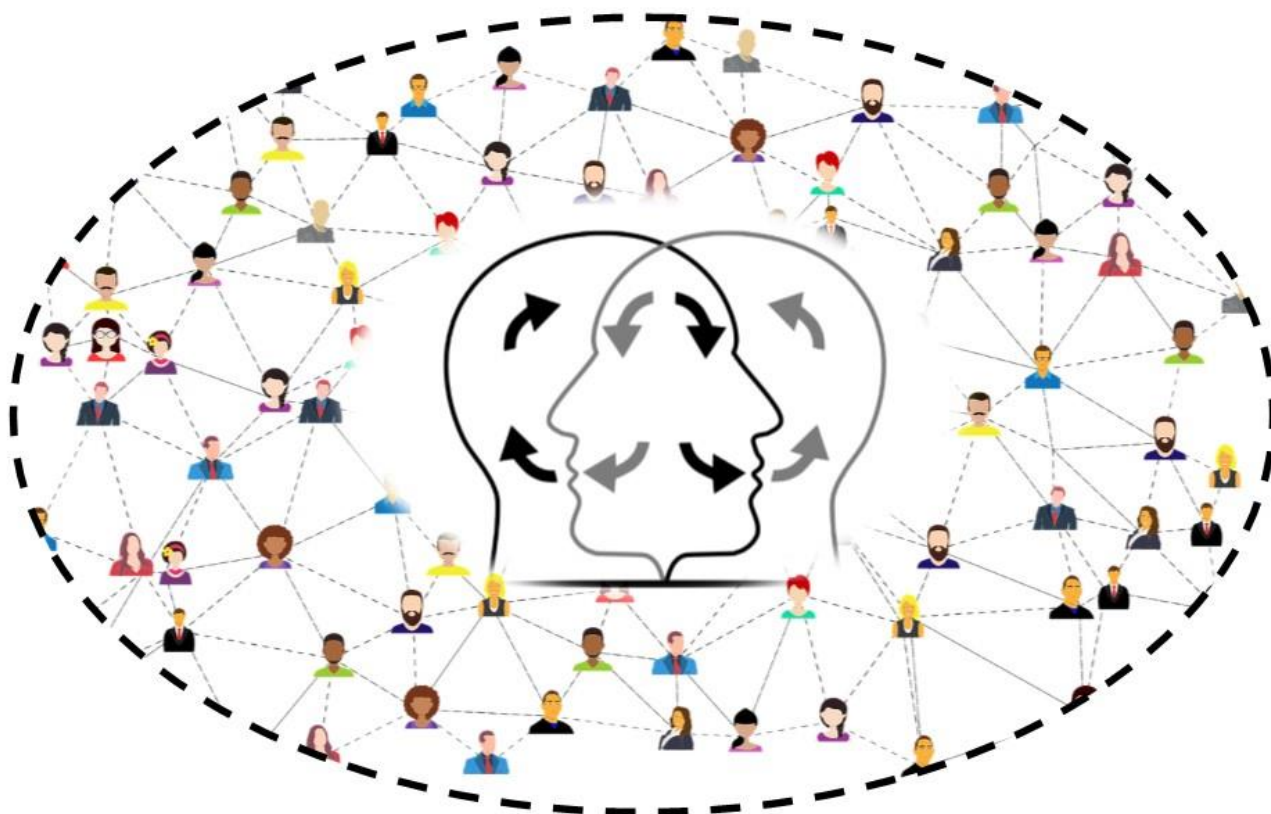


# Speciale

Mellelederen som bindeled, i en kommunikationsproces, ved forandringer i organisationer

- En intrasubjektiv, intersubjektiv og interaktionistisk forståelse af kommunikation



Kandidatafhandling af: Benjamin Natanael Simonsen (20202021)

Antal anslag: 143.973

Cand.Merc. Strategi, Organisation og Ledelse

Aalborg Universitet: 2023

Vejleder: Mette Vinther Larsen

## Indhold

Speciale.....	0
Abstract .....	3
Introduktion.....	5
Afgrænsning .....	8
Problemstilling.....	9
Begrebsafklaring.....	9
Oversigt over opgavens opbygning .....	11
Metode .....	13
Videnskabsteori.....	14
Anskuelse af paradigmer .....	14
Valg af paradigme.....	15
Ontologi .....	15
Epistemologi.....	19
Tilgang til undersøgelsen og design .....	21
Indsamling af empiri og analyse .....	22
Empiri og informant.....	22
Kontekst.....	22
Analyse .....	23
Interviewguide.....	24
Metodisk kritik.....	24
Organisationsforståelse.....	25
Organisationsforståelse.....	26
Organisationsforståelse i et forandringsperspektiv .....	28
Opsummering.....	31
Chester Barnard – Organisation .....	32
Kommentar om Barnard.....	36
Sensemaking.....	37
Opsamling af ledernes selvforståelse .....	42
Kritik af Weick og opsamling .....	43
Kommunikation i organisationer .....	44
Perspektiver på kommunikation .....	44
Mellemlederens funktion i kommunikation.....	49
Kommunikation som relation .....	52

Udfordringen med kommunikation i et forandringsperspektiv .....	53
Mellemliderens rolle .....	55
Opbygning af Etos.....	58
Ydmyg spørgen .....	59
Psykologisk tryghed .....	62
Opsummering og kritik .....	64
Diskussion .....	65
Litteraturliste .....	68
Bilag 1 .....	71
Bilag 2 .....	71
Bilag 3 .....	71

## Abstract

The focus of this thesis has been on self-understanding and communication of the middle manager, in a change management perspective. I explain this, with introduction of three perspectives, that work in a symbiosis explaining this phenomenon. 1) Understanding self-perception and how it is constructed, 2) Context that shape identity and 3) Communication. I look at an intrasubjective, intersubjective and interactionist way, of understanding the self and thereby communication. The intersubjective understanding, that are inside people them self, as a way to understand the world, and through this understanding interact with it. This means that the middle manager will interact with the world, as a part of what they believe to be true. But truth is here in the definition, only to them self. I therefore need a wider perspective. This is the Intersubjective, as a scene or arena, for the middle manager to interact with others. In this arena, people are intrasubjective, living in an intersubjective world, where they must translate codes to be able to communicate into what is called a system of relevance. Interaction also shapes people's own identity. Therefore, I finally include interactionism, as an important perspective. Self is not only created by oneself, but as well by others through the specific interaction people have. The metaphysical understanding is therefore both in social constructivism and social constructionism, where in constructionism the focus is on interactionism. This means that I believe the subject creates the context, but as well that the subject has already in some part, been shaped by the context. This means I have to understand 2), of the context. I focus on an explanation of the organization and change management since this is the context the middle manager works as a part of and is therefore of great importance. Since the context will, to some part, create the subject, and the perspective creates the reality. I look at this as *The Generalized Other*. The view of organization is from early management, where the leader leads from the top, to a postmodern approach, as social construction of the organization, where you can only lead if you understand the people around you. The perspective of change management will be in the same regard, from where change happens at the top, or are created with an interactional view. Finally, as 3), I focus on the communication perspective, as something you give or something you do together. This leads to a combined understanding of, the *Efficiency* and *Effectiveness* approach, presented by Chester Barnard, where communication is a way to make the organization function. In this perspective, the middle manager, do not only shape the organization, but the subordinates shape

the leader, and that introduce the concept of need for others. That brings the relationship into an important subject. Change may therefore be something we do together, instead of something that is being pushed on employees. Even though it may still be enforced by upper management. In this perspective the relationships are of importance. I therefore put focus on one of the forms of appeal, Ethos, where Eunoia, that explains the people's belief of the speaker's good intention, are of importance. I propose the creation of Eunoia, could be done by *Humble Inquiry*, introduced by Edgar Schein and *Psychological safety*, introduced by Amy Edmondson. Middle managers communication and self-understanding, creates their reality, through an intersubjective understanding. In the thesis I use seven interviews. I look for, how they understand themselves and others, and through that explain the importance of self-understanding, as a way of communicating. This leads to the discussion, of how self-understanding and communication are created, and how it influences change in the organization.

## Introduktion

Afsættet for specialet, kom med en undren. I det offentlige stilles der stadig store krav til agilitet, som konsekvens af skiftende politikere, hvor kommunerne ligeledes skal tilpasse sig de mange forskellige interessenters ønsker. Mit seneste virksomhedssamarbejde er et eksempel på dette. Det var fokuseret på implementeringen og integreringen af klimakrav, som en del af Real Danias og Concitos arbejde, for at gøre kommuner i Danmark, klimaneutrale frem mod 2050 (Bilag 1). Med interview, fra 12 kommuner i dette samarbejde, samt ved at følge Randers kommune, i mit daglige virke, opstod der spørgsmål om forandringens integration, i de respektive kommuner. For mange havde problemer med denne del, trods at de lykkedes med mange forskellige enkelte projekter. En af de største udfordringer, var specielt at integrere det som del af kommunens egen organisation. Her virkede, den mellemløber jeg arbejdede med, til at have svært ved at integrere det i selve organisationen gennem sin egen kommunikation (Bilag 2).

Det stiller et centralt spørgsmål. Hvad udgør en mellemløbers selvforståelse og kommunikation, i forhold til forandringer. En ting er at se på output, at forandringsinitiativer, skal skabe et bestemt resultat. Men en anden ting er, hvad forandring gør, ved de individer som driver organisationens virke. Det er en sondring mellem kun at fokusere på resultatet, mod hvad der driver organisationen mod disse resultater. Måske kan det ansues mere holistisk, end blot et strategisk resultat, men et organisatorisk resultat ved bedst internalisering, igennem et kommunikationsperspektiv.

I forandringslitteraturen, om change management, findes der mange forskellige perspektiver, som alle prøver at afdække, gode løsninger ledelsen kan bruge ved forandringer. Den kan deles op i *type, enablers, metode og udfald/udbytte* (Al-Haddad og Kotnour, 2015). *Type* kan inddeles i, om skalaen er stor eller lille, samt det tidsmæssige krav. *Enablers* omhandler viden og færdigheder, ressourcer, samt engagement. *Metode* er fremgangsmåden, som kan inddeles i Systemiske forandringer eller Change Management. Endelig *udbytte*. Endvidere findes der op mod 37 forskellige Change Management teorier, som alle tager forskelligt output, på samme område (Errida, A og Lotfi, B., 2021). Artiklen deler teorierne op i to forskellige tilgange, som er *procesmodeller og beskrivende modeller*. *Procesmodellerne* er en lineær tilgang, hvor tilgangen til forandring skal ske ved at udføre bestemte trin, hvorefter der tages nye trin. Af de mest omtalte

modeller, findes der i denne kategori, Kurt Lewin og John Kotter. Modellerne beskriver en lineær tilgang, gennem forskellige faser lederen skal udføre. I Kotters model er det specielt mellemlideren, som skal drive forandringen frem, ved ikke kun at sige det, men at vise det selv. De *beskrivende modeller*, tager flere elementer med i forandringsprocessen. Disse kan være, hvordan forandringen påvirker organisationens struktur, politikker, medarbejdere etc. Der er derved et bredere fokus, i stedet for kun at se lineært. Et eksempel er McKinseys 7-S model. Denne model, tager afsæt i 7 forskellige elementer, der samlet udgør organisationen. Alle disse elementer skal forholdes, i forhold til hinanden, når en forandring skal implementeres. Artiklen anslår at forandringsledelse kan kategoriseres i 12 kategorier, som har betydning for forandringsledelse. Det omhandler: *Fælles strategisk mål, Forandringsvillighed, Performance, Relevante aktiviteter, Modstand, Effektiv kommunikation, Motivation af medarbejdere og forandringsagenter, Interessenter, Lederskab, Opretholdelse, Planlægning og Måling.*

Jeg ønsker at afdække hvad litteraturen yderligere siger om forandringsagenten. Ved forandringer har forandringsagenten en helt særlig rolle, i organisationen, ved implementering og internalisering af forandringer. Rollen er tildelt mellemlideren, som fungerer bindeled mellem strategisk niveau og operationelt niveau i organisationen. Særligt er det mellemliderens fokus på, sensemaking/sensegiving, hvor denne sensegiver og sensemaker med de medarbejdere han/hun er i interaktion med (Bøllingtoft og Holten, 2019). Ligeledes er der forståelse af egen rolle i organisationen, som er væsentlig, samt at rollen er et bindeled mellem top og bund i forandringsprocessen (Herzig og Jimmieson, 2005). Da meningsgælbelse dog sker tovejs i organisationen, fremstår mellemlideren som den oversættende rolle. Denne dualitet, kan være udfordrende og forvirre mellemlideren (Teulier og Rouleau, 2013; Buick, F., Blackman, D., Johnson, D., 2017). Mellemlideren skal derfor have plads og færdighed, til at kunne arbejde med det, samt sparring med andre mellemlidere eller ledelsen. Det taler videre ind i mellemliderens kommunikation, som er væsentlig. Leader-Membership-Exchange teorien (LMX), viser at mellemliderens evne, til at informere medarbejderne om forandringstiltag, giver mindre modvillighed mod forandringen (Dam, Verboon og Tekleap, 2021). Endvidere var deltagelse for medarbejderne, som en aktiv del af forandringen, noget som udgjorde at modvilligheden blev mindre. Succes af en forandring, er dermed ikke kun kommunikation, men et spørgsmål om

deltagelse, som mellemlideren skal arbejde mod. Mellemlideren kan bruge de psykologiske behov, som Autonomi, Relatedness og Competence, for at sikre forandringsvillighed. Disse perspektiver forbedrer relationen og kommunikationen mellem mellemlideren og medarbejderne (Endrejat, Klonek, Müller-Frommeyer og Kauffeld, 2019). Mellemliderens egen forståelse af forandringen er ligeledes relevant. Mellemlideren er styret af flere roller i organisationen. Det er denne mangfoldighed af roller, der har betydning for mellemliderens arbejde ved forandringer. Mellemlideren skal kunne forstå forandringen, for at videre give forandringen. Ligeledes er mellemlideren hele tiden i interaktion, hvorfor rollen ændres kontinuerligt (Bryant og Stensaker, 2011). Som mellemlider ved forandringer, er der dermed perspektiv på *Sensemaking/Sensegiving*, *Oversættelse*, *Kommunikation*, *Psykologiske behov* og *Rolleforståelse*, som er relevante perspektiver.

I dette speciale, ønsker jeg derfor at tage afsæt i forandringsagentens kommunikation, gennem en selvforståelse af sig selv, samt en kommunikations forståelse af dem, som denne taler med. Med særligt fokus på, hvad effektiv kommunikation kan være, i relation til, hvad kommunikation er. Af de 12 perspektiver, synes tre af dem at være i relation med et kommunikationsperspektiv, foruden deltagelsesperspektivet. Det handler om *Forandringsvillighed*, *Effektiv kommunikation* og *Modstand*. Specialet ser derfor på om, villigheden kan forbedres gennem kommunikation, samt hvad mellemlidere gør sig af overvejelse af modstand, som del af sin kommunikation, i sin konstruktion af sin selvforståelse.

Forskningsartiklerne, samt min interaktion med mellemlidere før, fra tre tidligere projekter, udgør en forståelse for mig om, hvad en mellemlider er. Min forforståelse er præget af at se mellemlideren som bindeled i organisationen. Mellemlideren kan være udfordret, i at definere sin rolle, fordi rollen altid er i bevægelse af krav og forventninger fra både øvre leder, som ønsker organisatoriske forandringer og medarbejdernes egne individuelle behov. Det kan gøre, at mellemlideren nogle gange, kommer til at fremstå som et individ der er forvirret, uden egentlig at være det. Forvirringen er alt andet lige, et udtryk for den evige sondring mellem de forskellige parter, som mellemlideren interagerer med. Denne forforståelse er det vigtigt læseren er opmærksom på, da det kan præge elementer af opgaven. Jeg vil senere komme ind på, hvad jeg gør for at undgå dette, som kan læses i metodeafsnittet under interview.



## Afgrænsning

Der er flere perspektiver, som er relevante, at dykke ned i, men grundet opgavens omfang, kan det være vanskeligt fyldestgørende at medtage dette, uden at gå på kompromis med en større forståelse. Eksempelvis hvad incitamentet, for medarbejderen er. Jeg tager afsæt i Chester Barnards forståelse. Men Edward L. Deci og Richard M. Ryan, kommer ligeledes med deres teori, om motivation, der bunder i noget eksternt og internt, i mennesket, som Barnard ligeledes omtaler. Ved forandringer, kan alle Ryans og Deci's dele påvirkes, som Kompetence, Relatedness og Autonomi. Perspektivet om Kompetence og Autonomi, kunne særligt være interessant, som forståelse af, incitamentet kan bunde ud i noget dybere. Ligeledes kan Relatedness, være udfordrende, fordi det kan påvirkes ved forandringer. Eksempelvis ved forandringer, kan organisationens medlemmer skulle danne nye relationer, på baggrund af omrokering eller afskedigelsen af medarbejdere. Om dette ville kunne ændre ledernes relation til medarbejderne og dermed dennes selvforståelse, ville være interessant at undersøge.

Det taler ind til en anden anskuelse, som ligeledes ville være interessant. For hvis dette skulle undersøges, skulle jeg tage afsæt i et holistisk perspektiv, ved at inddrage empiri fra en hel organisation. At inddrage en organisation, som samlet, kunne give opgaven et bredere perspektiv. Da selvforståelse eksisterer på alle niveauer i organisationen. Som mellemlideren korrigerer sig selv, mod andre, vil disse parter, ligeledes korrigeres i forhold til denne. Et holistisk perspektiv, havde givet et dybere indblik, i en generel organisations samlede selvforståelsesprocesser, fra alle niveauer. Det er et kompromis jeg accepterer, da jeg har ønsket at afsøge en dybere forståelse, af mellemlidere generelt, hvilket har krævet flere interview kun med denne. Derfor er afgrænsningen med de syv interview, jeg har med i dette speciale, som del af det empiriske grundlag.

## Problemstilling

Overordnede gennemgang af litteraturen stiller spørgsmålet, som er centralt for dette speciale.

*”Hvilken rolle har mellemliderens kommunikation og selvforståelse i organisationsforandringer”*

Problemstillingen vil undersøge kommunikation, selvforståelse og interaktionen, med ledelsen og medarbejderne, i forhold til mellemlideren. I et forandringsperspektiv, når mellemlideren er bindeled, synes selvforståelse at have betydning for kommunikation, samt mellemliderens rolle. Derfor ønsker jeg at dykke ned i dette perspektiv, på hvad en mellemlider kan gøre, for at forbedre sine kommunikationsevner, eller hvilke dele de udgør.

## Begrebsafklaring

Der er nogle begreber, som læseren skal være opmærksom på. De kan være en smule vanskelige at forstå, såfremt du ikke er stødt på dem før. I dette afsnit, kan du derfor finde en beskrivelse af disse, så der ikke bør opstå forvirring i den videre læsning.

**Appelform:** En måde at kunne overtale mennesker, gennem sproget.

**Den generaliserede anden:** Samfund, Organisation eller gruppe, som indvirker på individets identitet.

**Group opinion:** En fælles forståelse hos medarbejderne, de korrigeres efter i forhold til sig selv

**Efficiency:** Omhandler at kunne tale ind til medarbejdernes egne motiver til at have arbejde i organisationen. Specielt fokus på incitament og effektiv kommunikation.

**Effectiveness:** Hvordan organisationen bliver mest effektiv. Det sker gennem Efficiency.

**Eunoia:** At dem som modtager kommunikation, medarbejderne, har en opfattelse af, at den som taler, vil dem det bedste, gennem sin kommunikation.

**Etos:** En af det tre appelformer. Det omhandler modtagerens forståelse, af afsenderens troværdighed.

**Intrasubjektiv:** Menneskers egen livsverden, som er inden i os selv. Det er den måde, det enkelte individ forstår verden på.

**Intersubjektiv:** En fælles virkelighedsforståelse mellem mennesker. I dette perspektiv findes både en fænomenologisk anskuelse, samt en interaktionel forståelse. Her kan nævnes relevanssystemer og hverdagsscener.

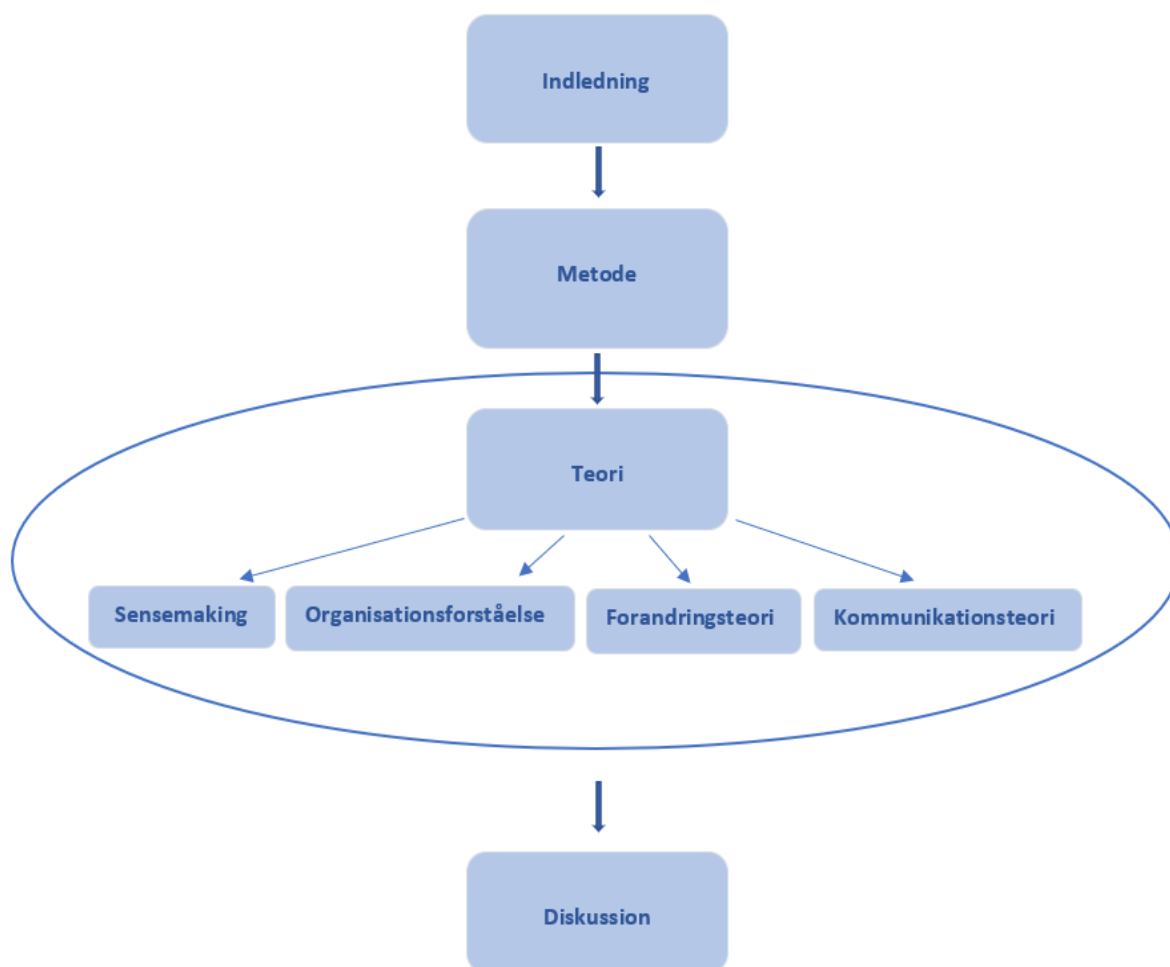
**Narrativ:** En fortælling

**Sensemaking:** At skabe mening eller på dansk, meningskabelse

**Psykologisk tryghed:** Evne til at give andre mennesker plads, til at kunne sige deres holdninger, følelser og kommunikation, uden at fordømme dem.

## Oversigt over opgavens opbygning

Som afsæt for opgaven, sættes først en videnskabsteoretisk forklaring. Det er dén, som danner rationalet og argumentet for specialet samlede forståelse. Følgelig er der den metodiske opbygning af opgaven, som bygger strukturen. Den er ligeledes en del af den samlede konsistens, da opbygnings form, tilvalg og fravalg, har betydning for opgavens diskussion. De metodiske tilgange, skal ses som værktøjer, til indsamling af empiri og som analyseramme, for specialets samlede diskussion. Dette sker i rammesætning af inddraget primær og sekundær empiri, samt de valgte teorier og begreber. Områder opgaven beskæftiger sig med, og som ligeledes vil uddybes gennem læsning af specialet er: Organisationsforståelse, Forandringsperspektiver og Kommunikationsforståelse. Endvidere er meningsdannelse og identitetsforståelse, relevant, i opgavens fremstilling af selvforståelse og formidling, som anses gennem interaktion mellem parterne i organisationen. Analysen sker løbende gennem opgaven, hvor empirien udfoldes gennem de forskellige teorier. Det leder til den samlede diskussion. Diskussionen er styret af den kontekstualitet, som opgaven er bygget over. Det vil sige, at den er styret af de dele, der er med i opgaven. Hvorfor diskussionen kun er inden for denne ramme. Diskussionen anses som det samlede argument og formål med opgaven.



*Opgavens opbygning Figur 1*

Den organisatoriske forståelse, er valgt fordi, denne har betydning for, hvordan der kommunikeres. Jeg anskuer kommunikation som relevant for organisationens virke. De forskellige perspektiver, viser forskellige kontekster, som danner rammen for organisationen. Jeg tager derfor afsæt i Chester Barnards forståelse af hvad en organisation er, samt hvad den er styret af, for at kunne nå sine mål. Perspektivet skal ses som en postmoderne afsæt for organisationsforståelsen, trods Barnards forståelse, kan anskues fra flere perspektiver, som jeg senere i opgaven kommer ind på.

Opgaven bygger på antagelsen, at mennesker er intrasubjektive individer, som lever, samarbejder og forstår hinanden, i en intersubjektiv verden. Det kan anskues gennem den hermeneutiske cirkel, at vi har noget inden i os som mennesker, der udgør vores forståelse, der er styret af egne oplevelser. Denne opfattelse ændres gennem interaktion, hvorved selve interaktionen bliver

styrende. Alfred Schütz perspektiv med relevanssystemer, uddyber det intra- og intersubjektive. Schütz beskriver relevanssystemer, som udgør, vi kan interagere med hinanden, i en fælles forståelse. Derfor forstår mennesker måske ikke ting ens og kommunikation bliver interessant. Kommunikation bliver relevant for at forstå andre, hvor individer skal skabe "kodning" for at kunne kommunikere. På samme tid, bliver kommunikation styrende, fordi det giver nye selvforståelser. Individet formes dermed i interaktion, hvilket gør det intrasubjektive hænger sammen med det intersubjektive, som betyder interaktionisme bliver relevant. Kommunikation bliver det styrende, da feedback er relevant for afsenderen, for at sikre forståelse. Altså et menneske kan ikke udvikle sig selv, uden en form for gensvar fra den anden. Dette gensvar, udbygger argumentet for at beskrive den intersubjektive verden, hvor jeg tager afsæt i interaktionisme. Geroge H. Mead's anskuelse om Mig'et, der skabes i forhold til andre mennesker. Mennesket skabes dermed som respons på hinanden i interaktion.

Forandringer i organisationer, kan anskues som ændringer af radikal eller inkrementel karakter, i organisationsstruktur, heiraki, arbejdsformer/arbejdsfordeling eller kultur. Igennem empirien er der både tale om radikale forandringer (klimaorganisering), inkrementelle og kontinuerlige. Dog er formålet at se på mellemliderens selvforståelse, som fundament til at kunne oversætte, videreformidle og integrere forandringen lokalt i organisationen. Dermed er størrelsen af forandringen ikke nødvendigvis relevant. Selvom jeg må erkende, at form og størrelse, kan have indvirkning på organisationsmedlemmernes accept eller integration. Jeg arbejder videre med relationen, hvilket leder til begrebet Eunoia, som handler om modtagerens forståelse, af afsenderens hensigt med kommunikationen. Som følgende på disse begreber, arbejder jeg med Ydmyg Spørgen, udarbejdet af Edgar Schein, samt Psykologisk Tryghed, udarbejdet af Amy Edmondson.

## Metode

Som afsæt for den teoretiske og analytiske ramme, vil jeg beskrive hvordan specialet metodisk opbygges. Først har jeg fokus på den videnskabelige anskuelse, som er ved paradigmet. Herefter vil jeg have fokus på hvilken empiri jeg har med, hvem det er, samt hvordan den er indsamlet. Følgelig er der beskrivelse af teorier, som skal danne rammen. I teoriafsnittene, vil Organisationsforståelsen, Forandringsforståelsen, samt Kommunikationsforståelsen, synes bredt

beskrevet. Jeg har valgt denne fremgangsmåde, for derved at beskrive synet på organisationen skaber mellemliderens selvforståelse, da den som kontekst, er med til at forme forståelsen, som en forlængelse af det valgte paradigme. At ord og handlinger, skaber den virkelighed der udgør organisationen. Endvidere vil jeg beskrive, hvordan jeg analysere empirien i opgaven. Endelig vil jeg bruge disse dele, som en samlede opsamling og fundament for en samlet diskussion om mellemliderens selvforståelse og kommunikation.

## Videnskabsteori

### Anskuelse af paradigmer

Det er de grundlæggende antagelser af virkeligheden, alt efter hvilket videnskabsteoretisk standpunkt forskeren (individet) har, der er rationalet og argumentet bag de videnskabelige problemer. Thomas Kuhn, og Karl Popper, beskæftiger sig med opfattelsen paradigme. Ifølge Kuhn, så er det kun muligt at tilvejebringe frugtbare videnskabelige samtaler, hvis man er konsistent inden for et bestemt paradigme (Fuglsang et al, 2013, S. 12). Popper afviser dog ikke muligheden, for samtaler på tværs af videnskabelige ståsteder. Ontologien beskriver det lærende om det værende. Det omhandler hvordan vi anskuer verden. Det er forskerens genstandsfelt, for sin videnskabelige undersøgelse. Epistemologi omhandler hvordan vi som forskere, tilvejebringer viden om det værende. Nogle kalder dette erkendelsesteori. Det er derved erkendelse om det genstandsfelt der undersøges (S. 32-33). Der findes flere paradigmer, som hver har sin anskuelse af Ontologien og Epistemologien. Disse er Realisme, Kritisk-Realisme, Socialkonstruktivisme og Socialkonstruktionisme. Ontologien i både realismen og kritisk-realisme beskrives genstandsfeltet for objektiv for forskeren. I realismen, er genstandsfeltet overserverbart, hvor i kritisk-realisme, er af samme opfattelse, at verden er objektiv, men anser det at være vanskeligt at opnå den fulde sandhed om objektet. Det skyldes at der er to verdener. Der er den observerbare, ligeledes hvordan det observeres, som sker gennem mentale processer. Derfor beskæftiger Kritisk-Realisme sig med disse processer. Hvilket udgør at i realisme, vil epistemologien være at tilvejebringe viden om genstanden direkte, hvor kritisk-realisme, ser på mekanismerne og kausale sammenhænge (S. 80-82). Ontologien i både Socialkonstrivisme/konstruktionisme, beskæftiger sig med forskeren påvirker eller skaber genstandsfeltet, hvilket gør den ikke er objektiv (Justesen & Mik-Meyer S. 21-31) Epistemologisk er begge disse paradigmer fokuseret på sproget som relevant, da det er forandringsbærende eller konstruerende for genstandsfeltet. I Socialkonstruktivisme handler det

om livsverdner og metoder er motiver, som fører til disse opfattelser (S. 25). Her styres forskeren af livsverdener, som denne skal prøve at forstå, foruden sin egen livsverden. I

Socialkonstruktionisme er individer med til at skabe genstandsfeltet, ved at konstruere det. Det sker gennem hverdagslivets aktører, foruden forskeren selv, samt de styrende diskurser, der er i sammenspil med andre individer (S. 27-28).

### Valg af paradigme

#### Ontologi

I specialet tages udgangspunkt i den blanding af socialkonstruktivisme og socialkonstruktionisme, med argument i Poppers anskuelse, at det er muligt at bruge flere paradigmer, som et samlet argument.

Den tidligste forståelse af Socialkonstruktivisme er med Platons hulelignelse. Som individer er vi fastspændt i en hule, ude af stand til at opfatte andet, end den virkelighed der er vores egen. Det er dén vi ser i vores hule. Vi kan opfatte idéernes verden, som Platon mente var det sande, som billeder på vægen i vores egen hule. Men vi kan kun opfatte verden gennem skygger, der fremstår som tegn, som vises på hulens væg. Dermed kan vi aldrig erkende andet, end vores egen verden og selvforståelse, samt selvkonstruktionen af denne (Fuglsang et al, 2013, S. 409). Platons idéernes verden, skal dog ses i et realistisk perspektiv, da idéernes verden er uforgængelig, det vil sige statisk. Platon har dog samme empiriske forståelse, at verden er foranderlig, hvilket vil sige, den er flydende. Herved forekommer Platon både at være fænomenolog og konstruktivist. Der forekommer noget hos individet selv, det vil sige livsverden, samt at vi danner og konstruere noget, som minder om idéernes verden, hvilket udgør konstruktivismen.

Det taler ind i den dualitet, med de to perspektiver, som har relevans for specialet. Dette er et fænomenologisk perspektiv, der handler om livsverden. Det er mellemlederens livsverden, jeg ønsker at beskæftige mig med som genstandsfelt. Foruden livsverden er det den interaktion, som mellemlederen har i sit daglige virke, der ligeledes er interessant at undersøge. Her er identitet og roller styrende, hvilket udgør socialkonstruktionisme, da mellemlederens identitet og rolle, skabes ud fra interaktion og accept af medlemmerne, som sker gennem symbolske elementer mellem dem.



I fænomenologien er der Edmond Husserl, som den teoretiker, der først beskæftigede sig med begrebet. Husserl's livsverdens begreb, byggede teoretikeren Alfred Schütz videre på, med fokus på forskellige livsverdener (Fuglsang et al, 2013, S. 275). Schütz mener, at menneskelig opfattelse, danner grund for individets egen forståelse (Schütz, 2005, S. 24-26). Her menes derved, at der er fokus på individets egen opfattelse. Livsverdensbegrebet skal forstås som noget intrasubjektivt. At mennesket har sin egen identitet og egen livsforståelse af verden og sig selv. For individer kan forstå og kommunikere med hinanden, bruger Schütz begrebet relevanssystem (S. 59).

Relevanssystemer kan ses som de normer eller kutymer, der gør mennesket danner sin egen selvforståelse. Der opstår dermed en forståelse af en in-group og en out-group, hvor relevanssystemerne danner bund for mennesker kan mødes, i en intersubjektiv verdensforståelse (S. 59). Hvad der giver mening for et menneske, er ikke ens betydende med det giver mening for andre. Relevanssystemet bygges op over tid, ved interaktion med verden eller andre mennesker, som giver det enkelte menneske sin egen livsforståelse. Schütz mener ikke det er muligt at forstå et individ fuldstændigt (S. 83). Hvilket kan gøre det fordelagtigt at bruge interaktionisme, til at forstå de processer, som skaber et menneskes forståelse.

I et socialkonstruktionistisk perspektiv, kan det anskues som interaktionisme, fordi interaktionen bliver konstruerende for menneskers opfattelse af fænomener og selvopfattelse (Fuglsang et al, 2013, S. 418). Det har sit fundament i symbolsk interaktionisme, som teoretikerne George Herbert Mead og Herbert Blumer beskæftiger sig med. Mead kommer med sin forståelse af selvets konstruktion, igennem sociale relationer, fordi selvet i sin opfattelse, ikke er til stede før efter fødslen (Mead, 2005, S. 165). Det er gennem tre dele, som er den generaliserede anden, Mig'et og Jeg'et, at selvet skabes. Den generaliserede anden er institutioner, som kan være samfundet, organisationer eller grupper, der har indvirkning på individets selvforståelse. Mead beskriver det, at en person, bliver til en personlighed, fordi denne er i relation med fællesskaber og herved må eller kan internalisere disse, som del af sin egen selvforståelse (S. 182-185). Det sker gennem, det som Mead kalder et triadisk system. Systemet er opbygget af tre trin, 1) hvor en person udføre en gestus, som rettes mod en anden, 2) denne anden giver et gensvar, på den fremsatte gestus, 3), der leder til afsenderen, igen vil reagere på det, modtageren giver som gensvar. Deraf opstår en dualitet i sammenspil, med den anden. Mead lægger stor vægt på det kommunikative, hvorfor kommunikation bliver styrende for denne konstruktion, selvom handling i sig selv, ligeledes kan

give gensvar. Her er *imitation* i fokus, som den dynamik, der sker mellem parterne i interaktion (S. 75-130). Foruden denne proces, er den indre dialog, individet har med sig selv, af betydning. Det er tænkning, som udgør mennesker reflektivt, kan navigere i hvordan, alt efter den sociale sammenhæng, de ønsker at fremsætte deres kommunikation, som en del af deres gestuskonversation, rettet mod bestemte sociale kontekster (S.167-172). I dette speciale arbejder jeg ud fra den generaliserede anden, som organisationen, der kan deles op i både den formelle organisation og "Group opinion", der opstår i den uformelle organisation, hvorfor der opstår to generaliseret anden, mellemlideren er i dialog med. Mead opdeler selvet i to dele. Mig'et, som er den iakttagende, anerkendende og vurderende del af selvet. Dermed skabes eller formes Mig'et af hvad individer selv tror, omverdenen ser dem som (S. 189-191). I denne proces kræver det at individet enten acceptere hvad andre gør, og derved internalisere denne adfærd, eller reagere mod dette. Jeg'et er individets egen umildbare reaktion, som sker i nuet. Jeg'et kan dermed ikke skabes, det er, som gensvar til hvad individer møder. Selvet er dermed en social proces, mellem Mig'et og Jeg'et, i relation med andre og den generaliserede anden. Mellemlideren er i sin rolle delt mellem to Mig'er. Mig'et mod ledelsen og Mig'et mod medarbejderne. Det skyldes konstruktionen skabes mod dem, som den rettes mod. Gestus og gensvar, er derfor delt, rettet mod ledelse og medarbejderne. Jeg'et er mellemliderens intrasubjektive livsforståelse, som han/hun korrigerer Mig'erne efter. Blumer udviklede fem perspektiver, som er relevante i den symbolske interaktionisme. *Definitionen af situationen* kan beskrives som: "Hvis mennesker definerer situationen som virkelig, så er den virkelig i sin konsekvens" (Levin et al, 2005, S. 107-108). Det definerer derved, at mennesker agere ud fra det, som er vigtigt for dem selv, som derved bliver virkeligt. Beskrivelsen er ligeledes en subjektiv forståelse. Dette taler ind til den dualitet, som mellemlideren arbejder mod. Der arbejdes både mod at forstå, hvad der er vigtigt for ledelsen, samt hvad der er vigtigt for medarbejderne. *Social samhandling* som beskriver at mennesker udvikles, forstår og skaber derved sig selv, i samhandel med andre mennesker. Dette sker gennem kommunikation mellem parterne (S. 112). Det er handlingen mellem ledelse, mellemlider og medarbejder. *Symboler* er det mennesker kommunikerer igennem og med. Det er menneskers kollektive opfattelse af symboler, der kan være ord eller gestusser, der danner virkeligheden. I denne proces, skal mellemlideren være opmærksom på, netop hvilke symboler, der har betydning i interaktionen. *Aktiviteter* omhandler at det ikke er egenskaberne som

mennesker har, som tillægges værdi. Det er derimod de handlinger, derved aktiviteter, som mennesker gør, der har betydning. Et menneske er dermed ikke god pr. definition, men gør gode handlinger. Mellemlideren er dermed ikke en god kommunikator, han eller hun, viser god kommunikation. Alt dette referer til *nuet*. Det er ikke fortiden, som er væsentlig eller fremtiden, fordi det handler om de handlinger, der sker i nuet, som er relevant (S. 108-109).

Begreber og overvejelser, som teoretikerne Peter Berger og Thomas Luckmann bruger som fundament for deres bog *The Social Construction of Reality*, bygger videre på Schütz, Mead og Blumer. De beskriver ligeledes at verden er skabt af individer, samt de processer som skaber verden (Berger og Luckmann, 1966, S. 15). Verden er skabt af intrasubjektive forståelser, som leder til en intersubjektiv forståelse, som kaldes *common-sense* (S. 33-34) Berger og Luckmann bruger begrebet virkelighed (S. 35). Virkeligheden er konstrueret af mange forskellige virkeligheder, som individet skal navigere rundt i. I den væsentlige, som de kalder *par excellence*, er det den "bedste" virkelighed, som er virkeligheden i hverdagslivet. I denne verden, vil individer prøve, dialektisk, at eksternalisere sig gennem sproget, hvorved de konstruerer verden (S. 78). De centrale begreber for virkelighedsforståelsen og konstruktionen, er baseret på Eksternalisering, Objektivisering og Internalisering. Eksternalisering er det individer gør ud fra deres subjektive opfattelser. Det udtrykkes med sprog, vaner, fortolkninger, og som kun er menneskeliggjorte ting, der beskriver dele af hverdagslivets forståelse (Berger og Luckmann, 1966, S. 69-70; Fuglsang et al, 2013, S. 422). Eksternaliseringen konstruerer derved subjektive forståelser i verden. Nogle af disse forståelser eller praksisser, er blevet objektiviseret. Objektiviseringen sker ved individer bliver enige om en fællesforståelse, som med tiden derved bliver objektiv (Berger og Luckmann, 1966, S. 50-51). Derfor forekommer hverdagslivet allerede objektiviseret, med sprog og symboler, der har indflydelse på forståelsen (S. 35-36). Internalisering handler om, at mennesker forstår verden, som eksempelvis det objektiviserede og tilegner sig viden om sig selv og samfundet. Der er to slags internalisering. Det er den primære og den sekundære. Den primære omhandler, den verden et individ fødes ind i. Det vil sige, de objektiviserede sandheder, som allerede er etableret. Hvor den sekundære, er baseret på et udarbejdet selv, som individet forholder sig til, i mødet med hverdagslivet. Intet individ internaliserer dog fuldstændigt det objektive (S. 153). Dette minder om Meads forståelse af den generaliserede anden, at individet er præget af, det som det er en del af. Som kulturen og rollerne, bliver internaliseret (S. 157). Væsentlige begreber inden for deres teori

er derfor, vaner, eksternalisering, internalisering, roller, institutioner og objektivisering, som kan undersøges, da disse skaber hverdagslivet (Fuglsang et al, 2013, S. 423).

Som opsummering er der centrale begreber og forståelser, som danner rammen for opgavens forståelse af genstandsfeltet. Mellemlideren er styret af en intrasubjektiv forståelse af sig selv, i forhold til andre. Dette sker gennem relevanssystemer, som organisationsmedlemmer delvist kan dele, ved at tale samme sprog eller at det eksisterer som en objektificeret virkelighed. Her kan mellemlideren derved tale til ledelsen, i et bestemt relevanssystem, samt medarbejderne, i et andet relevanssystem, med bestemte sproglige narrativer og diskurser. Endvidere er mellemlideren styret af den generaliserede anden. Det er organisationen eller grupper, samt hvad de udgør og har af forventninger. Mellemlideren har en intrasubjektiv forståelse af sig selv, som denne korrigerer i sammenspil med andre. Dette er distinktionen og forhandlingen mellem Mig'et og Jeg'et. Som Schütz påpeger, er det intrasubjektive svært at tilgå, for andre mennesker.

Mellemlideren vil derfor, have svært ved at tilgå det intersubjektive ved ledelsen og medarbejderne. Ligeledes vil jeg som forsker, have svært ved at indsamle empiri om mellemliderens intrasubjektive forståelse, som en fuld erkendelse af hvem de er. Som konsekvens bliver interaktionen væsentlig imellem organisationens medlemmer. Interaktionen er forskellig, alt efter hvem som deltager. Derved ændres identiteten i forhold til det, da mellemliderens identitet både formes af ledelsen og medarbejderne. Mellemlideren har dermed flere identiteter.

Forandringsagent for ledelsen og repræsentant og leder for medarbejderne. Da rollen skabes i interaktion og i nuet, er den ikke stabil. Den ændres gennem hvad der er vigtigt i situationen, for dem som han/hun taler med, samt hvad der er vigtigt for dem som denne er i interaktion med.

Fordi Mig'et, vil formes efter de andre aktører. Endvidere er ikke kun sprog, men tegn, der kommunikerer med væsentlige. De konstituerer en del af virkeligheden, hvoraf den konstrueres.

### Epistemologi

Det er sproget som konstituerer opfattelsen af genstandsfeltet. Derfor er det med sproglige processer jeg ønsker at tilvejebringe viden. Dette både i en forståelse, som er baseret på Schütz, med relevanssystemer, samt Mead og Berger og Luckmann, med en forståelse om interaktionisme. I paradigmerne er den undersøgte genstand, ikke statisk i sin konstruktion, med begrundelse i den hele tiden omstruktureres af individer. I både fænomenologien og interaktionismen, kan jeg som forsker heller ikke undgå at påvirke opfattelsen eller konstruktionen

af genstandsfeltet. Min egen forståelse og livsverden, har betydning. Endvidere har påbegyndelsen af en undersøgelse, den konsekvens at en ny scene dannes, som mellemlideren forstår sig selv i forhold til.

Empirien er baseret på interview med mellemlideren, hvor dennes selvforståelse er opstået delvist, med andre aktører, som jeg anskuer som ledelsen og medarbejderne, hvor det er de samtaler, der har indflydelse på mellemlideren konstruktion af Mig'et. Jeg undersøger dog ikke selve, disse processer, da processerne i sig selv har indflydelse på mellemliderens Mig. Dette Mig, er skabt af gestus og gensvar, i samhandling med ledelsen og medarbejderne. Der er derved en eksternalisering og internalisering i denne proces. Dermed er Mig'et med til at give et indblik i lederens selvforståelse. Mig'et forekommer dog at være temporalt, da det er i bevægelse, og de interview jeg har med i denne rapport, repræsenterer derved kun et billede af mellemlideren i det bestemte nu, interviewet er foretaget i.

I den intersubjektive forståelse, er fænomenologien som førnævnt. Da genstandsfelten (mellemlideren), har sin egen livsverden, opstår der en kløft for at kunne forstå denne. Horisontsammensmeltning kan skabe en fælles forståelse (Fuglsang et al, 2013, S. 303). I en interaktions forståelse, vil man kalde det, oprettelsen af en interaktion, hvor parterne mødes. Horisontsammensmeltning er på baggrund af en hermeneutisk forståelse, baseret på Hans-Georg Gadamer. Individet har en forforståelse, som først kan ændres i interaktion med noget eller nogen. Denne interaktion kan give ny viden, som derved giver en ny forforståelse (S. 312-314). Det objektificeret eller den generaliserede anden, med Berger og Luckmann, samt Mead, bruges til jeg i interaktion med mellemlideren, allerede har en forståelse af, hvad denne er. Det skyldes samfundet og mit studie, har præget min forståelse. I afsæt i Mead med Mig'et og Jeg'et, Berger og Luckmann om internalisering, samt Schütz er det umuligt for mig at erkende et menneske til fulde. Selvet er opbygget af en dualitet, som kan være svært at få en samlet forståelse af, da den er præget af nuet, og derved foranderlig. Internalisering sker ikke til fulde i relationen under interviewene, samt er mennesker opdelt i forskellige livsverdener, som kan være svært, at komme til fuld erkendelse af.

Mellemliderens eksternalisering (kommunikation) som er udtrykt med sproget, prøver at forme forståelsen af forandringen i organisationen. Men mellemliderens egen forståelse, er ikke blot sin

egen konstruktion. Den er ligeledes formet af andres eksternaliseringer. Forståelsen af den generaliserede anden, er væsentlig i forståelsen af mellemlederens internalisering og selvforståelse, som har betydning for dennes kommunikation. Organisationen, ledelsen og medarbejderne, har kultur, forventninger og roller, knyttet på mellemlederen, så dennes selvforståelse bliver skabt af disse dele. Dette sker som konsekvens af mellemlederens interaktion med organisationen og dens medlemmer.

Jeg søger efter forståelsen på kommunikation, på baggrund af selvforståelse, identitet og roller, da disse er skabt i symbiose med hinanden.

### Tilgang til undersøgelsen og design

Jeg bruger det kvalitative interview, som primær empiriindsamlingsform, som del af en kvalitativ metode. Det er derved rammesættende for min analyse, og derved svar på min problemformulering. Årsagen til brug af den kvalitative metode, skyldes jeg ønsker at uddybe de svar, som kommer i interaktionen mellem mig som interviewer og informanten. Fokus er at forstå mellemlederens intrasubjektive forståelse, samt dennes interaktion i en intersubjektiv verden. Det synes ligeledes at være en væsentlig metode, at kunne besvare perspektiver som, rolle, kommunikation og selvforståelse, i et bredere perspektiv. Den kvantitative ramme, synes at have svært ved at uddybe dette, da interaktionen sker i nuet.

Jeg tager afsæt i Svend Brinkmanns beskrivelse af interview, som har fokus på det fænomenologiske interview, samt Margaretha Järvins og Nanna Mik-Meyers beskrivelse af det interaktionistiske interview.

Jeg har indsamlet interview på dette semester, samt bruger jeg fem af de 12 interviews, fra 9 semester, der bruges som dokumenter. Interviewguiden har været opbygget semistruktureret, ved at have tematisering af spørgsmål, mens jeg har lige så stort fokus på, hvad der emergere i samtalen. Temaerne kan læses i bilag 3 Interviewguide. Samtalerne foregår, som en del af hverdagslivet for mellemlederen, hvilket udgør det er mellemlederens respektive hverdagsliv i arbejdet, jeg søger at afdække. Interviewguiden er rammesat efter at opnå denne forståelse (Brinkmann og Kvale, 2015, S. 50). Interviewguiden kan virke som ramme, i samtale med informanten, så relevante emner bliver omtalt i interviewet.

## Indsamling af empiri og analyse

### Empiri og informant.

Som empirigrundlag, er der foretaget og indsamlet interview med mellemledere i danske kommuner. Dels to interview, med mellemledere fra en Nordjysk kommune, samt fem interview fra et samarbejde, jeg havde som del af mit 9 semester, med Randers kommune (Bilag 1). Disse er interview med 12 pilotkommuner, i et klimaprojekt som hedder DK 2020. I alt er der derved syv interview. Anonymisering er valgt, da det var et krav, hos nogle af de 12 tidligere interviews. Jeg vælger fortsat at respektere dette, ud fra et etisk perspektiv, som har dannet grundlag for de åbne og ærlige samtaler. Det er ikke en personificering der er væsentligt for opgaven, det er de overvejelser, som forekommer, gennem samtalerne. Det er i håb om, at informanten vil føle sig mere tryk, og minimere hvad lederen vil fortælle mig, i forhold til Mig'et formes ud fra den sociale kontekst, hvor individet kan vælge "tænkning", som udgør hvad det ønsker at formidle, som Mead argumentere for. Hvilket kan lade mig komme tæt på en autenticitet. Kommunerne er repræsenteret i hele Danmark, som er Nord-, Midt- og Sønderjylland, samt Fyn og Sjælland. Der er tre kvinder og fire mænd.

### Kontekst

Der er tre dele som udgør konteksten. Den fysiske scene, rollerne og egne livsforståelser. Interviewene er foretaget både på mellemlederens kontor og over teams. Dette sætter den fysiske ramme. Endvidere er interviewet her med gestus og gensvar, mellem mig som interviewer og mellemlederen som informant. Det handler om mere end bare holdninger, erfaringer eller oplevelser. Der er ligeledes fokus på den sociale identitet, som informanten præsenterer sig med, der anses som mellemlederens Mig (S. 30). Formålet er at få et så autentisk billede som muligt. Da individer ønsker at fremstille et positivt billede af sig selv eller til sin egen fordel. De kan derfor ville ændre billedet af deres rolle, så dette opnås. Når jeg som interviewer, kan indvirke på den sociale fremstilling, må jeg dermed være bevidst om, hvordan jeg sikre dette ikke sker. Informanten må ikke føle, han/hun kan tabe ansigt, ellers kan de ville skabe en ny konstruktion af sig, som passer bedre på deres rolle (Järvin og Mik-Meyer, 2005, S. 30). Dette handler om det Mead omtaler, at individer overvejer hvordan de fremstiller sig selv, ved at vælge hvilket Mig de skaber til den sociale kontekst. Tilgangen til hvordan jeg spørger, er derfor relevant. Som

interviewer må jeg ligeledes være bevidst, om samme ønske, i mødet med informanten. Dette udgør, at jeg vil prøve at fremstille mig selv, på en måde, som skal sikre et trygt rum.

### Analyse

Argumentet for at tage fem interview med fra 9 semester, som havde et andet perspektiv, er at mening kan anskues fra mange perspektiver, hvorfor mening ikke er statisk, hvilket udgør at jeg kan bruge dokumenter (S. 195). Interviewene er en objektificeret virkelighed, af et tidligere nu, men som stadig giver en indsigt i mellemliderens syn på sig selv og forandringer (S. 235) Dermed kan interviewene bruges, i forhold til den kontekst jeg prøver at afsøge her.

Jeg tager afsæt i seks perspektiver på analyse, som danner rammen for, hvordan interviewene vil blive kodet. Det er *Kategorisering af medlemskab*, der beskriver, at bestemte personer, høre til bestemte kategorier, som derved udgør deres måde at agere på (S. 31-32). En mellemlider har dermed en række bestemte måder, denne skal agere efter. Endvidere er fokus på *narrativ*, som er fortællinger informanter eksternaliserer i samtalen, samt kontekst, form og funktion væsentlige (S. 35-40). I det narrative, vil der være fokus på fortællings plot, som udgør den samlede forståelse af, hvad det vil sige at være mellemlider, der kommunikerer forandringer. Narrativerne er ligeledes noget, der ikke kun er eksisterende hos mellemlideren selv, men er også formet af diskurser, som kan være en del af organisationen, gennem den generaliseret anden eller den objektificerede virkelighed. Det kan dermed bruges til en større forståelse. *Indhold*, omhandler hvad informanten siger gennem interviewet, i forhold til emnet. *Formen*, illustrere hvordan informanten fortæller historien, samt hvilken rolle denne har. Funktioner omhandler hvilke strategier, både bevidst og ubevidst, informanten bruger. Som er i relation til Mead, med at individet tilpasser sig, den sociale kontekst. Samt *konteksten* som beskriver både den konkrete kontekst ved interviewet, samt den kontekst mellemlideren har mellem forskellige medlemmer denne omtaler igennem interviewet (S. 40). Flere af perspektiverne er flygtige, det vil sige, de opstår kun i nuet, som del af interviewet. Fordi meningen hele tiden er til forhandling og konstruktion. Dette passer godt sammen med perspektivet Sensemaking, som kan læses om i afsnit sensemaking.



## Interviewguide

Interviewguiden er en del af min rolle, som interviewer. Denne udgør spørgsmål, jeg ønsker at få besvaret. Som jeg tidligere beskrev, ønsker jeg ikke informanten skal føle sig usikker, hvilket kan gøre at informanten korrigerer sit Mig til nuet, som gør det mindre autentisk. Derfor vil jeg tematisere, med så åbne spørgsmål som muligt. Spørgsmålene er baseret på fem overordnede temaer. Det omhandler selvforståelse, kommunikation, relation, rolle og feedback. Det er disse jeg ønsker at få empiri omkring, hvorfor det naturligt er mellemlederen der bedst kan svare på disse.

## Metodisk kritik

Erkendelsen er dog den, at jeg som interviewer, har svært ved at kunne få indsigt i et andet menneskes selvforståelse. Dels ud fra et fænomenologisk perspektiv, at det er to livsverdener der mødes. Vi kan derfor kun interagere i den fælles verden, hvor vi forstår tegn, ud fra vores egen forståelse. Dette kan påvirke kommunikationen, ved at vi ikke taler i samme relevanssystem. Jeg er ikke mellemleder og arbejder ikke i de respektive organisationer, hvilket udgør noget af min manglende forståelse af forskellige elementers betydning for informanterne, så som den generaliseret anden eller den objektificerede virkelighed. Ligeledes er der i en interaktionistisk forståelse, at jeg som forsker, er med til at forme interviewet og dermed meningen. Dette sker som konsekvens af, mødet med andre er som respons på nuet, hvor dem der interviewes, viser et Mig, som fremstilles i mødet med mig som forsker. Det er derved altid kun i nuet, at mening eksisterer, fordi det er en evig rekonstruktion (S. 30). Derfor er mening om selvforståelse til forhandling.

Det kan være noget vanskeligt at forene disse perspektiver, i denne sammenhæng. Jeg lægger herved vægt på Schütz beskrivelse af, det er svært at komme til en erkendelse om den anden, hvorfor interaktionen må være relevant. Selvom det intrasubjektive eksistere, er det svært for mig at erkende og derfor indsamle. Jeg erkender dog stadig det eksisterer. Det er blot det intersubjektive jeg kan observere, som er den interaktion og fremstilling af Mig'et, der er mellem forsker og informant.

Blumer mener at forskeren skal være opmærksom på den kompleksitet der eksisterer i empirien, kan skulle komprimeres, for derved at passe på teorien (S. 40). Det handler dermed om at lade sig overraske. Hvilket har udgjort, at han er af opfattelsen de kvalitative data, skal analyseres på deres

egne præmisser, som er i forlængelse af at lade sig overraske (Levin et al, 2005, S. 128). Det er noget jeg har prøvet at forholde mig til. Eksempelvis, ved at have så åbne spørgsmål som muligt, hvor jeg ikke afbryder informanterne, så de har kunne udtrykke deres egne holdninger. På den måde er teorierne ikke direkte, som del af interviewene, hvorfor samtalerne kan foregå naturligt og emner kan emergere frem løbende. Dog med erkendelsen af, jeg stadig har ledt efter, dele, og derfor har ubevidst kunne påvirke informanterne, til at tale om disse dele, som udgør en del af den kritik Blumer giver. Det kan være svært, helt at forholde sig objektivt, hvorfor jeg metodisk lægger vægt på, min rolle og part af interviewene, er lige så meget med til at forme dem.

## Organisationsforståelse

I dette kapitel, vil jeg redegøre for organisatoriske perspektiver, som skal give læseren en rammeforståelse, af den mangfoldighed, der er i organisationsforståelsen. Redegørelsen er relevant da rammerne for organisations opbygning, organisationsform, strukturer, kultur og rolleforståelse, der tilsammen udgør rammen for hvordan kommunikation anskues i de respektive organisationer. Hvilket udgør mellemliderens rolle i et kommunikationsperspektiv. Anskuelsen på organisationen er vigtig, for at forstå, den generaliserede anden som Mead beskriver. I dette afsnit beskriver jeg ligeledes anskuelsen på forandringer, som jeg prøver at tilpasse, i forhold til organisationsforståelsen.

Jeg vælger at arbejde videre, med Chester Barnards beskrivelse af organisationen. Barnard beskriver en organisationsforståelse, i et ledelseskommunikationsperspektiv. Barnards forståelse af organisationen, skal ses som kommunikation og hvordan dette, kan hjælpe målet for organisationen. Dette skal ses i sammenspil med, at organisationen er kommunikation (Heidi Hansen, 2014, S. 185). Der i et moderne perspektiv, ser medlemmerne styret af sproget. Perspektivet anskuer jeg som delt. At det både er forhandlende og konstituerende, mellem individer, som er i sammenkoblingen af socialkonstruktionisme og interaktionisme.

## Organisationsforståelse

Jeg vil introducere fire overliggende organisationsforståelser, som kan danne rammen for hvad en organisation er. Disse er: Klassisk organisationsteori, som kan kaldes analytisk perspektiv, Neo-Klassisk organisationsteori, som kan kaldes human relations/Behaviorisme, Moderne organisationsteori, som kan kaldes systemteori og Postmoderne som kan kaldes Socialkonstruktivistiske perspektiv (Heidi Hansen, 2014, S 17-18; Oyibo og Gabriel, 2020; Vøxted et al, 2003, S. 26-27; Gergen og Thatchenkery). Inden for litteraturen i den klassiske teori, findes Frederick Taylor, Max Weber og Henri Fayol, som de mest fremtrædende med deres overvejelser. I den klassiske forståelse, handler organisationer ud fra rationelle beslutninger, efter den bedste løsning (Oyibo og Gabriel, 2020, S. 48). Det kan beskrives som Scientific management, som er baseret på Taylor, Bureaucrati, som skaber hierarki, regler og klarhed om arbejdet, som er baseret på Weber, samt administrativt management, som omhandler ledelse, der er baseret på Fayol. For perioden kan det beskrives som et rationale, der er styrende. Organisationen ses som *Homo Economicus*, det vil sige, at mennesker er et økonomisk menneske, som agerer rationelt. Heri skal det forstås, som den rationelle organisation, med rationelle mennesker. Eksempelvis er at ordre vil blive udført og løn er nok i sig selv for medarbejderne. Organisationen er en maskine, medarbejdere er udskiftelige delpartner af maskinen. Det er ledelsens opgave, at sikre den samlede maskines bedste effektivitet. Adam Smith er ligeledes en del af denne periode, der introducerer begrebet specialisering, som en måde at optimere organisationen på (S. 48). Grundlæggende kan opfattelsen deles ind i opdeling i strukturer, sikre arbejdsprocesser ved autoritet, koordinering og "span of control" (Oyibo og Gabriel, 2020). Beskrivelsen af organisationen, er at organisationen er formel, da den danner ramme om et fælles formål, og det kun alene er ledelsen, som styrer organisationen.

I den Behavioristiske teori, er det med særligt fokus på de menneskelige perspektiver (Heidi Hansen, 2014, S. 17-18). Eksempelvis er Elton Mayo, med sine kendte Hawthorne studier, som start for perioden. Mayos studier var et brud, med den klassiske teori, ved at vise managements input, har indflydelse på medarbejdernes output, som er på andet end bare løn. Det bryder derved ved rationalet om, at mennesker kun styres af økonomisk fundament i sit arbejde og at valg af lederstil eller input fra management, har en indflydelse på organisationen. Studiet viser ligeledes, at det som før anses kun at være en formel organisation, er styret af uformelle organisationer. Det

handler dermed, for organisationen, om at kunne håndtere disse uformelle grupper. Dette danner fundamentet for nye teorier som motivation, kultur, adfærd og management teorier, som væsentlige for organisationen. Abraham Maslow, Frederick Herzberg og Douglas McGregor, er teoretikere som kan bruges i denne opfattelse. Den moderne opfattelse er organisationen, er set som et dynamisk åbent system, der vil ændre sig i forhold til sit miljø (Oyibo og Gabriel, 2020, S. 54). Derfor er der flere elementer, som organisationen skal forholde sig til, da den ændres i forhold til dem. Elementerne er, medarbejderen selv og dennes personlighed, De formaliserede funktioner, som danner organisationens struktur, Den uformelle organisation, Rammerne jobbet udføres i, samt status og roller, som alle er i sammenspil og har indflydelse på hinanden, i forhold til organisationens funktion (S. 54). I en moderne forståelse, er organisationen dermed mere kompleks og sværere at kunne styres, da der er flere elementer, som udgør og har indflydelse på organisationen. Eksempelvis er teoretikerne Edgar Schein og Henry Mintzberg, i denne periode. Det kan være en strukturel og funktions opdelt forståelse, som er præsenteret af Henry Mintzberg, i sin artikel "*Structure in 5's: A synthesis of the research on Organization Design*" (Mintzberg, 1980). Mintzbergs beskrivelse af organisationen, opdeles i 5 (senere 6) konfigurationsformer. Hver af disse, har deres måde at koordinere og fordele arbejdet i forhold til (Sørensen, 2000, S. 15) Formerne er *Simpel struktur*, *Maskinbureaukrati*, *Professionelt bureaukrati*, *Den divisionaliserede form*, *Adhokratiet* og *Idé-organisationen* (S. 13). Disse deles ligeledes op i seks grundlæggende organisationselementer, samt konfigurations mekanismer. Organisationselementerne er: *Øverste ledelse*, *Mellemlideren*, *Teknostruktur*, *Støttestab*, *Produktionskernen* og *Ideologi* (S. 20). Strukturen skal her forstås som linjefunktioner (Øverste ledelse, Mellemlideren og produktionskernen), hvor at, Teknostrukturen og Støttestaben er stabsfunktioner. Ledelsen, mellemlider og funktionskernen, arbejder derfor i direkte relation, hvor staben sikrer organisationens processer kan fungere efter hensigten eller optimere disse. De udgør tilsammen organisationens processer, de samarbejder og støtter op om disse processer, der gør organisationen kan drives. Ideologien kan oversættes som den indre kultur, der er i organisationen (S. 19-24). Det er de værdier organisationen er styret af, der er en del af missionen. Konfigurationsmekanismerne bruges som fordeling af opgaver i organisationen. Disse er: *Gensidig tilpasning*, *Direkte overvågning*, *Standardisering af arbejdsprocesser*, *Standardisering af output*, *standardisering af faglig kunnen* og *Standardisering af normer* (S. 15). Alt efter kompleksitet, kan

organisationen vælge at bruge bestemte former af mekanismer, uanset organisationsform. Edgar Schein er en teoretiker, som uddyber kulturperspektivet, med sin forståelse af organisationens kultur. Teorien er delt ind som et Isbjerg, hvor noget er synligt, noget er i vandoverfladen og noget er under vandoverfladen. Det er værdier som organisationen skabes ud fra, som er Artefaktniveauet, der er det øverste niveau på Isbjerget. Men ligeledes skabes de i forhold til og styres af, ved det som Schein kalder grundlæggende antagelser, der er den nederste del af isbjerget. Det er medlemmernes egne opfattelser, af kulturen og hvad der udgør den (Schein, 2017, S. 18).

I en postmoderne forståelse af hvad organisationer er, er organisationen styret af det særlige fokus på socialkonstruktivismen. At mennesket konstruerer virkeligheden, gemmen sproget og forhandling (Voxted et al, 2003, S. 38). Sproget er derved forandringsbærende, fordi det kan konstruere opfattelser af virkeligheden. Denne opfattelse er et opgør, med opfattelsen om den objektive virkelighed og dermed den objektive organisation. Da der bag hver en sandhed, gemmer sig en anden (S. 41). Dermed kommer opfattelsen, at organisationer er kommunikation (Heidi Hansen, 2014, S. 185). Sproget er en del af den objektificerede virkelighed, der er skabt af organisationens medlemmer. Dermed fremstår sproget ikke som noget privat, men noget mennesker skaber mening i forhold til sammen (Gergen og Thatchenkery, 2004, S. 235). Organisationens medlemmer agerer derfor efter bestemte sproglige diskurser og rationaler. Det kan ses som at sproget i sig selv, bliver en kultur, der er en sandhed mellem medlemmerne (S. 236-237). Her er sandhed derved kontekstuel, da den er et resultat af den konkrete organisation. Medarbejderne kan dermed samarbejde, ved at bruge sproglige tilgange (S. 240).

### Organisationsforståelse i et forandringsperspektiv

Forandringer kan deles i flere områder. De kan være *Radikale*, *Inkrementelle*, *Episodiske* eller *Kontinuerlige* (Greenwood & Hinnings, 1996; Miller & Friesen, 1982; Michel, 2014; Weick & Quinn, 1999). *Radikale og Inkrementel*, omhandler forandringens størrelse eller opbrud med organisationens nuværende situation. *Radikale* forandringer, er et opbryd med de eksisterende normer. Derfor vil denne slags kunne ændre organisationen fundamentalt, hvorimod

*inkrementelle* forandringer er mindre forandringer, som ikke ændrer organisationen fundamentalt. *Episodisk* og *Kontinuerlig*, er både tidsaspektet, samt planlægning mod emergens. *Episodiske* er lineært og planlagt, hvor det *Kontinuerlige* minder om Karl Weick's Sensemaking, med at forandringen sker løbende, og det er forandringen i sig selv, der har betydning for organisationen. Det forekommer dermed at være kontinuerligt. I denne opgave, tager jeg afsæt i både radikale, inkrementelle og episodiske forandringer, som ses ved de fem interviews, fra min udarbejdet rapport for Randers kommune (Bilag 1), i de interviews jeg har haft med de efterfølgende mellemledere. Det kan både være planlagt og kontinuerlige forandringer, som er relevante.

Analytiske anskuelse af forandringer, er en sammensmeltning af den klassiske teori og behaviorismen. Anskuelser er at forandringer i organisationer vil, sigte mod optimale løsninger, som der skal indfri et rationelt mål. Med udgangspunkt i Hawthorn studierne, ses ændringer ledelsen eller mellemleder foretager, har indvirkning på hvad medarbejderne gør, hvilket har betydning for organisationens output. Det er stadig muligt for organisationen at strukturere dette med langtidsholdbar effekt, ud fra rationelle perspektiver (Voxted et al, 2003, side 157). Dette kan lade sig gøre, da den klassiske anskuelse er, organisationen som en maskine hvor mennesker er rationelle væsner, uden andre forhold, der giver modstand eller i den behavioristiske, forekommer modstand, skyldes det strukturelle faktorer, mellemlederen kan ændre på. Inden for samme ramme, er Kurt Lewin, som har modellen *Unfreeze – Change – Refreeze*, hvor en organisation vil søge ligevægt (S. 159).

I den Strukturelle forståelse, som er den moderne organisation, kommer mennesket i fokus, hvor en lang række af nye teorier, kan sikre organisationens succes med forandringer. Organisationer er ikke længere en maskine, som agerer rationelt, men en organisk organisation, med systemer der har indflydelse på hinanden (S. 160). Management og ledelse af disse dele, bliver derfor centralt. Eksempler kan være Harold Jack Leavitt, som ser organisationen som et system. Leavitts forståelse er, at organisationen er delt op i fire dele, som har indflydelse på hinanden. Disse er: *Opgaver*, de opgaver organisationen har, *Aktører*, mennesker inde i organisationen, *Teknologi*, som er maskiner, metoder og programmer, samt *Struktur*, kommunikationssystem, autoritetssystemer og arbejdsdeling. Derved når det handler om forandringer, vil hver af delene, have indvirkning på hinanden i en organisation (S. 162). Ligeledes er der forandringsledelse, hvor teoretikerne Edgar Schein, med sin kulturforståelse og John Kotter, med sine 8 trin, har indvirkning

på hvordan forandringer anskues. Edgar Schein, mener at lederen gennem ændring af Artefakter og synlige værdier, kan være med til at ændre de grundlæggende antagelser, som derved kan hjælpe til accept af forandringer (S. 168). Hvor John Kotter med sine 8 trin, taler om ledelsens og lederens evne og engagement, som skal sikre forandringer i organisationer (S. 170-173). Kotters model skal deles ind i tre overordnede faser, hvor hver af de otte trin er fordelt. *Fase 1: Skab klima for forandring, Trin 1 Etabler oplevelsen af nødvendighed.* Denne del handler om ledelsen skal se nødvendigheden, i at ville forandre. *Trin 2 Oprettelse af en styrende koalition.* Den styrende koalition er at lave en "arbejdsgruppe", som skal lede forandringen. *Trin 3 Udvikling af en vision.* Koalitionen skal lave en vision, som ikke må være for kompliceret. *Fase 2: Trin 4 Formidling af vision.* Kommunikation om forandringen ved en hver lejlighed, gennem kommunikationskanalerne og koalitionens, skal selv efterleve forandringen. *Trin 5 Skabe grundlag for handling på bred basis.* Strukturer skal ændres, så de passer til forandringen, som ligeledes skal være med til, at sikre risikovillighed. *Trin 6 Generering af kortsigtede gevinster.* Kortsigtede gevinster er væsentlige. Disse skal indarbejdes så der er en oplevelse af succes. *Fase 3: Trin 7 Konsolider resultater og skab mere forandring.* Med kortsigtede gevinster skal ledere lave ændringer ved systemer, strukturer og politikker, som underminerer forandringen. *Trin 8 Forankring af nye arbejdsmåder.* Fremhæve sammenhænge mellem forandringer og organisationens succes, så den forankrer sig i organisationskulturen (S. 170-173).

Socialkonstruktivistiske perspektiv, som er inden for den postmoderne forståelse, er at der er mange sandheder i organisationen. Hvilket betyder det ikke kun handler om ét perspektiv, men om at forstå nuancering i alles perspektiv, som bliver vigtigt for organisationens succes med forandringer. Det er derfor ikke kun ledelsen, som skal se nødvendigheden, med at skabe forandringer, som ses i den klassiske, Behavioristiske og strukturelle (moderne) tilgang (S. 174). Da virkeligheden konstrueres blandt alle medlemmerne, er det ligeledes alle medlemmer, som skal synes det er nødvendigt. Teorier inden for denne forståelse, er blandt andet Storytelling eller Appreciative Inquiry. Storytelling kan bruges til at fortælle historier om den organisatoriske kontekst (Heidi Hansen, 2014, S. 154). Storytelling er et relevant værktøj, med en socialkonstruktivistisk erkendelse af mange sandheder i organisationen, som kaldes narrativer. Begrebet narrativ, er en fortælling (S. 134). I en organisation er der mange fortællinger. Lederen kan skabe en fælles fortælling, gennem en styrende historie, som derved er Storytelling. Teorien

hænger sammen med Sensegiving. Sensegiving, omhandler at give mening til andre (S. 158). David Cooperrider har udviklet teorien Appreciative inquiry. Teorien tager udgangspunkt i forandringen skal skabes med medarbejderne. Modellen kaldes 4 D modellen, hvor den beskriver fire trin, som skal sikre forandringer i organisationen. Disse er: *Discover*, som handler om at spørge de enkelte medlemmer, og finde frem til deres opfattelser. *Dream*, som omhandler medlemmernes positive opfattelser fra forrige trin, skal være med til at skabe den nye. *Design*, handler om medlemmerne skal planlægge og skabe den bedste organisation. Endelig er der *Destiny (Deliver)*, som handler om hvordan organisationen skabes, gennem gruppen der går i dialog med andre grupper i organisationen. På denne måde, skabes forandringen gennem dialog, narrativ og en fælles storytelling. (Cooperrider et al, 2001, s. 9-18). Cooperrider, uddyber det selv, med dette citat: *"The Constructionist Principle: Simply stated – human knowledge and organizational destiny are interwoven. To be effective as executives, leaders, change agents, etc, we must be adept in the art of understanding, reading, and analyzing organizations as living, human constructions"* (Cooperrider et al, 2001, S. 19). Dette kan tale ind i den forståelse Gergen og Thatchen har, i forhold til, at sproget er en kontekstuel sandhed for organisationen (Gergen og Thatchenkery, 2004, S. 236-237). Når dette er tilfældet, skal medlemmerne derfor flyttes med sprog (S. 240).

#### Opsummering

Derved kommer der grundlæggende til at være flere opfattelser, som er styrende for både kommunikation og forandringer i organisationer. Synet på organisationen og hvordan den drives, er fundamental for denne anskuelse. Organisationen kan anskues som: 1) En maskine, der styres fra toppen, hvorfor forandringer implementeres direkte. 2) Fokus på motiver og motivation, som skal drive organisationen frem, hvor incitament, ikke kun er løn, men er bredere og forandringer skabes gennem disse. 3) Strukturerne, kulturen og omverdenen, som har betydning for organisationen og dennes drift. Organisationen påvirkes af flere systemer, der ligeledes har betydning for dens perspektiv på forandringer. 4) De moderne perspektiver, med meningsskabelse og interaktion, som ikke bare udgør organisationens drift, men hele dens fundament som helhed. Ligeledes kan anskues samme udgangspunkt ved forandringer. Om de 1) implementeres direkte, 2) fokus på motivation som bærende element, 3) systemerne bliver styrende og skal anskues i forhold til forandringen, eller endeligt 4), om forandringen skal skabes sammen med andre, end ledelsen.



Forståelsen går dermed fra styring fra få, mod et dynamisk sammenspil med mange. Mellemlideren går dermed fra en position, der dirigerer, mod at blive en vigtig rolle, der guider, for organisations sammenspil kan fungere. Forskellen på ordet position og rolle, skal ses som forskellen mellem, at ledelse er en position, hvor positionsudtrykket er fast og dirigeringen sker fra toppen. Mod en rolle, hvor rollen tilpasses, det som den er omgivet af, hvorfor ledelse er med mennesker. Når ledelse bliver en rolle, bliver relationen til dem, som rollen rettes mod, derfor relevant. Det er dette perspektiv, jeg ønsker at undersøge nærmere. Jeg tager dermed meningsforståelse, forhandling og interaktion, med videre gennem specialet som fundament. At ledelse og medarbejderne, kun eksistere på grund af hinanden, lige som de har brug for hinanden, i et dynamisk sammenspil. Som Mig'et, der kun eksistere, ud fra forventningen fra de andre.

### Chester Barnard – Organisation

Jeg tager udgangspunkt i Chester Barnards beskrivelse og forståelse af organisationen, samt et socialkonstruktivistisk syn, at organisationen er kommunikation (Heidi Hansen, 2014, S. 185). Barnard er kendt for sin bog *The functions of the Executive*, som er udgivet i 1938 (Barnard, 1968). Barnards bidrag synes at passe ind i en postmoderne forståelse af organisationer, ved beskrivelsen, som lægger vægt på sproget, som et bærende element. Det er i forlængelse, med perspektivet som: Formidler, Oversætter og forståelse af relation, i et kommunikationsperspektiv, jeg senere i opgaven vil komme ind på.

Barnard kommer med tre overordnede betegnelser for organisationen. Beskrivelsen af den formelle-, den komplekse- og den uformelle organisation. Jeg anskuer at ledelsen, driver den formelle organisation, mellemlideren er bindeled i den komplekse organisation og medarbejderne er de uformelle organisationer.

Den formelle organisation er styret af "*a system of consciously coordinated personal activities and forces*" (Barnard, 1968, S. 72). Det er et system som er kordinerende. Organisationen er ligeledes omgivet og styret af de tre grundlæggende faktorer, som er Fysiske-, Biologiske-, og Sociale faktorer (Isomura, 2020, S. 26). Organisationen er skabt af bidragsydere, som både er inde i og udenfor organisationen (S. 25). Bidragsyderne giver organisationen sin substans, da organisationen ikke er, som et fysisk objekt i sig selv, uden disse bidragsydere og interaktioner (S.

28). Derved eksisterer organisationen kun, med interaktionen og bidragene fra individer. Organisationens grundlag er derved, en villighed til samarbejde, et fælles formål, og kommunikation (Barnard, 1968, S. 82). Organisationen skal ses, som et samlet system. Barnard beskriver det som, *“a system is something that must be treated as a whole because each part is related to every other part included in it in a significant way”* (S. 77). Hele systemet er derved enkelte dele. Ændring af enkelte dele, vil have indflydelse på hele organisationen. Det er denne anskuelse, som kan passe ind i et postmoderne perspektiv, ved at se medlemmer af organisationen, som forhandlende og konstruerende med hinanden, gennem kommunikation. Uden accept eller interesse fra medlemmerne, kan organisationen ikke udføre sin opgave.

Den uformelle organisation, kommer både forud for den formelle organisation, samt skaber den formelle uformelle organisationer (S. 116) De uformelle organisationer, er baseret på menneskelige interaktioner. Sammen skabes disse organisationer, som gensvar til hinanden, hvorfor de har brug for hinanden. Den uformelle organisation, hvor individer mødes, har ikke et fælles formål, hvor den formelle organisation har (S. 114).

<u>Den formelle organisation</u>	<u>Den uformelle organisation</u>
Bevidst organisation, med fælles formål	Ubevidst organisation, uden fælles formål
Upersonligt system, skabt af bidragsyderes aktiviteter	Samlede menneskelige interaktioner
En struktureret enhed	Strukturløs

(Egen tabel 2. Kilde: Isomura, 2020, S. 53)

Den uformelle organisation kan påvirke den formelle, ved enten at sikre villighed til samarbejde eller modarbejde forandringer, fordi det strider mod egne formål og kan modarbejde den formelle organisations beslutningstagning (Isomura, 2020, S. 51). Formelle organisationer har derfor et behov for, at sikre villighed, mod organisationens eget formål. De uformelle organisationer passer ind i en postmoderne kontekst. At medlemmerne former organisationen gennem forhandling og

interaktion. De uformelle organisationer kan anskues som intersubjektive verdner eller den sociale virkelighed, hvor medlemmerne interagerer med hinanden. De formelle organisationer kan være indbyrdes forbundet. Her kommer Barnard med en anskuelse, på det han kalder den komplekse organisation. Som et samfund, er enkelte dele forbundet, som mennesker er i relation med. Det kan være skolen og arbejdet, som har forskellige formål. Da organisationer ikke kan eksistere uden menneskers villighed, og interaktion, er konsekvensen, at organisationer konkurrerer om menneskers bidrag og deltagelse (Barnard, 1968, S. 100). I organisationer vil det være afdelinger, som er formelle organisationer, der arbejder mod bestemte mål. Den komplekse organisation, opstår derved i dette sammenspil, som har betydning på hinanden (S. 42). Komplexiteten omhandler størrelsen, både horisontalt eller vertikalt. De fleste organisationer starter som små, hvor de løbende kan blive mere komplekse (Isomura, 2021 S. 5). Den øverste ledelse, kan være presset, da ledelsen ikke kan tale med flere på én gang. Her er det de respektive afdelinger i organisationer, der kommer i spil. Kommunikationen er vigtig, for oversættelse af formål, i dette sammenspil og kompleksitet, der eksisterer i komplekse organisationer (Barnard, 1968, S. 106-107). Det forklares i afsnittet kommunikationsperspektivet.

Det leder til begreberne *Efficiency* og *Effectiveness*. *Efficiency* er drevet af medarbejdernes egne motiver, hvor *Effectiveness* omhandler, hvordan organisationen kan møde sine mål (Isomura, 2021, S. 5-22). Det taler ind i forskellen mellem den uformelle og formelle organisation (Barnard, 1968, S. 88). Relation mellem disse to begreber er derfor væsentlig. *Efficiency* fører til *Effectiveness*. Sammen er der en ligevægt mellem denne relation. For organisationen skal kunne nå sit mål, må den derfor ligeledes tilgodese sine medarbejders egne formål.

Organisationen kan vælge at gøre dette på flere måder. Centralt er incitamenter, overtalelse og kommunikationssystemer. Incitamenter omhandler enten at give individet fordele eller forbedre den oprindelige situation. Endvidere kan incitament, deles i to overordnede dele. Disse er det specifikke og det generelle. Det generelle kan ikke direkte blive rettet mod en person, hvor de specifikke kan. De specifikke incitamenter er: *Materielle, Immaterielle, Ønskelige fysiske forhold og Ideelle forhold*. De specifikke er rettet mod organisationens tiltrækningskraft, hvor fokus er på attraktivitet, mulighed for deltagelse og fællesskabet (S. 140-142). De materielle goder er fysiske attributter, som penge eller løn, hvor de immaterielle kan være magt eller prestige. Barnard er af den opfattelse, at de materielle har mindre betydning, end de immaterielle, såfremt de har

tilgodeset de basale behov. Specielt når det omhandler samarbejdet (S. 143-146) Det skyldes, fokus på den prestige, det pågældende incitament giver, er væsentlig for betydningen. Det omhandler den anerkendelse, som kommer ved det pågældende incitament. De ønskelige fysiske forhold, er ligeledes væsentlige. Endelig er der de ideelle forhold. Barnard ser dem, som de mest oversete, men vigtigste (S. 146). Det er stoltheden og loyaliteten over den organisation, medlemmet er en del af. Perspektivet på de generelle incitament, anser Barnard som det foreningsmæssige sammenhold, som af væsentlig betydning (S. 146). Betydningen for, hvilke medlemmer, der er del af organisationen, udgør organisationen. Hvilket kan udfordre samarbejde og kommunikation (S. 147). Ligeledes er det et fællesskab om, om arbejdsmåder og tilgange, som styrker eller mindsker samarbejde, da forskellig arbejdstilgange, vil blive accepteret eller modarbejdet. Endvidere er det at kunne bidrage relevante for individer, da det viser hvad individet kan (S. 148).

Jeg vil her bruge et citat fra en af mellemliderne, for at illustrere, hvordan hun bruger incitament, som del af hendes arbejde.

Informant A), en kvinde som har arbejdet med ledelse i flere år og nu har været ansat ved kommunen i 7 år. Hun leder et team, der skal gøre den respektive kommune attraktiv for virksomheder.

*"... meget opmærksom på hvem vil jeg gerne afsted til det her. Vi er på en eller anden præmiereliste til et teater og der er 2 billetter nogen der gerne vil med til det. Der er et eller andet golf åben her er et spændende foredrag der kommer psykolog herude vi inviterer til. Sådan noget med at dele."*

(Informant A)

Som mellemlideren viser, er der fordele ved arbejdet, hun er opmærksom på at dele med sine medarbejdere. Det handler om at dele, med dem. Det kan tale ind i Barnards forståelse, som er nogle af de specifikke incitament. Her kan et foredrag, ikke kun handle om penge, men den anerkendelse, som der kommer ved at kunne få det givne incitament. Det kan sætte et fundament, for villigheden til at samarbejde.

Tilsammen skaber det organisationen, i et fællesskab, som ligeledes for Barnard er af stor betydning. Organisationen bruger ikke nødvendigvis alle incitament, da det kan være forskellige, som har betydning, i en bestemt kontekst.

Endvidere er overtalelse væsentligt. De tre tilgange Barnard omtaler er: *Tvang, Rationalisering af mulighed og Indskæring af motiver* (S. 149). Tvang bygger på, at sikre villighed, ved at skabe frygt og derved sammenhold. Alligevel lægger Barnard større vægt på Rationalisering. Den opdeles i to dele. Generel og specifik. Respektivt er det den formelle organisation og det enkelte individ (S. 150-152). Den generelle kan ansues som det overordnede mål, en organisation arbejder mod, som er overtalelses element. En ideologi kan danne rammen, for overtalelse i sig selv. At kapitalisme arbejder mod kapitalisering og effekt, mod socialisme arbejder mod sammenhold og sikkerhed. Disse danner derved "en propaganda", som kan overtale medlemmerne. Det specifikke retter sig mod individet. Det fokuserer på, individets fordele, ved at blive del af organisationen. Det udfordrende forekommer, ved at det er kontekstuel. Endelig er der Indskæring af muligheder. Effektive metoder er uddannelse/træning eller "propaganda", som giver et fundament, organisationen kan arbejde med, som del af overtalelse. Propaganda kan ansues som en del af en objektificerede virkelighed.

#### Kommentar om Barnard

Barnard er indenfor både behavioristisk, moderne og postmoderne, ved at se på incitament, systemer og sproget som styrende og betydende for organisationen. Antagelse bygger på elementer, at der noget behavioristisk over tilgange, at ledelsen/mellemlideren, skal sikre organisatorisk incitament, gennem individuelt incitament. Her kan man beskæftige sig med motivationsteori, hvor Barnard kan anses at tillægge en moderne anskuelse af Abraham Maslows forståelse, fra grundlæggende behov, mod selvrealisering, ved at se incitamentene som betydende, i forhold til, hvordan andre opfatter dem. Det moderne kommer ved beskrivelsen at se organisationen som et system, der er afhængigt af andre faktorer, end kun det inde i virksomheden. Den postmoderne om den formelles organisations afhængighed af de uformelle, i et dynamisk sammenspil, med forhandling og sproglig konstruktion (Just et al, 2010, S. 100-101). Det er derfor medlemmerne, som er med til at konstruere organisationen, i en evig respons

mellem *Efficiency* og *Effectiveness*. Som jeg tidligere skrev, bliver mellemlederen og medarbejderne, dermed respons på hinanden, i organisationen, som gestus og gensvar.

## Sensemaking

Hvordan mennesker danner mening, synes at være relevant i et kommunikationsperspektiv, med både et intrasubjektivt- og interaktionsperspektiv. Som ramme inden for meningskabelse, vælges Karl Weick, der med sit framework Sensemaking, har syv karakteristika om meningsdannelse, der skal give en forståelse af, hvordan individer danner mening, både i forhold til sig selv, samt sammen med andre. Jeg vil i dette afsnit, inddrage empirien indsamlet fra interviewene. Der er udvalgt særligt 1-3 citater fra de 14 interviews, til at beskrive de enkelte dele af sensemaking.

Karl Weick er en af de anerkendte forskere bag Sensemaking begrebet. I sin forskning, har Weick udarbejdet syv karakteristika, som udgør en samlet forståelse af frameworket sensemaking. Som han beskriver, er mening en kontinuerlig proces, derfor kan det ikke ses som trin, men mere områder, af sensemaking. Denne anskuelse er vigtig, når teorien præsenteres. Weick's anskuelse af forandringer er relevante i dette perspektiv. Weick's opfattelse er at strategi, kan paralyse eller opsplitte organisationen. For Weick handler det om handling. Det er gennem handling, at mening eksisterer. Denne beskrivelse, kommer på baggrund af en historie om en løjtnant, som er faret vild i alperne, med sin gruppe. Han finder et kort og leder gruppen gennem alperne.

Udfordringen er blot, at kortet er ikke over alperne, men over Pyrenæerne (S. 345-347). Weick beskriver derved, et af sine syv karakteristika, som er enactment. Strategi (forandring), handler om at handle, ikke planlægge, da det er handlingen som skaber forandringen i sig selv. Dermed kan selv et dårligt kort, bruges af mellemlederen, som en strategi. Fordi kortet skaber et udgangspunkt for mening og handling, hvilket er det væsentlige.

De syv karakteristika er: Identitet, Enactment, Udvundne tegn, Plausibilitet, Igangværende, Social og Retroperspektivt (Weick, 1995, S. 17). Følgende vil jeg beskrive de syv karakteristika, hvorefter hver, vil jeg inddrage den indsamlede empiri.

*"How can I know what I think until I see what I say?"* (Weick, 1995, S. 18). Ved meningskabelse, er konteksten relevant for individet, da det er denne som bruges som afsæt for

**identitetskonstruktion.** Mennesker skaber derfor identiteten gennem konteksten. Da konteksten

ikke er fast, vil det sige, at menneskers egne forståelse af sig selv, ligeledes ikke er forankret i noget fast.

Informant A), en kvinde som har arbejdet med ledelse i flere år og nu har været ansat ved kommunen i 7 år. Hun leder et team, der skal gøre den respektive kommune attraktiv for virksomheder.

*”Ja vi har det fedeste job. Det synes jeg selv. Vores opgave er jo at tiltrække virksomhederne på nogle af de parametre vi har i byen... jeg går meget op i videndeling og at alle har det godt...”*

(Informant A)

Arbejdet som mellemlider, består af to kontekster. Hun beskriver hendes arbejde, mod at tiltrække virksomheder, til den pågældende by. Samtidig beskriver hun hendes lederrolle, at sikre vidensdeling og et godt arbejdsmiljø, som må antages at understøtte det samlede formål. Disse dele udgør, hendes selvforståelse som mellemlider.

Individet kan kun forholde sig **retroperspektivt**, til sin meningsforståelse. Dermed kommer forståelsen, at vi kun kan forholde os, til mening, forud for noget. Det skyldes vi finder mening, i noget som er sket. Det handler om meningsfyldt erfaring.

Informant B), en mand, som er uddannet ingeniør og har 10 års erfaring. Har tidligere har været en medarbejder i et klima projekt, men er blevet forfremmet som leder, i samme projekt. Leder et team på 7 medarbejdere.

*”Og for cirka 3 år siden startede vi (afdeling), hvor jeg fra starten havde været projektchef og det første år uden personaleansvar. Men de sidste 2 år har jeg så haft personaleledelse... så bliver man forfremmet internt og så går man jo over fra at være kollega til at være leder... Det har altid lagt mig naturligt og gå forrest og tage noget initiativ og sætte en retning og skabe en ramme”*

(Informant B)

Han beskriver flere retroperspektive aspekter, der former selvforståelsen. Han er først opmærksom på, at han kommer fra et team, hvor han så senere bliver forfremmet til leder. Her er han opmærksom på, at forholdet kan ændre sig, i sin nye position. Derefter trækker han på sin fortid, som et argument for, hvorfor han blev leder. Han er leder fordi, det falder ham naturligt at gå forrest. Det styrende for selvforståelsen er, at han er en del af nogen, men gerne vil gå forrest.

Informant C) en kvinde, som har været mellemlider på klimaprojektet DK 2020, i en kommune siden 2021. Hun har 3 medarbejdere.

*"... være lidt svært at turde prøve noget nyt. Fordi man med new public management også bliver målt meget på hvor mange godkendelser ... mange regler som faktisk er kontraproduktive i forhold til at gøre tingene på en anden måde. Altså den grønne omstilling... mit bedste tip er bare at gå i gang. Og learning by doing. Selvfølgelig snubler man og bliver klogere..."* (Informant C)

Det retroperspektive for denne mellemlider, spiller ind i en selvforståelse, om hvad der tidligere fungerede, fungerer ikke efter hensigten i hendes nye arbejde. Dette bliver dermed styrende for hendes menings forståelse. Målinger er kontraproduktive i forståelsen af klimarbejde, som er hendes nye arbejde.

Som individ skabes mening ligeledes ved en **enactment** med verden. Det er gennem forholdes af noget og deltagelse, at mening både forholdes i forhold til og skabes. Derved formes individet ved deltagelse, men former ligeledes konteksten. Specielt enactment er relevant, fordi det er det handlende, som er konstruerende. Enactment kan anskues som en del af interaktionismen, fordi individer ikke blot skaber et miljø, men ligeledes skabes af det, som konsekvens (S. 34).

Mellemlideren vil derfor formes af relevanssystemet eller den generaliseret anden, ud fra gestus og gensvar.

*"... samle møbler. Fordi jeg kunne se ham der primadonna. Han satte sig bare ned og tog den 1 den bedste papkasse og en skruetrækker så gik han i gang. Jeg har også en som er helt modsat og som jo pakker det hele ud og liner det hele op og tæller skruerne tæller møtrikkerne... Mega spændende observation... Jeg kunne jo se deres profiler uden de vidste det."* (Informant A)

Mellemliderens selvforståelse, af sin rolle, sker her i to dele. Dels giver hun opgaver, hvilket er en del, af den styrende rolle. På samme tid, illustrere hun, at det netop er hendes funktion, der kan forstå de forskellige medarbejders behov. Hendes meningskabelse, sker som enactment. Som kontekstskabende, mod medarbejderne og deltagende, ud fra medarbejdernes behov. Hun er som resonans til medarbejdernes forskellige behov og måder at interagere på, som mellemlideren formår at samle i afdelingen.



Enactment viser også, at sensemaking er en **social** proces. Weick mener at processen er social, fordi mening formes med nogen. Forståelsen, at dette kan ske både i en forestilling om andre eller gennem fysisk interaktion. Individet former derved konteksten, i forhold til eller sammen med nogen. Hvilket illustrerer det intrasubjektive og det intersubjektive.

*"Men når der er en person der siger... At jeg er kulturbærer det gør mig sgu glad.... Det er der hvor kulturbærende kommer ind. Vi kan godt tænke på mange måder vi kan løse opgaver i fællesskab på mange måder."* (Informant A)

*"Altså den første direktør vi havde i gruppen her, der var der 3 hanløver. De talte ikke til mig. Men de sagde, hvad siger hun, hende pigen... Der brugte jeg nogle år på at forstå hvorfor agerer de sådan... hvor er det jeg skal ændre min adfærd så det bliver anderledes..."* (Informant A)

*"... har hele tiden været sådan en god sparringspartner... Så når der har været nogle ting, som har krævet ledelsessparring, jamen så har jeg inddraget (Øvre leder) i processen..."* (Informant B)

Her viser det både det intrasubjektive og det konstruerende, ved mellemlederens selvforståelse. Mellemleder A, hun viser, at medarbejderne kan give hende en rolle, som bliver definerende for hendes måde at agere på. At det kulturbærende bliver et element i hendes selvforståelse, som er konstrueret socialt som begreb. Endvidere kan mellemlederen finde sparring socialt, der er med til at hjælpe selvforståelsen hos mellemleder C. Som identitet kan gives, kan den ligeledes udfordres. Det vises af mellemleders A usikkerhed, ved øvre ledere der udfordrer hendes selvforståelse. Det kan udfordre Mig'et, at hun ikke bliver anerkendt i hvad hun selv føler hun er.

På samme tid, vises nuanceringen i selvforståelse mellem mellemleder A og B, når det handler om øvre leder, at det kan stille spørgsmål ved selvforståelsen, samt støtte op.

*"Sensemaking never starts. The reason it never starts is that pure duration never stops."* (S. 43 ).

Som jeg skrev tidligere, er sensemaking kontinuerlig. Det vil sige, den er **igangværende**. Den er igangværende, fordi individet er styret af den kontekst, og de sociale relationer, medlemmet former mod eller sammen med, og det er hele tiden i bevægelse.

Informant D), er en kvinde, som har arbejdet ved kommunen i siden 2020. Hun er uddannet biolog og har 4 medarbejdere. Hun arbejder med DK 2020, klimaprojektet.

*”Ja og det er jo i høj grad en læringsproces. Og vi skal arbejde med det på en ny måde. Men det der med forandringsledelse er virkelig... Fordi det er hele organisationen som skal forandres til at have en ny dagsorden, end den man plejer at have”* (Informant D)

Hun beskriver at klimaprojektet, er en læringsproces, som er igangværende. Det handler om at kunne genfinde den rolle mellemlideren har. Nu er den nye kontekst DK 2020, mod de andre opgaver, hun før havde, i forhold til sin uddannelse som biolog. Når konteksten ændrer sig, har det betydning for mellemliderens selvforståelse. Det illustrerer hun, ved at beskrive det, som en ny måde at arbejde på.

Mening sker gennem **udvundetegn**, som kan være i konteksten. Tegn skal ses som både noget intrasubjektivt og konstruerende. At det betyder noget for nogen, som gør at det bliver styrende for én eller alle. Tegnene danner rammen og dermed en virkelighed, for individet eller gruppen, hvor mening styres med. Her kan historien om løjtnanten igen bruges som eksempel. Kortet er et udvundet tegn, som bruges til at navigere i den givne kontekst.

Citatet fra informant A, om at være kulturbære, kan igen bruges her. Det at hun for tildelt en titel, udgør hendes forståelse af sit arbejde, og er dermed et tegn. Selvom det ikke nødvendigvis er hele arbejdet i sig selv, at være kulturbærende. Men tegnet skaber landskabet for hende.

Informant E), en mand, som er blevet mellemlider, i klimaprojektet DK 2020, ved en ny kommune. Stillingen har han haft i 6 måneder. Han har tre ansatte. Han har tidligere været klimarådgiver for flere kommuner.

*”Og jeg kan se at det kan give lidt problemer eller forvirring. Som jeg håber at vi kan få rettet op på nu, når vi kommer til at have en ny organisering...”* (Informant E)

Informant E, finder et udvundet tegn med en reorganisering. Det er gennem dette, at han antagelsesvist, kan få en bedre selvforståelse, af sin rolle som mellemlider. Hele denne forståelse, er styrende for ham, gennem hele interviewet.

*“The strength of sensemaking as a perspective derives from the fact that it does not rely on accuracy and its model is not object perception. Instead, sensemaking is about plausibility, pragmatics, coherence, reasonableness, creation, invention, and instrumentality.”* (S. 57). Mening

er at forholde sig til mening, og derfor ikke, om noget er korrekt. Der gør dermed mening subjektiv, for de mennesker, som er en del af denne proces. Hvilket beskriver **plausibiliteten**.

*"Jeg godt have min egen holdning om hvordan man gør det. Men det har jeg brugt meget tid på at sætte mig ind i og forstå. Udover alle de uddannelser, man har efter hånden."* (Informant A)

*"Det er ikke noget jeg har læst mig til. Det er noget jeg har lært igennem mange år og igennem samarbejde med mange forskellige mennesker i mange forskellige sammenhænge."* (Informant A)

Mellemlideren viser her, kompleksiteten med plausibiliteten. Hvis noget er væsentlig, må det som princip altid være væsentlig. Altså er uddannelse, vigtig, må det generelt være vigtigt. Først tillægger hun uddannelse betydning, som grundlag for forståelse, af sig selv som leder. Her er læring gennem uddannelse relevant og opbyggende for selvforståelsen. Mens et andet sted, mener samme leder, ledelse ikke er noget man kan læse sig til, men kommer gennem erfaring. Pludselig er læring gennem uddannelse ikke relevant, men erfaring er væsentlig. Her er en konflikt, som forklarer, at sensemaking sker plausibelt, fordi det ikke er baseret på nøjagtighed. Ligeledes kan den vise den kompleksitet, der er i selvforståelse. At selvforståelsen er rettet mod bestemte kontekster, som derfor giver forskellige gensvar.

### Opsamling af ledernes selvforståelse

Konteksten, det sociale og hvad mellemliderne før har arbejdet med, sætter en ramme, for mellemliderens selvforståelse. Som analysen viser, kan en forvirrende kontekst, gøre det svært at få en selvforståelse. Derfor har informant E, svært ved at finde sin rolle, og taler om behovet for en reorganisering, hvor informant A ikke har. Samtidig skabes selvforståelse, af de mennesker, mellemlideren er i interaktion med. Det sociale bliver dermed styrende for måden, mellemlideren agerer på, som ses mellem Informant A og Informant B. Informant D, viser den lærende proces organisatoriske forandringer er. Det er en proces, hun skal kunne genfinde sig selv. Det væsentlige er, at de alle bruger enactment, for derigennem at få en forståelse af sig selv, hvordan det er at være leder, som former deres relation til andre.

## Kritik af Weick og opsamling

Weick's sensemaking framework kan kritiseres ud fra det emergerende princip, som kan deles i temporalitet og plausibilitet. Hvis mening hele tiden emergerer ud fra de syv karakteristika, hvordan kan man som forsker, sikre sig, at den mening der findes gennem forskning, er aktuel? Mening er ikke konstant, men flydende. Konsekvensen af noget er emergerende, er at det bliver temporalt i sin substans. Det kan argumenteres at retropektivt, svare på problematikken, da noget kommer forud. Men kan det antages, at selv det retropektive, vil ændre sig løbende. Endvidere er plausibiliteten problematisk. Når noget er plausibelt, er mening derfor ikke kun temporalt, men ligeledes rettet mod individers egen forståelse, både hos sig selv og i sammenspil med andre. Derfor bliver det enkelte individ eller sammensætningen af dem, som gruppe, styrende for, hvad mening er. Temporaliteten og plausibiliteten giver dog en fordel, som udgør styrken i frameworket. Ved ikke at låse sig på én bestemt mening, ved noget eller nogen, men åbent erkende mening som noget potentielt nyt, kan den hele tiden emergerer frem, alt efter hvad mennesker eksponeres for. Særligt er denne anskuelse relevant ved forandringer, grundet de nye stimuli, som kommer med afsæt i forandringen, foruden kommunikation. Hvilket udgør frameworket anskues som relevant ved selvforståelse, kommunikation og forandringer. Det er dermed muligt for organisationen at gå fra status quo og lave en forandring, hvorefter den implementeres og integreres som del af organisationen. Hvis organisationen møder modstand i denne proces, er denne modstand mulig at ændre, fordi mening ikke er statisk.

Jeg vil herefter arbejde med kommunikation. Grunden til denne antagelse, er ved at mening er rettet mod og sammen med nogen. Hvis det er rettet mod nogen og det sker i sammenspil, må kommunikation være en del af denne proces, da det er måden mennesker interagerer med hinanden.

## Kommunikation i organisationer

Specialets undersøgelsesfelt, er at se på kommunikation, i forandringsperspektiver, med mellemlideren som formidler. Først vil jeg redegøre, for kommunikationsperspektiver, da hver af disse, har indvirkning på, hvordan kommunikation opfattes og anvendes. Jeg vil gennemgå, hvordan man kan anskue kommunikation i organisationer.

Herefter vil jeg redegøre for to primære tilgange, inden for kommunikation. Det er det *Transformative* perspektiv, samt det *Interaktionelle* perspektiv (Heidi Hansen, 2014, S. 23). Hvert perspektiv, har derved en forståelse af, hvordan kommunikationen er i organisationer. Derved ligeledes i forandringsperspektiver.

I forlængelse af dette, vil jeg derfor præsentere linjekommunikation, i et postmoderne perspektiv. At medlemmerne kan tale med hinanden og hvordan disse samtaler kan foregå, hvor mellemlideren får en væsentlig rolle. Jeg laver en model, som er inspireret af Osgood og Schramm, hvor jeg har mellemlideren med som et bindeled.

Endeligt vil jeg beskrive hvordan kommunikation kan opfattes, da jeg vil arbejde videre med interaktionsforståelsen af kommunikation. Derfor er en relationel forståelse, ligeledes vigtig at beskrive. Til at beskrive det, uddybes appelformen Etos, som Aristoteles beskriver, med særligt fokus på eunoia. Hvor fokus er på modtagerens opfattelse af, den som taler. Her præsenterer jeg Ydmyg spørgen, lavet af Edgar Schein og Psykologisk tryghed, lavet af Amy Edmondson.

## Perspektiver på kommunikation

Som tidligere beskrevet perspektiver på organisationsforståelse, vil jeg nu beskrive perspektiver på kommunikationsforståelse. Der findes flere perspektiver på organisationskommunikation. Den samlede forståelse af kommunikation, har ændret sig over tiden, ligesom organisationsforståelsen.

Dette er fra klassisk organisationsteori, til en moderne forståelse af organisationen, forhandlende og konstruerende (Hansen, 2014, S. 17-18). I det Klassiske og Behavioristiske perspektiv, er kommunikation at transformere viden. Som beskrevet før, er det maskinmetaforen, der er dominerede. Medarbejderne skal påvirkes, gennem rationale eller motiver, til at udføre de ordrer som gives. Det er en vertikal kommunikation i den klassiske tilgang, og en vertikal og horisontal i den behavioristiske. Kommunikationen kommer oppefra i organisationen i begge disse tilgange

(Miller, 2015, S. 28-32;52-54). I det behavioristiske tilføres et horisontalt perspektiv, gennem en større interesse i, hvad der driver medarbejderne, med motivation.

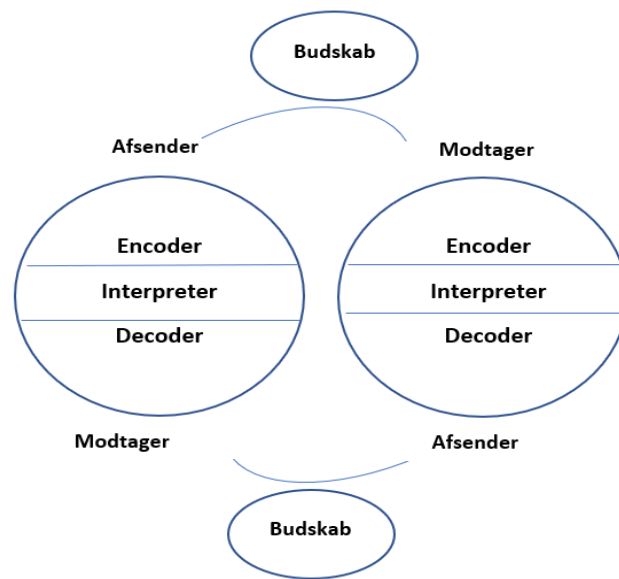
I den systematiske tilgang, der er del af den moderne anskuelse, omhandler strukturerne og kulturen, elementer som mellemlederen kan tale ind i. Eksempelvis som før, med Henry Mintzberg eller Edgar Schein. Det er systemet, som er styrende for kommunikationen. Strukturen eller kulturen, anskues som et system. Systemerne kan enten være lukket eller åben (Miller, S61-65). Barnard er delvist også i denne kategori, ved at anskue organisationen værende både formel og påvirket af uformelle organisationer. Distinktionen mellem at anskue systemet som lukket eller åbent, er efter om systemet er afhængigt af andet end organisationen selv. I en postmoderne opfattelse, er kommunikation forhandling af meninger, mellem de intrasubjektive forståelser i en intersubjektiv verden. Karl Weick er en af de centrale teoretikere. Mening forhandles i fællesskab og er plausible. Sproget får en stor betydning, fordi det er gennem sprog vi forstår verden. Meningsskabelse er derfor centralt i kommunikation, da det skal tale ind til individuelle livsforståelser. Disse kan kategoriseres som narrativer, der beskriver individers egen historie, og derved forståelse. Det er disse narrativer, som er til kontinuerlig forhandling. Når verden er konstitueret gennem sprog, er det sproget der forhandles igennem. Det er derved de forskellige narrativer, som er relevante. Derved spiller måden at kommunikere på, langt større fokus end tidligere. Barnard er ligeledes relevant her, da det er gennem kommunikation, organisationen kan opnå sit mål. Målet er forudsat medarbejdernes villighed, som er delt i specifikke og generelle incitament, hvor nogle kan styres og andre ikke kan.

Sondring mellem anskuelserne, er ved om kommunikation kan forstås lineært eller om det skal opfattes som en proces, som er mere eller mindre dynamisk (Heidi Hansen, 2014, 17-18). De to grundlæggende opfattelser, inden for ledelseskommunikation, er ligeledes inden for de respektive kommunikationsforståelser, der findes mellem klassisk til postmoderne. Der er Transmissionsparadigmet, som er en beskrivelse af envejskommunikation, ved at kunne transmittere et budskab direkte. Det andet perspektiv er Interaktionsparadigmet, der beskriver kommunikation som en integrationsproces mellem afsender og modtager. Forståelsen i Transmissionsparadigmet er, at viden kan videreformidles lineært, med et budskab fra afsenderen, hvor modtageren er "forsvarsløs", fordi denne kun kan reagere med modvilje eller accept (S. 31). En god metafor for denne forståelse, er kanyleteorien, hvor afsenderen indsprøjter budskabet,

hvorfor modtageren kun kan reagere på det indsprøjtede (S.31-32). I paradigmet synes modtagerens respons ikke væsentlig, hvilket betyder feedback må anses som irrelevant for afsenderen.

Interaktionsparadigmet, som ordet siger, handler om interaktion frem for transmission (S. 21-28). Formålet er interaktionsprocessen mellem parterne. Det handler om den dualitet, der er i kommunikation, frem for kun at se kommunikation som noget i sig selv. Perspektivet er i en postmoderne kontekst, hvor individet bliver styrende, da det handler om mennesker, samt bestemte koder, der er afgørende mellem parterne. Det giver et indblik i en forståelse af noget intrasubjektivt, der skal omformes til noget intersubjektivt eller til et bestemt relevanssystem, da mennesker ikke nødvendigvis opfatter sprog (tegn) ens. Endvidere viser teorien, at sprog kræver en respons og denne respons er den væsentlige. Mennesker retter kommunikation mod nogen, i interaktion, som de ligeledes formes af.

Mellemlederen dirigerer og er dermed den eneste som varetager kommunikation, som er den grundlæggende forståelse med Transmissionsparadigmet. Mod mellemlederen og medarbejdere er i interaktion, som er forståelsen i Interaktionsparadigmet. Her kan ligeledes drages parallel til Weick, at enactment giver en respons. Som Mead vil sige, at gestus giver gensvar, hvorfor mennesker respondere på hinandens gensvar og former derved deres gestus efter det. Medlemmerne former og formes af hinanden. Osgood og Schramm har udarbejdet en kommunikationsmodel, der arbejder med interaktionen (S. 27).



*(Egen model 1, af Osgood & Schramm, Kilde: Heidi Hansen, 2004, S. 27)*

Modellen viser, at kommunikation ikke bare opfattes envejs, og giver hermed modtageren en lige så vigtig rolle, som afsenderen. Afsender og modtager, er i en dynamisk relation, hvor de skiftevis er disse roller, for sammen at kunne forstå hinanden. Det betyder at afsenderen er afhængig af modtageren. Modtageren får indflydelse og kan påvirke dialogen. Perspektivet passer på specialet, da kommunikation kræver en respons. Feedback er væsentlig for den information afsenderen sender, fordi mennesker kan opfatte kommunikation forskelligt. Som modellen viser, afkoder, fortolker og koder, begge parter. I socialkonstruktivismen, er vi sammen med til at skabe en samlet forståelse. Kommunikation er en scene, som udspilles i hverdagen, hvor identitet, meninger, holdninger forhandles og skabes. Som mellem en intrasubjektiv eksternalisering, i en intersubjektiv forhandling og intrasubjektiv internalisering. Dette sker på en scene, som Berger og Luckmann omtaler, som hverdagslivet. På scenen ses både Schütz og Meads perspektiv. På den ene side, er der livsverdenen og relevanssystemerne, som denne forstås i forhold til. I kommunikation mellem parterne, er relevanssystem derfor nødvendig, da kodningen afhænger af denne forståelse. Jo tættere relevanssystemerne er på hinanden, jo tættere kommer parterne på hinanden, i en fælles forståelse. På samme tid, kan Mead ses i interaktionen, hvor Mig'et eksisterer i mødet med parterne. Forhandlingen er derved ligeledes en selviscenesættelse, gennem Mig'et, hvor forventningen til hinanden, har betydning for mødet med andre mennesker. Dette leder til en forståelse af, kommunikation ikke kun kræver sprog, men ligeledes kræver en



relation, mellem parterne. Fordi det er denne relation, der udgør forståelsen af kommunikation. Enten gennem relevanssystem eller en identitetsforståelse med Mig'et.

Informant B), beskriver netop interaktionsparadigmet, i sin forståelse af kommunikation. Han beskriver det således:

*"...for mit vedkommende er det jo rigtig vigtigt også at kunne være en god kommunikator.... Det er ikke modtageren der misforstår budskabet. Det er formidleren, som ikke får det videregivet korrekt.... man bærer også et vist ansvar som formidler i forhold til at kommunikere entydigt og let. Og der kan man nogle gange godt blive lidt overrasket over... hvordan folk egentlig tolker de ting, som man siger... Det er ikke altid entydigt eller ensbetydende med at folk ret beset har forstået det som var intentionen med det, og det synes jeg også er lidt spændende." (Informant B)*

Mellemlederen forstår, at kommunikation handler om forståelse, af dén som mellemlederen taler med. Forståelse er her, ikke om mellemlederen selv forstår det, men om modparten gør. Han taler dermed om at kunne kode noget, mod bestemte mennesker. Det illustrerer både det intrasubjektive, som relevanssystem, at mennesker ikke er ens, samt interaktionisme, da mellemlederens egen identitet, skabes af dén eller dem, denne taler med.

## Mellemlederens funktion i kommunikation

Perspektivet taler videre ind i, det som Barnard påpeger som vigtigheden af kommunikation. Det kan opdeles i, at medarbejderen forstår og kan se mening med kommunikation, samt mellemlederen fastholder og opbygger sin autoritet, gennem kommunikation. Hvis autoritet skal sikres, skal den accepteres af modtageren (Isomura, 2021 S. 37). For mellemlederen kan sikre sin autoritet, påpeger Barnard fire elementer som er vigtige.

1. Medarbejderens evne til at kan og forstå kommunikationen.
2. På gældende tidspunkt, vil medarbejderen være i opfattelsen af at dette er i forlængelse med organisationens formål.
3. På gældende tidspunkt, vil medarbejderen være i opfattelsen, at dette er i forlængelse med sine egne interesser.
4. At medarbejderen er mental og fysisk kan "comply" med gældende ordre.

(Egen tabel 3. Kilde: Barnard, 1968, S. 165)

De fire elementer viser, at kommunikation bliver en forhandling mellem parterne. Barnard illustrere at villighed, kræver indsigt i medarbejdernes forståelse og behov, hvilket er i forlængelse med *Efficiency* og *Effectiveness*. Udfordringen for lederen, er i de forskellige formål. Hvilket betyder lederen, skal skifte i sin kommunikation, og repræsentere begge dele, når denne er i dialog med medarbejderne eller ledelsen. Væsentligt er, at en medarbejder ikke kan udføre en ordre, hvis det er umuligt for denne, inden for dens kompetenceområde.

Det er en forhandling, Ikke kun om mening, men ligeledes om autoritet, der konstrueres gennem villighed. Lederen skal forholde sig til interaktionen, hvilket kræver forståelse af, hvem denne taler med. Ved at tale ind i interaktionsparadigmet, vil lederen kunne finde ud af, om medarbejderne forstår kommunikationen og kan se mening med, de respektive mål. Disse er organisationens mål ved forandringer, som bunder ud i værdier og visioner. Foruden individuelle mål, som er de specifikke incitament. Konstruktionen opstår i denne dynamik, da mening kan skabes løbende,

gennem enactment. Barnard udtrykker en udfordring med generelle termer, der gør lederen med fordel kan praktisere præcis kommunikation. Dette kan ligeledes løses i interaktionsforståelse.

Når det handler om forandringer i organisationer, kan organisationen få nye mål den arbejder efter, eller ville effektivisere, ved at skære i medarbejdernes løn, arbejdsforhold eller omrokering. Det gør kommunikationen bliver udfordrende, da det kan tale mod, nogle af de fire elementer som før omtalt. Formålet, enten organisatorisk eller individuelt, kan synes ændret, for medarbejdernes perspektiv, alt efter hvor radikal forandringen er. Ligeledes skal medarbejderne kunne genfinde sig selv, i deres roller. Det sker som konsekvens af deres intersubjektive verden bliver ændret, hvorfor det kan udfordre deres intrasubjektive forståelse af sig selv som medarbejder. De skal derved skabe et nyt Mig, og derved selvforståelse. Organisationen er den scene, parterne spiller på i interaktionen, derfor må mellemlideren formå at forstå disse dele. Han/hun kan tale ind til relevanssystemer, ved at bruge dele af den objektificerede virkelighed, som argument, ved at overtale gennem rationalisering eller bruge Barnards beskrivelse af specifikke incitament som enten ønskelige forhold eller ideelle forhold. Det kan skabe betingelser for samarbejde, som vil være væsentlig, til at beskrive forandringer.

Foruden disse dele, findes væsentlige tilgange, til at sikre villighed, hos medarbejderne til at samarbejde.

1. Ordre overholder, de fire dele for at sikre autoritet
2. Funktionen, "Zone of Indifference", muliggør at ordre vil anses som acceptable, uden at medarbejderen stiller spørgsmål, til deres autoritet.
3. Medarbejdernes interesser vedligeholder stabiliteten af "Zone of Indifference".

(Egen tabel 4 Kilde: Barnard, 1968, S. 167)

Kommunikation kan deles op i: 1) Ordre som tydeligt ikke overholdes, 2) ordre som er neutrale, fordi de overholdes nogle gange, mens andre gange ikke, samt 3) ordre der altid overholdes (Barnard, 1968, S. 167-169). Ligegyldighedszonen er i den sidste gruppe. Zonen eksisterer i hvert

individ. Den er fleksibel, fordi individet afvejer hvilke fordele og ulemper, der er ved at acceptere givne ordre. Dermed kan den både forekomme bred eller smal. Zonen vedligeholdes i fællesskab med alle medarbejderne i en afdeling. Det betyder, at medlemmernes interesse for organisationens succes, som kan anskues at være et af det generelle incitament, gør zonen mere stabil, i forhold til hvis det kun var hvert enkelt medlem. Derved gives autoritet eller accept af kommunikationen i fællesskab, gennem de uformelle organisationers sproglige diskurser, som Barnard omtaler som "public opinion", der er styrende for, om ordre accepteres (S. 169-170). Ligeledes har lederen en rolle, når det handler om zonens bredde. Lederens opgave er at skabe en fælles holdning, som er en del af gruppen, hvorfor denne vil beskytte gruppens interesser. På denne måde, vil medarbejderne acceptere lederens kommunikation, hvilket sikrer autoriteten (Isomura, 2021, S. 42). Accept af kommunikation, bliver dermed et samspil af sensemaking, både i forhold til det intrasubjektive og intersubjektive, der skaber Mig'et, samt gennem interaktionisme, som konstruerer den generaliserede anden som "Group opinion". Her er den generaliserede anden, ikke organisationen, men et fællesskab skabt af den uformelle organisation, som har betydning for mellemlideren. Det skyldes, at alle medlemmer, er afhængige af organisationens effektivitet, for de kan lykkes, med deres egne formål. Derved vil forandringer i organisationer, handle om afvejningen af kompromis, mod de goder som er ved forandringen, ikke kun i forhold til enkelte individer, men fællesskabet som helhed. Lederen bør være opmærksom på risikoen, for at miste autoriteten. Barnard beskriver den fælles følelse, som "fiction of superior authority". Netop at autoritet kun er til stede, hvis andre organisationsmedlemmer, vælger at give den dette. Dermed er der en relation mellem medarbejderne og lederens magt og status, fordi lederen er afhængig af medarbejdernes accept af kommunikation, som konstruerer autoriteten. Der er to grunde som er væsentlige. Dels er medarbejdere modvillige når det handler om at ville tage ansvar for deres egne handlinger, hvorfor ansvaret leveres videre i hierarkiet. Derfor er medarbejderne ligeledes villig til at give autoritet, så de undgår personligt ansvar (S. 43). Samt er fiktionen med til at skabe en fælles holdning for noget, som er godt for organisationen, som igen omhandler "Group opinion". Ledelsen vælger at lave forandringer i organisationer, fordi det skal være til fordel for organisationen denne.

Barnard forklare ligeledes Kompetencen, ved den som er "kommunikationscenter". Jeg anskuer dette, som mellemliderens positionen. For Barnard er det vigtigt, at denne rolle i organisationen, kan oversætte og videreformidle, relevant viden, videre i organisationen. Hvilket udgør, at denne skal have tekniske færdigheder, til at kunne forholde sig til, hvad det er for information, denne bliver præsenteret for (S. 178). De tekniske færdigheder, anskuer jeg som, de færdigheder det kræver, at kunne behandle den information, kommunikationscentret bliver præsenteret for. I denne anskuelse, vil det derfor være den kommunikation, som kommer fra ledelsen eller medarbejderne. For mellemlideren kan imødekomme disse kompetencer, vil jeg nu introducere relationsperspektivet på kommunikation.

### Kommunikation som relation

Jeg arbejder ud fra interaktionsperspektiv og interaktionistisk tilgang til kommunikation. Jeg vil beskrive relationen mellem kommunikationsdeltagerne. Denne opfattelse kommer med, dels at kommunikation er afsenders ansvar, men når der er flere til at give og sende kommunikation, som er med interaktionsmodellen, så må ansvaret derved være delt med alle medlemmerne i organisationen (Heidi Hansen, 2004, S. 33). Endvidere er det udvekslingen af mening og læringen mellem parterne, som sker gennem kommunikation.

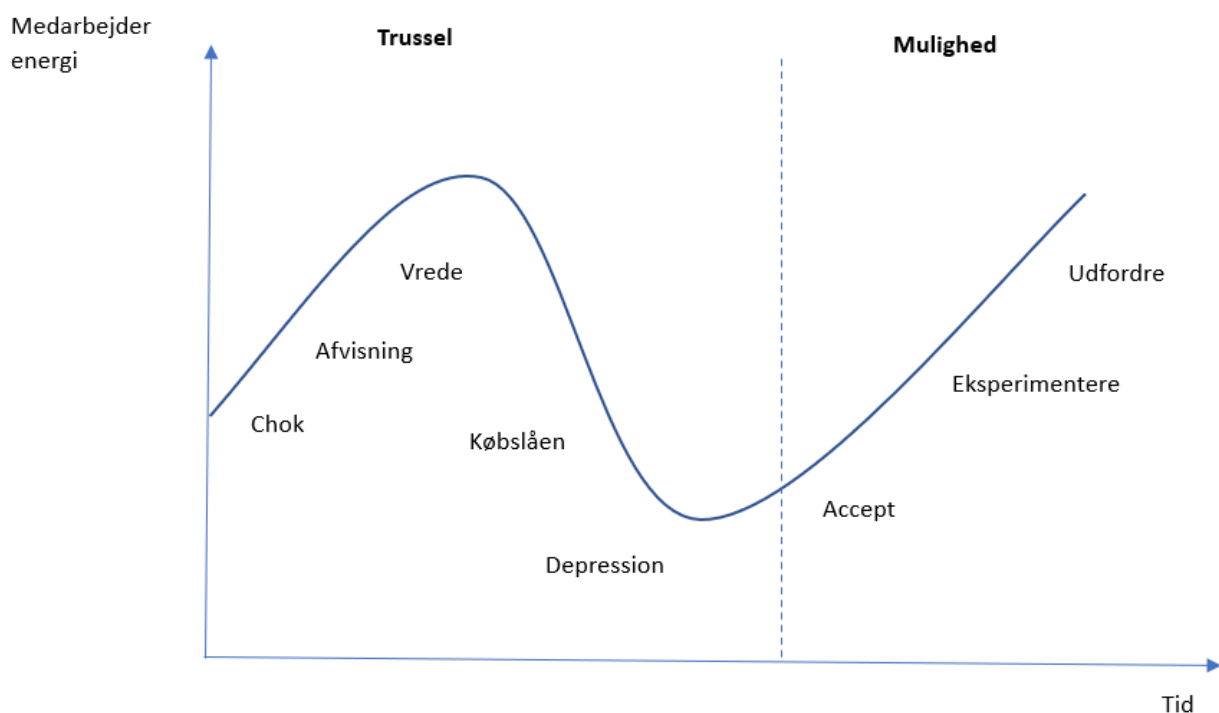
Ligeledes anses en organisation, for at være kommunikation (s. 185). Denne opfattelse er i forlængelse, med det valgte paradigme, ved at verden er styret af diskurser, hvorfor sproget er forandringsbærende (S. 96). Fordi sprog er forandringsbærer, har det betydning for, hvordan den sammensættes og opfattes, af de aktører som både former, afkoder og konstruere den. Når mennesker er intrasubjektive, er det med erkendelsen, at ikke alle har samme forståelse af sproget. Hvis dette sættes sammen med Barnards opfattelse, betyder det derfor, at organisationen ikke kun har brug for et kommunikationssystem, men at kommunikationen i sig selv konstituere virkeligheden, samt hvordan den fortolkes. Dette må derfor have direkte betydning for organisationens måde at være på. Perspektivet præciserer, hvad Barnard delvist omtaler, at effektivitet kommer gennem at forstå, medarbejderne i organisationen. Hvis sproget er forandringsbærende, har det betydning, hvilket sprog vi bruger og hvordan vi bruger det. Endvidere skabes roller og autoriteter, gennem den kommunikative proces, der hele tiden er til forhandling og konstruktion.

Apelformer er lavet af Aristoteles. Apelformer handler om argumentation og hvordan man som taler flytter mennesker med sprog. Dette enten gennem Logos, Pathos og Etos. Specielt er Etos relevant i denne sammenhæng. Det skyldes at Etos omhandler relationen mellem den som taler og dem der lytter (Heidi Hansen, 2004, S. 277-280). Derfor kan begrebet bruges i alle relationer, mod nogen Denne troværdighed er i dette tilfælde, mellem lederen og medarbejderne. Stoler medarbejderne på deres leder, når de kommunikerer. Fordi kommunikation ikke kun er transmission, men interaktion, anskuer jeg relationen som væsentlig. Både fordi lederen kan miste sin autoritet, hvis medarbejderne ikke lytter til denne, samt at kommunikation skal accepteres som legitim. Tillid kan deles ind i tre dele. Det er disse tre dele, som kan opbygge tillid til lederen. *Fronisis*, som er praktisk visdom. Det kan også omtales erfaring. Har medarbejderne tillid, til lederens *fronisis*. *Arete*, som kan beskrives som gode moralske egenskaber. Føler medarbejderne lederen har disse? *Eunoia*, som er velvilje eller at ville det gode, i forhold til dem man taler med. (Aristoteles, 1991, S. 113). *Eunoia* er interessant, fordi det handler om relationen, at ville det gode. At mellemlideren, vil det bedste, mod dem som han/hun taler med. Her ses en relation til Mig'et, at afsenderen ønsker at udtrykkes sig, på en positiv måde, mod modtageren, hvilket kan antages at forbedre internaliseringen af kommunikation. Samt beskriver det, som Barnard omtaler, at kommunikation omhandler accept af det kommunikerede, hvor det ikke kun er individuelt (intrasubjektivt), men ligeledes er skabt af "Group opinion". Det accepteres lettere ved en god relation mellem parterne, når kommunikation ses som en interaktion.

### Udfordringen med kommunikation i et forandringsperspektiv

Kommunikation har betydning for organisationen, da organisationen er bygget på de sproglige diskurser og narrativer. De skabes både af enkeltindivider (intrasubjektivt) og i fællesskab som dialog (interaktionisme), hvor ledelse, mellemlider og medarbejdere agerer sammen i forhold til disse, foruden mellem den formelle og uformelle organisationer. Autoritet er bygget på dette forhold, hvorfor jeg anskuer *eunoia* som væsentligt. Barnard mener, at medarbejdere er villige til at give autoritet, både ved ikke at have ansvar, samt som en del af "Group opinion", for at beskytte de generelle incitament. Medarbejderne skal kunne forstå kommunikation, samt se formål med den. Ikke kun i forhold til organisationens egne formål, men ligeledes medarbejdernes egne, samt ud fra deres ønsker om hvad organisationen er. Disse dele har betydning for kommunikationen internaliseres. Hvis medarbejderne ikke accepterer forandringen, har det ikke

kun indflydelse på integreringen af forandringen, men ligeledes ledelsen og mellemliderens autoritet. Jeg antager derfor at eunoia har betydning, da det handler om relationen. Det understreger vigtigheden af mellemlideren kender til medarbejdernes følelse af eunoia, i forhold til mellemlider. Svend Windahl, mener at 5 % af kommunikationen er uformel kommunikation (Hansen, 2014, S. 188). Det kan anskues som en del af "Group opinion" og de uformelle gruppers indflydelse. Det er de daglige samtaler, som udgør dette, som er i forlængelse af, organisationen er kommunikation. Derfor er disse samtaler vigtige. Udfordringen med at så meget kan være uformel kommunikation, er at denne kan blive til jungletrommer (S. 189-190). Jungletrommerne kan skabe udfordringer for mellemlideren, hvis lederen ikke er en del af samtalerne, fordi de former lederens eunoia, identitet og rolle, mellem medarbejderne. Antagelsen, i forhold til forandringer, kan underbygges af et studie af Adams, Hayers og Hopson, der peger på hvilke reaktioner medarbejderne går igennem, når det handler om forandringer i organisationer (S. 222).



*(Egen Model 2. Kilde: Heidi Hansen, S. 222)*

Som modellen viser, er der en række reaktioner medarbejderne kan føle ved forandringer. Det kan være chok, afvisning, vrede, som leder til depression, hos medarbejderne. Selvom det med tiden bliver en mulighed, er perioden med trussel, en udfordring for mellemlideren. Det er her, hvor

den uformelle kommunikation, kan påvirke mellemliderens identitet og autoritet, i forhold til medarbejderne, fordi disse giver autoritet til mellemlideren og disse reaktioner ikke nødvendigvis arbejder for villighed. Dermed kan uformel kommunikation, uden mellemlideren, give udfordringer for implementeringen af forandringen, hvis medarbejderne ikke vil acceptere den, fordi den uformelle kommunikation er blevet til jungletrommer. Men med ræsonnement i at sprog er forandringsbærende, må medarbejdere kunne flyttes med sprog. Det må derfor være muligt for mellemlideren at korrigere den uformelle kommunikation, ved at indtræde i den. Da Mig'et korrigeres efter andre, fordi gestus giver et gensvar, som former et gestus i forhold til dem som er i denne dialog. Dermed er der et argument om, mellemliderens kommunikative evner, til at sikre sin rolle, samt fokus på relationen, når det handler om forandringer i organisationer, der ligeledes former lederens Mig. Det taler videre ind i Weick's enactment. Lederen og medarbejderne, kan dermed skabe mening sammen, gennem kommunikation.

## Mellemliderens rolle

I dette afsnit, vil jeg uddybe mellemliderens rolle i organisationen. Jeg vil i forlængelse med Barnards perspektiv, tale om den kommunikative rolle, mellemlideren har i organisationen. Dette er med linjekommunikation. Følgelig udfolder jeg Osgoods og Schramms model ved at inkorporere en aktør mere i deres model. Endvidere tager jeg et perspektiv om ydmyghed og psykologisk tryghed, i forhold til et kommunikationsperspektiv, for at udfolde eunoia. Disse dele skal anskues som den sociale virkelighed, som skal være til stede, for at kommunikation kan fungere gnidningsfrit mellem virkelighedens deltagere. Dette skal ses i relation til Berger og Luckmann, om internalisering. Her skal internaliseringen, ses i relation med eunoia.

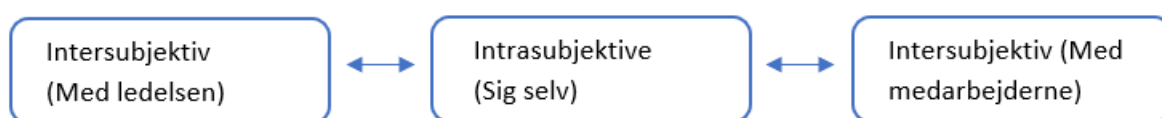
Som det er præsenteret, er den formelle organisation styret af ledelsen, hvor denne er valgt som repræsentant for organisations formål (Isomura, 2021, S. 74). De uformelle organisationer er styret af både, individers egne formål, samt "Group opinion". Der er ligeledes koordineringen af den komplekse organisation. Her fokuserer jeg på, at det er mellemlideren, der er valgt som repræsentant til at styre disse mellemlid. Dette kan beskrives gennem linjekommunikation (Heidi Hansen, 2004, S. 191).

Linjekommunikation, kan ses som fra toppen af organisationen til de forskellige afdelinger. Her fremstår Top, *Ledelsen*, *Oversætter*, *Mellemlider* og det operationelle niveau, *Medarbejderne* (S.



191-200; 201-204). Linjen kan anskues både i transmissionsparadigmet eller interaktionsparadigmet. Jeg arbejder med interaktionsparadigmet, hvor det forekommer som en dynamisk kommunikation, mellem de forskellige led.

Mellemlideren har en unik rolle i denne anskuelse. Her agerer han/hun, i forhold til to forskellige formål, som er *Efficiency* (Uformelle organisation) og *Effectiveness* (Den formelle organisation). Dermed med kommunikation, om de mål organisationen har, samt at kunne videreformidle "Group opinion" tilbage til ledelsen. Dermed kan disse led, korrigeres i forhold til hinanden, i et dynamisk sammenspil. Mellemlideren sensemaker ligeledes i denne proces. Det er i forhold til:



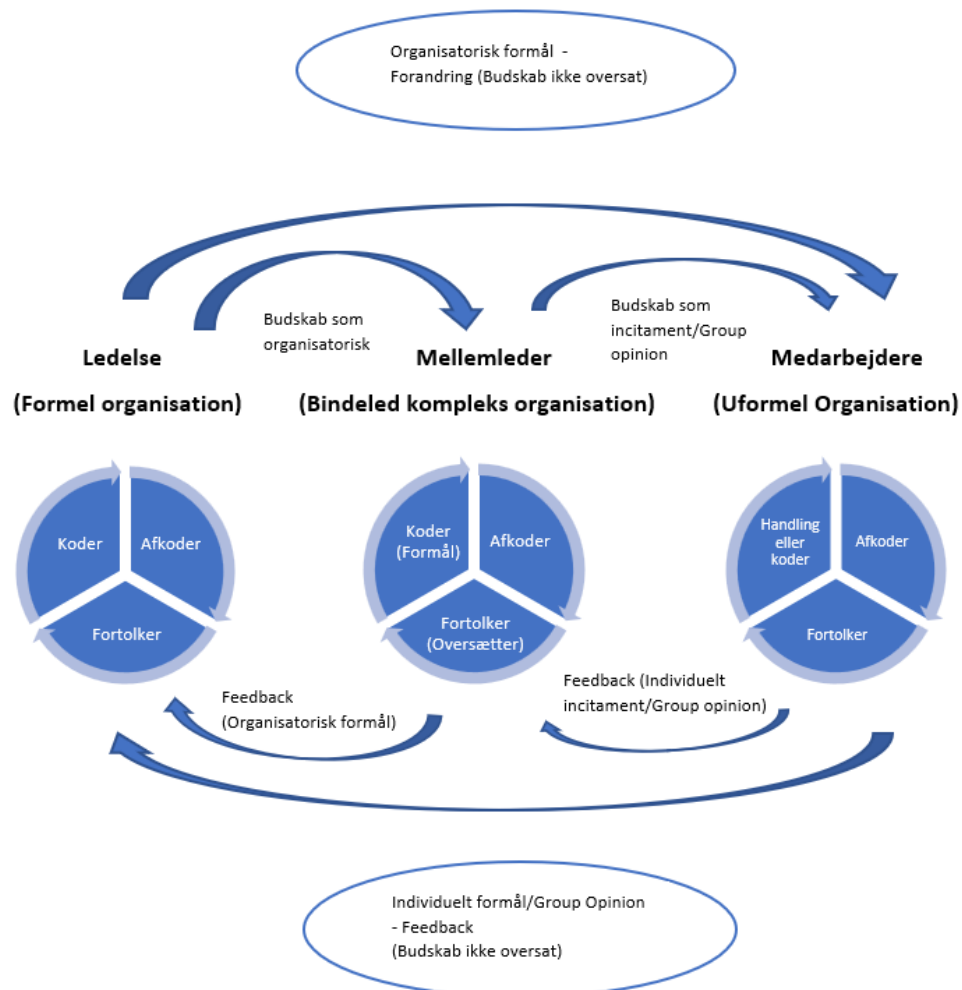
(Egen model 3)

Ledelsen fremstår som den formelle organisation, som er bygget på et fællesmål, hvor den uformelle organisation, er enkelte individers egne ønsker, som ligeledes styres af "Group opinion". Det kan tale ind, i den dualitet jeg taler om, der udgør fundamentet for interaktion.

Mellemlideren oversætter dermed, fra de enkelte dele, som er formel organisation mod uformel organisation. Mellemlideren skal tale sammen og skabe mening, i relation til den formelle organisations mål. Mellemlideren skal derfor tale ind til relevanssystemer, ved at bruge et sprog, der er rettet mod, dem som han/hun taler med. Ligeledes konstrueres mellemliderens forståelse af kommunikation og sig selv, ligeledes i denne proces. Mig'et agere ud fra, dem som det møder. Mellemliderens identitet, formes derved af disse to led, hvilket udgør, at kommunikationen formes ud fra dette. Det retroperspektive, det sociale og enactment, er det som kan danne fundament, for mellemliderens oversættelses egenskaber. Det handler om, at kommunikationen, rettes både mod og sammen med nogen. Det retroperspektive udgør, den forhistorie mellemlideren har med, dem som han/hun taler med, som igen udgør det sociale. Enactment er at meningen, derved kommunikationen, er en handling som medlemmerne gør sammen. Den rettes mod nogen, igennem relevanssystemer, men i samme proces, sammen mod nogen i interaktion, som gestus og gensvar. Igennem denne proces, antager jeg at internalisering ligeledes er en del af denne proces.

For kommunikationen virker efter hensigten, må mellemlideren derfor, forstå hvad den skal tale ind i. Det giver ligeledes et delt ansvar. 1) At sikre de organisatoriske mål bliver mødt, gennem 2) villigheden til samarbejde. Lederen bør kunne stille spørgsmål, både mod ledelsen og medarbejderne, så de organisatoriske formål og det individuelle formål bliver mødt, netop fordi denne står som væsentligt bindeled og oversætter, samt repræsenterer ledelsens visioner og medarbejdernes mål (S. 199-200).

Som forklaring på denne kommunikationsdynamik, har jeg lavet en model, som skal vise hvordan de forskellige dele kommunikerer. Der er taget udgangspunkt fra Osgood og Schramms model, i en interaktionistisk forståelse.



*(Egen model 4, viderebygning på Osgood og Schramm)*

Modellen viser de tre dele. 1) Den formelle organisation, som er ledelsens opgave at varetage. Den kan sende organisatoriske formål videre til medarbejderne, men ikke tale ind til deres individuelle perspektiver, 2) Mellemlideren, som er bindeled i den komplekse organisation. Denne er i interaktion, og derved tilstede på begge scener, mellem topledelse og medarbejderne, som afkoder, fortolker og oversætter, samt endelig 3) medarbejderne, som er den uformelle organisation. De er i dialog med både ledelsen og lederen, dog på forskellige måder, da de ikke nødvendigvis taler samme sprog, grundet deres relevanssystem. Modellen har særligt fokus på kommunikation i organisationer, som er baseret på individer, der drives mod forskellige mål, hvilket udgør mellemliderens nødvendige rolle. Som modellen viser, er det mellemlideren, som oversætter incitament og "Group opinion" til formål, som repræsentant for både ledelsen og medarbejderne. Dette kan ledelsen eller medarbejderne ikke gøre i forhold til hinanden, da de er styret ud fra forskellige mål og ikke taler samme sprog. I en fænomenologisk og interaktionistisk forståelse, er ledelsen ligeledes udfordret. Det skyldes de ikke er tæt på medarbejdernes livsverden eller en del af hverdag scenen, som der udspiller interaktionen, der skaber forhandling om mening og roller. Mellemlideren er derved en væsentlig aktør og oversætter, som binder organisationen sammen, der har gesust og gensvar, med flere parter, der går mellemlideren har flere identiteter.

Efter denne beskrivelse, vil jeg præsentere hvordan mellemlideren kan opbygge sine relationer til sine medarbejdere.

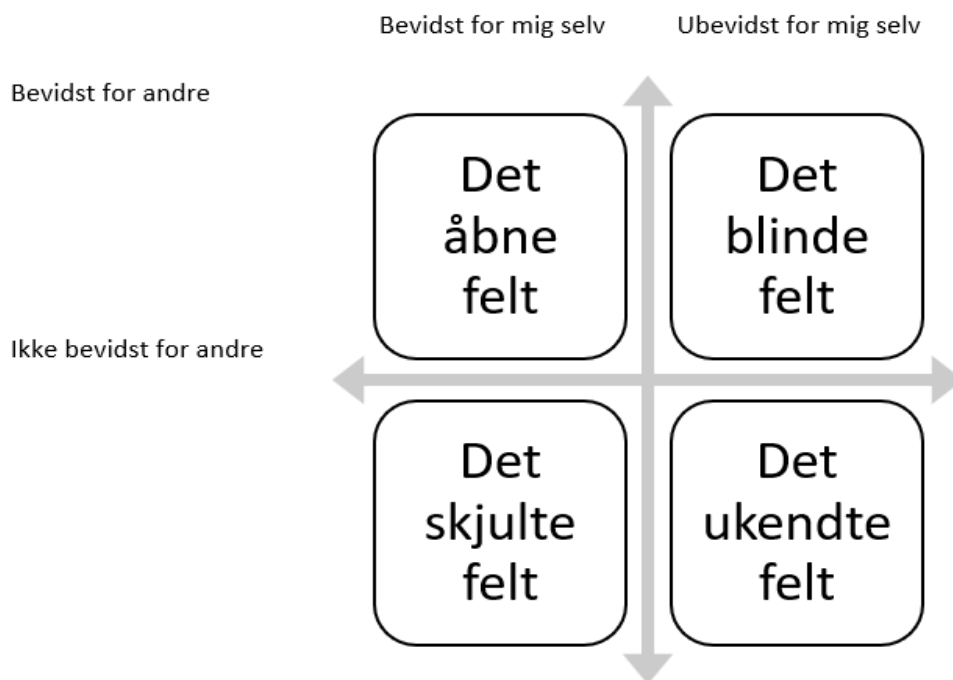
### Opbygning af Etos

Mellemlideren kan arbejde med begrebet etos, for bedre at kunne nå sine medarbejdere og ledelsen. Som nævnt tidligere foreslår jeg Eunoia. Mellemlideren kan arbejde med eunoia, gennem at vise, de gerne vil sine medarbejdere det bedste. På denne måde, få en bedre relation til dem. Det vil styrke kommunikationsprocessen mellem parterne. Mellemlideren kan styrke denne kommunikation på flere måder. Jeg vil introducere to begreber, mellemlideren kan bruge, som antages at give bedre etos. For at kunne opbygge et bedre Etos, har jeg valgt at arbejde med Edgar Scheins forståelse af ydmyg spørgeren, samt Amy Edmondson's Psykologisk tryghed. Sammen skal disse være med til, at sikre bedre villighed, til internalisering af kommunikationen, samt forbedre Mig'et i nuet, som kan være anvendeligt, da uformel kommunikation kan være en udfordring ved forandringer, fordi mellemlideren ikke behøver være en del af denne kommunikation, for at disse

narrativer påvirker dennes autoritet. Disse narrativer kan blive styrende og danne en "Group opinion", som kan udfordre mellemlederens kommunikation mod medarbejderne. Det er relevant, da Aristoteles argumenterer for, kommunikation ikke kun er sprog, men ligeledes en relation, ved at tale om Etos. Relationen er baseret på opfattelsen, modtageren har. Ved at fokusere på eunoia, vil mellemlederen være i stand til at forbedre relationen. Som Mead påpeger, vil Mig'et fokusere på tilpasse sig den anden. Hvor Jeg'et er reaktionen i nuet. Det vil sige, det er ikke sikkert, at reaktionen er accept. Hvorfor lederen også må fokusere på Jeg'et, som mulig respons. Derfor er relationen relevant.

### Ydmyg spørgen

Edgar Schein har udarbejdet et begreb, som kan bruges i forhold til perspektivet relation. Igenennem sin bog, *Spørg, den ædle kunst at spørge ydmygt, i stedet for at belære*, introduceres begrebet Ydmyg Spørgen. Hvis kommunikation har til intention at videreformidle information, som skal flytte modtageren, mener Schein, at det er relevant hvilken måde der kommunikeres på. Belærende kommunikation, har ikke nødvendigvis den hensigt, som kommunikation har, set som informationsfunktion, set i relation til, det skal flytte modtageren (Schein, 2015, S. 7-8). Hvis mellemlederen skal flytte mennesker, må han/hun først forstå dem som skal flyttes. I sin position som spørger, kan det være udfordrende, fordi lederen kan frygte at miste sin autoritet, ved at stille spørgsmål. Det viser at lederen ikke ved alt (S. 19). Ligeledes har kulturen en betydning for, om belærende kommunikation er almindeligt. Hvilket skaber det paradoks, der er ved belærende kommunikation. Både at belæring ikke fremmer modtagerens relation mellem afsenderen, samt at deres vilje eller lyst til at gøre det der kommunikeres, ikke nødvendigvis sikres. Hvilket må være formålet ved kommunikationen i sig selv. Det har dermed effekt på både formålet, som er informationen, samt relationen mellem afsender og modtager. Til at beskrive relationen, kan Joharis vindue bruges. Det fortæller om relationen til andre og os selv.



(Egen model 5, Joharis Vindue. Kilde: Schein, S. 110)

Der er noget bevidst for individet selv, samt ubevidst. Ligeledes er der noget bevidst og ubevidst for modparten. *Det åbne felt*, er det individet ved om sig selv, samt hvad andre ved om dem. *Det blinde felt*, er det individet ikke kan se, men andre ved om dem. *Det skjulte felt*, er det individet vælger at skjule for andre, men som ikke er skjult for individet selv. *Det ukendte felt*, er det som er ukendt for begge parter. Felterne kan variere i størrelse, alt efter interaktion med individet og andre. Det åbne felt, kan dermed blive bredere, hvis individet fortæller mere om sig selv. Schein bruger teorien i argumentationen for udfordringer ved kommunikation, da det betyder noget, hvad andre mener om os som mennesker. Hvorfor det på samme måde, er nødvendigheden for ærlig kommunikation, mellemlederen har brug for (S. 109-112). Mig'et udgør her en udfordring. Mellemlederens ønske om forbedring, gennem ærlig kommunikation, begrænses af frygten for afsenderen, i relation til modtagerens respons. Vigtig information kan være relevant, men tilbageholdes, af frygt for konsekvenserne (S. 112). Modtageren kan frygte enten at ydmyger afsenderen eller frygten for konsekvensen med deres negative feedback. Det er de to felter, *det blinde felt* og *det skjulte felt*. *Det skjulte felt*, er her hvor nødvendig feedback er. Men afsendelse af denne information, kan have indvirkning på det skjulte felt, hvad andre synes om individet. Det sker når denne feedback er blevet givet. Det giver et andet paradoks. Hvis viden er væsentlig for

afsenderen, må feedback ligeledes være væsentlig. Men hvis modtageren ikke giver ærlig feedback, kan det være svært, om relevant information videreformidles. Måden at få adgang til denne vigtige information, er ved at tale ærligt om os selv, gennem det personlige jeg, der er i Joharis vindue. Ved at åbne sig selv, giver det muligheden for andre gør det samme.

Her skal det ses i relation til, at mellemlideren gerne vil have information om det skjulte felt, men medarbejderne kan være nervøs for, hvilken betydning informationen har for relationen mellem dem som medarbejder og deres leder. Schein foreslår at løse problematikken, med begrebet ydmyg spørgen. Ydmyg spørgen har sin styrke, i at møde modtageren med oprigtighed. Med denne tilgang, skal vi som mennesker, være villige til at lægge vores fordomme og vores forventning om hvad den anden svarer. Vi skal være oprigtige, fordi vi som mennesker, ikke kun opfatter ord, men ligeledes andre signaler (S. 56-57). Schein forklarer, at styrken ved dette, ikke ændre at lederen skal sætte retningen, ved at give ordre. Det er styrken i, at medarbejderne oftere husker, når lederen var nysgerrig, som skabte den gode relation, hvilket er det væsentlige (S. 57). Det essentielle ved ydmyg spørgen er derfor, at man som afsender af spørgsmål, vælger at give modtageren plads, så modtageren kan fortælle sin historie (S. 59). Schein beskriver dette koncept kan bruges af ledere, til at sikre bedre opgaveløsninger (S. 125). Men der er en udfordring, som er angsten for at lære noget nyt, som gør mennesker modstandere overfor denne tilgang. Som Schein beskriver det, er det angsten for at blive inkompetente. Måder en leder kan arbejde med dette på, er ved at sætte tempoet ned, være opmærksom og reflektere (S. 127-134). Lederen skal blive opmærksom på sig selv og sin omverden, som kan være med til, at forbedre dennes kompetence i at lytte ydmygt. Ved at lytte ydmygt, giver lederen plads til, andre livsverdner.

Da der er flere parter i kommunikation, kan den bedst forstås, gennem interaktion. I denne proces forhandles og internaliseres gennem sprog, ikke kun mod en, men flere. En monolog, sikre ikke nødvendigvis villighed, da der ikke er deltagelse fra begge parter. Ved at lade andre være en del af kommunikation, sikres villighed, fordi de deltager i interaktionen. Ligeledes forbedres Jeg'et, som er svaret på nuet. Hvis Jeg'et er medarbejderens intrasubjektive forståelse, må det betyde, at mellemlideren lettere kan sikre accept, hvis der tales ind til denne forståelse. For sikre *Effectiveness* i kommunikation, skal lederen kommunikere med og ikke til medarbejdere. Mellemlideren kan risikere at miste sin autoritet, hvis kommunikationen ikke accepteres.

Her kunne citat fra informant B, på side 45, igen bruges som argument. Mellemliderens forståelse af, det handler om at forstå medarbejderne, for at kunne kommunikere med dem. Det skaber et godt fundament for, hvorfor ydmyg spørgen kan være relevant. Kommunikation handler ikke om, afsenderen forstår det, men om modtageren forstår det, men om medarbejderne forstår det og kan se mening med kommunikationen.

### Psykologisk tryghed

Da organisationen er en samlet enhed, gennem perspektivet, at organisationen er kommunikation, er samarbejde væsentligt, når det handler om kommunikation. Amy Edmondson lavede et studie i 1996, om fejl på hospitaler (Edmondson, A, 1996). Studiet havde til formål at forstå samarbejde og registreret fejl på hospitaler. Som Edmondson selv beskriver, er antallet af registreret fejl på hospitaler ikke kun godt, for organisationen. Det er ligefrem en forudsætning, for bedre samarbejde, der leder til færre fejl (Edmondson, A, 1996). Opdagelsen kan virke modstridende, da man kunne antage, at færre fejl registreret, må være tegn på bedre hospital, der generelt laver færre fejl. Edmondson viser med sit studie, at det kan omhandle tilliden hos medarbejderen, til at denne har mulighed for kommunikation af fejl til sin leder. Studiet har ført til Edmondson's fokus på Psykologisk Tryghed. Psykologisk tryghed, kan opfattes som en kultur, der er på arbejdspladsen. Edmondson er af den opfattelse, at det kan skabe innovation og bedre samarbejde i teams. Edmondson beskriver at psykologisk tryghed ikke er, at være flink, en personlighedsfaktor, et andet ord for tillid eller om at sænke performance (Edmondson, 2020, S. 16-18). Psykologisk tryghed er at mennesker bliver respekteret, for deres kompetencer. At de ikke straffes for at være ærlige, i den kommunikation og feedback de kommunikerer. Det handler om ikke at frygte ærlighed. Det er med ærlighed organisationen kan lære at tilpasse sig. Medarbejderne kan føle sig trygge og støttet, når der er mulighed for åben kommunikation. Det kan dermed give fundamentet for et inkluderende miljø, som kan give bedre autonomi og arbejdslyst. Selvom teorien handler om samarbejde og innovation, synes teorien meget relevant, når det handler om forandringer og kommunikation. Det skyldes dels, at hvis organisationen er kommunikation, bør alle høres, da alle kommunikerer. Ligeledes kan *Efficiency* være i fokus. Men fordi de forskellige niveauer, af organisationen har forskellige formål, kan psykologisk tryghed binde dem sammen. Eksempelvis har ledelsen et mål, men ikke nødvendigvis de rette forståelser af de processer, som skal til for at sikre det mål. Psykologisk tryghed, kan sikre dette, ved der er åbenhed for ærlig feedback. Dermed

kan organisationen blive en enhed. Som Schein beskrev, at det er modtagerens frygt, for deres respons ved afsenderen. Frygten for modtageren får en konsekvens, ved at tale ærligt.

Edmondson omtaler at man skal ændre rammen, for hvordan lederen opfattes, samt at feedback, ikke nødvendigvis er modstand, men kan være indsigter.

Reframe rollen som leder		
	Standart ramme	Ny ramme
Leder	Har svaret Giver ordre Vurdere andres performance	Giver retningen Invitere input for at præcisere og forbedre Skaber betingelser for fortsat læring
Medarbejderne	Medarbejderne som skal gøre hvad de for at vide	Bidraget med vigtig viden og indsigt

*(Egen model 6, Kilde: Edmondson, 2020, S. 164)*

Modellen viser en forståelse af en standard ramme og en ny ramme. Denne ramme, giver de roller lederen og medarbejderne har i forhold til hinanden. Den går fra en transmissions til en interaktions tilgang, som er i det kommunikationsperspektiv jeg tidligere beskrev. At lederen ikke kun styre med monolog, men lige så meget med dialog. At medarbejderne, ikke kun er passive, men ligeledes bliver deltagende. Med en ny ramme, vil organisationen kunne sikre, at relevant feedback, ikke holdes tilbage af medarbejderne. Edmondson taler om at invitere til deltagelse, så mennesker kan bidrage. Mellemlideren kan gøre dette gennem situationel ydmyghed eller Proactive Inquiry (Edmondson, 2020, S. 167-172). En forandring handler dermed om deltagelse af alle parter. I et interaktionsperspektiv, hvor mellemlideren reagerer, på det som medarbejderne siger. De giver derved begge gestus og gensvar, mellem hinanden, som også kan give en bedre forståelse, for medarbejdernes behov, ved en forandring. Igen kan det tale ind i enactment, hvor en forandring er noget som skal læres.

Foruden rollen, som skal anskues på en ny måde, omtaler Edmondson ligeledes vigtigheden af, forståelsen af fejl.

Destigmatiserende fejl for Psykologisk tryghed		
	Traditionel ramme	Destigmatiserende ramme
Konceptet af forandring	Fejl er ikke accepteret	Fejl er et naturligt biprodukt af eksperimentering
Troen omkring effektiv performance	Effektive performers fejler ikke	Effektive performers lærer fra og deler erfaringer fra intelligente fejl
Målet	Undgå fejl	Frem hurtig læring
Rammens betydning	Mennesker skjuler fejl for at bestykke sig selv	Åben diskussion, hurtig læring og innovation

*(Egen model 7, Kilde: Edmondson, 2020, S. 176)*



Som modellen viser, så kommer læring ikke af organisationen undgår fejl. Det kommer hvis organisationen lærer af sine fejl. Der er flere fordele ved denne tilgang. Ved den traditionelle ramme, er fejl ikke accepteret. Det kan have indflydelse på, om der er villighed, til generelt at påtale dem. Derfor undgås de eller holdes skjult. Med den Destigmatiserende ramme, opfattes fejl som læring. Det kan gøre at medarbejderne inddrages. Det kan give viden, men ligeledes kan det give tryghed. Ved at anskue feedback, som relevant viden. På den måde, tages medarbejderne med i forandringsprocessen. Det vil sige, at psykologisk tryghed, kan skabe fundamentet for, at medarbejderne føler sig en del af forandringen.

*”Vi skal have det godt sammen, fordi så vil man også med at gå den der ekstra mil for hinanden, ... Jeg har stor tillid til at folk de gør deres arbejde godt, og når der så er behov for min sparring og min hjælp, jamen så skal de også tage fat...” (Informant B)*

Mellemlideren viser han opbygger et miljø, hvor sparring med spørgsmål og hjælp er essentiel, i sin rolle. Hvilket udgør, at de har det godt sammen, hvor man vil gøre noget ekstra for hinanden. Det åbne miljø, sikre derved at arbejdsmoralen bliver bedre, som anskues ved at medarbejderne vil gøre noget ekstra.

Det er lederen som skal oparbejde dette miljø. Edmondson taler derfor om selvregulering af lederskab (S. 181). Det handler eksempelvis om at sætte retningen, at skabe formål, at give mulighed for situationel ydmyghed og proactive inquiry. Delene omhandler, at lederen skal give plads. At stille de rigtige spørgsmål. På denne måde, kan lederen opbygge et miljø, som giver psykologisk tryghed.

### Opsummering og kritik

Der er en sammenkobling af flere perspektiver. Dels påpeger Edgar Schein vigtigheden af at kende dem man taler med, for at få ærlig kommunikation, gennem ydmyg spørgen. Det sker gennem Mig’et, gensvar er den relevante feedback. Endvidere kan der tales om internalisering. Hvis medarbejderne føler sig trygge, kan det give flere forudsætninger for internalisering bliver aktuelt. Både ud fra er intrasubjektivt perspektiv, de deler af deres forståelse, samt et interaktionistisk perspektiv, ved at medarbejdere og ledere enacter sammen, i en fælles forståelse. Scheins perspektiv, kan kategoriseres direkte under kommunikation, hvor Amy Edmondson synes at være et kulturperspektiv, med samme fundament i ydmyghed. Men det er det sproglige fundament og

ikke mindst den relevante leder, der opbygger denne kultur, hvorfor jeg anskuer dette, som en del af mellemliderens kommunikation.

## Diskussion

Som problemformulering stiller jeg som spørgsmål, hvordan mellemliderens selvforståelse og derigennem kommunikation, har betydning for forandringer i organisationer. Som besvarelse på det, har jeg først illustreret hvordan selvet kan være konstrueret, der derved påvirker selvforståelsen og hvordan det videre har betydning for kommunikationen. Gennem specialet har jeg introduceret dele, som jeg anskuer væsentlige i identitetskonstruktionen, der skaber et fundament for mellemliderens kommunikation i forandringer. Med Schütz, Mead og Berger og Luckmann, har interaktionen af hvem mellemlideren omgås, betydning for sin anskuelse og interaktion med verden. Både som en del af in-group, ved at opbygge relevanssystemer, gennem sproglige forståelser, som skabes af Eksternalisering og Internalisering. Det opbygger in-group, der kan hænge sammen med Barnards anskuelse af "Group opinion" og den generaliserede anden. Der er en dualitet mellem disse. Den generaliserede anden, er her både ledelsen, som dem der arbejder for den formelle organisation, samt "Group opinion", der skabes af de uformelle organisationer, som er forskellige grupper. Group opinion er relevant, da det kan omhandle det generelle incitament, som gruppen prøver at beskytte. Disse dele kan være en del af den objektificerede virkelighed, som mellemlideren skal rette sin identitet og kommunikation mod. Endvidere er de hele tiden i bevægelse, ud fra ledelsens mål eller medarbejdernes ønsker. Da Mig'et formes af gestus og gensvar, står mellemlideren her delt. Weick's perspektiver er væsentlige i denne forståelse. Mening skabes gennem tidligere forståelser, gennem deltagelse og sammen med andre. Det former individernes egne forståelser, af sig selv, samt gruppens samlede forståelse. Specielt er Weick's enactment interessant. Det er gennem at gøre, mennesker skaber mening. Endda selvom det ikke er andet end et udvundet tegn, der kun fungerer som afsæt for handlingen. Dermed er handlingen det væsentlige.

Endvidere har den organisatoriske kontekst, betydning for mellemliderens selvforståelse. Her fremstår anskuelsen af organisationen, som den generaliserede anden, mellemlideren former sin identitet og derved kommunikation i forhold til. Jeg har præsenteret et perspektiv, som tager afsæt i logiske rationaler, der eksisterer i den klassiske organisationsteori. Her er kommunikation transmission til sine medarbejdere. Det samme gør sig delvis gældende i behavioristisk

organisationsteori, dog begynder der at ske et opbrud med den vertikale kommunikation, da motivation bliver væsentlig for organisationens drift. I den moderne tilgang, eksistere organisationen ikke uafhængigt som et lukket system i sig selv, hvilket udgør at organisationen bliver et komplekst system, hvor forandring og ledelse har indflydelse på flere dele af organisationen, foruden det omliggende miljø. Endelig i den postmoderne forståelse, skabes og formes mening i de forskellige dele af organisationen. Her skal de forskellige tilgange ikke kun ses som historiske. Det er reelle måder at drive en organisation på, hvilket ligeledes kan være aktuelt i dag, som mellemlideren kan forme sin identitet og kommunikation i relation til. Jeg har taget udgangspunkt i Barnard, med uformelle organisationers vigtighed, for villighed til samarbejde, samt vigtigheden af "Group opinion", i denne del. Mellemliderens rolle og derved kommunikation, er bundet op af denne opfattelse, fordi det sætter fundamentet hvad denne skal arbejde mod.

Jeg har præsenteret forandringslitteratur. Med Kurt Lewin, Harold Jack Leavitt, John Kotter og David Cooperrider. Hver af disse, tager afsæt i organisationsanskuelser, som har betydning for hvordan forandringer implementeres. Lewin anskues som Behavioristisk, Leavitt og Kotter som Modernistisk og Cooperrider som Postmoderne. Dette har ligeledes betydning for, hvordan lederen kan arbejde med forandringer, i forhold til sine medarbejdere. I dette speciale har jeg lagt primær vægt på det postmoderne. Hvilket har ledt videre på, anskuelsen af kommunikation, da kommunikation udgør en større del af organisationen, i dette perspektiv. Det Weick mener om enactment og forandringer i organisationer er interessant. Det taler for Cooperriders anskuelse af inddragelse af medarbejderne, som ligeledes taler ind til ydmyg spørgen og Psykologisk tryghed. Lederen guider og forstår, i stedet for at sætte retningen. Rollen er stadig at lede, men kommunikationen bruges på en mindre dirigerende måde, fordi medlemmernes egne narrativer og viden, er væsentlig for organisationens forandring. Forandringer skal ske med andre, i et sammenspil med forhandling og konstruktion. For dette kan lade sig gøre, må kommunikation ikke kun være en transmission. Det må være en interaktion, mellem parter, som former hinanden i et dynamisk sammenspil af forståelse.

For bedre at kunne forstå hinanden, samt sikre modstanden ved uformel kommunikation og opbygningen af "Group opinion", som kan vanskeliggøre mellemliderens kommunikation og på sigt underminere dennes autoritet, har jeg haft fokus på relationen. Hvordan lederen kan udbygge

sin relation til sine medarbejdere, for derved lettere at kunne tilgå den uformelle organisation, ved at opbygge Eunoia. Udgangspunktet er, at hvis information handler at få mennesker til at handle, kan samhandling og forståelse være et godt udgangspunkt. Her kan det at spørge ydmygt, arbejde for denne proces. Ydmyg spørgen er derfor en del af interaktionsparadigmet. Med Psykologisk tryghed, kan mellemlideren lære af sine medarbejdere. Specielt under en forandring, kan selv den bedste plan, fremstå som Weick siger, som et dårligt kort. Da det er gennem handling, at den reelle mening erkendes. Psykologisk tryghed giver mulighed for dette, da der ikke straffes for medarbejdernes egne overvejelser. Fejl er ikke fejl. Fejl er læring. Derfor er det vigtigt, at mellemlideren kan videreformidle disse fejl, til den formelle organisation. For dette kan ske, kræver det medarbejderne har et miljø og en diskurs om, at det er accepteret at tale om fejl. Dette kan give dem tryghed. Endvidere kan det gavne mellemlideren i forhold til den uformelle kommunikation, fordi fejl ikke gemmes væk, men bliver talt åben om, så disse ikke bliver en del af en "Group opinion". Disse to perspektiver, er noget mellemlideren skal oparbejde. Det kan fremstå som en kultur, men det er en kultur, der er skabt af sprog. Derfor er de sproglige handlinger lederen gør, med til at forme om medarbejderne er af den opfattelse, det er tilladt at tale om deres egne overvejelser. Dette kan ligeledes tale ind til, nogle af de vigtige incitamenter Barnard omtaler, som ønskelige fysiske forhold og ideelle forhold, der kan vises ved disse anskuelser. Mellemlideren et vigtigt bindeled, som kan sikre *Effectiveness* gennem *Efficiency*. Forandringer er derfor afhængige, ikke kun af ledelsen, men organisationens medlemmer.

## Litteraturliste

- Al-Haddad, S., Kotnour, T. (2015), *Integrating the organizational change literature: a model for successful change*, Journal of Organizational Change Management Vol. 28 No. 2, 2015 pp. 234-262
- Aristoteles (1991): *Retorik Oversat af Thure Hastrup*. København: Museum Tusulanums Forlag.
- Ashforth, B., E, Rogers, K., M, Corley, K., G. (2011), *Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics*, Organization Science Vol. 22, No. 5, September–October 2011, pp. 1144–1156
- Barnard CI (1968) *The functions of the executive*. Harvard University Press, Cambridge, MA
- Buick, F., Blackman, D., Johnson, S. (2017), *Enabling Middle Managers as Change Agents: Why Organisational Support Needs to Change*, Australian Journal of Public Administration, vol. 77, no. 2, pp. 222–235
- Bøllingtoft, A., Holten, A., 2019, *Giver det mening? Mellemliderens definerende rolle i forandringer*, Djøf, Temanummer: Den danske offentlige forvaltning i forandring
- Cooperrider, D., L., Sorensen, Jr., P., F, Yaeger, T., F., Whithney, D., *Appreciative Inquiry, An Emergiing Direction for Organization Development*, 2001, Stipes Publishing L. L. C.
- Dam, K., V., Verboon, P., Tekleab, A. (2021), *The Impact of Middle Managers on Employees' Responses to a Merger: An LMX and Appraisal Theory Approach*, Journal of Change Management: Reframing Leadership and Organizational Practice 2021, Vol. 21, No. 4, 432-450
- Edmondson, A. C. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quaterly, 44(2), s. 350-383.
- Edmondson, A. C. (2020). *Den frygtløse organisation* (1. udg.). Djøfs Forlag.
- Endreja, P., C., Klonek, F., E., Müller-Frommeyer, L., C., Kauffeld, C. (2019), *Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions*, European Management Journal 39 (2021) 595-604

- Errida, A., Lofti, B. (2021), *The determinants of organizational change management success: Literature review and case study*, International Journal of Engineering Business Management, Volume 13: 1–15
- Fuglsang, L, Poul Bitsch Olsen, P., B., Rasborg, K. (2013), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer*, Samfundslitteratur, 3. Udgave
- Gergen, K., J., Thatchen, T., J. (2004), *Organization Science as Social Construction, Postmodern Potentials*, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, June 2004
- Hansen, Heidi, 2014, *Kommunikation skaber din Organisation*, Hans Reitzels Forlag, 2. Udgave
- Isomura, K. (2021), *Management Theory by Chester Barnard, An Introduction*, Springer Briefs in Business
- Isomura, K., (2020), *Organization Theory by Chester Barnard, An Introduction*, Springer Briefs in Business, 2020
- Just, S., N., Burø, T. (2010), *Kultur- og kommunikationsteori, En introduktion*, Hans Reitzels Forlag, 1. Udgave, 1. Oplæg
- Justesen, L., Mik-Meyer, N. 2010, *Kvalitative metoder*, 1 udgave, 8 oplag, Hans Reitzels Forlag
- Järvin, M., & Mik-Meyer, N. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv* (1. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Jørgesen, A., Gimmier, A., Levin, I., Trost, J., Gardiner, M., E., Zahavi, A., Overgaard, S., Kortaba, J., A., Olesen, S., P., Jacobsen, M., H., Kristianesen, S. (2005), *Hverdagslivet, Sociologi om det upåagtede*, Hans Reitzels Forlag, 1 Udgave
- Kennedy, G., A. (2007), *Aristotle, On Rhetoric, A Theory of Civic Discourse*, Oxford University Press, Inc., Second Edition
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015), *Interview, Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*, 3. udgave, 2. oplag, Hans Reitzels Forlag
- Mead, G., H. (2017), *Sindet, Selvet og Samfundet*, Akademisk forlag, 2. Udgave

Miller, Kathrine (2015), *Organizational Communication, Approaches and Processes*, Cengage Learning, 7 Udgave

Mintzberg, H. (1980), *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*, Management Science, Mar., 1980, Vol. 26, No. 3 (Mar., 1980), pp. 322-341

Oyibo, C., O., Gabriel, Justin M.O. (2020), *Evolution of Organization Theory: a Snapshot*, International Journal of Innovation and Economic Development, Volume 6, Issue 3, August, 2020 Pages 46-56

Petersen, H. (2000), *Forandringskommunikation*, Samfundslitteratur, 1. Udgave

Schein, E., H, 2015, *Spørg, den ædle kunst at spørge ydmygt i stedet for at belære*, Gyldendal Buisness, 1 udgave, 6 oplag

Schein, E. H, Schein, P. (2017), *Organizational Culture and Leadership*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 5 udgave

Sharyn E. Herzig and Nerina L. Jimmieson, 2006, *Middle managers' uncertainty management during organizational change*, Leadership & organization development journal, 2006, Vol.27 (8), p.628-645

Spacey, R., D. (1995), *The Science of Complexity: An Alternative Perspective for Strategic Change Processes*, Strategic Management Journal, Sep., 1995, Vol. 16, No. 6 (Sep., 1995), pp. 477- 495

Spacey, R., D. (2001), *Complex Responsive Processes in Organizations, Learning and Creation*, Routledge

Sørensen, N., B., (2000): *Organisationers form og funktion – Om Mintzbergs teori i en dansk sammenhæng*, Samfundslitteratur. 4. Udgave

Teulier, R., Rouleau., L. (2013), *Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices*, Journal of Change Management, 2013 Vol. 13, No. 3, 308–337

Voxted, S., Nymark, S., Plougmann, P., Østerskov, I. (2003). *Viden og forandring*. Danmark: Nordisk Forlag A/S.

Weick, E., K. (2001), *Making Sense of the Organization*, Blackwell Publishers

Weick, E., K., 1995, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications Inc.

Wiley, N. (1988), *The Micro-Macro Problem in Social Theory*, Sociological Theory, Autumn, 1988, Vol. 6, No. 2 (Autumn, 1988), pp. 254-261

## Bilag 1

Analyse af 12 Pilot kommuner i DK 2020 klimaarbejde, hvordan kan Randers bruge denne analyse

## Bilag 2

Virksomhedssamarbejde – Opgave om forandringsledelse i en kommunens klimaarbejde

## Bilag 3

Interviewguide