i kraft af, at de kognitive strukturer systematiserer og kategoriserer de mange udefrakommende stimuli afgivet fra miljøet på en sådan måde, at de tager sig fornuftige ud og derved giver mening. Og i en organisatorisk kontekst er det denne funktion, der skaber stabilitet og sammenhængskraft. »Kulturudvikling er derfor en af de måder, hvorpå gruppen eller organisationen bevarer sin integritet og autonomi, adskiller sig fra omgivelserne og andre grupper samt skaber sig en identitet« (Schein 1994 s. 278).

I det konstruerede eksempel nedenfor eksemplificeres mellemlederens kommunikation i henhold til kommunikationsteorien kapitel 3 side 33 til 37.

#### **4.2.4 Konstrueret eksempel**

Ledelsen i Stockholm er stærkt bekymret over den skrantende økonomi i filialen i København, og man har derfor bedt afdelingslederen om, at han skal tage affære og få problemerne løst omgående. Fra Stockholm har man peget på, at problemerne er af en sådan karakter, at det vil være muligt for københavnsafdelingen igennem en redefinering af afdelingens image selv at få rettet op på situationen.



### *Det første krisemøde i BBC's mødelokale i København.*

Den tredje person, mellemlideren har i konsultation, mener, at processen som mellemlideren har sat i gang, er spild af tid. Vedkommende vil ikke medvirke i et spil, hvor samtlige medarbejdere skal spille med åbne kort, og hvor mellemlideren kan spille med lukkede. Medarbejderens gentagende replik igennem samtaleforløbet lyder: *Hvorfor skal dine kompetencer hemmeligholdes?* Hvortil mellemlideren i de første par svarrunder udtrykker undren og uforståenhed, men gradvist svarer med større og større irritation og vrede i stemmen.

Medarbejderen kan ude i horisonten ane, at hun qua sin ringeagtede position i afdelingen vil blive overbebyrdet med merarbejde og sandsynligvis også aflæring af gamle rutiner. Udover at være coach er hendes opgave at fungere som afdelingens sekretær, hvilket hun efter et par års ihærdig indkøringsfase nu endelig kan varetage med venstre hånd. Mange af funktionerne i tilmeldingsregistreringen, sammensætningen af undervisningsmaterialet og ikke mindst skemalægningen i BBC's TUS-program (Tilmeldingsregistreringen, Undervisningsmaterialet og Skemalægningen) har hun selv udarbejdet. Derfor vil for mange og for drastiske ændringer i BBC's varesortiment betyde mere uhonoreret dobbeltarbejde for hende, og denne indsigt skaber modstand hos hende. Men af angst for at fremstå uengageret eller ligefrem inkompetent i varetagelsen af sekretærfunktionen, der af de øvrige medarbejdere ikke vurderes særlig højt, vælger hun, at hun ikke vil italesætte dette som et problem. I stedet konfronterer hun mellemlideren med det urimelige i, at han i hendes optik foregøgler hende, at der hos BBC er et ligeværdigt forhold blandt alle i afdelingen, når han end ikke i denne situation spiller med åbne kort, men derimod afkræver af det øvrige personale, at de delagtiggør ham i deres selvrefleksioner over egne styrker og svagheder. Der er altså tale om en reel årsag til modstand fra medarbejderens side.

Mellemlideren er ikke vidende om denne bagvedliggende årsagssammenhæng i medarbejderens kommunikation og vender derfor irriteret, men alligevel ufortrøden tilbage til det, han mener, der er samtalens kerneområde nemlig: *at afdelingen skal have defineret et nyt indhold i både undervisning og uddannelse.* Som led i sit forsøg på at danne sig et indtryk af, hvad der er den pågældende medarbejders kompetencer eller mangel på samme, foreslår han, at medarbejderen skal vende tilbage den følgende dag, fordi han dels er opsat på, at medarbejderen selv skal finde frem til sine kompetencer, og dels fordi han

fornemmer, at hvis samtalen varer ret meget længere, vil han uforvaret komme til at sige upassende ukvemsord til medarbejderen, hvilket vil forstærke deres asymmetriske forhold. Han tolker medarbejderens reaktionsmønstre ud fra den tese, at hun ikke har haft tid nok til at tænke over tingene.

Medarbejderen protesterer højlydt over dette forslag og siger, at hun er bange for, at hun vil blive stresset, hvis ikke tingene bliver ved med at være, som de hidtil har været, hvortil han undrende spørger: *Hvad hun mener med det?* For han kan ikke forstå, at hun ikke har set skriften på væggen, nemlig at afdelingen er i en yderst problematisk økonomisk situation. Hvortil hun svarer: *Jamen, er du overhovedet klar over, hvor stort et arbejde det vil være at skulle ændre og tilpasse TUS-programmet til noget nyt?* Det får mellemlideren til at bekendtgøre, at tanken er, at hver enkelt medarbejder fremover selv skal varetage de administrative funktioner, der er forbundet med den pågældendes virke, hvilket vil give hende mere tid til at coache.

Medarbejderen har altså svært ved at ændre sig kognitivt, fordi de grundlæggende antagelser hos hende bygger på den forståelse, at der hos BBC er en klar vertikal rangorden, hvor hun vil miste identitet, integritet og status, hvis hun bliver frataget sekretær-funktionen.

Mellemlideren har altså ikke haft med i sine overvejelser, at medarbejderen ved denne ændring, han vil foretage, vil miste identitet, integritet og status, fordi det i følge hende er meget svært at håndtere TUS-programmet, og dertil kommer, at hun også er bange for at få et kontor ud til den skyggefulde gårdside.

Den tredje person, mellemlideren mødes med, mener selv, at vedkommende kan bestride alle poster i afdelingen til *ug*, eller som han retter det til med et smil på læben, til 12. Det være sig indenfor både undervisning, ekstern konsulentbistand, tilegnelsen af nyt stof og rådgivning af enhver art inden for det organisatoriske.

Denne medarbejder har været med fra starten, da BBC åbnede sin filial i København, og har i opstartsperioden stået på sidelinien som sparringspartner for alle efterfølgende ansættelser. Derfor kender vedkommende til alle funktioner i afdelingen.

Mellemlideren husker tydeligt, hvordan han, dengang han blev ansat, i overmål trak veksler på denne medarbejders færdigheder. Nu væmmes han ved det faktum, at han dels er denne person skyldig i sin nuværende position som afdelingsleder, og dels ved, at han ikke er på samme intellektuelle niveau. Men

han kan ikke erkende det. Derimod mener han, at denne medarbejder er en smule for kæphøj og vil derfor, at han skal klappe hesten og lægge låg på. Da mellemlederen er fast besluttet på, at alle i afdelingen i den nære fremtid selv skal betjene sig af TUS-programmet, falder der en bemærkning fra ham om, at: *ja, ja men det kan nu godt være, at du får brug for hjælp, når vi alle skal til at betjene os af TUS-programmet*. Mellemlederen projicerer altså sin egen mangel på indsigt og formåen over på medarbejderen.

I forhold til den kvindelige medarbejder ville et trænet øre opfange det lille signal om, at hun ikke vil være med i dette *spil*. Måske oplever hun sig som en brik, man bare fra ledelsens side kan flytte rundt med. Denne indsigt ville sandsynligvis medføre, at mellemlederen ikke havde svaret med større og større irritation og vrede i stemmen, hvilket måske havde gjort, at hun ikke havde forladt det fælles tredje til fordel for sin egen og tilmed fordækte dagsorden. Men mellemlederen opfanger det ikke, fordi hans grundlæggende antagelse bygger på, at der er en vertikal rangorden, hvor det er hans pligt at lede og fordele arbejdet.

I forhold til den tredje person, mellemlederen mødes med, mister han sin selvagtelse og troen på egen formåen, fordi han føler sig underdanig. Måske ville det være bedst, hvis han i de tilfælde, hvor han vil bebrejde andre noget, helt undlod at kommentere dette og i stedet bibeholdt projektionen hos sig selv. Kun den med megen selvindsigt vil vide, at der er tale om en projektion.

Men hvilke modstande kan komme på tale i en symbolorienteret tilgang, hvor mellemlederen ikke har patent på mål og vision, og hvordan vil mellemlederens kommunikation se ud i den forbindelse?

## **4.3 Modstand og kommunikation i den symbolorienterede tilgang**

### **4.3.1 Modstand opstået i den symbolorienterede tilgang**

I den symbolorienterede tilgang forventes det, at medarbejderne har lyst til og er villige til at deltage i en forandringsproces. Dermed er de den centrale drivkraft i en sådan proces. Modstand mod forandring i denne tilgang vil altså ikke komme til udtryk på samme måde som i den teknisk-rationelle og den organisk-funktionelle tilgang, fordi medarbejderne, der befinder sig på det operative plan, på en helt anden måde er inddraget i processen. Medarbejderne er en vigtig del

af processen, fordi forandringerne skabes i et samspil, hvor alle både ledelsen og medarbejderne har bidraget til processen jf. afsnittet *Den symbolorienterede tilgang* side 13-14.

#### 4.3.2 Indirekte forholdsbudskaber

Som det blev nævnt i afsnittet *Indholdsniveau og forholds niveau i kommunikation* side 41 er indholdsbudskaber det kommunikationsindhold, der referer til de kommunikerende parter forhold til sagen, og forholdsbudskaber deres kommentarer til hinanden. Med forholdsbudskaber kan man bevidst signalere enshed eller forskellighed. Man kan i organisationen signalere eller udvise horisontal forskel, hvilket kan komme til udtryk igennem arbejdsdeling, eller vertikalt når det drejer sig om magt og status (Madsen 2000). Er man f.eks. ikke tilfreds med den rolle, man er blevet tildelt, kan et kompromis opnås gennem forholdskommunikation. Det modsatte kan resultere i en uoverensstemmelse, der kan udvikle sig til en konflikt, »som kan vare ved, indtil en af parterne er svag - eller klog - nok til at bøje sig for den andens forholdsdefinition« (Madsen 2000 s. 23).

Men uanset om forholdskommunikationen signalerer enshed eller forskellighed cementeres den som regel over tid i et relativt stabilt mønster, og »Det er sådan, sociale forhold konstrueres; [fordi] kommunikation er selve råmaterialet for opbygningen af relationer, grupper og organisationer« (Madsen 2000 s. 23).

Ensheden eller forskelligheden kan komme til udtryk gennem bekræftelse henholdsvis afkræftelse af Den Anden. Nedenfor ses et skema over de to forholdemåder.

| Bekræftelse                  | Afkræftelse                       |
|------------------------------|-----------------------------------|
| Anerkendelse, respekt        | Miskendelse, disrespekt           |
| At blive set og hørt         | Ikke at blive set og hørt         |
| At blive opfattet som man er | At blive opfattet som man ikke er |
| Nuanceret ros, saglig kritik | Unuanceret ros, usaglig kritik    |

Kilde: Benedicte Madsen 2000 s. 23

»Det kan være svært at undgå afkræftende forholdskommunikation« (Madsen 2000 s. 23), hvilket må formodes at kunne skabe modstand, og da et

indholdsbudskab altid først går gennem parternes forhold, vil et i forvejen anstrengt forhold sandsynligvis skabe vanskeligheder i kommunikationen. Dertil kommer, at kommunikationen let kan blive forkludret, hvis parterne end ikke forstår hinandens motiver eller sine egne, hvilket medfører uoverensstemmelser i måden, hvorpå de dels definerer hinanden og dels deres forhold til hinanden. Det kan komme til udtryk gennem »følelsesbetonede og forklædte magtkampe på forholdsniveauet. Energien flyttes fra sagen til personerne, og indholdskommunikationen forstyrres« (Madsen 2000 s. 23).

#### 4.3.3 Konstaterende og appellerende budskaber

Konstaterende budskaber »forholder sig observerende, beskrivende, refererende, deskriptivt, til et sagforhold« (Madsen 2002 s. 162), hvilket må betegnes som et neutralt beskrivende *er-budskab*, hvor det forventes, at modtager tager imod og helst forstår.

Appellerende budskaber opfordrer til, at Den Anden skal agere og forholde sig på en bestemt måde. »Men meget ofte er appellerende budskaber underforståede, de siges ikke med ord, men udtrykkes indirekte og analogt: ironisk, klagende, opmuntrende, aggressivt« (Madsen 2002 s. 162-63). Nedenfor ses et skema over de to budskabsformer.

| Konstaterende budskaber   | Appellerende budskaber            |
|---------------------------|-----------------------------------|
| Beskrivende               | Foreskrivende                     |
| Refererende               | Kommanderende                     |
| Informerende              | Dirigerende                       |
| Observerende, fortællende | Krævende, opfordrende, anklagende |
| ER                        | BØR                               |

Kilde: Benedicte Madsen 2000 s. 28. (Jeg har redigeret en smule i Madsens opstilling).

#### 4.3.4 Egne forholdemåder og for-forståelser

Som nævnt i afsnittet *Dialog som modstykke til selvreferentialitet* side 43 mener Kristiansen og Alrø (2002), at man som et grundvilkår forholder sig selvreferentielt til Den Anden. Det kommer til udtryk, når man i samtalen refererer til egne forholdemåder og for-forståelser og dermed »oversætter den

andens fremmede perspektiv til ens eget bekendte - dvs. at man kommer til at tolke den anden ud fra sig selv« (Kristiansen og Alrø 2002 s. 172) frem for at være lyttende og undersøgende. Ved selvreferentialitet er der tale om perspektivsammenstød, hvilket kommer til udtryk igennem uproduktive relationsmønstre, hvor samtaleparterne taler forbi hinanden, eller samtalen kører i ring. Man fastholder sit eget velkendte perspektiv og afviser Den Andens og er i øvrigt ikke interesseret i at flytte sig.

Kristiansen og Alrø (2002) har på baggrund af deres empiriske undersøgelsesmateriale defineret selvreferentialitet som et program, der styrer den måde, man forstår og forholder sig til sig selv og Den Anden på. Og som de siger, så ser det »ud til, at der foregår en omfattende og skjult oversættelse af det fremmede til ens eget bekendte univers« (Kristiansen og Alrø 2002 s 171).

Oversættelsen kan komme til udtryk på to forskellige, men alligevel indbyrdes forbundne måder. For det første indplacerer man det nye, det fremmede i de allerede eksisterende kategorier. Det kaldes for forhånds-kategorisering og kommer til udtryk, når man sammenligner en ny tilgang med en allerede kendt, eller når man fokuserer på *hvordan-spørgsmål* som løsning på et problem frem for på *hvorfor-spørgsmål*. For det andet forholder man sig til det nye det fremmede på den måde, man plejer at gøre. Det kaldes for forhåndsforholdemåde og kommer til udtryk, når man som modtager er »lyttende og spørgende og mindre kravstillende og grænsesættende« (Kristiansen og Alrø 2002 s 172) eller, hvis man giver andre skylden for, at noget er galt.

#### **4.3.5 Konstrueret eksempel**

Ledelsen i Stockholm er stærkt bekymret over den skrantende økonomi i filialen i København, og man har derfor bedt afdelingslederen om at møde op på hovedkvarteret i Stockholm. I den forbindelse er man nået frem til, at problemerne øjensynlig skyldes intern bagtalelse af andre kolleger og deres arbejde, og at denne form for uregelmæssigt trav har en afsmittende effekt på kundetilstrømningen. Derudover er man også i Stockholm overbevist om, at det kraftige sygefravær skyldes denne interne kommunikationsform. Derfor mener man, at afdelingslederen skal få harmoniseret gruppen, så de mange forskellige kompetencer og styrker, som man ved, gruppen besidder, kan komme i spil igen ligesom tidligere.

### *Det første innovationsmøde i BBC's mødelokale i København.*

Mellemlideren kender til de interne fløje i medarbejdergruppen og bliver bekræftet i sin for-forståelse ved at iagttage, hvordan de får sig placeret i mødelokalet. Han er af den overbevisning, at gruppen skal igennem et ikke-styret samtaleforløb, for derigennem at lære om og indgå i en dialogen frem for diskussionen, som de kender så godt. Mellemlideren er meget bevidst om, at denne fremgangsmåde er en ny og meget anderledes arbejdsmetode for afdelingen og er derfor ekstra opmærksom på, at han skal bruge jeg-budskaber og ikke du-budskaber jf. afsnittet *Diskussion og dialog* side 43. Han indleder derfor mødet med, at Stockholm har bedt ham om at facilitere en proces, hvor de i fællesskab finder frem til deres iboende potentialer og faglige styrker. Det må gerne ligge udenfor det område, de plejer at benytte sig af, og som de derfor allerede kender til. Men mellemlideren kommer beklageligvis til at sende et par af medarbejderne i skævt smil, der ikke bliver tolket ens af hele gruppen. Derimod skaber denne ellers uskyldige gestus forvirring og tvivl hos nogle af medarbejderne. Den umiddelbare reaktion fra fire af medarbejderne er et par dybe suk og lettere hosteanfald, mens en femte forsvinder ind i selv og lader et drømmende blik studere det hvide loft. Kun de to kvindelige intuitive coaches virker oprigtigt interesserede og sætter sig frem på stolekanten.

Ud fra et førstehåndsindtryk kan man forledes til at tolke, at de fire af medarbejderne ikke har den store tiltro til denne nye arbejdsmetode, og at medarbejderen med det drømmende blik måske allerede er i fuld gang på de indre planer. Men mellemlideren tolker ikke dette, for han kender som sagt til stridighederne i afdelingen. Han vælger dog med fuldt overlæg at se bort fra denne viden og foregiver i stedet, at han tror, at deres vagvillige reaktion ene og alene skyldes modvilje mod processen.

Som et forsøg på at få løsnet op for den observerbare modvilje blandt medarbejderne til processen, foreslår mellemlideren, at de hver især fortæller resten af gruppen, hvad de har af erfaringer med deres undervisning og konsulentarbejde. De skal fortælle om de ting, der er gået godt og om de ting, der er gået mindre godt. Men derudover skal de også forestille sig og fortælle, hvordan de eventuelt kunne have gjort det hele anderledes altså både de ting, der er gået mindre godt, men også de ting der er gået godt.

Med denne teknik vil mellemlideren have dem til at dele viden og erfaring. Tanken er, at det vil kunne løsne op for de stridigheder, der er i gruppen, fordi

de personlige beretninger vil kunne medvirke til et mere nuanceret billede af den pågældende. Både de andre i gruppen, men også den, der fortæller, vil i denne fortælleseance til med få udviklet deres saglige refleksionskompetence. Der er altså i denne proces tale om share jf. side 45.

De to kvinder og to mænd, der i længere tid har skabt »uheldige« fordomme rettet mod hinanden, får ikke fortalt om deres mindre gode erfaringer. Efter at alle inklusiv mellemlideren har bidraget til fortælleseancen, er mellemlideren bevidst om, at det er bedst, hvis ingen i gruppen føler angst for at udlevere sig selv. Derfor bruger han sin egen person som eksempel og siger, *at der var for resten en ting, han ikke fik sagt.*

Mellemlideren viser, at han tør vedkende sig sine begrænsninger, og at han er villig til at løbe en risiko for at tabe ansigt. Formålet er at skabe grobund for, at de, der føler trang til at agere på samme måde, også kan gøre det. Men det er ikke meningen, at nogen skal føle sig presset. Der er altså tale om dare i denne proces jf. side 45. Dette fører dog ikke til, at de fire vrangvillige medarbejdere får berettet yderligere, og det kommer frem, at de ikke finder denne arbejdsmetode brugbar.

Manden, der indledningsvis stirrede op i loftet, har haft svært ved at fortælle om de gode erfaringer. Til gengæld har han fortalt om mange dårlige, og det har heller ikke skortet på idéer til, hvad han kunne have gjort anderledes. I første omgang ser mellemlideren ikke dette som et problem, men bliver alligevel efter et stykke tid overbevist om, at medarbejderen og gruppen som helhed ville kunne nyde godt af at få disse erfaringer belyst også. Mellemlideren er altså opmærksom på, at medarbejderen har svært ved at ændre på det (i mellemliderens optik) fordrejede perspektiv af realiteterne. Han mener, at medarbejderen fornægter det faktum, at han også har haft gode oplevelser.

Men at tvinge medarbejderen til at fortælle om disse eller hjælpe på vej med et retorisk spørgsmål vil være et overgreb og i strid med dialogforståelsens principper jf. afsnittet *Diskussion og dialog* side 43. Derfor bruger han sig selv som eksempel og spørger om hjælp til at få afklaret en side ved sig selv, som kunne karakteriseres som værende en god oplevelse. Dette fører til, at medarbejderen ser, at det er risikofrit at spørge om hjælp, og efter en dialog om vigtigheden af, at man også får fortalt om sine gode sider, spørger medarbejderen så endelig om hjælp til at få belyst sine gode oplevelser og erfaringer med sin undervisning og



konsulentbistand. Der er altså tale om care jf. afsnittet *Diskussion og dialog* side 43, fordi mellemlederen behandler den pågældende medarbejder med respekt.

Men der hersker en generel modvilje fra de fire vrangvillige medarbejdere mod kommunikationsprocessen, der gradvist i løbet af dagen udvikler sig til også at omfatte modstand mod de to intuitive coaches, manden med det drømmende blik og mellemlederen. Der er altså tale om, at de forholder sig selvreferentielt til De Andres perspektiver. Den kendte interne fløjkrig i afdelingen mellem de fire vrangvillige medarbejdere er for en stund bilagt. De er alle enige om i deres diskussion, at de fire andre er galt afmarcherede i deres »rundkredssnak«.



# Kapitel 5

---

## 5.1 Mellemlederens refleksion og den teknik-rationelle tilgang

### 5.1.1 Refleksion inspireret af Dag Ingvar Jacobsen

For at imødegå den modstand, mellemlederen erfarede i den teknisk-rationelle tilgang i kapitel 4, skal han, for at forandringsprocessen skal kunne lykkes, få de »centrale aktører til at acceptere og oparbejde interesse og engagement for forandringen« (Jacobsen 2005 s. 220-21). Midlet kan være finansielle belønninger eller løfter om bonusordninger, fordi tanken bag denne strategi tilsiger, at belønning vil ændre adfærd i den ønskede retning.

Men for at en sådan strategi kan lykkes, mener Jacobsen (2005), at belønning skal være tilknyttet resultater og ikke aktiviteter, men også at det for den enkle medarbejder er muligt at indfri ledelsens ønsker, så de kan modtage påskønnelse. Dermed er der et sammenfald imellem den finansielle belønning og organisationens målsætning om øget økonomisk vækst.

Dernæst må belønning være udformet på en sådan måde, at der skabes den rette »blanding mellem individuelle, gruppemæssige og organisatoriske belønninger« (Jacobsen 2005 s. 221), for hvis man kun giver individuelle belønninger, kan det medføre, at den enkle medarbejder ikke medtænker gruppen eller resten af organisationen, hvilket kan få en negativ tendens i forhold til organisationens eksistens. Men det skal under alle omstændigheder være muligt at opnå belønningen for at motivere medarbejderne.

For at et belønningssystem skal kunne fungere optimalt, må man fra ledelsens side tilrettelægge systemet, inden forandringsprocessen iværksættes for derigennem at opnå den fornødne aktivitet og tilslutning (Jacobsen 2005).

### 5.1.2 Konstrueret eksempel

For at minimere modstanden blandt de to medarbejdere, der forlod lokalet, kunne mellemlederen forinden (i en ikke nærmere fastlagt tidsperiode) have lagt en forandringsstrategi, der i sin grundform havde implementeret et belønningssystem. Systemet kunne indeholde dels belønning i form af drypvise udbetalinger til den enkle medarbejder, efterhånden som vedkommende fik

erhvervet sig den nye viden (brandingsteorien), og en bonusordning til hele afdelingen, når alle havde efterlevet de nye krav. De opstillede krav om, at medarbejderne på egen hånd inden for en uge selv skulle indhente den fornødne viden, burde måske rent tidsmæssigt være omformuleret, så kravet havde skabt begejstring i stedet for vrede og angst. Dette kunne være blevet en realitet, hvis målene fra ledelsens side *i tid* have været rimelige og *i omfang* opnåelige. Dertil kommer, at det sikkert have virket mere befordrende for processen, hvis medarbejderne inden selve mødet var blevet informeret om belønning og bonusordningerne.

## 5.2 Mellemlederens refleksion og den organisk-funktionelle tilgang

### 5.2.1 Refleksion inspireret af Edgar Schein

For at imødegå den modstand, mellemlederen erfarede i den organisk-funktionelle tilgang i kapitel 4, skal han være opmærksom på, at den menneskelige tanke har behov for kognitiv stabilitet, hvilket bevirker, at idéer, udtalelser eller reaktionsmønstre, der ikke matcher denne stabile struktur af grundlæggende antagelser, vil virke forstyrrende og i visse tilfælde ligefrem truende for systemet (Schein 1994). Alt efter hvor faretruende det fremmede element virker, vil et forsvarsberedskab blive aktiveret, der kan tage form af en simpel afvisning eller en decideret kamp- eller flugtreaktion (Jf. afsnittet *Modstand mod forandring* side 18 er det begreberne *passiv resignation* til *bevidst sabotage*, der bliver anvendt).

På samme måde »kan de grundlæggende fælles antagelser, der udgør gruppens kultur, både på individ- og gruppeniveau opfattes som psykologiske, kognitive *forsvars-mekanismer*, der sætter gruppen i stand til fortsat at fungere« (Schein 1994 s. 30). Det er vigtigt for den mellemleder, der ønsker at gennemføre en forandringsproces i en organisation, at gøre sig dette klart, for det er på ingen måde en let sag at ændre på sine egne, et andet individs, eller en gruppes forsvarsmekanismer. I alle tre tilfælde gælder det om at kunne håndtere den angst, det opstår i forbindelse med en aflæring af grundlæggende antagelser.

Det er efter Scheins (1994) opfattelse lederen, der qua sin position i organisationen kan ændre på en given kulturforståelse. Lederens handlemuligheder kan være at give de dele i organisationen, han ønsker at

forstærke, opmærksomhed og belønning. Han kan også fordele ressourcer, udvælge og forfremme, men måske vigtigst af alt være opmærksom på sin funktion som rollemodel. Hvilket jeg vender tilbage til senere.

Hvis en organisations grundlæggende antagelser skal ændres, mener Schein (1994), at organisationen først skal opleve tilstrækkelig uligevægt for derigennem at gøre medarbejderne omstillingsparate. Med udgangspunkt i Lewins trefasede ændringsmodel: Unfreeze-Move-Freeze mener Schein, at den første del Unfreeze (optøning) er inddelt i tre forskellige faser, der skal være til stede, og som på hver deres måde kan motivere til forandring.

I de tre stadier i Unfreeze-fasen skal der være:

- (1) tilstrækkeligt med *uforudset, negativ eller afkræftende information* for at kunne afstedkomme et alvorligt ubehag og dermed uligevægt.
- (2) sammenkædning af denne afkræftende information med vigtige mål og idealer, der skaber *angst og/eller skyldfølelse*.
- (3) tilstrækkeligt med *psykologisk tryghed* til, at organisationens medlemmer kan se en mulighed for at løse problemet uden tab af identitet eller integritet, så de kan tillade sig at indrømme den negative information i stedet for at fornægte den.

*De tre punkter er hentet fra Schein (1994 s. 278). Dog har jeg ændret en smule i formuleringen.*

Den negative information kan være en kvartalsrapport, hvor en tilbagegang i salget offentliggøres, eller det kan være trusler om afskedigelser. Informationen skaber uligevægt ved at påpege, at der er noget galt, hvilket får medarbejderne til at føle sig ubehageligt til mode. Men informationen skaber ikke motivation til forandring i sig selv og kan derimod fornægtes, også selvom informationen både er blevet hørt og forstået. Dette kan skyldes, at der i organisationen er en mangel på psykologisk sikkerhed, hvorimod en situation med psykologisk sikkerhed, hvor medarbejderne kan føle sig sikre på, at deres identitet og integritet bliver bibeholdt, vil kunne skabe grobund for, at en forandringsproces kan finde sted. Dermed er nye visioner lettere at formidle, når medarbejderne er indstillet på at høre efter, hvilket kun sker, hvis de på forhånd har oplevet et ubehag (Schein 1994).

I Move-fasen sker der en restrukturering af det kognitive, der kan komme til udtryk enten gennem en *trial and error* læringsfase med fokus på de for organisationen skiftende omstændigheder eller ved en psykologisk identifikation/efterligning, om man vil, af lederen som rollemodel. Dette fører til en ændring i nøglebegreberne i de grundlæggende antagelser. Men en tvungen adfærdsændring, der ikke er baseret på kognitiv redefinition, vil sandsynligvis ikke vare ved, men vil på sigt bukke under overfor de gamle grundlæggende antagelser, og den tidligere adfærd vil finde indpas igen (Schein 1994).

I Freeze-fasen bliver de nye kognitive restruktureringer og dermed nye grundlæggende antagelser bekræftet gennem positiv information fra ledelsen, hvilket forstærker den nye tilegnede adfærdsændring blandt medarbejderne. Hvis de nye restruktureringer ikke bliver fulgt op af en positive tilkendegivelse, kan man risikere, at hele forandrings-processen falder på gulvet, og man må starte forfra.

### **5.2.2 Konstrueret eksempel**

For at minimere modstanden hos hende, der i sin egenforståelse er den eneste, der kan håndtere BBC's TUS-program, kunne mellemlederen forinden (i en ikke nærmere fastlagt tidsperiode) skabt tilstrækkelig megen usikkerhed og ubehag i hele afdelingen ved at informere om den skrantende økonomi. Han kunne have gjort det på en sådant måde, at medarbejderne havde fået en skyldfølelse, og bundet informationen sammen med idéen om, at alle i afdelingen selv skulle varetage de administrative funktioner, der er forbundet med den enkle medarbejders virke. Men der skulle være tilstrækkelig psykologisk tryghed til, at alle, men specielt i dette tilfælde den kvindelige medarbejder, kunne have accepteret idéen uden tab af identitet, integritet eller status. Alt dette er Unfreeze perioden og kunne have ført til, at alle i afdelingen på en helt anden måde havde været interesseret i hans nye omstrukturingsidé.

Mødet ville da være Move-fasen, hvor selve restruktureringen af de nye grundlæggende antagelser kunne finde sted, og hvor mellemledern kunne have været blevet brugt som rollemodel og forvejen have lært at bruge TUS-programmet.

I løbet af mødet men specielt efter kunne han (i Freeze-fasen), hver gang én af medarbejderne talte i brugte TUS-programmet, positivt tilkendegive dette for derigennem at forstærke de nye grundlæggende antagelser.

## 5.3 Mellemlederens refleksion og den symbolorienterede tilgang

### 5.3.1 Refleksion inspireret af Benedicte Madsen

For at imødegå den modstand, mellemlederen erfarede i den symbolorienterede tilgang i kapitel 4, skal han være opmærksom på, at et budskab kan skabe vildrede hos modtager, hvis der er inkongruens imellem indholdsniveauet og forholds niveauet jf. afsnittet *Indholds niveau og forholds niveau i kommunikation* side 41. Men der er også andre parallelniveauer, der på lignende måde som indholds niveauet og forholds niveauet kan skabe forvirring hos modtager, hvis ikke de understøtter hinanden. Nedenfor ses et kommunikationsniveauskema med forskellige parallelniveauer.

| Direkte niveau  | Kommenteret niveau |
|-----------------|--------------------|
| Indholds niveau | Forholds niveau    |
| Sendt           | Modtaget           |
| Indre           | Ydre               |
| Tekst           | Kontekst           |
| Direkte         | Indirekte          |
| Verbal          | Nonverbal          |
| Indhold         | Forhold            |
| Konstatering    | Appel              |

Kilde: Benedicte Madsen 2000 s. 28. (Jeg har redigeret en smule i Madsens opstilling).

Kommunikationen kan altså enten være klar eller uklar alt efter om parallelniveauerne understøtter (kongruens) eller modarbejder (inkongruens) hinanden. For at genskabe klarheden i en kommunikation, der er løbet af sporet, kan man metakommunikere og dermed kommentere ens egen eller Den Andens kommunikation, da »Et metabudskab er et sekundært budskab, som kommenterer et primært budskab« (Madsen 2000 s. 29).

Men for det meste er metakommunikation komplementær kommunikation i et parallelniveau og dermed indirekte kommunikation. Det er først, når man

stopper op og bevidst kommenterer sin egen eller Den Andens kommunikation, at der er tale om direkte metakommunikation.

Det er dog ikke altid muligt at benytte sig af direkte metakommunikation. F.eks. vil det ikke være muligt i de situationer, hvor der er tale om »tavse regler, som forbyder direkte metakommunikation, især mellem parter med forskellig formel eller uformel status« (Madsen 2000 s. 29).

Men mange kommunikationsproblemer kunne undgås, hvis de kommunikerende parter tilsidesatte de formelle eller uformelle forbud mod direkte metakommunikation.

### **5.3.2 Forholdemåder i kommunikation**

»Den forståelsesorienterede samtale er helt sikkert krævende. Dialogen er et ideal, man i større eller mindre grad kan tilnærme sig - hvis stedet og tiden i øvrigt er til det« (Madsen 2000 s. 45). Dermed kan man spørge, om det overhovedet er mulig at praktisere dialogen i en moderne organisation i forandring. Hvis svaret er *ja, det kan man godt*, har Madsen (2000) fire forholdemåder, de implicerede parter må være opmærksomme på og forsøge at opfylde for, at kommunikationen kan skabe klarhed og forståelse frem for tilsløring og forvirring.

I forbindelse med *kommunikativ kongruens* er det vigtigt at være opmærksom på de mange niveauer, der er kommunikationen, fordi der kan opstå misforståelser, der kan føre til uoverensstemmelser. Men også de emotionelle sider af kommunikationen bør medtænkes, fordi følelser rummer erkendelser såvel som forblændelser. Dermed forpligtes dialogparterne til at forholde sig undersøgende til »hvilke af deres aktuelle følelser, der bærer på forståelsesfremmende indsigter, og hvilke der hører hjemme andre steder i organisationens hus« (Madsen 2000 s. 46).

I forbindelse med *perspektivbevidsthed* er det vigtigt at være opmærksom på de kommunikerende parters forskellige perspektiver på emnet (det fælles tredje). Afsender er afsender og modtager er modtager, men »Denne enkle kendsgerning er lettere sagt end praktiseret« (Madsen 2000 s. 46). Man skal altså være villig og parat til at flytte sig mentalt i forhold til emnet (det fælles tredje) fordi andet vil være i modstrid med de dialogiske principper og hurtigt få karakter af at være



armvridning eller tvang. Men kan der skabes enighed uden tvang, kan man spørge? Dette spørgsmål er imidlertid irrelevant, fordi »I det dialogiske rum er enighed ikke noget mål i sig selv« (Madsen 2000 s. 46). Gensidig forståelse er altså ikke forudsætningen for enighed, hvilket kommer til udtryk ved, at man ikke skal have den samme mening og holdning til en sag (det fælles tredje), fordi forskelle er lige så betydningsfulde som ligheder.

I forbindelse med *gennemsigtighed* er det vigtigt at være opmærksom på effekten af metakommunikation. Men det er måske lige så vigtigt at vide, hvornår der ikke kan metakommunikeres. F.eks. kan ledelsen ikke bare metakommunikere om medarbejdernes private forhold og eventuelle indbyrdes relationer og bruge denne viden som argument for at en kommunikation er løbet af sporet, fordi der i den situation ville kunne opstå et modsætningsforhold mellem den gennemsigtige dialog, og hvad man kan tillade sig at sige om Den Anden (Madsen 2000).

I forbindelse med *refleksion* er det vigtigt at være opmærksom på nyttehensynet og forståelseshensynet, som er to modsatrettede interesser i en organisation. Et grundvilkår for en organisation, hvis den skal have succes, er, at den »handler taktisk og strategisk og allierer sig med nogle mod andre« (Madsen 2000 s. 47). Men denne form for interaktion er i modstrid med den reflekterede forståelse, der ligger i dialogen, og det er da også oftest sådant, at det er dialogen, der må vige til fordel for organisationens interesse og overlevelse. Imidlertid kan det være nødvendigt at medtænke dialogen for organisationens overlevelse og få skabt klarhed og forståelse, fordi der »inden for det dialogiske rums imaginære vægge ikke er noget krav om enighed eller fælles fodslag og heller ingen handletvang« (Madsen 2000 s. 47).

### **5.3.3 Konstrueret eksempel**

For at minimere modstanden blandt de fire vrangvillige medarbejdere, kunne mellemlederen forinden (i en ikke nærmere fastlagt tidsperiode) have metakommunikeret om de uheldige sider, han mener, der er i den i afdelingen eksisterende diskussionskultur. Han kunne have problematiseret diskursen og fortalt om dens uheldige bivirkninger, der kan påvirke modtager i en negativ retning.

Derpå kunne han have lanceret sin forståelse af dialogen og de fortrin, han mener, der kan være ved denne kommunikationsform både for den enkle og for afdelingen. Han kunne have skabt et rum, hvor alle uden tab af identitet eller integritet kunne have tilsluttet sig hans negative synspunkter på den herskende diskussionsdiskurs.

# Kapitel 6

---

## 6.1 Konklusion

### Til det første spørgsmål i problemformuleringen:

I forbindelse med den teknisk-rationelle tilgang er det evnen til at virke overbevisende, der er mellemlederens vigtigste kommunikationskompetence. Det er altså vigtigt, at mellemlederen har evnen til at vælge og belægge sine ord, fordi selve fremførelsen også er en del af den stimulus, der skal få medarbejderne til at agere. Men det er også vigtigt for mellemlederen at være opmærksom på den forskellighed, der er blandt medarbejderne. De tolker ikke nødvendigvis det samme ud fra det, han siger i sin fremlæggelse, fordi de ikke har samme forudsætninger. Derfor skal han være særlig opmærksom på de specifikke behov, medarbejderne i gruppen kan have, og derfor varierer stimuli, så der opnås en ensartet respons. Variationen kan indbefatte gentagelse af det sagte, det samme indhold formidlet i en anden symbolverden (ordvalg), eller en anden fremlæggelsemetode end diktatet. F. eks kunne der have været flere billeder frem for et teksttungt indhold i Power Pointen.

I forbindelse med den organisk-funktionelle tilgang, hvor egenlogikken og selvforståelsen hos medarbejderne er vigtige komponenter, der bør medtænkes, for at få den fulde accept og optimale deltagelse i forbindelse med en forandringsproces, er det vigtigt, at mellemlederen ud fra et subjektsyn, der hviler på de grundlæggende antagelser, vælger en kommunikationsform, der understøtter processen. Derfor er det vigtigt, at mellemlederen kan indgå i en interpersonel relation, hvor det er muligt for begge parter at forholde sig til selve emnet (det fælles tredje). Men det er lige så vigtigt, at mellemlederen er opmærksom på, at misforståelser let kan opstå. Han skal i den forbindelse være bevidst om, at det ikke nødvendigvis er et udtryk for uenighed, men snarere et vilkår på grund af samtalepartnernes forskellige grundlæggende antagelser. Hvis denne kommunikationsform skal fungere optimalt, må man forvente at begge parter gensidigt formår at diskutere sig ind i de grundlæggende antagelser.

I forbindelse med den symbolorienterede tilgang er det vigtigt, at mellemlederen har en klar opfattelse af, at man ikke kan have en dialog, uden at der samtidig sker en forandring, fordi dialogen kræver, at man er villig til at gå nye veje og ikke holde fast i de gammel for-forståelser. Dialogen er uforudsigelig, risikofyldt

og undersøgende, og sandheden er ikke givet på forhånd, fordi erkendelsen produceres imellem parterne. Dermed er der åbnet for, at mellemlederen som afsender af et budskab må være indstillet på, at hans tilkendegivelse kan drages i tvivl af de andre i gruppen, uden at han af den grund skal forsvare sig. Måske tvivlen er berettiget, og måske kommer mellemlederen selv til at tvivle på sin tilkendegivelse, hvilket er risikofrit, for måske var mellemlederens tilkendegivelse det udsagn, der gjorde, at en anden i gruppen fik den rette idé. Der er altså tale om gensidig respekt.

### **Til det andet spørgsmål i problemformuleringen:**

Når modstanden hos medarbejderne i den teknisk-rationelle tilgang er et udtryk for mishag mod en ledelsesmæssig indgriben i de daglige rutiner, skal der særlige argumenter til fra mellemlederen side, for at ændringerne kan realiseres med medarbejdernes opbakning. Mellemlederen registrerer, at den truende kommunikation har givet bagslag og skifter den ud med en belønnende. Power Pointen med beregningerne over, at alle i afdelingen vil få en mergevinst med de nye ændringer, virker som rygdækning. Men alligevel gør dette ikke påstanden overbevisende eller tillokkende på de to coaches. De føler sig magtesløse overfor de nye tiltag og usikker mht. deres fremtidige jobindhold. Deres ytring om at det vil tage alt for lang tid, inden de indenfor brandingsteorien er på det samme faglige niveau, som de er indenfor coachteorien, afføder en ny påstand fra mellemlederen, som han fremsiger i et hoverende, hånligt og nedladende tonefald, om, at det kan de da sagtens. Dertil kommer, at deres ændringsforslag om at udvide coachområdet til også at indbefatte teamcoaching, fuldstændig bliver negligeret. Hvis mellemlederen derimod have anvendt de to ændringsforslag (det positive og det rosende), var udfaldet sikkert blevet et andet.

Når modstanden er hos medarbejderne i den organisk-funktionelle tilgang er et udtryk for tab af identitet og status, kan kommunikationen blive tvetydig, fordi situationen for den ene part kan opleves som en kamplads og ikke for den anden. Derfor kan usikkerhed blive en følgesvend, der medfører, at modtager ikke hører, hverken det reelle, men heller ikke det bagvedliggende indhold i budskabet. Det kan som konsekvens medføre, at afsender projicerer uacceptable følelser hos sig selv over på modtager, hvilket kan skabe misforståelser, men også unødige stridigheder. Stridigheder kan komme til udtryk igennem rivaliserende udtalelser, magtkampe, der sandsynligvis er et udslag af forskelligartede

grundlæggende underliggende antagelser. I forhold til at opretholde ligevægt og egen autonomi forsøger den enkelte at systematisere og kategorisere de mange udefrakommende stimuli, så det ser fornuftigt ud og giver mening.

Når modstand hos medarbejderne i den symbolorienterede tilgang kommer til udtryk i form af selvreferentialitet, fordi man oversætter Den Andens perspektiv og gør det til sin eget, kan en konflikt let opstå. Selvreferentialiteten er uproduktiv hvad angår erfaringsudveksling og gensidig berigelse. Derimod vil dialogen som er undersøgende og uforudsigelig kunne skabe en referenceramme, der kunne indeholde en fælles perspektivundersøgelse og en mulighed for at metakommunikere. Hvis den ene har diskussionen som den bærende kommunikationsform, og den anden har dialogen, kan det være vanskeligt at forfægte dialogens principper og fortrin. Dette skyldes, at begge parter skal være enige om, at de vil indgå i en dialog, for at dialogen kan opstå. Hvis den ene part ikke er interesseret, ikke vil eller ikke forstår dialogen, udebliver den, og kommunikationsformen bliver da en diskussion. Derfor er spørgsmålet, om mellemlederen overhovedet kunne have stillet noget op overfor de fire vrangvillige medarbejdere, for havde han givet sig i kast med at metakommunikere om deres forskellige kommunikationsformer, havde det i sig selv også været en dialog.

### **Til det tredje spørgsmål i problemformuleringen:**

I den teknisk-rationelle tilgang kan belønning og bonusordninger være et middel, man fra ledelsen kan tage i anvendelse for at minimere og måske endda helt undgå modstand i forbindelse med en forandringsproces. Det er i den forbindelse vigtigt, at der er en balance imellem individuelle, gruppemæssige og organisatoriske belønninger, for hvis man kun giver individuelle belønninger, kan det medføre, at den enkelte medarbejder ikke medtænker gruppen eller resten af organisationen, hvilket kan få negative konsekvenser for organisationens eksistens. Men det er også vigtigt, at medarbejderne inden forandringsprocessens iværksættelse er blevet orienteret om belønning og bonusordningerne, for det vil skabe den fornødne aktivitet og tilslutning, der er nødvendig, for at modstanden vil blive reduceret betragteligt.

I den organisk-funktionelle tilgang kan en ændring i de grundlæggende antagelser kan være et middel, man fra ledelsen kan tage i anvendelse for at

minimere modstand i forbindelse med en forandringsproces. Det er i den forbindelse vigtigt, for at ændringen kan finde sted, at medarbejderne først oplever tilstrækkelig uligevægt for derigennem at gøre dem omstillingsparate. Det vil sige, at medarbejderne skal igennem en Unfreeze-Move-Freeze proces.

I den symbolorienterede tilgang vil det være sådant, at hvis man kommer med noget nyt, som er så radikalt anderledes og krævende, som den dialogiske forandringsproces er, skal man være bevidst om, at den kan påvirke modtager emotionelt. For at undgå modstand i denne situation kunne mellemlederen have været opmærksom på vigtigheden af at være kongruent i sin kommunikation, for at undgå emotionelle forblændelser hos medarbejderne. Det ville måske også have mindsket modstanden, hvis han havde været opmærksom på de fire vrangvillige medarbejders manglende perspektivbevidsthed, og at det er vanskeligt at flytte sig mentalt i forhold til et emne (det fælles trejde). Måske en metakommunikation om, hvad dialog indebærer, og hvad man måske ville kunne opnå med den kommunikationsform, ville have gjort forandringsprocessen interessant for de fire medarbejdere. Dertil kommer at metakommunikationen også ville have skabt gennemsigtighed, troværdighed og tryghed. Hvorvidt om det ville være hensigtsmæssigt for afdelingen at fastholde den dialogiske forandringsproces, er et åbent spørgsmål, for den er tidskrævende og måske ikke engang produktiv. Der er ingen garanti for, at BBC med dette forandringstiltag vil komme frem til et positivt og fremadrettet resultat.

## 6.2 Litteraturliste

- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E.: *Organisations teori. Struktur, kultur, processer*. 4. udgave. Handelshøjskolens Forlag 2004
- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E.: *Organisations teori. Struktur, kultur, processer*. 5. udgave. Handelshøjskolens Forlag 2010
- Bendix, J. og Andersen, O. S.: *Forandrings Ledelse – kommunikation, adfærd og samarbejde*. Børsen Bøger 1995
- Bloch-Poulsen, J.: *Dialog – en udfordring mellem involvering og demokratur i organisationsudvikling*. Aalborg Universitetsforlag 2006
- Dahl, K. og Olesen, J. A.: Retorik – når teksten vil noget. I Jensen, E. H. og Olesen, J. A.: *Tekstens univers - en introduktion til tekstvidenskab*. Forlaget Klim 2003
- Dahl, P. N.: "Det man siger er man selv". I Alrø, H. (red.): *Organisationsudvikling gennem dialog*. Aalborg Universitetsforlag 2000a
- Dahl, P. N.: Selvstyrende grupper og ledelse. I: Nielsen, K. og Mølvadgaard, O. (red.): *Virksomheders personalearbejde – med eksempler fra forskning og praksis*. Aalborg Universitetsforlag 2000b
- Grumstrup, K.: *Hvilket politisk slogan er din mellemlider?* Kforum d. 29. marts 2006
- Hildebrandt, S.: Ledelse og kommunikation - metaforer og spørgsmål om kommunikation i organisationer. I: Lund, A. K. & Petersen, H. (red.): *Den kommunikerende organisation*. Samfundslitteratur 2000
- Jacobsen, D. I.: *Organisationsændring og forandringsledelse*. Forlaget Samfundslitteratur 2005
- Jensen, A. A. og Rasmussen, P.: *Læring og forandring - tværfaglige perspektiver*. Aalborg Universitetsforlag 2009
- Jensen, I. og Prahl, A.: Kompetence som intersubjektivt fænomen. I: Andersen, T., Jensen, I. og Prahl, A. (red.): *Kopetence i et organisatorisk perspektiv*. Roskilde Universitetsforlag 2000
- Jerlang, E.: *Udviklingspsykologiske teorier*. Gyldendal Uddannelse 2002
- Jørgensen, K. M. og Rasmussen, P.: Organisatorisk læring som perspektiv på organisatoriske forandringer. I: Jørgensen, K. M. og Rasmussen, P. (red.): *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*. Aalborg Universitetsforlag 2005
- Kristensen, C. J. og Voxted S.: *Innovation*. Hans Reitzels Forlag 2009
- Kristiansen, M. og Alrø, H.: Kommunikation som oplæring af relation og læringsrum. I: I: Løw, O. og Svejgaard, E.: *Psykologiske grundtemaer*. KvaN 2002
- Kristiansen, M. og Bloch-Poulsen, J.: *Kærlig rummelighed i dialoger – om interpersonel organisationskommunikation*. Aalborg Universitetsforlag 2000

- Lund, A. B.: Strategisk brug af æstetisk kommunikation. I: Stjernfelt, F. og Thyssen, O. (red.): *Æstetisk kommunikation*. Handelshøjskolens Forlag 2000
- Madsen, B.: *Dialog og gensidig forståelse*. Dafolo Forlag 2000
- Madsen, B.: *Kommunikationstrekanten Indhold, forhold og kontekst*. I: Løw, O. og Svejgaard, E.: *Psykologiske grundtemaer*. KvaN 2002
- Moeslund, P.: *Ledelse i perspektiv - mellem tradition og refleksion*. Hans Reitzels Forlag 2011
- Ohlsson, A.: Grundlæggende kommunikationsmodeller. I: Helder, J., Bredenlów, T. og Nørgaard, J. L. (red.): *Kommunikationsteori – en grundbog*. Hans Reitzels Forlag 2009
- Petersen, H.: *Forandringskommunikation*. Samfundslitteratur 2003
- Schein, E. H.: *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen 1994
- Thyssen, O.: *Æstetik i organisationer*. I: Stjernfelt, F. og Thyssen, O. (red.): *Æstetisk kommunikation*. Handelshøjskolens Forlag 2000
- Voxted, S.: *Arbejdslederrollen under forandring*. Forlaget CVU 2006
- Voxted, S.: *Den nye mellemlider*. Hans Reitzels Forlag 2007