

Moderne Ledelsesteori

- et organisations- og kommunikationsteoretisk genrestudie

Af Rikke Hirtsholm Nielsen

Uddannelsessted: Aalborg Universitet

Studieretning: Interpersonel Organisationskommunikation (IPOK)

Semester: 10. semester (speciale)

Vejleder: Søren Lindhardt

Afleveringsdato: 19. marts 2012

Omfang: 49,41 normalsider (118.590 tegn)

Indholdsfortegnelse

Indledning	5
Specialets opbygning	6
Del 1	7
Videnskabsteoretisk erkendelse	8
Anti-essentialisme.....	8
Sproget.....	9
Subjektet.....	9
Organisationsforskning	11
Forskellige tilgange.....	11
Organisationskommunikation	17
Forskellige perspektiver på organisationskommunikation	17
Kritisk kommunikationsforskning	20
Problemindkredsning	24
Problemformulering	25
Del 2	27
Deskriptiv analyse	28
Et kommunikationsproblem	28
Kultur	29
Kvalitetsledelse	29
Mål og ambitioner	30
Konkrete anvisninger	33
Fra kommunikationsproblem til løsningsforslag	38
Organisations- og kommunikationsteoretisk analyse	40
Normativ diskurs.....	40

Kommunikationsforståelse	42
Et kritisk blik på Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen	44
Konklusion	49
Litteraturliste.....	53
Primær litteratur	53
Sekundær litteratur	53
Blogs	53
Øvrige internet	53
Litteratur til inspiration.....	53
Abstract.....	55

Indledning

"I mange moderne virksomheder – universitetet er et markant eksempel – kan man jo ikke kontrollere og styre alle medarbejderes adfærd og handlinger, således som man kunne, eller troede, at man kunne gøre det i en gammel Kaj Holgeragtig produktionsvirksomhed – i gamle dage." [Hildebrandt, 2011], således skriver Professor Steen Hildebrandt¹ på sin blog, Bæredygtig Ledelse. Men hvad indebærer ledelse i dagens moderne virksomhed så? Hildebrandt skriver senere i samme blogindlæg: *"Vi bruger undertiden også billedet, at en virksomhed er (eller kan være) som en stor familie; og vi forsøger på mange måder i den moderne virksomhed at skabe en kultur og formidle og fremme nogle værdier, der gør, at medarbejderne både kan agere meget selvstændigt og samtidig gøre det på måder, der indebærer, at de arbejder for og inden for fællesskabets, dvs. familiens eller virksomhedens interesse- og formålssfære – for nu at formulere det lidt formelt."* [Hildebrandt, 2011]. Men en virksomhed er jo ikke fuldstændigt sammenlignelig med en familie. En virksomhed adskiller sig fra min idé om en familie på mindst ét afgørende punkt; nemlig at motivationen er at tjene penge – det var motivationen "i gamle dage" og det er motivation i dag.

Nærværende afhandling er et speciale, som skal afslutte min kandidatuddannelse i Interpersonel Organisationskommunikation (IPOK) på Aalborg Universitet. Motivationen bag er en interesse for ledelse, en interesse i at få skærpet min faglighed i forhold til, hvordan jeg skal/kan arbejde med ledelse i mit fremtidige arbejdsliv. Helle Alrø og Søren Frimann skriver i indledningen til bogen, Kommunikation og organisationsforandring, som har været en form for grundbog på mit kandidatstudie: *"Fælles for artiklerne [i bogen, red.] er et fokus på relationen mellem den nære interpersonelle kommunikation og de større organisatoriske systemer, som kommunikation er indlejret i."* [Alrø og Frimann, 2008], og det siger noget om den centrale problemstilling på mit studie, for interpersonel kommunikation er nødvendigvis af en særlig beskaffenhed, når det foregår med organisation som kontekst, og det er netop denne sammenhæng mellem organisationen som kontekst og *den nære interpersonelle kommunikation*, som jeg til stadighed synes er interessant og kompleks.

Der findes et væld af moderne litteratur om ledelse; litteratur skrevet af veluddannede folk med stor erhvervserfaring, baseret på omfattende undersøgelser; litteratur som proklamerer vigtigheden af, og hævder at kende vejen til, god ledelse. Men kan jeg virkelig forvente at skabe god ledelse ved at følge nogle bestemte anvisninger i en bog? Er "problemet", ledelse løst ved at arbejde strategisk med kommunikation på en bestemt måde? Kan jeg stadig i den moderne organisation styre og kontrollere medarbejderne?

¹ **Steen Hildebrandt** (f. 1944) er professor ved Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. Hans speciale er virksomheders organisation og ledelse, og han har gennem sin forskning i organisationsteori sat fokus på områderne projektledelse, kvalitetsledelse, værdibaseret ledelse og Human Resource Management (HRM). Han underviser desuden MBA-studerende i forandringsledelse. Steen Hildebrandt har modtaget flere priser for sin forskning [Wikipedia: http://da.wikipedia.org/wiki/Steen_Hildebrandt].

I dette speciale vil jeg gerne blive klogere på ledelse ved at se på, ***hvad der siges om kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori?*** Jeg er dog endnu ikke parat til at konkretisere min undren nærmere i form af en problemformulering. Jeg finder det relevant først at redegøre for min videnskabsteoretiske erkendelse og dernæst præsentere den organisations- og kommunikationsteori, som jeg vil undersøge den udvalgte ledelsesteori ud fra. Den yderligere afgrænsning af problemstillingen og problemformuleringen vil jeg således vente lidt med.

Specialets opbygning

Specialet består af to dele foruden en konklusion; 1. Videnskabsteori, teori og problemindkredsning og 2. Stikprøve. I Del 1 vil jeg indledningsvis kort redegøre for min videnskabsteoretiske erkendelse. I resten af del 1 vil jeg præsentere specialets teoretiske udgangspunkt, og endelig vil jeg foretage en problemindkredsning, som vil munde ud i en problemformulering. I Del 2 vil jeg foretage en analyse af udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori.

Del 1

Videnskabsteori, teori og problemindkredsning

Første del af specialet begynder med en kort redegørelse for mit videnskabsteoretiske ståsted. Følgende vil jeg præsentere specialets organisations- og kommunikationsteoretiske udgangspunkt, som består af en gennemgang af forskellige tilgange til organisationsforskning og en gennemgang af forskellige perspektiver på organisationskommunikation samt af kritiske studier af organisationskommunikation. Del 1 vil munde ud i en problemindkredsning, hvor jeg vil præsentere min endelige problemformulering.

Videnskabsteoretisk erkendelse

Inden jeg præsenterer det teoretiske udgangspunkt for mit speciale, bør jeg bekende kulør og angive min egen og dermed mit speciales videnskabsteoretiske position. Jeg vil placere mig selv indenfor poststrukturalismen. Poststrukturalistisk litteratur og tekster af forskere, der erklærer sig som værende poststrukturalister er præget af nogen tvetydighed i forhold til, hvad poststrukturalisme egentlig indebærer, så for at der ikke skal være nogen forvirring omkring, hvad det betyder, at jeg placerer mig indenfor poststrukturalismen, vil jeg i følgende kort redegøre for poststrukturalisme og dermed for specialets videnskabsteoretiske position.

Poststrukturalisme betegner nogle af de mest kontroversielle og for nogle mest vigtige diskussioner indenfor kritiske ledelsesstudier igennem de seneste årtier [Jones, 2009]. Poststrukturalisme forbindes som oftest med nogle bestemte tekster udgivet indenfor en periode følgende 1950'erne og 1960'erne, hvor strukturalisme dominerede eller i hver fald var en tendens i fransk tankegang. Poststrukturalisme bliver især forbundet med Foucault, hvis arbejde siden midt i 1980'erne har haft en betydelig indflydelse på management-studier. Foucaults opfattelser har imidlertid også været genstand for stor kritik. Blandt andet har Foucaults opfattelse af diskurs, ledt til anklager om tekstuel idealisme og lingvistisk determinisme. Der har dog også været forsøg på at bygge bro mellem poststrukturalisme og dens kritikere. En gruppe kritikere hævdede, at poststrukturalismen tillagde sproget overdreven betydning, hvilket gjorde den uegnet til at danne ontologisk og epistemologisk fundament for kritisk management-teori. Disse kritikere foreslog i stedet et alternativ til poststrukturalismen såvel som positivismen; nemlig kritisk realisme.

Poststrukturalisme lægger navn til en række forskellige retninger. Der lader dog til at være tre vigtige fællestræk, som både poststrukturalister og poststrukturalismens kritikere lader til at være enige om; nemlig idéen om anti-essentialisme, sprogets betydning og subjektet.

Anti-essentialisme

Essentialisme finder vi indenfor den videnskabelige og positivistiske ledelsesforskning [Jones, 2009]. Essentialisme bruges i denne forbindelse ikke blot i den tekniske, filosofiske forstand med opdelingen af det essentielle fra det kontingente, men snarere som en betegnelse for påstande om verden, som hævder at være i stand til at identificere "essensen" af ting, som de "virkelig er". Denne essentialistiske forståelse af verden gør poststrukturalismen op med og antager i stedet et anti-essentialistisk verdensperspektiv. Anti-essentialisme findes i mange former, men indenfor kritisk ledelsesforskning har det typisk betydet en stræben efter at kritisere eller bevæge sig ud over "essentielle" forståelser. Dette betyder ikke et perspektiv på verden og fænomener i denne som fuldstændigt uden essens, men det er et udtryk for et syn på verden som værende delvist socialt betinget og konstrueret og dermed en forståelse af, at man ikke kan beskrive ting, som de "virkelig er". Anti-essentialisme indenfor ledelsesforskning har desuden ofte beløbet sig til mere end beskedenhed i forhold til sandhedspåstande og i særdeleshed nødvendigheden af at være varsom med at komme med

sådanne påstande. Endvidere understreger poststrukturalistiske positioner også nødvendigheden af bevidsthed og refleksivitet om observantens position, der som følgende et anti-essentialistisk perspektiv har afgørende betydning for det, der bliver observeret.

Sproget

Poststrukturalisme hviler altså på et anti-essentialistisk perspektiv, og heraf udspringer en optagethed af sprog og et fokus på livet i organisationer som værende et spørgsmål om diskurs, tale eller "tekst" [Jones, 2009]. I 80'erne var der en udbredt interesse for organisationskultur og indenfor kritisk forskning en optagethed af at avancere den fortolkende forskning, så denne ville bryde med den restriktive og matematiske funktionalisme, der herskede indenfor ledelsesforskning på det tidspunkt, og som følge heraf tog ledelsesforskningen en såkaldt "lingvistisk drejning". Kritikere anklager imidlertid poststrukturalister for at reducere alt til "sprog" og for tekstuel idealisme og linguistisk determinisme, men tværtimod sætter poststrukturalismen netop spørgsmålstegn ved sprogets rolle og plads, og den betydning, sproget tildeltes indenfor strukturalismen. Spivak skriver som svar på kritikken, at hensigten: "[...] was precisely to *question* privileging of language and to *question* the notion that the best way to understand everything was to reduce it to sign-systems[...]" [Spivak, 1996 i Jones, 2009]. I deres kritik forveksler de således poststrukturalisme med strukturalisme eller endda præ-strukturalisme. Mit poststrukturalistiske perspektiv betyder, at jeg anerkender den "lingvistiske drejning men bestemt ikke, at jeg søger at reducere alt til sprog; sproget er ikke interessant i sig selv, det er de betydninger, det kan have at tale om "noget" på en bestemt måde, der er interessant.

Subjektet

Det tredje kendetegn for poststrukturalisme er en optagethed af subjektet, som også bliver betegnet som "selvet", subjektivitet eller identitet [Jones, 2009]. Inden for poststrukturalisme er der mange forskellige opfattelser af subjektet. Opfattelsen er dog stort set den samme som den strukturalistiske. Det er vanskeligt at komme med en præcis redegørelse for subjektets betydning, dels fordi der er så mange forskellige meninger om det, dels fordi disse meninger er forholdsvis uklare. For nogle poststrukturalister betød dette fokus en decentralisering af subjektet, og for andre involverede det at sætte spørgsmålstegn ved subjektet på forskellige måder. Grundlæggende er der tale om en ny måde at se subjektet på, hvor subjektet ikke er i centrum men heller ikke er "likvideret". Optagetheden af subjektet i poststrukturalisme udspringer direkte af det anti-essentialistiske perspektiv på verden; subjektet decentraliseres som følge af en forståelse af verden som socialt konstrueret. Ligesom andre "ting" i verden er subjektet socialt konstrueret, men det forbliver dog uundværligt.

Poststrukturalisme har lagt navn til mange forskellige og modsætningsfyldte idéer; nogle meget kontroversielle og andre ikke. Min egen videnskabsteoretiske erkendelse, som er baseret på poststrukturalisme, ser jeg ikke som værende specielt kontroversiel men derimod som værende i tråd med tiden. Jeg har et grundlæggende anti-essentialistisk syn på verden og fænomener i verden – herunder subjektet, som for mig involverer en optagethed af sprogets

betydning. Denne forståelse er afgørende for specialet både i forhold til min undersøgelses sigte, mit valg af teori samt for den indsigt, jeg opnår.

Organisationsforskning

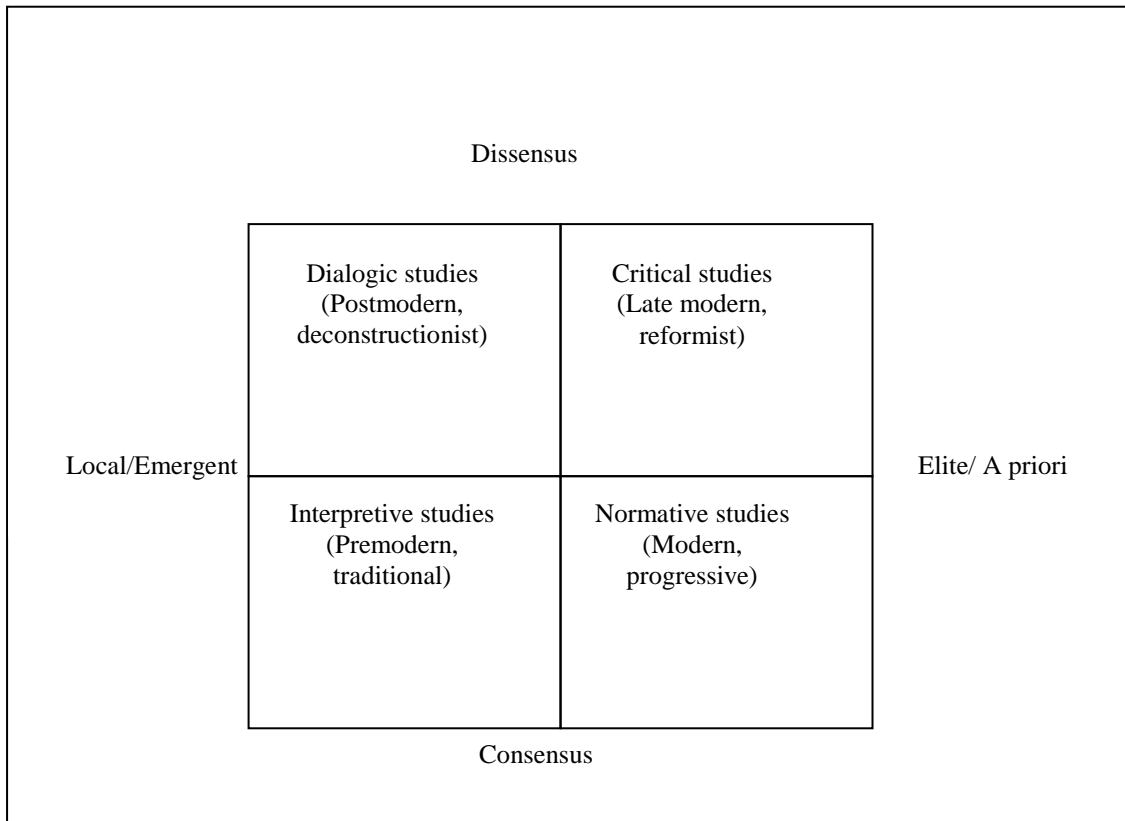
Med min videnskabsteoretiske position på plads vil jeg nu i nærværende og i det følgende kapitel præsentere den teori, som skal være udgangspunktet for min analyse af udvalgt ledelsesteori. I dette kapitel vil jeg ud fra Stanley Deetz artikel, *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy* fra 1996 redegøre for forskellige tilgange til organisationsforskning. Deetz har gennem sit arbejde søgt at finde betydningen af "den lingvistiske drejning", og hans forsøg på at beskrive forskelle i tilgange til organisationsforskning er et nutidigt blik på organisationsforskning ud fra en forståelse af verden, som er i tråd med moderne diskursteori; en forståelse hvor sproget ikke benævner objekter i verden men er centralt i processen, hvor objekterne produceres [Deetz, 1996]; Det vil sige en forståelse af verden i tråd med min egen.

Deetz tager afstand fra den kendte subjektiv-objektiv opdeling [Deetz, 1996]. Diskursen indenfor funktionalistisk forskning og meget humanistisk og fortolkende forskning reproducerer den psykologiske skellen mellem en indre og en ydre verden, og selve forskningsprocessen ses som værende drevet af det indre (det subjektive) eller det ydre (det objektive). Denne opdeling skaber hierarkier, hvor kodificeret og ofte kvantitativ forskning bliver stemplet som objektivt og fortolkende forskning bliver stemplet som subjektivt. Et af problemerne hermed er, at den såkaldte objektive forskning slet ikke er objektiv men snarere subjektiv, mere subjektiv end den såkaldte subjektive, idet den observerer verden uden ejerskab og uden kritisk refleksion. Et andet problem er, at en subjektiv-objektiv-opdeling ikke beskriver en meningsfuld forskel men reproducerer diskursen indenfor den nypositivistiske forskning og forvrænger andre forskningsprogrammer, og det selvom meget få i dag hævder at være positivist. Endelig fører subjektiv-objektiv-opdelingen mislede konflikter med sig og ligeså misledende antagne relationer mellem såkaldte kvalitative og kvantitative undersøgelser, hvor kvalitativt bliver associeret med subjektivitet og kvantitative med objektivitet. Forskellen mellem kvantitativ og kvalitativ forskning bliver ofte reduceret til at være forskellige måder at indsamle data på, mens det meget mere vigtige er, hvilke spørgsmål der bliver stillet og hvad intentionen med analysen er. Kvantitativ og kvalitativ forskning er ikke bare to forskellige måder at indsamle data på; de to forskningsmetoder er fundamentalt forskellige, idet de undersøger forskellige fænomener af forskellige årsager.

Forskellige tilgange

Deetz anerkender "the linguistic turn" og lokaliserer således forskelle mellem tilgange til organisationsforskning i diskursive bevægelser og sociale relationer, snarere end i procedurer og enkeltpersoner. Dette giver et mere nutidigt blik på alternative forskningsprogrammer i organisationsteori [Deetz, 1996].

Deetz søger i sin artikel at beskrive den analytiske forskel mellem de forskellige tilgange til organisationsforskning. Han illustrerer forskellene i følgende figur:



Den horisontale dimension, Local/Emergent-Elite/A priori, handler om, hvor og hvordan en given undersøgelse opstår [Deetz, 1996]. I den ene ende af spektret (Local/Emergent) bliver begreber, beskrivelser og problemstillinger udviklet i samarbejde mellem forsker og organisationsmedlemmer og forandret i løbet af undersøgelsesprocessen. Som udgangspunkt har forskeren et åbent og ateoretisk udgangspunkt. Den indsigt, der ønskes opnået, er en lokal indsigt i modsætning til en mere bred, generel indsigt. Den viden, der opnås, har altså karakter af en praktisk viden og en "know how" [Deetz, 1996]. I den anden ende af spektret (Elite/A priori) er forskningen massivt styret af teori. Et færdigt koncept er her bragt til *undersøgelsesinteraktionen* og holdt statisk gennem undersøgelsesprocessen. Den viden, der opnås herigennem har karakter af at være teoretisk, kodificeret viden og en "how to"-viden [Deetz, 1996].

Den vertikale dimension drejer sig om, i hvilken grad man i sin forskning søger at arbejde indenfor allerede eksisterende sociale strukturer for viden, relationer og identiteter (konsensus), eller i hvilken grad man søger at nedbryde disse strukturer (dissens). En konsensusøgende forsker søger at beskrive ligheder, gentagelser, mønstre og normer, og vil typisk nedtone afvigelser herfra. Videnskab ses således som neutralt. En dissensusøgende forsker derimod søger efter netop disse afvigelser. Han søger at få greb om forskellene og ser grundlæggende organisationen som præget af konflikter, kamp og spændinger. Videnskab ses som politisk og teori som en måde at anskue på.

Ovenstående figur viser, hvordan de fire diskurser, den normative, den fortolkende, den kritiske og den dialogiske, positionerer sig i forhold til de to dimensioner. Diskurserne repræsenterer således forskellige tilgange til organisationsstudiet. Deetz søger ikke at optrække skarpe grænser mellem de fire diskurser; Ifølge ham er det vigtige ikke, hvorvidt man er senmoderne kritisk teoretiker eller en dialogisk postmodernist, men snarere meningen og implikationerne af de koncepter, som man bruger fra disse to konkurrerende tilgange til organisationsstudiet. Graden af konsekvens er mindre interessant end, hvordan man håndterer spændingen, og hvorvidt udbyttet af de to konceptuelle ressourcer er en interessant [Deetz, 1996].

Den normative diskurs

Normativ forskning er i følge Deetzs model konsensusøgende elite/A priori koncepter, en kombination, som medfører, at artefakterne indenfor disse praksisser at blive beskrevet som fakta [Deetz, 1996]. Denne type forskning er stadig meget dominerende i nordamerikanske organisationsstudier og i anvendt organisationsforskning over hele verden. Den normative diskurs betegnes som normativ for at understrege kodificering som centralt, søgningen efter ensartethed, normaliseringen af erfaring og en strategisk/direktiv kontrolorientering. Disse forskningsprocesser afspejler naturvidenskabelige opfattelser fra det nittende århundrede, som ofte involverer operationalisering, hypotesering, statistisk reduktion og mønstergenkendende processer. De objekter, som konstrueres indenfor denne forskning bliver givet kvaliteter som konsekvens og permanent, som hvis de var blevet tildelt bestemte attributter af naturen. Viden anses som værende positiv akkumuleret og progressiv. Målet med denne type forskning er at skabe en bedre verden gennem opdagelse af fundamentale processer og øgning af produktion. Organisationen ses som regel som et eksisterende objekt, som er produceret til instrumentelle udkom; sædvanligvis at tjene penge. Den normative diskurs ses mest i klassisk ledelsesteori, teori om lederskab, kontingensteori og de fleste andre systemteorier.

Den normative diskurs har en styrke idet, at den betyder et klart tilbud om en virkningsfuld problemløsning, som ledelsen/kommunikationsmedarbejderen kan handle ud fra. Den normative diskurs er dog også potentielt problematisk, idet den hviler på en antagelse om, at ledelsen gennem strategisk kommunikation kan opnå det ønskede, hvilket kan betyde, at det kun er ledelsens interesser, der varetages, eller at kommunikationsstrategien ganske enkelt ikke virker efter hensigten pga. uforudsete reaktioner fra aktørerne.

Den fortolkende diskurs

Fortolkende forskning, tilhører den lokal/emergente, konsensusøgende forskningstradition [Deetz, 1996]. Fortolkende forskere ser organisationen som en særlig form for samfund, som har mange af de samme træk som andre samfund. Der er inden for denne forskning fokus på et socialt snarere end et økonomisk perspektiv. Traditionelle forskningsmetoder ses som særligt brugbare, og der trækkes ofte på traditionelle og præmoderne temaer. Dette fokus skyldes ikke en optagethed af fortiden men bare en optagethed af de aspekter af livet, som

endnu ikke er blevet systematiseret, instrumentaliseret og bragt under kontrol af modernistisk logik og videnskab. Mennesker anses ikke som objekter, ligesom andre objekter, men ses som værende aktive meningsdannere ligesom forskeren selv. Også teoriens rolle er anderledes i forhold til under normativ forskning. Teori ses ikke som et simpelt værktøj til klassificering ligesom det ikke ses som værende muligt at teste teori på nogen simpel og direkte måde. De vigtigste opfattelser og forståelser må blive udredt med subjekterne under forskning. Men ligesom i normativ forskning, er der et pres for forhold til at gøre det rigtigt, at vise ensartet, konsensusføgende kultur på den måde, som det "i virkeligheden er". De fleste fortolkende forskere bruger etnografi, fænomenologi eller hermeneutik på en streng måde som det primære forskningsmiddel. Forskningen foregår som oftest i feltet og er baseret på længerevarende observationsperioder kombineret med interviews. Man interesserer sig for "den hele" person i organisation; det vil sige, at processer udenfor arbejdspladsen også spiller en rolle. Det udtalte mål med fortolkende forskning er at vise, hvordan bestemte virkeligheder er socialt konstruerede og opretholdt gennem normer, ritualer og daglige aktiviteter. Gradvist er mange fortolkende forskere dog begyndt at sætte spørgsmålstegn ved logikken i at vise konsensusføgende, ensartet kultur og er begyndt at interessere mere for fragmentation, spændinger og processer med konfliktundertrykkelse, ligesom der er begyndt at blive fokuseret mere på politikken i repræsentationen samt forfatterens rolle.

Den fortolkende diskurs styrke er, at forståelsen af en given organisationskommunikation bliver formet og skabt *sammen* med organisationsaktørerne, hvilket kan give organisationsaktørerne en følelse af ejerskab i forhold til den nye forståelse. Selvsamme er dog det potentielt problematiske ved den fortolkende diskurs, idet der er en reel risiko for, at den forståelse, der skabes, i virkeligheden er udtryk for forskerens egne normative forståelser.

Den kritiske diskurs

Den kritiske diskurs er Elite/A priori, dissensusføgende forskning [Deetz, 1996]. Perspektivet indenfor denne type forskning er på organisationer som socialhistoriske konstruktioner opnået under tilstande af kamp og magt. Af de fire forskningstraditioner har den kritiske forskning de fleste eksplicite værdier og den mest direkte opmærksomhed rettet mod morale og etiske aspekter. Kritiske forskere ser nemlig muligheden for, at kommercielle organisationer kunne være positive, sociale institutioner, som havde fora, hvor det var muligt at artikulere og løse vigtige gruppekonflikter, men forskellige former for magt og dominering har ledt til skæv beslutningstagning og udløst social harme og betydeligt spild og ueffektivitet. Kritisk forskning fokuserer derfor på at demonstrere og kritisere former for magt, asymmetri og forvrænget kommunikation ved at vise, hvordan sociale konstruktioner af virkeligheden kan favorisere bestemte interesser. Målet hermed er at synliggøre konflikter mellem forskellige interesser, diskutere disse og dermed få dem løst på retfærdig vis. Der er en særlig optagethed af former for falsk bevidsthed, konsens, systematisk forvrænget kommunikation, rutiner og normaliseringer, der producerer delvise interesser og afholder folk fra oprigtigt at forstå, udtrykke eller handle i deres egen interesse.

Den kritiske diskurs styrke er, at den, i modsætning til den normative og den fortolkende diskurs, tager højde for eller i hvert fald anerkender de potentielle konflikter og iboende magtstrukturer i organisation. Den kritiske forsknings svaghed kan være, hvis den i så høj grad er funderet i en antagelse om, at organisationskommunikation er styret bag organisationsmedlemmernes ryg, at al organisationskommunikation bliver forstået som et udtryk for en undertrykkende diskurs, som forskeren kan afdække, hvilket ikke i sig selv giver ledelsen/kommunikationsmedarbejderen egentlige handlemuligheder.

Den dialogiske diskurs

Dialogisk forskning er ligesom kritisk forskning dissenssøgende, men med fokus på opnåelse af en lokal indsigt [Deetz, 1996]. Ligesom i fortolkende forskning møder den dialogiske forsker forskningsinteraktionen uden en teoretisk forforståelse. I modsætning til indenfor den fortolkende diskurs ligger fokus dog her på fragmentation og den potentielle usammenhæng i enhver diskurs. Her er altså ligesom ved kritisk forskning fokus på magt og asymmetri. Forskellen består i, at magt inden for dialogisk forskning ses som forandrende, situationelt og ikke udøvet af nogen. Dialogiske forskere håber at vise partiskheden af virkeligheden og de skjulte punkter af modstand og kompleksitet. I stedet for de utopiske idealer, vi ser indenfor kritisk forskning, er opmærksomheden her rettet mod et område for en konstant forandrende verden ved inddrivelse af marginaliserede og undertrykte mennesker og aspekter ved mennesker.

Den dialogiske diskurs styrker er, at den i teorien udvikler forskningen i samarbejde med organisationsmedlemmerne i stedet for at pådutte dem en på forhånd givet løsning og samtidig er tilgangen dissenssøgende i en mere moderat forstand end den kritiske; fokus er på, snarere end at kritisere, at "overhørte stemmer" bliver hørt. Dialogisk forskning indeholder imidlertid de samme potentielle problemer som indenfor fortolkende forskning; nemlig risikoen for, at forståelserne kun tilsyneladende skabes sammen med organisationsaktørerne men i virkeligheden er et udtryk for forskerens egne skjulte, normative forståelser.

I dette speciale vil jeg undersøge udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori, som i forhold til ovenstående givetvis er normativ. Da der netop er tale om en teori, vil den nødvendigvis kunne karakteriseres som Elite/A priori. Den vil formentlig også være overvejende konsensusføgende, men jeg forestiller mig dog også, at den i nogen grad vil kunne indeholde elementer af dissens. Den normative diskurs betyder, som skrevet, at litteraturen vil komme med et klart tilbud om en virkningsfuld problemløsning, hvilket vil give ledelsen/kommunikationsmedarbejderen klare handlemuligheder. Den normative tilgang kan dog også være potentielt problematisk, idet den hviler på en antagelse om, at ledelsen/kommunikationsmedarbejderen gennem strategisk kommunikation kan opnå det ønskede, hvilket kan betyde, at det kun er ledelsens interesser, der varetages, eller at kommunikationsstrategien ganske enkelt ikke virker efter hensigten. Den normative tilgang

betyder endvidere et begrænset fokus på det politiske og magtfulde aspekt iboende organisationer.

Således har jeg fået mulighed for at forstå litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori som normativ, hvilket medfører en bestemt forståelse af organisationskommunikation, som potentielt kan være problematisk. I næste kapitel vil jeg derfor se nærmere på forskellige perspektiver på organisationskommunikation.

Organisationskommunikation

Efter at have redegjort for forskellige tilgange til organisationsforskning og derigennem fået mulighed for at se litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori som normativ, vil jeg nu gennemgå forskellige perspektiver på organisationskommunikation, som også skal være en del af det teoretiske udgangspunkt for min undersøgelse. Jeg ser en teoretisk forståelse af organisationskommunikation som afgørende for, at jeg i mit speciale bliver i stand til at søge indsigt i, hvad der siges om netop kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori. Nærværende kapitel indeholder således en gennemgang af forskellige perspektiver på organisationskommunikation, og derudover en skitsering af forskellige kritiske studier af organisationskommunikation.

I forhold til organisationer ses kommunikation ofte som et ledelsesværktøj. Det vil sige, at kommunikation ses som en af de mange ting, der er til stede i organisationer ligesom strukturer, beslutningstagning, ledelse, marketing osv. Det ses endvidere ofte som en allestedsnærværende mekanisme, ud fra hvilken alle disse aktiviteter sker; dvs. kommunikation som det primære middel i ledelsesprocesser. Kommunikationen anerkendes dog i højere og højere grad som den fundamentale proces i kraft af hvilken, organisationer eksisterer og som central for den kritiske analyse af deres produktion og reproduktion; dvs. kommunikation som konstituerende for organisationer og livet i organisationer. Ud fra dette nye perspektiv på kommunikation i organisationer, er kommunikation ifølge Deetz og McClellan omdrejningspunktet for al kritisk analyse [Deetz og McClellan, 2009].

Forskellige perspektiver på organisationskommunikation

Deetz og McClellan taler om fire prototypiske tilgange til kommunikation [2009]. Overordnet set kan opfattelsen af mening klassificeres som enten personcentreret eller socialkonstruktionistisk. I personcentrerede teorier opfattes meninger som formede af individet forholdsvis stabilt. Disse teorier ser kommunikation som et middel til at formidle mening til andre. Indenfor socialkonstruktionismen ses kommunikation derimod som en social proces, gennem hvilken mening opstår i relationen til andre. Det vil sige, at der her er tale om en interaktiv, dynamisk kommunikationsmodel. Man kan yderligere inddele opfattelserne efter hvilket motiv, der ligger til grund for kommunikationen. Her kan motivet enten være forsøg på kontrol/styring eller forsøg på åbent at nå fælles forståelser og beslutninger.

Ledelse og strategisk kommunikation

Traditionel ledelseskommunikationsstrategi, der typisk forbindes med videnskabelig ledelse, klassisk ledelse, og principper om bureaukrati, favner ofte både personcentreret mening og et kontrol-/styringsmotiv [Deetz og McClellan, 2009]. Med denne traditionelle tilgang til kommunikation ses målet med social interaktion generelt som værende at styre opførsel for at opnå produktivt arbejde; kommunikation opfattes således generelt som et middel til

indflydelse, koordination og kontrol. Akademisk interesse i organisationskommunikation ud fra dette perspektiv begyndte i industrisamfundet, udviklede sig gradvist i løbet af den sidste halvdel af det 20. århundrede, og grundlagde fundamentet for organisationskommunikation som et specifikt område indenfor akademisk forskning. Forskere, der anerkender de traditionelle perspektiver på ledelse har som oftest en funktionalistisk tilgang til kommunikation, hvor kommunikationsinteraktion ses som en lineær proces. Således understreger disse forskere ofte nødvendigheden af effektiv, strategisk kommunikation og nødvendigheden af, at ledere effektivt etablerer en vision og motiverer andre til at opnå denne vision. Den umiddelbare interesse indenfor denne type forskning er rettet mod, hvordan kommunikationsevner kan øge ledelseseffektivitet. Man søger endvidere en forståelse af sammenhængen mellem ledelsessupervision og kommunikationsmetoder. Desuden udforskes ofte problemstillingen omkring opnåelse af intern overensstemmelse, udvikling af evner for lederskab samt internt informationsflow og ekstern kontrol gennem markedsføring og Public Relations (PR). Et kritisk blik på dette perspektiv afslører det iboende kontrolmotiv, som ikke tillader åben deltagelse i beslutningstagning og andre ledelsespraksisser af medarbejdere m.fl., og derudover en for mig forældet og uhensigtsmæssig forståelse af kommunikationsinteraktion som en lineær proces.

Liberal demokrati og deltagende kommunikation

Human relations (HR) og andre alternative tilgange til ledelse introducerer et deltagende motiv i organisationsaktiviteter [Deetz og McClellan, 2009]. Den strategiske, lineære kommunikationsmodel består, men der inddrages altså et deltagende motiv. Kommunikation ses som den proces, gennem hvilken konsensus kan nås i modsætning til som et mål til at påvirke. Opfattelsen er dog stadig personcentreret, men man fremmer ekspressionen af den individuelle mening for at generere forskellige former for fælles beslutningstagninger, teambaseret arbejde osv. De primære interesser er fra dette perspektiv ytringsfrihed og overenskomstforhandlinger. Målet er at blive enige eller i hvert fald overbevise medarbejderne om, at de er enige. Fokuset på ekspressiv kommunikation står dog ofte i modsætning til formålet at opnå overensstemmelse eller at "overbevise" eksempelvis medarbejderne om, at en given beslutning er den rigtige. Ydermere er der ofte, selvom der måske er tale om ytringsfrihed, et betydeligt asymmetrisk forhold mellem de forskellige aktører. Problemet med denne tilgang er således, at det, der skulle være ytringsfrihed, i stigende grad bliver til frie ytringer af meninger producerede og favoriserede af dominante grupper.

Kommunikation og kulturel ledelse

I 60'erne begyndte nye måder at opfatte skabelsen af mening at opstå [Deetz og McClellan, 2009]. Man begyndte nu at se skabelse af mening som noget social konstrueret i stedet for noget personcentreret. Fra dette nye perspektiv er fokus på, på hvilke måder kommunikation skaber og former organisationsidentiteter for at opnå bestemte organisationsmål og fokus på at undersøge, hvordan tiltag så som corporate branding genererer fælles organisationsværdier. I disse tilfælde ses der på, hvordan kommunikation skaber bånd

organisationsaktørerne imellem for at dirigere adfærd og konsekvent bevæge organisationen mod på forhånd definerede mål. Denne tilgang betyder således, at man kan bruge kommunikation som et middel til at skabe organisationskulturer for at opnå bestemte resultater, som typisk har noget at gøre med produktivitet og et højere præstationsniveau. Med dette nye perspektiv på kommunikation begyndte mange fortolkende forskere at se organisationer som meningsproducerende enheder, der former bestemte måder at forstå på. Analyse af metaforer, symboler, myter, ritualer, historier, narrativer og diskurser er alle karakteristiske for produktionen og reproduktionen af organisationskulturer. Ud fra et ledelsesperspektiv giver meget af dette mulighed for nye systemer for kulturel ledelse eller skjulte, normative kontrolprocesser. Et kritisk blik afslører, at meget kulturforskning og diskursanalyse forbliver apolitisk ved ikke at sætte tilstrækkelig fokus på de magtstrukturer, der er til stede i kommunikative aktiviteter. Der er generelt et fokus på, hvordan mening og strukturer opstår i stedet for på, hvis interesser de varetager eller konsekvenserne af at handle på baggrund af disse bestemte meninger.

Kommunikation og deltagende demokrati

Ud fra det fjerde og sidste perspektiv på organisationskommunikation ses mening også som socialt konstrueret, og man ser endvidere disse socialt konstruerede meninger som værende politiske og producerede indenfor relationer af magt [Deetz og McClellan, 2009]. Der er her en interesse i at kaste et kritisk blik på kommunikation, hvilket hænger sammen med nutidige forandringer i arbejdspraksis, væksten af vidensintensive arbejdspladser og fremkomsten af nye ledelsesstrategier. Interesserne er herunder at sikre at alle relevante positioner bliver hørt, frie og åbne meningsformationer og opretholdelse af pluralisme og forskellighed. Kommunikation bliver både et middel, gennem hvilket dominante interesser opretholdes samt en mulighed for aktørerne i organisationen til at nå mere gensidigt fordelagtige beslutninger. Fokus er således ikke på kommunikation som et middel til strategisk at manipulere kollektive meninger men på kommunikation som en måde, hvorpå bestemte meninger opstår i social interaktion. Kritisk forskning indenfor dette perspektiv kritiserer generelt diverse kontrolprocesser, kommer med vurderinger af fragmentation, konflikt og modstand af mening og afslører konsekvenserne af ideologisk meningsdannelse. Kommunikation ses ikke blot som en del af organisationen, men er det iboende, politiske og magtfyldte fundament, af hvilket alle forståelser af organisationer opstår. Som følge heraf kommer nogle studier med bud på modeller for frie og åbne former for deltagelse i meningsformation, mens andre retter direkte opmærksomhed mod en afsløring af systematisk forvrænget kommunikation og diskursive lukninger, der måske er til hinder for den frie og åbne meningsdannelse.

Jeg har nu redegjort for fire forskellige perspektiver på organisationskommunikation og for, hvilken betydning disse tilgange har haft for ledelse. Vi er startet i den ene ende af spektret med en meget traditionel forståelse af organisationskommunikation og er endt i den anden ende med mere nutidige perspektiver. Dette overblik skal hjælpe mig med at forstå, hvad der siges om kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori. Da det

netop er *moderne* ledelsesteori, jeg vil undersøge, vil jeg umiddelbart formode, at den har en socialkonstruktionistisk erkendelse. Derudover har jeg igennem det foregående kapitel fået mulighed for at forstå litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori som normativ, hvilket blandt andet betyder, at den i en eller anden grad hviler på en idé om, at ledelsen gennem strategisk kommunikation kan opnå det ønskede, og at den umiddelbart ikke beskæftiger sig så meget med det iboende politiske og magtfulde aspekt i organisationer. Derudfra er det min umiddelbare forventning, at ledelsesteorien vil placere sig indenfor Kulturel ledelse. Som jeg skrev i foregående kapitel forventer jeg, at ledelsesteorien også, på trods af den normative tilgang vil indeholde elementer af dissens, og alt efter i hvor høj grad, det gør sig gældende vil ledelsesteorien også kunne placeres indenfor Kommunikation og deltagende demokrati. Jeg ser endvidere muligheden for, at den kan indeholde træk fra de øvrige perspektiver. Uanset perspektivet på organisationskommunikation kan det betyde nogle forskellige problematikker, og i det følgende vil jeg derfor se nærmere på, hvad kritiske forskere har fokuseret på i deres studier af organisationskommunikation, hvilket skal give mig mulighed for at medtænke dette i min analyse.

Kritisk kommunikationsforskning

Organisationskontrol, modstand og ideologikritik

Meget kritisk forskning fokuserer på skjulte kontrolprocesser, former for modstand og forgreningen af ideologisk meningsdannelse [Deetz og McClellan, 2009]. De, som interesserer sig for kontrol, fokuserer på kommunikations relation til normativ og ideologisk kontrol og asymmetri i meningskonstruktionsprocesser. Derudover ses arbejdspladsidentiter, identifikation og beslutningsprocessens logikker som værende centrale for moderne kontrolsystemer. Målet med forskningen er at afsløre de forskellige kommunikative mekanismer, som socialiserer aktørerne i organisationen imod bestemte værdier, der støtter dominante ledelsesinteresser. Kontrol ses som værende udtryk for aktiv konsensus blandt individer og kommunikativt opnået gennem sociale grupper i organisationer.

Den kritiske forskning, som beskæftiger sig med konsensusmekanismer, ser kommunikation som centralt for produktionen og reproduktionen af dominante meningsstrukturer [Deetz og McClellan, 2009]. Ud fra denne forståelse udforsker nogle forskere magtrelationer og modstand, mens andre kritiserer idéen om, at socialt konstrueret organisationsmening skulle være stabil og forenet og udforsker derfor kommunikationsprocesser indeholdende modstand og fragmentation af mening. Disse udforsker desuden konfliktundertrykkelse og marginalisering. Nogle studier bruger i den forbindelse dekonstruktion som en teknik til at afsløre de forskellige måder, hvorpå en "tekst" kan blive fortolket. Et andet formål kan være at finde måder, hvorpå man kan overkomme forståelser, der bliver "taget for givet" med et ønske om at udstille og afsløre alternativ mening.

Anden kritisk forskning søger at eksplicitere og synliggøre de skjulte måder, på hvilke diskurser virker ideologisk [Deetz og McClellan, 2009]. Disse studier viser, hvordan

dominante meningsformationer relaterer til bredere sociale og kulturelle processer samt praktiserer, hvordan ideologier iboende i disse diskursive formationer legitimerer og skjuler magtrelationer. Andre studier bevæger sig videre fra ideologikritik og kommer med bud på anderledes måder at engagere sig kritisk i organisationsdiskurs. Denne forskning fokuserer ikke blot på kommunikation som et middel, gennem hvilket et bestemt ideologisk verdenssyn bliver virkeliggjort, men på sproget som en politisk proces, der vedvarende konstituerer verden og selvet i relation til denne verden.

Organisationer som politiske konstruktioner

I meget nutidig kritisk kommunikationsforskning ses sproget som den primære formidler af erfaringer og af de processer, i hvilke forståelser af verden og os selv genereres, opretholdes og forandres [Deetz og McClellan, 2009]. Forståelserne af kommunikation indenfor denne type forskning beskriver Deetz og McClellan som *politisk opmærksom relationel konstruktionisme*. Dette arbejde reflekterer det fundamentalt sociale aspekt i al menneskelig aktivitet, hvor sproget erstatter individuel bevidsthed, hvilket betyder, at kommunikation snarere end psykologi er centralt for at forstå ledelse og organisationspraksis. Disse studier prøver at finde muligheder for at engagere sig i produktive konflikter for at frigøre alternative meninger fra dominante, og dog skjulte, former for viden og forståelse.

Denne retning indenfor kritisk forskning er funderet i en relationel forståelse af erfaring, som kommer til udtryk gennem sprog. Menneskelig erfaring opstår således i forholdet mellem et positioneret subjekt og en endnu ikke bestemt "ting", imod hvilken det styres. Alle forståelser af andre mennesker og verden bliver defineret ud fra menneskets eller "tingens" relationer, og der sættes derfor spørgsmålstegn ved psykologiske og objektivistiske teorier, som findes i de fleste ikke-kritiske ledelsesstudier. Sprog institutionaliserer bestemte relationelle intentioner, og kommunikation repræsenterer ikke blot ting, der allerede eksisterer men er en del af produktionen af de ting, vi behandler som naturlige. Som følge heraf bliver fokus rettet mod det iboende sociale aspekt i viden og på kommunikation som det primære sociale fænomen til efterforskning. Et vigtigt resultat af denne "lingvistiske drejning" er, at kommunikation bliver konstituerende på den måde, at det producerer sociale virkeligheder og relationer til disse virkeligheder. Og Ikke alene er forståelser af verden socialt producerede, men også de måder hvorpå vi forstår os selv som individer opstår gennem kommunikation. Sproget bliver således det, som skaber viden, den sociale virkelighed og individuel identitet.

Forskere indenfor dette perspektiv er optagede af historiske betydninger, fordi både vores sociale virkelighed og forståelse af os selv er arvet igennem kommunikation. Således er både den sociale virkelighed og subjektpositioner øjeblikke i en strøm, som er defineret af fortiden og bevæger sig mod en eller anden fremtid. De, som har dette perspektiv, betragter både organisationsvirkeligheder og perspektivet, fra hvor man ser disse virkeligheder, som indlejret i bestemte sprogsystemer, som er socialt og historisk skabte.

Organisationer anerkendes som kommunikationsbaserede sociale konstruktioner, som i sagens natur er tynget af politik og magtrelationer. Ud fra dette perspektiv opstår

organisationer for at opnå bestemte motiver og således promovere bestemte værdier eller relationelle intentioner. Denne type forskning sætter spørgsmålstegn ved på forhånd definerede forståelser af livet i organisationer og søger at afsløre, at alle organisationsformer kunne have været anderledes. Kommunikation er således det primære middel til at forstå, hvorfor nogle meninger er undertrykte og andre ikke er.

Normative retningslinjer for fri og åben kommunikation, systematisk forvrænget kommunikation og diskursive lukninger

For de som anerkender det fundamentale sociale aspekt af meningsformationer i organisationer og den politiske kvalitet af organisering, retter interessen for kommunikation sig ofte mod mekanismer til at redegøre for de på forhånd definerede forståelser iboende taget-for-givet organisationsrealiteter [Deetz og McClellan, 2009]. Fordi kommunikation altid finder sted indenfor relationer af magt, balance og gensidighed i meningsformationerne, bliver processen særligt interessant. Der bliver fokuseret på at finde normative midler til frie og åbne former for interaktion. Studierne sigter således mod at overkomme både eksplicite og skjulte asymmetriske magtrelationer, der ødelægger gensidighed.

Nogle af de forhindringer, der kan være for fri og åben kommunikation er systematisk forvrænget kommunikation og former for diskursive lukninger [Deetz og McClellan, 2009]. Ved ledelse, der praktiserer deltagende beslutningstagning, skjules den strategiske form for kommunikation af antagen åben interaktion. I disse tilfælde kan medlemmer af organisationen måske tro, at de er engagerede i dannelsen af fælles forståelse, mens der måske er tale om en form for skjult, strategisk handling. Aktører i organisationen, inklusiv ledere, er dog ofte ikke bevidste omkring kommunikationens politiske natur. Konsekvensen er, at den overbevisende intention med kommunikation bliver skjult for aktørerne, og at der derved fastholdes asymmetriske meningsdannelse og magtrelationer. Målet med denne type kritisk forskning er at gøre opmærksom på iboende politik i sproget, som ofte er skjult.

Kommunikation er forvrænget, når momenter af anfægtelse er udelukket af magtubalancer [Deetz og McClellan, 2009]. Forvrænget kommunikation resulterer i, at nogle værdier bliver udtrykt uden omtanke for eller anerkendelse af alternative værdier, idéer eller forslag. Al kommunikation er forvrænget i en eller anden grad, men *systematisk* forvrænget kommunikation er når forvrængninger bliver indlejret i sprogsystemer og behandlet som en del af de naturlige processer i menneskelig interaktion.

Diskursive lukninger referer til de mekanismer, som finder sted i samtale, der undertrykker potentielle meningskonflikter [Deetz og McClellan, 2010]. Mange interaktionsprocesser kan producere diskursive lukninger. For eksempel kan de forekomme når aktører ikke må deltage i kommunikationsinteraktion, eller hvis bestemte emner bliver undgået helt. De som er interesserede i at studere lukningsmekanismerne fokuserer på, hvordan sådanne mekanismer skjuler modsigelser og konflikter i den kommunikative proces, som resulterer i forvrængning eller forhindrer, at der bliver udtrykt alternative værdier, idéer eller erklæringer, der måske

udfordrer de eksisterende meninger og muligvis resulterer i dannelsen af nye fælles forståelser.

Systematisk forvrængning og diskursive lukninger kan overkommes i de tilfælde, hvor omstændighederne ved menneskelig interaktion har legitime jordforbindelse i processer for fri og åben kommunikation, og aktørerne har evnen til at udfordre andres påstande eller idéer [Deetz og McClellan, 2009]. Kritiske studier, der arbejder ud fra dette perspektiv, retter opmærksomheden mod at genvinde den ideoende politik i meningsformationer og skaber mulighed for åben og konfliktfyldt diskurs organisationsaktørerne imellem. De søger at identificere systematisk forvrænget kommunikation og diskursive lukninger og at afsløre konsekvenserne af denne skjulte strategiske interaktion, i håbet om at skabe muligheder for at gendanne processer med modsigelser og åben samtale.

Således har jeg præsenteret det teoretiske udgangspunkt for mit speciale, som skal give mig mulighed for at opnå en organisations- og kommunikationsteoretisk indsigt i udvalgt litteratur, indenfor genren, moderne ledelsesteori, ligesom det skal give mig et teoretisk vokabular at sætte i spil i min analyse. På baggrund heraf ser jeg mig nu i stand til at foretage en yderligere problemerkredsløb og udforme den endelige problemformulering.

Problemindkredsning

Ud fra en interesse for ledelse og for, hvad der siges om kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori samt på baggrund af min videnskabsteoretiske erkendelse og den netop præsenterede organisations- og kommunikationsteori vil jeg nu indkredse specialets problemstilling.

Motivationen for specialet er som skrevet i indledningen en interesse for ledelse og i den forbindelse en interesse for litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori. Jeg ville gerne undersøge, ***hvad der siges om kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori.***

For at belyse dette, har jeg valgt at foretage en form for stikprøve af litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori. Mit valg af ledelsesteori til denne stikprøve foretages ud fra to grundlæggende kriterier; 1. at det er en moderne ledelsesteori, og 2. at dens primære fokus er på interpersonel kommunikation, da jeg jo studerer Interpersonel Organisationskommunikation. Udover disse to kriterier er valget forholdsvis tilfældigt, da det netop er en stikprøve, jeg ønsker at foretage.

Jeg har i de foregående kapitler præsenteret den organisations- og kommunikationsteori, som skal fungere som det teoretiske udgangspunkt for min analyse af den udvalgte moderne ledelsesteori. Jeg har igennem den præsenterede teori fået mulighed for at forstå genren, moderne ledelsesteori som normativ, hvilket betyder, at den vil have et klart tilbud om en virksomhedsfuld problemløsning. Det betyder dog også, at ledelsesteorien har en strategisk/direktiv kontrolorientering og at den vil være overvejende konsensusøgende og i en eller anden grad vil hvile på en antagelse om, at ledelsen gennem strategisk kommunikation kan opnå det ønskede, hvilket kan betyde, at det kun er ledelsens interesser, der varetages, eller at den tilbudte problemløsning ganske enkelt ikke virker efter hensigten pga. uforudsete reaktioner fra aktørerne i organisationen. Jeg er i min analyse af den udvalgte ledelsesteori interesseret i at se på, hvordan den normative tilgang kommer til udtryk. Særligt vil jeg være interesseret i, i hvilken grad den eventuelt indeholder elementer af dissens.

På baggrund af den givetvis normative tilgang og af det faktum, at den udvalgte ledelsesteori er moderne, forventer jeg umiddelbart, at den kan karakteriseres som Kommunikation og Kulturel ledelse, men alt efter i hvor høj grad den udvalgte ledelsesteori eventuelt er dissensøgende ser jeg også muligheden for en placering indenfor Kommunikation og Deltagende demokrati. Jeg ser endvidere muligheden for, at den kan indeholde træk fra de øvrige perspektiver på organisationskommunikation. Jeg vil således gerne undersøge, hvordan den udvalgte ledelsesteoris perspektiv på organisationskommunikation kommer til udtryk. Uanset perspektivet kan det ud fra den præsenterede organisations- og kommunikationsteori betyde nogle forskellige problematikker, som jeg ved hjælp af den præsenterede organisations- og kommunikationsteori håber at blive i stand til at blive opmærksom på og reflektere over.

Problemformulering

Min problemformulering lyder således:

Hvordan betones kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori, og hvilke betydninger har denne betoning?

Jeg har i Del 1 præsenteret specialets teoretiske udgangspunkt og foretaget en problemindkredsning samt præsenteret min problemformulering. I Del 2 vil jeg belyse denne problemformulering ved at foretage en stikprøve af en udvalgt ledelsesteori. Del 2 består af to kapitler; Deskriptiv analyse og Organisations- og kommunikationsteoretisk analyse.

Del 2

Stikprøve

Jeg har nu, i specialets del 1, redegjort for min videnskabsteoretiske erkendelse, præsenteret den kommunikations- og organisationsteori, som skal være det teoretiske udgangspunkt for min analyse af litteratur inden for genren, moderne ledelsesteori og endelig foretaget en problembekendtgørelse og præsenteret min problemformulering; den problemformulering, som jeg nu i specialets del 2 vil belyse.

For at belyse min problemformulering, vil jeg i Del 2 foretage en stikprøve af litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori. Først vil jeg præsentere den ledelsesteori, jeg har udvalgt og foretage en deskriptiv analyse af denne. På baggrund af den deskriptive analyse og med udgangspunkt i den organisations- og kommunikationsteori, jeg præsenterede i Del 1, vil jeg dernæst foretage en organisations- og kommunikationsteoretisk analyse.

Specialet vil til sidst, efter Del 2, munde ud i en konklusion, hvor jeg samler op og konkluderer på det samlede speciale.

Deskriptiv analyse

For at belyse min problemformulering, *hvordan betones kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori, og hvilke betydninger har denne betoning?* har jeg som skrevet valgt at foretage en stikprøve af litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori. I nærværende kapitel vil jeg præsentere den udvalgte ledelsesteori og kortlægge, hvad der lægges vægt på i den. I næste kapitel vil jeg så med udgangspunkt i dette kapitel foretage en organisations- og kommunikationsteoretisk analyse af den udvalgte ledelsesteori.

Mit valg af litteratur til stikprøven er faldet på bogen, *Lad gå videre – bedre strategisk lederkommunikation* fra 2008 af Anne Katrine Lund. Anne Katrine Lund har en ph.d. i retorik og er strategisk kommunikationsrådgiver for en række af landets største organisationer, og har således en del praktisk erfaring med organisationskommunikation. Hendes bog er baseret på hendes egne erfaringer og en hel del undersøgelser – kvantitative såvel som og kvalitative.

Et kommunikationsproblem

Lad gå videre – bedre strategisk lederkommunikation hedder Lunds bog, men hvorfor skal ledernes kommunikation være bedre? Lund forklarer i sin indledning: *”Lad gå videre... lad gå videre. H.C. Andersens høns klukker nyheder rundt i hønsegården, og desværre forvanskes form og indhold i absurd grad. Lederne er alt andet end høns, men lederkommunikationen halter ofte i næsten samme omfang”* [Lund, 2008: 7]. Således er der et problem med ledernes kommunikation, som består i, at information ikke når videre i dets oprindelige form med dets oprindelige indhold. Lund skriver videre, at ledere uden tvivl har et stort kommunikationsansvar, men at de også er et kommunikationsansvar [Lund, 2008: 11]. *”Skal kommunikationen i og fra organisationen blive god, skal kommunikationsfolk i langt højere grad tage et seriøst medansvar for kommunikationskulturen i organisationen – og ikke mindst for ledernes kommunikation. Lederne er ikke et cementlag, vi skal kommunikere uden om, men helt afgørende kommunikative aktører i den kommunikerende organisation, som vi skal hjælpe, puffe og prøve at ”kvalitetssikre”, og det er ikke let.”* [Lund, 2008: 13]. Ansvar for problemet med lederkommunikationen ligger altså i kommunikationsafdelingen, der skal hjælpe, puffe og ”kvalitetssikre” lederne.

Lund mener, at ledernes kommunikation er afgørende, fordi undersøgelser viser *”hvor central ledernes kommunikation er – ikke blot ved særlige lejligheder, men i den organisatoriske hverdag.”* [Lund 2008, 19]. Hun inddrager adskillige eksempler på undersøgelser, der alle peger i retning af, at ledernes kommunikation er betydningsfuld, *”Selv de ”hårde” undersøgelser fra Nationaløkonomisk Institut, der fokuserer på at bevise bundlinjeeffekter [...]”* [Lund, 2008: 19]. Hun skriver blandt andet, at studier viser, at ca. 70procent af virksomhederne med overskud på mere end 10procent af omsætningen prioriterer intern kommunikation højt, at en dialogbaserede ledelsestil har en positiv indflydelse på sygefraværet, at der er en tydelig sammenhæng mellem bundlinje og lederudvikling, og at de

interpersonelle kommunikationskanaler i virksomheden er langt de vigtigste for medarbejderne - vigtigst er nærmeste chef, efterfulgt af kollegaerne [Lund, 2008: 20]. Således er motivationen for at forbedre lederkommunikationen økonomisk.

Kultur

Det er imidlertid ikke nok at se på ledernes kommunikation isoleret. Lund mener, at: *"Vi er nødt til at interessere os for den kommunikationskultur, det hele skal forløbe i, og på retorisk vis se på hele fødekæden fra ambition til kommunikation og oplevelse."* [Lund, 2008: 17]. Hun forklarer, at *"Det kommunikative udtryk bliver til i, og som følge af den kommunikationskultur, der hersker i organisationen – og ønsker vi god, effektiv kommunikation, er det afgørende at interessere sig for hele kommunikationskulturen. Det vil også gøre det meget lettere at sikre viden, motivation og effektivitet selv i hverdagens organisatoriske hvirvelstørme."* [Lund, 2008: 17].

Lund skriver, at fra at se kultur som en "ting", man kunne styre, vurderes kultur i høj grad i dag blandt forskere som et fragmenteret, varierende og alsidigt fænomen bestående af grundlæggende værdier, artefakter, narrativer og praksisser i en organisation i stadig bevægelse. *"Men uanset ambiguiteten og det næsten mavepustende ambitiøse i at ville tage et medansvar for den [kulturen, Red.], så er tendensen helt klar: Kommunikationsfolk er nødt til at finde en konstruktiv måde at involvere sig i og måske påvirke kulturen på, hvis en god kommunikation i organisationen skal sikres"* [Lund, 2008: 25]. Hun mener ikke, det er nok at se på ét konkret kommunikationsbehov eller én enkelt kommunikationskanal men huske blikket for helheden. *"Ved at fremanalysere kommunikationskulturen sikrer du, at det i det mindste er et bevidst valg fortsat at bekræfte netop de mønstre – og modsat kan det store arbejde begynde at ændre noget af det, der ikke er hensigtsmæssigt"* [Lund, 2008: 18].

I teorien anses kultur således som et grundvilkår; en del af den kontekst, arbejdet med ledernes kommunikation indgår i. Kulturen er dynamisk og kompleks, men det er dog muligt og endog nødvendigt at påvirke og styre den.

Kvalitetsledelse

Lund skriver, at vi skal *"fjerne fokus fra ledelseskommunikation og se på lederkommunikation – det er enkeltindivider, der er i centrum"* [Lund, 2008: 25], og hun mener, at der kan hentes meget inspiration fra den klassiske retorik til at gøre den enkeltes kommunikation bedre. Som i klassisk strategisk tænkning skal vi ganske enkelt gennemføre en SWOT-analyse²: Hvor står lederne stærkt og svagt og hvilke muligheder og trusler/barrierer er der for dem? Men vi skal ikke kun se på lederne, men også det der former og styrer dem, det, der giver dem deres handlekraft eller mangel på samme. Derfor er en interesse for kultur og motivationsfaktorer afgørende [Lund, 2008:25].

² SWOT er en forkortelse af ordene: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities og **T**hreats [Wikipedia: <http://da.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse>]

"Vi skal se på lederne som en art selvstændige kommunikationskanaler. De er på en gang individuelle agenter og vægtige kommunikationskanaler i den kommunikerende organisation. [...] Jævnlig evalueringer eller målinger af oplevelsen af den enkelte kommunikationskanal sikrer, at den hele tiden udvikles og holder kvaliteten." [Lund, 2008:25]. En god kvalitetssikring forløber i flere faser [Lund, 2008: 26]. Det er umuligt at sikre kvaliteten, hvis man ikke er bevidst om, hvad mål og ambitioner er. Derfor er det altid et naturligt første skridt. Først derefter er det muligt at sikre at kanalen lever op til ambitionerne, og hvor der evt. er uoverensstemmelse mellem ambitioner og virkelighed, der kan arbejdes med for at sikre kvaliteten [Lund, 2008: 26]. *"Tankegangen er simpel – og ens, uanset om det er tagsten, laboratorieforsøg eller en kommunikationskanal"* [Lund, 2008: 26].

"Kvalitetsledelse er en videnskab for sig med vægt på den systematiske kontrol og evaluering. Og en hovedpåstand i denne bog er, at vi netop skal interessere os for lederne med samme systematiske tilgang, som var de en almindelig kommunikationskanal [Lund, 2008: 26], skriver Lund. Hun skriver dog også, at lederne naturligvis ikke er fuldstændigt at sammenligne med styrbare kanaler, de er levende, selvstændige individer, men at de ikke desto mindre er kanaler. Hun erkender, at kvalitetskontrollen aldrig kan blive helt så konsekvent som renholdelsen af et laboratorium, men mener at tankegangen med fordel kan inspirere arbejdet med at gøre lederne bedre.

I arbejdet med ledelse er det således en forudsætning, at kommunikationsfolk arbejder med kvalitetssikring af lederne som kommunikationskanaler.

Mål og ambitioner

Som Lund skriver, er det et naturligt første skridt i kvalitetssikringen, at finde ud af, hvad mål og ambitioner er for kommunikationskanalen, og hvad Lund mener målene og ambitionerne for ledernes kommunikation er, skal vi se på nu.

Lund har på med udgangspunkt i kvalitative undersøgelser, hvor hun har spurgt medarbejderne, hvilke ønsker og forventninger, de har til deres leder, samlet otte kommunikative udfordringer til lederen [Lund, 2008: 35]. Lederen skal være:

- Imødekommende og opsøgende
- Engageret
- Klar og overbevisende
- Konsistent kommunikerende
- Overbliksskaber
- Motiverende, engagerende og udviklende
- En god ambassadør
- Rollemodel eksternt og internt

Lund skriver, at Henry Mintzberg³ i 1975 rammede en pæl igennem myterne om, at ledelse er organisering, koordinering, planlægning og kontrol ved blandt andet at analysere sig frem til, at ledere bruger over 78 procent af deres tid på at kommunikere, være udførende, varetage ceremonielle forpligtelser og på at reagere hurtigt og håndtere ligefrem kaotiske situationer, og i forbindelse hermed skriver hun: *"At det er den kommunikerende virkelighed, er jeg ikke i tvivl om efter at have været iagttagere i danske organisationer i mange år."* [Lund, 2008: 36]. Kommunikation er således en del af det at lede.

Lund taler desuden om, at der er sket et paradigmeskift, som er beskrevet af mange som et skift fra eksempelvis bureaukratiske til moderne medarbejdere, fra management til leadership, eller som Richard Daft⁴ resumerer det [Lund, 2008: 57]:

Det gamle paradigme

1. stabilitet
2. kontrol
3. konkurrence
4. ensartethed
5. selvcentreret
6. helt

Det nye paradigme

1. forandrings- og kriseledelse
2. empowerment
3. samarbejde
4. forskellighed
5. højere formål
6. ydmyg

Lund uddyber: *"Tiden har ændret kravene til ledere, så det nu er ægte kommunikation mellem mennesker, der er afgørende. [...] Tidligere kunne lederne nøjes med at give en besked eller til nød informere medarbejderne, men kommunikation med respekt for modtageren er i dag helt afgørende. Kommunikation skal være ægte, og den skal være drevet af den naturlige kommunikationsform for at være troværdig og i stand til at skabe det gode tillidsbårne samspil* [Lund, 2008: 56-57].

³ Henry Mintzberg (f. 1939) er en kendt canadisk professor indenfor ledelse og kommunikation. Han er kendt for at kritisere den måde, som uddannelsesinstitutioner uddanner ledere på i dag, som f.eks. det foregår på amerikanske Harvard og danske Copenhagen Business School, hvor man forsøger at gøre ledelse til en videnskab og basere det på tal alene. Hans forslag er, at ledere skal udvikles på praktisk vis og ikke så teoretisk [Wikipedia: http://da.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg]

⁴ Richard Daft er Jr. professor i ledelse og beskæftiger sig med kommunikation og organisation. Han er en anerkendt ekspert i organisational behaviour og organization design [Online Faculty profile: <http://www.owen.vanderbilt.edu/vanderbilt/faculty-and-research/faculty-directory/faculty-profile.cfm?id=96>].

Lund præsenterer Herzbergs⁵ tvedeling i motivationsfaktorer (1959), der driver den positive inspiration og derved skaber bevægelse, og vedligeholdelsesfaktorer, der skal sikre, at der ikke er utilfredshed.

Motivationsfaktorer

- Jobbets indhold
- Præstationsmuligheder
- Ansvar
- Indflydelse
- Anerkendelse
- Personlige udviklingsmuligheder
- Muligheder for forfremmelse

Vedligeholdelsesfaktorer

- Løn
- Arbejdstid
- Frynsegoder
- Sociale forhold
- Information
- Fysiske forhold
- Sikkerhed/tryghed

Hun mener: *"[...] at den nærmeste leder har en afgørende betydning for motivationen."* [Lund, 2008: 50], og hun mener, at relationen til lederen i høj grad er båret af kontakten og kommunikationen [Lund, 2008: 51]. Således er det at motivere medarbejderne et formål med at forbedre lederkommunikationen. Lund skriver, at: *"Arbejdet med lederkommunikation skal være drevet af at finde det, der er bedst for den enkelte – men med de otte kategorier som oplagte fokuspunkter for det nødvendige spejlbillede af den enkelte leder"* [Lund, 2008: 57].

Lund inddrager også en kvalitativ undersøgelse af ledernes egne vurderinger og oplevelser i forhold til deres egen kommunikation, for som hun skriver: *"[...] kan en afdækning af ledernes egne oplevelser af styrker og udfordringer kun styrke forbedringsmulighederne"* [Lund, 2008: 64]. Hun skriver endvidere, at hvis man ikke kender deres egen oplevelse af udfordringerne, så vil udgangspunktet være forkert [Lund, 2008: 64]. *"Vækstpunktet for deres forandringsvillighed, er jo netop dér, hvor de selv oplever udfordringerne."* [Lund, 2008: 64].

Ledernes udsagn peger i mange retninger [Lund, 2008: 74]. Mange ledere oplever tiden som knap, *"men en del af udsagnene om dette viser det ofte lidt ensidige syn på kommunikation. Det handler jo langt fra kun at tid af til at give besked, men også om at facilitere, så tingene går hurtigere, kvalitetssikre, så tiden bruges bedst osv."* [Lund, 2008: 74]. En del andre udsagn

⁵ Frederick Herzberg (1923-2000) var amerikansk arbejdspsykolog og professor i organisationsteori [Wikipedia: http://da.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg]

peger på, at der mangler forventningsstyring, hvilket *"understreger betydningen ikke bare af god lederkommunikation, men af at sætte kommunikationskulturen på dagsordenen"* [Lund, 2008: 74].

"Ydermere peger lederne jo tilbage i den kommunikative fødekæde. Der er problemer dels med informationsflowet (4) dels med hvilken rolle mellemlideren rent faktisk skal indtage (5, 11). Lederne har svært ved at finde deres plads som "kommunikationskanaler", både hvad angår konkret indhold, ansvar og brug af deres egne kommunikative muligheder fra mails (12) til møder." [Lund, 2008: 74]. De mange usikkerhedspunkter betyder ifølge Lund, at lederne bliver i tvivl om deres egne kommunikative kompetencer, og denne usikkerhed vil opleves negativt af medarbejderne [Lund, 2008: 75].

På baggrund af ledernes udsagn mener Lund: *"Det er ikke så svært endda at gøre en leder endnu bedre. Midlet er i al sin komplekse enkelhed at hjælpe dem til at forstå betydningen af god kommunikation, at se sig selv klarere og tage ansvaret for kommunikationen. Og så turde sætte ind både i rammerne for kulturen, hos rollemodellerne i organisationen og hos den enkelte leder."* [Lund, 2008: 83]. Kommunikationen må endelig ikke være for ensidig [Lund, 2008: 75]. *"Bedre lederkommunikation handler nemlig langt fra kun om lederens kommunikative kompetencer, men også eksempelvis om orkestreringen af informationsstrømmene i organisationer, om kommunikationskulturen, forventninger og holdninger til kommunikationen."* [Lund, 2008: 75].

Konkrete anvisninger

Således teoriens udgangspunkt for arbejdet med ledelse, og nu til teoriens konkrete anvisninger til, hvad man så skal gøre.

Rammerne på plads

Selvom det ikke i sig selv forbedrer ledernes kommunikation at ændre f.eks. en ledermodel, mener Lund, at det er det en vigtig forudsætning, at disse grundlæggende værdier understøtter god kommunikation [Lund, 2008: 84]. Ifølge hende findes der ofte ikke tydelige beskrivelser af hverken ledernes kommunikative ansvar eller medarbejdernes pligter i den sammenhæng. En tydeliggørelse af det kan derved i samspil med den øverste ledelse blive en meget vigtig begyndelse på at gøre lederne bedre til strategisk kommunikation, fordi man skaber et fundament for forandringen. *"Et fundament, der ikke i sig selv forandrer, men som dels kan blive en meget frugtbar udviklingsproces for opbakningen i den øverste ledelse, dels ofte er et afgørende referencepunkt i en indsats for bedre kommunikation. [...] Det er ligeledes en måde at sikre sig, at den øverste ledelse helt principielt stå bag en ambition om god kommunikation"* [Lund, 2008: 84].

Kommunikationsfolk skal også se lederuddannelserne efter i sømmene. De er nemlig ofte *"[...] blevet til i en tid eller på baggrund af en faglighed, hvor synet på kommunikation er for snævert. Her ligger der derfor nogle enkle muligheder for forbedring"* [Lund, 2008: 85].

Også de interne målinger skal kigges efter i sømmene. En klimamåling kan ifølge Lund "være et afgørende værktøj til at fastholde fokus på lederens kommunikation, fordi det ofte er enkelt at snige relevante spørgsmål ind, der sikrer, at der også her signaleres, hvor vigtigt et indsatsområde det er for den enkelte leder." [Lund, 2008: 86]. Desuden mener hun, at det giver mulighed for at se, om der er ledere, der har brug for en håndsrækning. Spørgsmålene skal både tilføjes med hensyn til kommunikationskulturen eller –klimaet i afdelingen som sådan og i relation til lederne, da begge foki kan afsløre den egentlige kommunikative trivsel og effektivitet – og give lederne meget gode anledninger til at få hanket op i både deres egne og medarbejdernes vaner [Lund, 2008: 85].

Lund mener, at der består en oplagt mulighed i at bruge en form for belønningssystem i forbindelse med lederkommunikation. Her ligger ifølge hende en direkte måde at understrege den seriøse prioritering af den enkelte leders kommunikative ansvar [Lund, 2008: 86]. "Ikke alene fordi en belønning i sig selv er drivkraft men også fordi det herved anerkendes på linje med andre traditionelt "tunge" ledelsesdiscipliner og derved låner pondus, hvilket det kommunikative felt desværre stadig har brug for i de fleste organisationer, idet kommunikation blot ses som noget "rart", hvis der er tid, og ikke som en afgørende nødvendighed." [Lund, 2008: 86].

Der er ifølge Lund ikke sammenhæng mellem idealerne og det, der praktiseres af topledelsen, og den øverste ledelse har meget stor indflydelse på den enkelte leders handlekraft og handlemulighed [Lund, 2008: 87]. "Det er eksempelvis meget udbredt i danske organisationer at omtale og delvis behandle mellemlederne som et cementlag, der kvæler vigtig information på vej ud i linjen, og som derfor i videst muligt omfang springes over" [Lund, 2008: 87]. Derfor mener Lund, at det er en helt fundamental indsats i kulturen at arbejde med rollemodellerne internt [Lund, 2008:87]. Lund mener, at det ofte kan det være nødvendigt med individuel rådgivning til topledelsen om deres kommunikation, for som hun skriver: "De [topledelsen, Red.] får ofte medietræning, talepapirer og PowerPoints, men ægte feedback på det svære langstrakte tillidsforhold står de alt for ofte alene med, da deres magtposition ofte ikke giver mulighed for andet end overfladiske udsagn." [Lund, 2008: 88].

Et retorisk spejlbillede af den enkelte leder

Lund skriver, at et af de største problemer er at hjælpe lederne til at se sig selv klarere som kommunikerende ledere [Lund, 2008: 88]. "Det er svært at vurdere, hvordan man bliver oplevet, især som leder, hvor magtrelationen til medarbejderne ofte skaber en del filtre for, hvad man rent faktisk får at vide." [Lund, 2008: 88]. Derfor har Lund udviklet et dialogværktøj til individuel rådgivning af ledere, som hun kalder kommunikationsspejlet [Lund, 2008: 88-104]. Kommunikationsspejlet består af en 360graders måling af lederen og af individuel rådgivning af den enkelte leder [Lund, 2008: 88].

Analysen skal på klassisk 360-graders-vis gennemføres ved at sende et link til spørgeskemaet til:

- Lederen selv

- Mindst 10 medarbejdere, dog mindst halvdelen af afdelingen. Det er vigtigt at sikre at alle medarbejdergrupper og arbejdssteder rundt om i landet er ligeligt repræsenteret. Er der mindre end 10 medarbejdere i afdelingen, skal skemaet sendes til alle.
- Lederens nærmeste leder
- Evt. lederens kollegaer

Det er helt afgørende at spørge så direkte og enkelt som muligt både til lederens evne til at facilitere et godt og effektivt kommunikationsmiljø, skabe sammenhæng og mening i den organisatoriske virkelighed og hans helt lavpraktiske kommunikative adfærd i alt fra mails til møder [Lund, 2008: 90]. Der skal være både generelle og konkrete spørgsmål. Der skal desuden implementeres en aktuel case fra organisationen, fordi man derved får lejlighed til at stille nogle af de samme grundlæggende spørgsmål, men i relation til et konkret tema, der kan belyse lederens evner og vaner yderligere.

Med udgangspunkt i 360gradersmåling skal kommunikationsmedarbejderen så rådgive lederen. *"Kommunikationsspejlet skal være et konkret værktøj til dialog – snarere end en dømmende rapport."* [Lund, 2008: 91]. Det er som rådgiver vigtigt at komme hele vejen rundt i "feedback-loopet" [Lund, 2008: 94], så lederne når at reagere og tage det til sig, mens man taler sammen. Hver gang skal man præsentere lederen for resultatet (præsenter), tydeliggøre præcis hvad problemet består i (tydeliggør), i fællesskab med lederen finde ud af, hvad det mon skyldes (overbevis), og så finde ud af sammen hvad der eventuelt skal gøres for at det bliver endnu bedre (coach). Lund siger, at de største udfordringer til rådgiver er, at han skal:

- Være positiv og konstruktiv
- Gøre det tydeligt for begge parter ved at tale om eksempler
- Stille åbne spørgsmål – lade lederen tale mens han lytter aktivt
- Skabe reel konsensus med lederen. Rådgiver og leder skal være enige om både tolkning, og hvad der skal til for at gøre det bedre. Det er afgørende for, at lederen gør det rigtigt fremover
- Være opmærksom på hele tiden at håndtere de følsomme situationer, der helt sikkert opstår, så lederen får en positiv oplevelse af at få konstruktive råd og ideer til løsninger – ikke ubærlige domme over sin formåen.

"Det gælder om ikke at give svarene - men hjælpe lederen til at finde forklaringerne selv." [Lund, 2008: 96].

Hun medtager desuden typiske modstandsreaktioner fra lederens side, som kan være:

- Spørgsmålene var underlige og svære at forstå

- De kender mig ikke
- Jeg er, hvad jeg er...
- Der er ikke tid til andet
- Angreb på tid, personer, ide...
- Efterrationaliseringer: Det vidste jeg jo godt, baggrunden er...

Hun skriver, at: *"Det vigtige er hele tiden at give lederen plads til at få "luft" undervejs, at være positiv og sikre, at der bliver samlet op."* [Lund, 2008: 96].

Lund skriver, at ledernes reaktioner på kommunikationsspejlet som regel er positive, og at de ændrer deres kommunikative handlinger [Lund, 2008: 97]. Hun skriver, at det i al sin enkelhed ser ud til netop at give det spejlbillede af den kommunikative handling, der kan danne grobund for reel forandring af ledernes kommunikative adfærd [Lund, 2008: 97].

Forandringsplanen

Lund skriver, at Kommunikationsspejlet ikke kan stå alene, men at det skal understøttes af både strategiske og lavpraktiske værktøjer [Lund, 2008: 99], og hun mener at en klar akilleshæl er forandringer i organisationen. *"Set med ledernes øjne betyder forandringer svære arbejdsvilkår. De har ikke den nødvendige viden og kan ikke rigtig finde deres rolle i den interne kommunikation. Som kommunikatør kan man hurtigt se bag om udsagnene og spore uhensigtsmæssige holdninger til, hvad kommunikation er, og eksempelvis naiv eller direkte dårlig kanalbrug."* [Lund, 2008: 99-100].

Når der sker forandringer, udfordres kommunikationskulturen [Lund, 2008: 102]. Har man velfungerende kommunikationskanaler, tillid, god omgangstone og åbenhed, er det langt lettere at mestre også forandringstider. Problemerne med forandringskommunikation har delvist rod i, at den daglige kommunikationskultur ikke altid er kvalitetssikret og derfor ikke tåler den belastning, en forandringssituation sætter den under. Problemet er dog også, at topledelsen arbejder udenom mellemlederne. *"Udfordringen er at finde balancen mellem styrken ved de ensartede budskaber i de velstrukturerede forandringspakker og den enkelte leders personlige, ansvarlige kommunikation."* [Lund, 2008: 98-99]. Og på baggrund af dette har Lund udviklet en forandringsplan [Lund, 2008: 105-111]. Lund skriver, at planen groft sagt er et middel til at sikre både leverancen fra stabsfunktionerne og selvstændigheden hos de lokale ledere [Lund, 2008: 105]. *"Lokalt skal den enkelte leder med en plan i hånden føle sig klar til at håndtere kommunikationen ved også i praksis selv at have reflekteret konstruktivt over forandringsbetydning i egen afdeling, og hvilke kommunikative udfordringer den derfor har. Det er umuligt for en stabsfunktion at kende afdelingerne så godt, at den kan målrettes optimalt. Det er ledernes ansvar. Et ansvar, de skal have tildelt eksplicit."* [Lund, 2008: 105].

Forandringsplanen [Lund, 2008: 106-111]

1. Hvorfor sker denne forandring?
2. Hvad betyder forandringen helt overordnet?
3. Hvad er derfor de centrale budskaber bag denne forandring?
4. Hvad betyder forandringen mere lokalt?
5.
 - a. Hvilke interessenter involveres? Prioriter efter, i hvilken grad forandringen påvirker deres hverdag. Jo større påvirkning, jo mere afgørende er tiden til dialog.
 - b. Hvis det er relevant, placeres interessenterne i disse grupper, så strategien bliver bedst målrettet. Argumentationen skal tage højde for placeringen. Det er især i grupperne med kursiv, energien skal bruges

Tilhængere – der skal "samles"			Modstandere – der skal flyttes		
Urokkelige tilhængere	<i>Bevægelige tilhængere</i>	<i>Aktive tvivlere</i>	<i>Passive tvivlere</i>	<i>Bevægelige modstandere</i>	Urokkelige modstandere

6. Forandringens betydning for interessenternes handlinger, holdninger mv.
7. Hvilke budskaber er derfor afgørende lokalt?
8. Hvilken kommunikationsstrategi er derfor nødvendig?
9. Hvilke spørgsmål bliver gennemgående? Og hvad er det bedste fælles svar?
10. Hvilken aktivitetsplan er optimal?
11. Hvilke ressourcer og materiale kan der trækkes på?
12. Forandringskalender (gerne i kalender, visuelt diagram eller lignende)

Lund skriver, at forandringsplanen kan bruges på den måde, at eksempelvis kommunikations- eller HR-folk udfylder generelle spørgsmål, mens lederne selv tager ansvar for at målrette de lokale betydninger [Lund, 2008: 105].

Øvrige indsatser

Foruden de to værktøjer, Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen mener Lund også, at der bør ligge værktøjer til hverdagen på den interne portal for ledere, for mange ledere står en anelse rådvilde i forhold til kommunikation, men vil ikke altid indrømme det [Lund, 2008: 117]. *"Værktøjerne skal gå lige ind i ledernes oplevelse af behov og give enkle svar, tips og tricks til forbedring. Eksempelvis råd til gode mails, bedre møder eller nærvær i travl tid"* [Lund, 2008: 117]. Derudover skal der også være kurser i bedre lederkommunikation [Lund, 2008: 123]. Der skal både være kursustjek af eksisterende og eventuelt udvikling af nye kurser. *"Fælles for kursusindsatserne bør være, at de skaber diskussioner og giver eksempler, der får lederne til at forstå kommunikationens rolle og tage et ansvar, der er langt bredere end blot at informere. De skal ikke blot have værktøjer og tips, men gerne ændre holdning til og prioritering af kommunikationen."* [Lund, 2008: 123]. Lund mener derfor de med fordel kan bygges op med korte oplæg og mange diskussioner i plenum, hvilket kan sikre, at lederne bliver involveret og allerede på kurserne begynder at se strategisk kommunikation som et uundværligt ledelsesværktøj [Lund, 2008: 123]. *"Kombinationen af teori, refleksion og praktiske øvelser og cases er afgørende for, at lederne kan få den vigtige retoriske erkendelse af både betydningen af god kommunikation og deres egne evner og udfordringer."* [Lund, 2008: 123].

Fra kommunikationsproblem til løsningsforslag

Jeg har nu kortlagt, hvad der lægges vægt på i teorien i en deskriptiv analyse. Inden jeg går videre til næste kapitel, hvor jeg vil foretage en organisations- og kommunikationsteoretisk analyse, vil jeg samle op, hvad der vægtes i ledelsesteorien.

Anne Katrine Lund mener, at der er et problem med lederkommunikationen, og de ledere, der er tale om, er mellemlederne. Kommunikation når ikke videre i den kommunikative fødekæde i dets oprindelige form med dets oprindelige indhold, og det er hos mellemlederne, problemet ligger. Mellemledernes kommunikation er ifølge Lund værd at beskæftige sig med, fordi undersøgelser viser, at det vil have en positiv indvirkning på bundlinjen, og at den interpersonelle kommunikation – særligt kommunikationen fra den nærmeste leder er den vigtigste for medarbejdernes motivation. I ledelsesteorien understreges det, at god ledelse ikke blot handler om at informere, nu handler det om ægte kommunikation mellem mennesker. Lederen skal lære at kommunikere overbevisende, motiverende og engagerende. Formålet med at forbedre lederens kommunikation er altså at sørge for at informationen når videre i den kommunikative fødekæde og at motivere medarbejderne, fordi det vil have en økonomisk gevinst.

Man kan imidlertid ikke arbejde med lederne isoleret set, men skal se på hele kommunikationskulturen. Kulturen ses i ledelsesteorien som et grundvilkår, som er komplekst men som kan og skal påvirkes og styres. En forudsætning for at forbedre lederens kommunikation er kvalitetsledelse. Mellemlederne ses som styrbare kommunikationskanaler, der skal kvalitetssikres. Arbejdet med at bedre mellemlederkommunikationen skal tage

udgangspunkt i den enkelte mellemløder; det er den enkelte mellemløder, der skal blive bedre til at kommunikere.

De konkrete problemløsninger i ledelsesteorien er Kommunikationsspejlet, Forandringsplanen og nogle øvrige mindre indsatser, som f.eks. at forbedre lederkurserne. Kommunikationsspejlet involverer en 360gradersmåling, som medarbejderne og mellemløderens leder skal foretage af mellemløderne. Med udgangspunkt i denne skal kommunikationsmedarbejderen så rådgive mellemløderen til bedre ledelse. I rådgivningsinteraktionen skal kommunikationsmedarbejderen sammen med mellemløderen finde en løsning. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at kommunikationsmedarbejderen skaber reel konsensus med mellemløderen og endvidere overbeviser mellemløderen. De centrale aktører er således mellemløderen og kommunikationsmedarbejderen; mellemløderen er problemet; han er den, hvis kommunikation skal blive bedre, og kommunikationsmedarbejderen skal rådgive, hjælpe og kvalitetssikre mellemløderens kommunikation. Topledelsen har også en vis betydning i og med, at de helst skal være med til at prioritere mellemløderens kommunikation i form af f.eks. et bonus-system. De skal også være gode rollemodeller, og de skal ikke kommunikere udenom mellemløderne. I Forandringsplanen er aktørerne mellemløderne og kommunikations- eller HR-folkene. Heri skal mellemløderne tage ansvar for at målrette indsatsen lokalt og kommunikations- eller HR-folkene skal stå for den mere overordnede målretning af kommunikationen. Endvidere er medarbejderne en aktør, idet det er de, som mellemløderen skal kommunikere bedre med for at motivere dem.

I følgende kapitel vil jeg på baggrund af dette kapitels deskriptive analyse foretage en organisations- og kommunikationsteoretisk analyse med udgangspunkt i den teori, som jeg præsenterede i Del 1.

Organisations- og kommunikationsteoretisk analyse

Jeg har i det foregående kapitel foretaget en deskriptiv analyse af, hvad der lægges vægt på i Anne Katrine Lunds ledelsesteori. I nærværende kapitel vil jeg foretage en organisations- og kommunikationsteoretisk analyse med udgangspunkt i den teori, jeg præsenterede i Del 1. Først vil jeg se på, hvordan den normative tilgang kommer til udtryk i ledelsesteorien og i den forbindelse er jeg særligt interesseret i at se på, i hvilken grad den eventuelt er dissenssøgende.

Normativ diskurs

I Del 1 fik jeg i kapitlet, Organisationsforskning mulighed for at se litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori som normativ. Jeg vil nu se på, hvordan den normative tilgang viser sig i den udvalgte ledelsesteori. Elite/A priori-tilgangen er givet, da det er en teori, jeg undersøger. Dette kommer tydeligt til udtryk i eksempelvis værktøjerne, Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen, der begge har karakter af at være færdige koncepter, som skal "bringes til undersøgelsesinteraktionen", hvilket kendetegner Elite/a priori-tilgangen [Deetz, 1996]. Den normative diskurs er endvidere kendetegnet ved et konsensussøgende sigte, men jeg så dog på forhånd også muligheden for, at den udvalgte ledelsesteori i nogen grad kunne være dissenssøgende. Et rent konsensussøgende sigte betyder et manglende fokus på magt og politik i organisationssammenhæng, og det er således interessant at se nærmere på, i hvilken grad ledelsesteorien er konsensussøgende, og i hvilken grad den er dissenssøgende.

Som skrevet i kapitlet, Organisationsforskning, vil en konsensussøgende forsker søge at beskrive ligheder, gentagelser, mønstre og normer, og vil typisk nedtone afvigelser herfra. Videnskab ses således som neutralt. En dissenssøgende forsker derimod vil søge efter netop disse afvigelser. Han vil søge at få greb om forskellene og ser grundlæggende organisationen som præget af konflikter, kamp og spændinger. Videnskab ses som politisk og teori som en måde at anskue på [Deetz, 1996].

Litteraturen er i tråd med den normative tilgang overvejende konsensussøgende. Lund søger på baggrund af undersøgelser og egne erfaringer netop at beskrive ligheder og sammenhænge og at give konkrete anvisninger derudfra til arbejdet med ledelse.

Som beskrevet i foregående kapitel inddrager Lund en kvalitativ undersøgelse af, hvad medarbejdernes ønsker, forventninger og erfaringer til lederne er [Lund, 2008: 35], hvilket kunne indikere en vis dissenssøgen, men fremstillingen af undersøgelsen virker i nogen grad konsensussøgende. Medarbejdernes udsagn fremstår ensrettede, idet de er samlet i otte punkter [Lund, 2008: 35], og de bekræfter alle i påfaldende grad det, Lund allerede har sagt om, at man kan hente inspiration fra retorik til at gøre den enkeltes kommunikation bedre [Lund, 2008: 25]. Eksempelvis skriver hun: *"Hvad sker der? Har han styr på det? Hvad er det præcis, jeg skal? Medarbejderne er meget eksplicite om deres behov for en leder, der kan*

formidle sine budskaber på en klar og overbevisende måde. ” [Lund, 2008: 43]. Hun kommer imidlertid ikke med konkrete eksempler på medarbejdere, der har brugt ordet, overbevisende. *Overbevisende* lader således til at være hendes eget ordvalg og dermed et udtryk for hendes konsensusøgende tilgang og hendes egne forståelser af kommunikation og ledelse, som jeg vil se nærmere på senere i dette kapitel.

Lund skriver flere gange, at det handler om den enkelte mellemliders kommunikation. F.eks. skriver hun, at: *”Arbejdet med lederkommunikation skal være drevet af at finde det, der er bedst for den enkelte – men med de otte kategorier som oplagte fokuspunkter for det nødvendige spejlbillede af den enkelte leder”* [Lund, 2008: 57], hvilket umiddelbart indikerer en vis plads til forskellighed.

Foruden medarbejdernes ønsker til mellemlidernes kommunikation inddrager Lund også mellemlidernes tanker om deres egen kommunikation. Hun skriver *”[...] kan en afdækning af ledernes egne oplevelser af styrker og udfordringer kun styrke forbedringsmulighederne”* [Lund, 2008: 64], og på den måde kan man tale om, at hun derved igen giver plads til afvigelser fra ”normen”. Hun skriver dog også: *”Vækstpunktet for deres forandringsvillighed er jo netop der, hvor de selv oplever udfordringerne”* [Lund, 2008: 64], hvilket peger på, at det snarere end at være en søgen efter dissens, kan være en skjult, normativ styrings- og kontrolproces [Deetz, 1996], hvilket jeg vil komme ind på senere i kapitlet.

Lund anerkender, at magt og politik eksisterer i organisationssammenhæng, idet hun f.eks. skriver: *”Det er svært at vurdere, hvordan man bliver oplevet, især som leder, hvor magtrelationen til medarbejderne ofte skaber en del filtre for, hvad man rent faktisk får at vide.”* [Lund, 2008: 88], men det lader umiddelbart ikke til at være noget hun beskæftiger sig så meget med i de anvisninger, hun giver.

Således er ledelsesteorien altså overvejende konsensusøgende. Ledelsesteoriens normative tilgang betyder nogle ganske bestemte træk. Centralt for den normative tilgang er, at den kommer med et klart tilbud om en virkningsfuld problemløsning - i dette tilfælde i form af konkrete værktøjer og anvisninger som eksempelvis Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen. Dette træk er en stor styrke, da ledelsen/kommunikationsmedarbejderen så har et helt færdigt koncept at handle ud fra, og det, at konceptet er udviklet på baggrund af både en del undersøgelser men også på baggrund af Lunds forholdsvis store erfaring med organisationskommunikation, gør, at man kan tale om, at den præsenterede problemløsning i en eller anden grad burde være valid at handle ud fra. Men den normative tilgang betyder også, at ledelsesteorien bygger på en antagelse om, at arbejder man strategisk med kommunikation på en bestemt måde, så vil man opnå det ønskede, hvilket kan betyde, at det kun er ledelsens interesser, der varetages, eller at kommunikationsstrategien ganske enkelt ikke virker efter hensigten pga. uforudsete reaktioner fra aktørerne i organisationen. Den normative tilgang er endvidere kendetegnet ved et begrænset fokus på magt og politik i forbindelse med organisationskommunikation. Der er således nogle umiddelbare problematikker iboende ledelsesteorien, som gør den interessant at se nærmere på. I første

omgang vil jeg i næste afsnit se nærmere på, hvilken kommunikationsforståelse ledelsesteorien har, og hvordan det viser sig.

Kommunikationsforståelse

I kapitlet, Organisationskommunikation præsenterede jeg fire idealtypiske perspektiver på organisationskommunikation, som jeg i nærværende afsnit vil reflektere over Lunds ledelsesteori i forhold til. Ledelsesteorien er moderne, og som følge heraf forventede jeg på forhånd, at den ville have en socialkonstruktionistisk erkendelse. Ledelsesteorien er endvidere normativ og hviler således på en antagelse om, at ledelsen/kommunikationsmedarbejderen gennem strategisk kommunikation kan opnå det ønskede. Derudfra havde jeg en umiddelbar forventning om, at ledelsesteorien ville placere sig indenfor Kommunikation og kulturel ledelse. Jeg så dog også muligheden for, at ledelsesteorien, på trods af den normative tilgang ville indeholde elementer af dissens, og alt efter i hvor høj grad, det gjorde sig gældende ville ledelsesteorien også kunne placeres indenfor Kommunikation og deltagende demokrati. Jeg så endvidere muligheden for, at den kunne indeholde træk fra de øvrige perspektiver. I nærværende afsnit vil jeg med udgangspunkt i den deskriptive analyse i det foregående kapitel se nærmere på, hvordan kommunikationsforståelsen kommer til udtryk i Lunds ledelsesteori.

I den deskriptive analyse fandt jeg ud af, at ledelsesteorien ser formålet at forbedre mellemlidernes kommunikation som værende at sikre, at information når videre i den kommunikative fødekæde og som værende at motivere medarbejderne, fordi det vil have en positiv effekt på bundlinjen. Lund mener, at mellemlidene er at betragte som styrbare kanaler, der skal kvalitetssikres af kommunikationsmedarbejderne, ligesom andre kommunikationskanaler skal det. Hun skriver: *"Vi skal se på lederne som en art selvstændige kommunikationskanaler. De er på en gang individuelle agenter og vægtige kommunikationskanaler i den kommunikerende organisation. [...] Jævnlig evalueringer eller målinger af oplevelsen af den enkelte kommunikationskanal sikrer, at den hele tiden udvikles og holder kvaliteten."* [Lund, 2008:25]. Lund taler endvidere om kultur som et grundvilkår i forbindelse med organisationskommunikation, og skriver: *"Men uanset ambiguiteten og det næsten mavepustende ambitiøse i at ville tage et medansvar for den [kulturen, Red.], så er tendensen helt klar: Kommunikationsfolk er nødt til at finde en konstruktiv måde at involvere sig i og måske påvirke kulturen på, hvis en god kommunikation i organisationen skal sikres"* [Lund, 2008: 25]. På baggrund at dette ses motivet med organisationskommunikation som værende at motivere og at kontrollere/styre.

Ledelsesteori anser kultur som et grundvilkår. Lund skriver: *"Det kommunikative udtryk bliver til i, og som følge af den kommunikationskultur, der hersker i organisationen – og ønsker vi god, effektiv kommunikation, er det afgørende at interessere sig for hele kommunikationskulturen. Det vil også gøre det meget lettere at sikre viden, motivation og effektivitet selv i hverdagens organisatoriske hvirvelstørme."* [Lund, 2008: 17], hvilket altså indikerer en socialkonstruktionistisk forståelse. Således kan ledelsesteoriens perspektiv som forventet

overordnet karakteriseret som Kommunikation og Kulturel ledelse, som indebærer et kontrol-/styringsmotiv og en socialkonstruktionistisk forståelse. Ud fra dette perspektiv ses kommunikation som et middel til at skabe organisationskulturer for at opnå bestemte resultater, som typisk har noget at gøre med produktivitet og et højere præstationsniveau, og hvor man ser på, hvordan kommunikation skaber bånd organisationsdeltagerne imellem for at dirigere adfærd og konsekvent bevæge organisationen mod på forhånd definerede mål [Deetz og McClellan, 2009]. Et godt eksempel på, hvordan dette perspektiv kommer til udtryk, er, at Lund skriver, at der består en oplagt mulighed i at bruge en form for belønningssystem i forbindelse med lederkommunikation. Her ligger ifølge hende en direkte måde at understrege den seriøse prioritering af den enkelte leders kommunikative ansvar [Lund, 2008: 86]. *"Ikke alene fordi en belønning i sig selv er drivkraft men også fordi det herved anerkendes på linje med andre traditionelt "tunge" ledelsesdiscipliner og derved låner pondus, hvilket det kommunikative felt desværre stadig har brug for i de fleste organisationer, idet kommunikation blot ses som noget "rart", hvis der er tid, og ikke som en afgørende nødvendighed."* [Lund, 2008: 86]. Dette er som sagt et godt eksempel på, hvordan kommunikation ses som et middel til at skabe en organisationskultur, hvor kommunikation forstås som en afgørende nødvendighed.

Imidlertid anser ledelsesteorien kvalitetsledelse som en forudsætning for arbejdet med ledelse, og således indeholder ledelsesteorien også træk fra perspektivet, Ledelse og strategisk kommunikation, som er den helt traditionelle tilgang til organisationskommunikation, hvor nødvendigheden af effektiv, strategisk kommunikation understreges, og den umiddelbare interesse indenfor forskning på området er rettet mod, hvordan kommunikationsevner kan øge ledelseseffektivitet, udvikling af evner for lederskab samt internt informationsflow [Deetz og McClellan, 2009]. Lund understreger netop nødvendigheden af strategisk kommunikation, og lægger vægt på, at man skal kvalitetssikre lederne som kommunikationskanaler. Endvidere skriver hun, at det er den enkelte mellemliders kommunikationsevner, der skal forbedres, idet hun skriver, at vi skal *"fjerne fokus fra ledelseskommunikation og se på lederkommunikation – det er enkeltindivider, der er i centrum"* [Lund, 2008: 25]. Så selvom hun fremhæver kulturen som vigtig, så fremhæver hun også, at det primære fokus bør være at forbedre den enkelte leders kommunikation. Kaster vi endvidere et blik på værktøjet, Forandringsplanen, skinner ledelsesteoriens fokus på strategisk kommunikation også igennem. Her er fokus på at målrette kommunikation til de forskellige modtager, finde den nødvendige kommunikationsstrategi og at ensrette de svar, der skal gives til medarbejderne [Lund, 2008: 106-111].

Således har ledelsesteorien et perspektiv på organisationskommunikation i tråd med Kommunikation og kulturel ledelse, idet den ser motivet med organisationskommunikation som værende kontrol/styring, og idet den har en socialkonstruktionistisk erkendelse. Den indeholder dog også træk fra Strategisk kommunikation. Perspektivet, Kommunikation og kulturel ledelse kan betyde, at det, der fremstår som fælles meningsdannelse i virkeligheden er skjulte kontrolprocesser. Der er endvidere typisk et manglende fokus på de magtstrukturer, der er tilstede i kommunikative aktiviteter. Perspektivet, Ledelse og

strategisk kommunikation kan betyde en risiko for, at fri og åben beslutningstagning ikke tillades. I næste afsnit vil jeg se nærmere på, hvordan kommunikationsforståelsen viser sig i ledelsesteoriens anvisninger og reflektere nærmere over de betydninger, det kan have at arbejde med ledelse på den måde, ledelsesteorien siger vi skal.

Et kritisk blik på Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen

Jeg har nu set på, hvordan ledelsesteoriens normative tilgang kommer til udtryk, og fundet ud af, at den er meget lidt dissenssøgende, som jo også netop er karakteristisk for den normative tilgang. Det kan betyde, at det kun er ledelsens interesser, der varetages eller, at problemløsningen ikke virker efter hensigten pga. uforudsete reaktioner fra aktørerne i organisationen. Jeg har desuden placeret ledelsesteorien indenfor perspektivet, Kommunikation og kulturel ledelse og fundet ud af, at den også indeholder træk fra perspektivet, Ledelse og strategisk kommunikation. I begge forståelser er motivet kontrol/styring, hvilket kan betyde, at ledelsesteorien ikke giver plads til fri og åben beslutningstagning og i forhold til perspektivet, Kommunikation og kulturel ledelse kan det betyde, at det, der fremstilles som fri og åben beslutningstagning, i virkeligheden er en skjult kontrolproces. Desuden er der et manglende fokus på magtstrukturerne i organisation, som kan resultere i systematisk forvrænget kommunikation. Derfor vil jeg nu reflektere over de problematikker, der kan forbundet med at handle ud fra de anvisninger, teorien tilbyder. Jeg vil læne mig op ad den kritiske forskning, jeg redegjorde for i Del 1, som skal give mig mulighed for at få øje på noget potentielt uhensigtsmæssigt. I ledelsesteorien præsenteres to primære værktøjer til arbejdet med ledelse; nemlig Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen, og det er disse, der vil være omdrejningspunktet i det følgende. Jeg er interesseret i at se på, hvordan kommunikationsperspektivet viser sig og i, hvilke potentielle problematikker de to værktøjer indeholder.

Kommunikationsspejlet

Først vil jeg se nærmere på Kommunikationsspejlet, som Lund skriver skal "*[...] hjælpe den enkelte leder til at blive bedre til at kommunikere.*" [Lund, 2008: 88]. "*Kommunikationsspejlet skal være et konkret værktøj til dialog – snarere end en dømmende rapport.*" [Lund, 2008: 91]. Værktøjet er som skrevet en kombination af en 360graders måling, hvor medarbejderne og mellemlederens leder skal evaluere mellemlederen via et spørgeskema, og en individuel rådgivning af den enkelte leder.

Selvom Lund skriver, at kommunikationsspejlet er et værktøj til dialog, fremstår 360gradersmålingen som indeholdende et kontrolmotiv i forhold til mellemlederen. Det skal måles/kontrolleres, om han kommunikerer godt nok. Dette understøttes af, at Lund jo skriver, at: "*[...] Jævnlig evalueringer eller målinger af oplevelsen af den enkelte kommunikationskanal sikrer, at den hele tiden udvikles og holder kvaliteten.*" [Lund, 2008:25]. Spørgeskemaet bliver givetvis udformet af kommunikationsmedarbejderen på baggrund af dennes forståelse af ledelse og kommunikation og/eller på baggrund af organisationens værdier, og der efterlades således ikke plads til fri og åben meningsdannelse i forhold til medarbejderne og

mellemliderens leder. Spørgsmålene, der stilles, er rammesættende for, hvordan spørgeskemaerne kan besvares. Akørerne kan her tro, at de er med i dannelsen af mening i forhold til, hvad god lederkommunikation er, men i virkeligheden kan deres svar og forståelser være præget af de rammer, som spørgeskemaet har.

Lund skriver som sagt, at kommunikationsspejlet er et værktøj til dialog, og at rådgiver og mellemlider i rådgivningsinteraktionen *sammen* skal finde løsningen, og at de skal blive *enige*. Lund fremhæver dog, at der ikke er tale om en decideret coaching-interaktion, men siger, at rådgiver: "[...] skal i en coachende stil hjælpe lederen til at blive bedre" [Lund, 2008: 94]. Det fremstilles således i nogen grad som fri og åben dannelse af mening, men ud fra perspektivet på kommunikation er det nok snarere en skjult kontrolproces. Lund skriver, at det som rådgiver, er vigtigt at komme hele vejen rundt i "feedback-loopet", så mellemliderne når at reagere og tage det til sig, mens man taler sammen [Lund, 2008: 94]. Hver gang skal man præsentere lederen for resultatet (præsenter), tydeliggøre præcis hvad problemet består i (tydeliggør), i fællesskab med lederen finde ud af, hvad det mon skyldes (overbevis), og så finde ud af sammen hvad der eventuelt skal gøres for at det bliver endnu bedre (coach). Det, at hun skriver, at man i fællesskab med lederen skal finde ud af, hvad det mon skyldes under det punkt hun kalder *overbevis* virker helt modstridende og således er der givetvis tale om en skjult kontrolproces – skjult for lederen, ikke umiddelbart for rådgiveren. Kontrolmotivet synes eksplicit for rådgiver, idet Lund skriver, (*overbevis*).

Lund skriver dog også, at mellemlider og rådgiver sammen skal finde ud af, hvad der eventuelt skal gøres. Hun fremhæver her, at det er vigtigt at lederen *selv* finder frem til den rigtige løsning. Man kan dog tale om, at der kan være en risiko for systematisk forvrænget kommunikation i dannelsen af mening i denne proces, idet medarbejderen og kommunikationsmedarbejderen givetvis har en asymmetrisk magtrelation. Kommunikationsmedarbejderen har her rollen som ekspertrådgiver og "måler" desuden lederen igennem medarbejderne og mellemliderens leder og ses måske som - og er reelt - repræsentant fra topledelsen, hvilket er med til at opretholde en asymmetrisk magtrelation. Lund skriver godt nok, at man skal tale med lederen om, at resultaterne af kommunikationsspejlet ikke når videre, men vil medarbejderen tro på det? Hun skriver også, at kommunikationsmedarbejderen i rådgivningsprocessen skal skabe reel konsensus med lederen. Leder og rådgiver skal være enige om både tolkning, og hvad der skal til for at gøre det bedre. Det er afgørende for, at lederen gør det rigtigt fremover [Lund, 2008: 95]. Der lader således til at være en antagelse om, at rådgiveren ved bedst og ved, hvad "det rigtige" er. Der er en reel risiko for systematisk forvrænget kommunikation i denne rådgivningssituation, hvor man egentlig sammen skal finde en løsning. Der lader således ikke til at være tale om fri og åben beslutningstagnation men snarere er aktørerne deltagere i en skjult strategisk handling.

Lund skriver også i forbindelse med Kommunikationsspejlet, at lederne kan have såkaldte *modstandsreaktioner* [Lund, 2008: 96] på den feedback, de får i forbindelse med kommunikationsspejlet, og fortæller hvad de typisk kan være. Hun skriver: "*Lederne har ofte*

undervejs behov for at ryste noget af sig, hvilket de naturligvis skal have lejlighed til [...] Det vigtige er hele tiden, at give lederen plads til at få "luft" undervejs, at være positiv og sikre, at der bliver samlet op" [Lund, 2008: 96]. Der kan således her være tale om en form for konfliktundertrykkelse. Lederen skal have plads til at få "luft"; lederens reaktion italesættes som "luft" og altså som "ingenting". Det virker ikke til, at der efterlades plads til muligheden for, at lederen måske har nogle meningsfulde indvendinger eller reaktioner, hvilket igen er med til at opretholde den asymmetriske magtrelation.

Som skrevet i Del 1 i kapitlet, Organisationskommunikation, kan strategisk kommunikation ifølge Deetz og McClellan optræde skjult indenfor tilsyneladende åbne former for interaktion [Deetz, 2009]. Det betyder, at kommunikationsspejlet selvom det delvist italesættes som en åben dialogbaseret form ikke er fri for asymmetriske magtrelationer. Det betyder, at aktørerne i Kommunikationsspejlet deltager i dannelsen af en gensidig forståelse, hvor sigtet er mod at skabe en fælles forståelse, men i virkeligheden deltager de i en skjult strategisk handling. I forhold til anvisningerne til kommunikationsmedarbejderen i, hvad han/hun skal gøre i rådgivningsinteraktionen; eksempelvis mulige modstandsreaktioner, overbevise mv. er den strategiske handling dog ikke umiddelbart skjult for kommunikationsmedarbejderen, men kun for mellemlederen. Magtrelationen mellem kommunikationsmedarbejderen og mellemlederen opretholdes i samtalen gennem antagelsen om, at kommunikationsmedarbejderen ved, hvad det "rigtige" er, og derved forhindres eller formindskes chancerne for at generere åben meningsdannelse. Dette er ikke nødvendigvis en bevidst strategisk handling fra kommunikationsmedarbejderens side, men kan også være et udtryk for en praksis som gentages og "tages for givet", og som kan vanskeliggøre ændringer i organisationen og dennes aktører.

Forandringsplanen

Lund har som sagt også udviklet en forandringsplan, og den vil jeg se nærmere på nu. Hun skriver, at forandringer er svære, og at: *"Udfordringen er at finde balancen mellem styrken ved de ensartede budskaber i de velstrukturerede forandringsspakker og den enkelte leders personlige, ansvarlige kommunikation."* [Lund, 2008: 98-99]. Som jeg har skrevet, så kan der indenfor Kommunikation og kulturel ledelse være en tendens til at det, der bliver fremstillet som fri og åben beslutningstagning i virkeligheden er en skjult kontrol-/styringsproces, og jeg vil jeg se, om det er det, der gør sig gældende i processen omkring Forandringsplanen. Lund skriver, at planen groft sagt er et middel til at sikre både leverancen fra stabsfunktionerne og selvstændigheden hos de lokale ledere [Lund, 2008: 105]. *"Lokalt skal den enkelte leder med en plan i hånden føle sig klar til at håndtere kommunikationen ved også i praksis selv at have reflekteret konstruktivt over forandringens betydning i egen afdeling, og hvilke kommunikative udfordringer den derfor har. Det er umuligt for en stabsfunktion at kende afdelingerne så godt, at den kan målrettes optimalt. Det er lederens ansvar. Et ansvar, de skal have tildelt eksplicit."* [Lund, 2008: 105]. Hun skriver videre: *"Forandringsplanen kan bruges på den måde, at eksempelvis kommunikations- eller HR-folk udfylder de generelle spørgsmål, mens lederne selv tager ansvar for at målrette de lokale betydninger"* [Lund, 2008: 105]. Det fremstilles altså her

som om, at det er intentionen, at mellemlideren er med i beslutningstagningen. Forandringsplanen er imidlertid et færdigt skema, og selvom der står, at det er lederens ansvar, er det uklart i hvilken grad, det er lederens ansvar. Et af spørgsmålene, der skal besvares i forandringsplanen lyder: *"hvilke budskaber er derfor afgørende lokalt?"* [Lund, 2008: 108]. Jeg ville umiddelbart forestille mig, at den almindelige mellemlider skal have en form for vejledning/hjælp til at finde ud af, hvordan spørgsmålene skal besvares, og så er spørgsmålet, om der ikke igen er tale om en antagelse om, at kommunikationsmedarbejderen ved, hvad det "rigtige" er ligesom i Kommunikationsspejlet. Selv hvis både kommunikationsmedarbejder og mellemlider har de bedste intentioner om at skabe fri og åben meningsdannelse og finde frem til en fælles beslutning, så kan det være udelukket af en asymmetrisk magtrelation i denne dannelse af mening, og således kan der være en risiko for forvrænget kommunikation i større eller mindre grad. Jeg har indtil nu taget udgangspunkt i, at den asymmetriske magtrelation imellem rådgiver og mellemlider hænger sådan sammen, at den, "der har magten", er kommunikationsmedarbejderen, men i Forandringsplanen ser jeg mulighed for en skiftende magtdistance, idet det er sandsynligt, at mellemlideren ved noget om, hvad forandringerne kan betyde lokalt, og idet at han, som Lund også skriver, kender sin afdeling bedre, end kommunikationsmedarbejderen gør. Således kunne man forestille sig, at magten kunne være skiftende i løbet af processen. Forandringsplanen er dog stadig et fastlagt skema og er således rammesættende for, hvilken fælles beslutning medarbejderen og kommunikationsmedarbejderen har mulighed for at komme frem til.

Jeg har nu set nærmere på værktøjerne, Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen for at se på, hvordan perspektivet på kommunikation kom til udtryk med henblik på at få øje på noget, der er potentielt uhensigtsmæssigt. Begge værktøjer indeholder elementer, som fremstår som fri og åben meningsdannelse, men pga. opretholdelsen af magtrelationerne igennem italesættelsen af kommunikationsmedarbejderen som "ekspert" og mellemlideren som "problem", kan de fælles beslutninger, der generes i virkeligheden være et udtryk for systematisk forvrænget kommunikation. Der kan altså være tale om skjulte kontrolprocesser.

Således taler ledelsesteorien i tråd med perspektivet, Kommunikation og kulturel ledelse om kommunikation som værende et middel til at motivere for at styre adfærd i en bestemt retning og at kontrollere/styre. Dette perspektiv betyder som sagt nogle potentielle problematikker som følge af kontrolmotivet og som følge af et manglende fokus på magt, som kan være uhensigtsmæssige, og det kan betyde, at den formentlig primært er ledelsens interesser, der varetages. Næste kapitel vil jeg samle trådene og konkludere på det, jeg har fundet ud af i specialet.

Konklusion

I nærværende kapitel vil jeg samle op og konkluderer på, hvad jeg er kommet frem til i specialet. Motivationen for mit speciale var en interesse for ledelse i den moderne organisation, og derfor ville jeg gerne vide: ***Hvad siges der om kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori?*** Med dette udgangspunkt præsenterede jeg min videnskabsteoretiske erkendelse, poststrukturalismen og herefter den organisations- og kommunikationsteori, som skulle være det teoretiske udgangspunkt for min undersøgelse, for at opnå den teoretiske indsigt og det teoretiske vokabular, som skulle gøre mig i stand til at indkredse problemet og formulere den endelige problemformulering. Mit teoretiske udgangspunkt har været litteratur af Stanley Deetz og John G. McClellan, hvilket er et valg foretaget ud fra, at deres videnskabsteoretiske erkendelse er, om ikke den samme, så i hvert fald forenelig med min egen poststrukturalistiske.

Efter at have præsenteret specialets teoretiske udgangspunkt, valgte jeg, at jeg vil foretage en stikprøve af litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori. Det organisations- og kommunikationsteoretiske udgangspunkt gav mig mulighed for at forstå genren, moderne ledelsesteori som normativ. Den normative tilgang ville betyde, at ledelsesteorien ville have et klart tilbud om en virkningsfuld problemløsning. Det vil dog også betyde en strategisk/direktiv kontrolorientering, et overvejende konsensusøgende sigte, og at ledelsesteorien i en eller anden grad vil hvile på en antagelse om, at ledelsen gennem strategisk kommunikation kan opnå det ønskede, hvilket kan betyde, at det kun er ledelsens interesser, der varetages, eller at den tilbudte problemløsning ganske enkelt ikke virker efter hensigten. Jeg var i min analyse af den udvalgte ledelsesteori således interesseret i at se på, hvordan den normative tilgang komme til udtryk. Særligt var jeg interesseret i at kigge på, i hvilken grad den eventuelt indeholdt elementer af dissens.

På baggrund af den givetvis normative tilgang og af det faktum, at den ledelsesteori, jeg ville undersøge kunne karakteriseres som moderne, forventede jeg umiddelbart, at den ville have et perspektiv på organisationskommunikation i tråd med Kommunikation og kulturel ledelse, men alt efter i hvor høj grad den udvalgte ledelsesteori eventuelt viste sig dissensøgende, så jeg også muligheden for en placering indenfor Kommunikation og deltagende demokrati. Jeg så endvidere muligheden for, at den kunne have træk fra de øvrige perspektiver på organisationskommunikation. Jeg ville således gerne undersøge, hvordan den udvalgte ledelsesteoris perspektiv på organisationskommunikation kom til udtryk. Uanset perspektivet ville det nemlig ud fra den præsenterede organisations- og kommunikationsteori kunne betyde nogle forskellige problematikker, som jeg ved hjælp af den præsenterede organisations- og kommunikationsteori håbede at blive i stand til at blive opmærksom på.

På baggrund af min interesse og mit teoretiske udgangspunkt formulerede jeg min problemformulering, som lød, ***hvordan betones kommunikation i udvalgt litteratur indenfor genren, moderne ledelsesteori og hvilke betydninger har denne betoning?***

For at belyse min problemformulering valgte jeg at foretage en deskriptiv analyse og en organisations- og kommunikationsteoretisk analyse. Valget af ledelsesteori til min stikprøve faldt på Anne Katrine Lunds bog, *Lad gå videre – bedre strategisk lederkommunikation* fra 2008.

Anne Katrine Lund mener, at der er et problem med lederkommunikationen, og de ledere, der er tale om, er mellemlederne. Kommunikation når ikke videre i den kommunikative fødekæde i dets oprindelige form med dets oprindelige indhold, og det er hos mellemlederne, problemet ligger. Mellemledernes kommunikation er ifølge Lund værd at beskæftige sig med, fordi undersøgelser viser, at det vil have en positiv indvirkning på bundlinjen, og at den interpersonelle kommunikation – særligt fra kommunikationen fra den nærmeste leder er den vigtigste for medarbejdernes motivation. I ledelsesteorien understreges det, at god ledelse ikke blot handler om at informere, nu handler det om ægte kommunikation mellem mennesker. Lederen skal lære at kommunikere overbevisende, motiverende og engagerende. Formålet med at forbedre lederens kommunikation er altså at motivere medarbejderne, fordi det vil have en økonomisk gevinst.

Man kan imidlertid ikke arbejde med lederne isoleret set, men skal se på hele kommunikationskulturen. Kulturen ses i ledelsesteorien som et grundvilkår, som er komplekst men som kan og skal påvirkes og styres. En forudsætning for at forbedre ledernes kommunikation er kvalitetsledelse. Mellemlederne ses som styrbare kommunikationskanaler, der skal kvalitetssikres. Arbejdet med at bedre mellemlederkommunikationen skal tage udgangspunkt i den enkelte mellemleder; det er den enkelte mellemleder, der skal blive bedre til at kommunikere.

Den konkrete problemløsning, som ledelsesteorien tilbyder, er i form af Kommunikationsspejlet, Forandringsplanen og nogle øvrige mindre indsatser, som f.eks. at forbedre lederkurserne. Kommunikationsspejlet involverer en 360gradersmåling, som medarbejderne og mellemlederens leder skal foretage af mellemlederne. Med udgangspunkt i denne skal kommunikationsmedarbejderen så rådgive mellemlederen til bedre ledelse. I rådgivningsinteraktionen skal kommunikationsmedarbejderen sammen med mellemlederen finde en løsning. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at kommunikationsmedarbejderen skaber reel konsensus med mellemlederen og endvidere overbeviser mellemlederen. De centrale aktører er således mellemlederen og kommunikationsmedarbejderen; mellemlederen er problemet; han er den, hvis kommunikation skal blive bedre, og kommunikationsmedarbejderen skal rådgive, hjælpe og kvalitetssikre mellemlederens kommunikation. Forandringsplanen er en form for spørgeskema, som skal udfyldes af kommunikationsmedarbejderen og mellemlederen. Kommunikationsspejlet skal sørge for at udfylde de generelle spørgsmål og mellemlederen skal have ansvaret for de lokale betydninger.

Ledelsesteorien er som forventet normativ og i tråd med den normative tilgang overvejende konsensusøgende. Jeg havde forventet, at den kunne være dissensusøgende i nogen grad, men

det er stort set ikke tilfældet. Ledelsesteoriens normative tilgang betyder som sagt, at den kommer med et klart tilbud om en virkningsfuld problemløsning - i dette tilfælde i form af konkrete værktøjer og anvisninger som eksempelvis Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen. Dette træk er en stor styrke, da kommunikationsmedarbejderen så har et helt færdigt koncept at handle ud fra, og det, at konceptet er udviklet på baggrund af både en del undersøgelser men også på baggrund af Lunds forholdsvis store erfaring med organisationskommunikation, gør, at man kan tale om, at den præsenterede problemløsning i en eller anden grad burde være valid at handle ud fra. Men den normative tilgang betyder også, at ledelsesteorien bygger på en antagelse om, at arbejder man strategisk med kommunikation på en bestemt måde, så vil man opnå det ønskede, hvilket kan betyde, at det kun er ledelsens interesser, der varetages, eller at kommunikationsstrategien ganske enkelt ikke virker efter hensigten pga. uforudsete reaktioner fra aktørerne i organisationen. Den normative tilgang er endvidere kendetegnet ved et begrænset fokus på magt og politik i forbindelse med organisationskommunikation. Der er således nogle umiddelbare problematikker iboende ledelsesteorien.

Den undersøgte ledelsesteori har et perspektiv på organisationskommunikation i tråd med Kommunikation og kulturel ledelse, idet den ser motivet med organisationskommunikation som værende motivation og kontrol/styring, og idet den har en socialkonstruktionisk erkendelse. Dette perspektiv viser sig ved, at kultur i litteraturen ses som et grundlæggende vilkår, og at formålet med kommunikation ses som at motivere medarbejderne for at opnå en økonomisk gevinst. Den indeholder dog også træk fra Ledelse og strategisk kommunikation, som kommer til udtryk ved fokuset på at kvalitetssikre lederne som kommunikationskanaler, og ved at fremhæve kvalitetsledelse med fokus på systematisk kontrol og evaluering. I begge forståelser er motivet kontrol/styring, hvilket kan betyde, at ledelsesteorien ikke giver plads til fri og åben beslutningstagning. I forhold til perspektivet, Kommunikation og kulturel ledelse kan det betyde, at det, der fremstilles som fri og åben beslutningstagning, i virkeligheden er en skjult kontrolproces. Desuden er der et manglende fokus på magtstrukturerne i organisation, som kan resultere i systematisk forvrænget kommunikation.

Efter at have placeret ledelsesteorien valgte jeg at reflektere over de problematikker, der kan være forbundet med at handle ud fra de anvisninger, teorien tilbyder. I ledelsesteorien præsenteres to primære værktøjer til arbejdet med ledelse; nemlig Kommunikationsspejlet og Forandringsplanen, som jeg var interesseret i at kigge nærmere på for at se på, hvordan perspektivet på kommunikation kom til udtryk med henblik på at få øje på noget, der var potentielt uhensigtsmæssigt. I begge værktøjer indgår der elementer, der fremstilles som værende en form for fælles beslutningstagningsprocesser, men pga. opretholdelsen af magtrelationerne, kan de fælles beslutninger, der generes, i virkeligheden være et udtryk for systematisk forvrænget kommunikation. Der kan altså være tale om skjulte kontrolprocesser, og det er der formentlig ud fra ledelsesteoriens perspektiv på organisationskommunikation. Ledelsesteorien har en antagelse om, at mellemlederen er problemet og at

kommunikationsmedarbejderen er "ekspert", og derigennem opretholdes den asymmetriske magtrelation i Kommunikationsspejlet, som ellers skulle være et værktøj til dialog og i Forandringsplanen, hvor mellemlideren selv skal have ansvaret for at målrette kommunikationsstrategien lokalt, hvilket kan stå i vejen for en fælles dannelse af mening, og det er således formentlig primært ledelsens interesser, der varetages.

Jeg har således fundet ud af, hvordan kommunikation betones i den udvalgte ledelsesteori, og hvilke betydninger det kan have. Jeg er igennem mit organisations- og kommunikationsteoretiske udgangspunkt blevet i stand til måske at få øje på praksisser i arbejdet med ledelse og kommunikation, som potentielt kan være problematiske.

Litteraturliste

Primær litteratur

Lund, Anne Katrine, 2008: *Lad gå videre – bedre strategisk lederkommunikation*; 1.udgave, 1.oplag; Nordisk Forlag, København

Sekundær litteratur

Alrø, Helle og Frimann, Søren, 2008: *Indledning* i Kommunikation og organisationsforandring af Helle Alrø og Søren Frimann (red.); 1.udgave, 1.oplag, Aalborg Universitetsforlag, 2008 side 7-10

Deetz, Stanley, 1996: *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*; Organization Science/ Vol. 7, No. 2, Marts-April 1996, side 191-207, publiceret af Informs

Deetz, Stanley og McClellan, John G., 2009: *Communication* in The Oxford Handbook of Critical Management Studies, 2009, side 433-453

Jones, Campbell, 2009: *Poststructuralism in Critical Management Studies* in The Oxford Handbook of Critical Management Studies, 2009, side 76-97

Blogs

Hildebrandt, Steen, 2011: *Myrer og ledelse* på <http://www.steenhildebrandt.dk>; 23.maj 2011; <http://www.steenhildebrandt.dk/2011/05/myrer-og-ledelse/> (den 11.marts 2012)

Øvrige internet

<http://da.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyse> (den 11.marts 2012)

http://da.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg (den 11. marts 2012)

<http://www.owen.vanderbilt.edu/vanderbilt/faculty-and-research/faculty-directory/faculty-profile.cfm?id=96> (den 11.marts 2012)

http://da.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg (den 11.marts 2012)

http://da.wikipedia.org/wiki/Steen_Hildebrandt (den 11.marts 2012)

Litteratur til inspiration

Alvesson, Mats; Bridgman, Todd og Willmott, Hugh, 2009: *Introduction* in The Oxford Handbook of Critical Management Studies, 2009, side 1-25

Bordum, Anders og Hansen, Jacob Holm, 2005: *Strategisk ledelseskommunikation – Erhvervslivets ledelse med visioner, missioner og værdier*; 1.udgave, 2.oplag; Jurist- og Økonomforbundets Forlag

Christensen, Jesper Højberg, 2010: *Når forretningen kommunikerer – topledelsens nye strategier*; 1.udgave, 1.oplag; Gyldendalske boghandel, Nordisk Forlag A/S, København

Abstract

This thesis is the end of several years of study at Aalborg University within the field of interpersonal communication in organizations. It is motivated by an interest in management and how I can work with management in my future job. There is a lot of literature within the field of modern management and in this thesis I therefore wanted to study what is accentuated in specifically chosen literature within the genre of modern management theory.

The theoretical basis of the thesis is the article: *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy* by Stanley Deetz [1996] and the article *Communication* by Stanley Deetz and John G. McClellan [2009].

In the thesis I analyze a select modern management theory with the intent to discover how communication is accentuated in the theory and what that consequently entails. To answer my problem formulation I first do a descriptive analysis to map what the management theory stresses and next I proceed with a theoretically founded analysis in which I reflect on the theory's perspective on communication and on the potential implications that the perspective might entail.

The analysis finds that the management theory is characterized by a normative approach to organization science, which leads the artifacts within the theory to be described as facts, by a lacking focus on the inherent power and politics in organizations and by a strategic control orientation. Furthermore, the literature is characterized by a perspective on communication within Communication and cultural Management, which means that its motive is strategic control and its conception of meaning is social constructionist. It also has characteristics from Management and strategic communication. The perspective, Communication and cultural management can mean that what may seem as free and open meaning formations is in reality hidden forms of control. Also there can be systematically distorted communication in the decision making processes as a result of asymmetrical relations of power.

In conclusion I find that there can be potential dilemmas inherent in the way in which the researched management theory stresses communication in terms of hidden forms of control, insufficient attention to relations of power and the risk of distorted communication. Working with the thesis has provided me with a critical way of understanding management theory that enables me to be attentive towards the inherent dilemmas in working with communication and management.