

Working Paper Series

Department of Business Studies

No. 11, 2009

Betydningsfuld ledelse

By

Frederik Hertel and Michael Fast

Betydningsfuld ledelse

Frederik Hertel

Ekstern Lektor

Aalborg Universitet

Institut for Erhvervsstudier

Michael Fast

Lektor

Aalborg Universitet

Institut for Erhvervsstudier

e-mail: fast@business.aau.dk

Abstract

Nærværende artikel er en undersøgelse af, hvordan ledelse tager sig ud, når ledelse forstås som forsøget på at dirigere, styre og måske lige frem kontrollere organisationsmedlemmernes betydningsdannelse. Formålet med artiklen er at afdække muligheden for et perspektivskifte fra den traditionelle ledelsesforståelse, f.eks. ledelse som adfærdsregulering, værdibaseret ledelse, magtbaseret ledelse, systemteoriens kommunikationsapproach m.m., til det metaperspektiv som fremkommer når man betragter ledelse som en særlig form for menneskelig betydningsdannelse og forsøget på at påvirke denne betydningsdannelse. I dette perspektiv drejer ledelse sig ikke nødvendigvis kun om den direkte styring eller eksplicit magtanvendelse, men også om mere indirekte forsøg på at influere, påvirke, tilrettelægge eller skabe organisationsmedlemmernes og evt. de eksterne interessenters betydnings- og meningsdannelser.

Keywords: Ledelse, betydningsdannelse, cognitive processer, organisationskommunikation

ISBN 9788791646393

Indledning

I den klassiske ledelsesopfattelse er ledelse en forholdsvis rationel aktivitet, der i bedste fald udføres af specielluddannede ledere, og som handler om at planlægge, organisere, kommandere, koordinere og kontrollere (Fayol in Baka & Fivelsdal, 2002) virksomhedens aktiviteter. Siden har bl.a. Mintzbergs observation af ledere aflivet myten om den rationelle leder og i stedet vist, at ledelse ikke er én men en lang række forskellige og sjældent indbyrdes tæt forbundne aktiviteter. En bedre beskrivelse af ledelse er sandsynligvis at foretage en perspektivforskydning fra ledelsesaktiviteter til et fokus på de forskellige kontekstbestemte roller (Mintzberg, 1989, p. 15) som ledere udfylder i dagligdagen. Det er sandsynligvis et sådan perspektivskifte, der har givet anledning til at påpege den betydelige forskel mellem management, forstået som ledelse af en forudsigelig organisation i en forudsigelig verden, og leadership, forstået som ledelsen af en organisation under forandring i en foranderlig verden (Kotter, 1990, p. 33).

Vores anliggende er imidlertid hverken at betragte ledelse som en særlig ledelsesrolle eller -aktivitet, men at bevæge abstraktionsniveauet et niveau op for derved at udforske samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellemlederes betydningsdannelse. En sådan approach til ledelse kunne måske kaldes for kognitiv ledelse, hvis det altså ikke var for de mange negative og måske ligefrem uhyggelige konnotationer som udtrykket konnoterer. I det følgende vil vi først diskutere organisations- og ledelseslitteraturens traditionelle tilgange til betydningsdannelse og dernæst diskutere, hvordan vi mener betydningsdannelse finder sted og sluttelig diskutere, hvordan et fokus på betydningsdannelse kan medvirke til at skabe et nyt (meta)perspektiv på ledelsesområdet.

Forskellige tilgange til betydningsdannelse

På trods af, at menneskers betydningsdannelse ikke har opnået meget spaltepads i den traditionelle ledelseslitteratur, er den menneskelige betydningsdannelse og ikke mindst forsøget på at indvirke, påvirke eller kontrollere menneskers betydningsdannelse efter vores opfattelse essentiel for forståelsen af, hvad ledelse er og hvordan ledelse praktiseres i hverdagen. Det er med andre ord vores opfattelse, at såvel ledelsesteori som hverdagens ledelsesarbejde indeholder en forståelse af, hvordan mennesker danner betydning og ikke mindst, hvordan denne betydningsdannelse kan påvirkes f.eks. af lederens interaktioner med hans/hendes medarbejdere. Men da den traditionelle ledelseslitteratur kun i begrænset omfang diskuterer af menneskers betydningsdannelse indgår det latent og sjældent særligt bevidst i ledelseslitteraturen. Gennem vores arbejde med og analyser af

ledelseslitteratur har vi afdækket 2 forskellige tilgange til menneskets betydningsdannelse som vi har givet de provisoriske betegnelser: transformations- og konstruktionsparadigmet. Som det senere vil blive klart opfatter vi disse 2 tilgange som utilstrækkelige og vil derfor foreslå en ny tilgang, der baseres på en hermeneutisk fænomenologisk forståelse af betydningsdannelsen. Da vi endnu ikke har fundet en fyldestgørende betegnelse vil vi her omtale den som det hermeneutisk fænomenologiske paradigme.

Inspirationen til den provisoriske betegnelse for transformationsparadigmet har vi hentet i kommunikationsteorien, hvor Shannon og Weavers kommunikationsmodel (se Hertel, 2009) betegnes som en transformationsforståelse. Transformationsmodellen har opnået sin betegnelse dels fordi den opfatter information som noget, der kan overføres fra en afsender til en modtager og dels fordi den forudsætter, at den information eller meddelelse, der henholdsvis afsendes og modtages er identiske¹. Tilsvarende forståelse genfindes i læringsteorier (Illeris, 2000, p. 26), bl.a. pædagogisk realisme, hvor grundantagelsen er, at handelshøjskolelæreren kan overføre sin viden til sin ”elev”, og at ”elevens” viden derefter kan eksamineres gennem ”objektive” prøver som f.eks. multiple-choice test. Transformationsparadigmet fremkommer i den traditionelle ledelseslitteraturs rationalistiske S-O-R og S-R forståelser, hvor medarbejderen bedst kan symboliseres som et tomt kar, der kan fyldes op med den betydning (viden) som lederen serverer. Epistemologisk er præsuppositionen, at lederen er i stand til at afdække den sande viden samt, at denne viden kan formidles nærmest ubearbejdet til f.eks. medarbejderne. Den viden som afsendes af lederen er altså identisk med den viden som medarbejderen modtager eller mere præcist udtrykt: indoptager. Der er altså tale om en forholdsvis primitiv ontologisk forestilling, der præsupponerer at interaktioner mellem mennesker foregår uden nogen form for fortolkning – informationen bliver blot overført (jf. Jakobsen & Thorsvik, 2008, p. 241) fra leder til medarbejder. Misforståelser, også benævnt ”fejlfortolkninger” opstår som henholdsvis: a) et resultat af fejlagtig lederkommunikation (Kotter, 1999), b) et resultat af støj på kommunikationskanalen eller c) som et resultat af modtagerens fejlfortolkninger, der f.eks. kan skyldes bevidste eller ubevidste former for modstand mod lederen eller mod forandringer.

¹ For en mere nuanceret kritik af transformationsparadigmet henvises til: Luhmann, 2000, p. 180 ff.

Konstruktionsparadigmet er den provisoriske betegnelse som vi er mindst begejstrede for. Det skyldes, at begrebet konstruktivisme traditionelt er det begreb, som anvendes til at beskrive Berger og Luckmann's (1966) social konstruktivisme. På læringsområdet anvendes betegnelsen konstruktivisme til at begribe Piagets læringsteorier, der har som mål at beskrive hvordan den lærende konstruerer viden. Indenfor nyere organisationslitteratur (f.eks. Andersen & Born, 2001) er der vokset en ny konstruktivisme frem, der bl.a. har sit udspring i den nyere tyske systemteori (Luhmann, 2000). I denne postmodernistiske form for konstruktivisme, eller rettere systemteori, opfattes systemet som autopoetisk, dvs. selvskabende og selvregulerende. Betydningsdannelse er derfor noget, som foregår i selvkonstruerede og selvregulerende systemer. Derfor er betydning såvel som den måde, hvorpå betydning dannes noget som systemet konstruerer i-sig-selv og af-sig-selv. Kommunikation foregår ved, at systemet konstruerer meddelelser, forståelse/ikke-forståelse samt tilslutning til/forkastelse af modtagne meddelelser (Qvortrup, 2001). Konstruktionsparadigmet indeholder imidlertid også de mere traditionelle eller klassiske systemtilgange. Fælles for de tilgange vi indplacerer under konstruktionsparadigmet er, at de udgrænser subjektet til fordel for et systemperspektiv – betydning er derfor ikke noget, der produceres i eller af et menneske, men derimod noget, der produceres i og af f.eks. et psykiske, et socialt system, et ledelses-/medarbejdersystem, organisationssystem etc. I modsætning til transformationsparadigmet er konstruktionsparadigmet overvejende udtryk for en modtagerorienteret kommunikationsforståelse. Som ovenfor beskrevet i indledningen til dette afsnit suppleres transformations- og konstruktionsparadigmet af det vi, jf. Ole Fogh Kirkeby (Kirkeby, 2006), har valgt at betegne som det hermeneutisk fænomenologiske paradigme indenfor ledelsesområdet. Konstruktionen af dette paradigme fremkommer når transformations- og konstruktionsparadigmets nomotetiske udgangspunkt afdækkes, hvilket muliggør en indplacering af dem i erhvervsøkonomiens traditionelle og velkendte videnskabsteoretiske strømninger (Clark & Fast, 2008). Udtrykt mere præcist har vi valgt betegnelsen det hermeneutisk fænomenologiske paradigme fordi det udspringer af den videnskabsteoretiske opfattelse, der indenfor samfundsvidenskaben og erhvervsøkonomien kan benævnes som livsverdensparadigmet (Clark & Fast, 2008). I det følgende afsnit uddybes og forklares betydningsdannelsen indenfor det hermeneutisk fænomenologiske paradigme.

Fra perception til betydningsdannelse

Logisk set må betydningsdannelsen nødvendigvis være en proces, der har et start- og slutpunkt, men da en betydningsdannelse flettes ind i og afløses af en række andre betydningsdannelser er det

selvsagt umuligt entydigt at afgrænse hverdagslivets betydningsdannelser fra hinanden. Betydningsdannelsen er en kontinuerlig og ofte tæt sammenvævet proces, hvor den ene betydningsdannelse afløser og influerer på den næste. Som det fremgår af det ovenstående er mennesket grundlæggende et betydningsproducerende væsen – endda i en sådan grad, at vi i vores samspil med andre, med ting og genstande i vores omgivelser ikke på noget tidspunkt kan undlade at producere betydning. Bevidsthedens kontinuerlige betydningsdannelse kaldes semiosis (Peirce, 1998, p. 411) og den beskriver, hvordan nye betydnings- eller tegn-relationer kontinuerligt afløser de forudgående. Forudsætningen for at opnå en dybere forståelse af semiosen² er en behandling af dens 3 grundelementer: det umiddelbare tegn også kaldet (primær)tegnet, dets betydning også kaldet objektet og den kognitive eller mentale proces også kaldet interpretanten, der skaber en forbindelse mellem på den ene side tegnet og på den anden side dets betydning. I semiotikken, dvs. læren om tegnet og tegnets betydning, skelnes der mellem forskellige typer af tegn. Der findes de arbitrære tegn (symboler), hvilket vil sige tegn som f.eks. vejskilte, bogstaver, virksomhedslogoer m.m. hvis betydning f.eks. medlemmer af gruppe skaber som resultat af bestemte konventioner. Skal vi koble til ovenstående drejer det sig altså om, at medlemmerne af en gruppe deler sammenlignelige interpretanter, der producerer sammenlignelige betydninger i mødet med disse konventionelle tegn. Når vi i modsætning til erhvervsøkonomiske grundbøger (f.eks. Jacobsen & Thorsvik, 2008) fremhæver, at medlemmer af samme gruppe ikke har identiske, men sammenlignelige interpretanter skyldes det dels, at gruppemedlemmer ikke producerer identiske, men derimod sammenlignelige betydninger og dels, at identiske interpretanter forudsætter bl.a. identiske hukommelser og dermed, at medlemmerne er forgreninger af samme personlighed (Lotmann, 2000, p. 13). Medlemmer af samme gruppe vil aldrig producere en fuldstændig identisk erfaringsbaggrund, og vil følgelig ikke kunne opbygge identiske hukommelser. Selv når samtalepartnere er bevidste om, at de spiller de samme sprogspil eller rettere deltager i de samme sociale handlinger (Mead, 2002, 186), og derfor talehandler ud fra en fælles forståelse af de gensidige rolleforventninger, så vil de erfaringer som samtalepartnerne producerer afhænge af den specifikke position som de hver især indtager i de nuværende og tidl. sociale handlinger. Og selv om subjektets betydningsdannelse i en given social handling baseres på vaner skabt som følge af erfaringer (Mead, 2002, p.53) baseret på tidl. sociale handlinger så er disse erfaringer ikke statiske, men vil derimod blive omformet og ændret i takt med opbygningen af nye erfaringer. Al vor viden

² Af æstetiske og fremstillingsmæssige hensyn vælges betegnelsen semiosen frem for det mere korrekte semiosis.

om verden involverer *konstruktioner*, det vil sige, et sæt af abstraktioner, generaliseringer, formaliseringer og idealiseringer, som er specifikke for den pågældende tankes organisationsniveau (Schutz 1973b, p 21). Der eksisterer ikke sådanne ting som rene og simple kendsgerninger. Alle kendsgerninger er fra begyndelsen kendsgerninger, der er udvalgt af vor bevidstheds aktiviteter fra en universel kontekst. De er følgelig altid tolkede kendsgerninger, enten kendsgerninger, set adskilt fra deres kontekst gennem en kunstig abstraktion, eller kendsgerninger, betragtet i deres specielle omgivelser. Det er derfor der en forskel mellem "**the act of thinking and the object of thought**" (Schutz 1973a, p 102). Analyse skal i denne forbindelse forstået som en fortolkning, hvilket er ensbetydende med en subjektiv mening om de sociale handlinger. Schutz placerer vægten på en fænomenologisk analyse af mening og søger efter det bagved liggende i det, han kalder "*strømmen af bevidsthed*". Dette er afgørende for hans analyse, da det introducerer den temporale dimension, der understøtter begrebet "*refleksivitet*". **Bevidstheden**, argumenterer Schutz, er fundamentalt *en ubrudt strøm af gennem-levede erfaringer*, som ikke har nogen mening i sig selv. Mening er afhængig af refleksivitet: processen af at vende sig mod sig selv og se på, hvad der er sket. Mening er knyttet til handlinger retrospektivt. Denne proces af at give meninger refleksivt er afhængig af aktørens identificering af formålet eller målet, som han eller hun søger at opnå.

Der findes imidlertid også en række andre tegn, der betegnes som motiverede tegn, hvilket f.eks. kunne være spejlbilleder eller erindringer (Brandt in Bundgård, Egholm & Skov, 2006, p. 61) der er ikoniske tegn, hvis betydning produceres som følge af lighed mellem tegn og betydning. Den sidste tegntype, der i øvrigt også er motiverede tegn, er indekser, hvor der er en årsagsvirkningssammenhæng mellem tegn og betydning. Indeksikale tegn, som f.eks. røg, dyrespor i sneen, skygge m.m., er altså alle tegn, der fungerer via en henvisning til noget andet. Her er det imidlertid vigtigt at understrege, at selv om der findes 3 tegntyper – så kan et tegns betydning ikke fastslås en gang for alle. Tegn er polysemiske og kan fungere som forskellige tegntyper alt efter perspektiv og kontekst. Kunne vi f.eks. placere 2 identiske dyrespor på 2 forskellige steder – det ene i skoven og det andet i Kunsthallen Charlottenborg – så ville tegnenes type og betydning variere. I skoven kan dyresporet fremstå som henholdsvis ikonisk tegn og som indeks. Hvorimod det i Kunsthallen Charlottenborg også kan fortolkes som et symbol på f.eks. samspillet mellem kultur og natur. Konteksten spiller altså ind på selve fortolkningen.

Når betydningsdannelsen betragtes som en kontinuerlig proces bliver det selvsagt vanskeligt at forklare forløbet af betydningsdannelsen. Det er selvfølgelig lettere at betragte betydningsdannelsen i en retrospektiv rekonstruktion af betydningsdannelsen, dvs. betydningsdannelsen som den tager sig ud efter dens afslutning (Eco, 1979). I det følgende vil vi imidlertid betragte betydningsdannelsen i dens dannelsesproces (jf. Eco, 2000).

Som tidligere beskrevet må en betydningsdannelse nødvendigvis være startet af et "noget", der perciperes og efterfølgende indgår i en betydningsdannelsesproces. Dette noget er tingen-i-sig-selv (das Ding an Sich) (Kant, 2003), hvorimod den efterfølgende betydningsdannelse skaber tingen-som-den-fremstår-for-os (das-Ding-für-Uns). Kant skelner mellem fænomenerne (*fænomen-verden*) - tingene sådan som de fremtræder for os, og virkeligheden (*den noumenale verden*): vi kan ikke erkende tingens mystiske substans, det han benævnte som *das Ding an Sich* (tingen-i-sig-selv). Forsøger man at gå udenfor fænomen-verden, det vil sige, hvis man vil anvende begreberne udenfor den begribelige verdens grænser, så fører det til paradokser, fejlslutninger og rene selvmodsigelser. Kant argumenterede for, at de traditionelt metafysiske argumenter om sjælen, udødeligheden, Gud og den frie vilje alle går udenfor fornuftens grænser. Fornuften kan kun anvendes legitimt i den praktiske sfære. Vi kan ikke erkende *das Ding an Sich*, og må nøjes med *das Ding für Uns* (tingene-som-de-foreligger-for-os). "*Ding an Sich*" er som begreb uden fejl eller mangler. Det er genstand for vor tanke, men det er også alt, hvad vi kan sige om det. Vi kan ikke opleve noget som helst anskueligt billede af *das Ding an Sich*. Anskuelsen forvandler den.³

Kant mener derfor, at al erkendelse begynder med erfaringen, men selv om den gør det, så stammer erkendelse alligevel ikke i sin helhed fra erfaringen.⁴ De betingelser som gør menneskets sansemæssige og subjektive bevidsthed til bevidsthed om objektive genstande, er de samme betingelser, som giver årsagsbegrebet status af en lov for disse genstandes forhold til hinanden. Denne kendsgerning begrænser gyldigheden af årsagsprincippet til den sansemæssige erfaring. Dets nødvendighed er relativt i forhold til mennesket. Dette betyder imidlertid ikke, at årsagsprincippet får status af en empirisk sandhed. Dets relativitet ophæver ikke dets nødvendighed.⁵ Eller med

³ Jf. Næss 1991, p 595. Næss peger på, at Kant undertiden antyder at en Ding an Sich ikke er "noget eksisterende væsen", men kun "en idé" noget "i erkendelsesobjektet selv", altså en slags "Ding an Sich in mir" (se p 596).

⁴ Kant 1929, pp 41.

⁵ Nerheim & Rossvær 1990, p 141.

andre ord, årsagsprincipper hører til fornuften; *det er en måde vi tænker på*. Det betyder, at der ikke gives noget uformidlet, uafhængigt eller a priori (sans)erfaringen – vores sanseapparat er altså på den ene side den eneste mulighed for erkendelse og på den anden side også en hindring for at kunne opnå en uafhængig, objektiv og entydig sand erkendelse af tingen-i-sig-selv. Det faktum, at vi ikke kan erkende tingen-i-sig-selv betyder imidlertid ikke, at ting eller genstande ikke eksisterer uafhængigt af mennesker. Nu er der selvfølgelig en lang række fænomener (f.eks. enhjørninger, alfer, havfruer m.m.) som vores bevidsthed kan producere, men som de fleste af os er enige om udelukkende eksisterer som produkter af menneskers forestillingsevne. I mødet med ”noget” skabes der en perceptionsproces, der efterfølgende glider over i selve betydningsdannelsen. Perceptionsprocessen forstår vi gennem begreberne grund (Eco 2000) og det dynamiske objekt, hvorimod den efterfølgende betydningsdannelse starter med det, som betegnes det umiddelbare objekt. Grund er en form for selektionsanordning (Eco, 2000, p. 122), der henholdsvis fremhæver og frasorterer sansedata, der produceres ved mødet med det dynamiske objekt (tingen-i-sig-selv). De fremhævede sansedata finder ”hvile” i det umiddelbare objekt. Hvile skal imidlertid ikke opfattes bogstaveligt, idet det umiddelbare objekt indvarsler den betydningsdannelse, der efterfølger perceptionsprocessen. Dermed udgør det umiddelbare objekt selve primærtegnet for den efterfølgende betydningsdannelsesproces.

Som et resultat af tidligere perceptionsprocesser skabes der en form for perceptionsmønstre, der reaktiveres ved gensynet med velkendte perceptionsfænomener. De etablerede perceptionsmønstre medfører, at fremtidige perceptionsprocesser foregår hurtigere, men de vanskeliggør (Eco, 2000) samtidig også perceptionen af nye og hidtil ukendte fænomener. Det betyder imidlertid også, at der er en afgørende forskel mellem perceptionen af ”noget” vel(er)kendt og perceptionen af ”noget” hidtil u(er)kendt. I tilfælde, hvor der perciperes noget nyt og hidtil u(er)kendt vil perceptionsprocessen forløbe som en forsøgsvis kombination mellem hypotesefremsættelse og hypoteseafprøvning, der efter vores opfattelse bedst kan beskrives gennem abduktionsbegrebet (Peirce, 1998, p. 106). Er der derimod tale om perceptionen af noget velkendt og derfor tidligere erfaret så vil perceptionsprocessen blive styret af et perceptionsmønster, der har karakter af udvælgelsesproces, hvor særlige kendetegn ved perceptionsfænomenet eftersøges, og hvor andre egenskaber derfor nedprioriteres/fravælges. En sådan perceptionsproces antager på den ene side karakter af en deduktiv proces, hvor vores antagelse om det umiddelbare objekt altså får os til at udvælge nogle af fænomenets sansedata på bekostning af andre. Men samtidig vil en vellykket

perceptionsproces fungere som en implicit, og dermed induktiv, bekræftelse på det anvendte perceptionsmønsters relevans. Perceptionen af velkendte fænomener indeholder altså både deduktive og induktive aspekter.

Som tidligere anført indvarsler etablering af det umiddelbare objekt overgangen fra perceptionsprocessen til selve betydningsdannelsen. Denne overgang fra perceptionsproces til betydningsdannelse er vigtig fordi den samtidig indvarsler en overgang fra den private perceptionen, der foregår i individet til selve betydningsdannelsen, der giver mulighed for eksternalisering, hvilket består i en intersubjektiv udveksling og deling af betydninger. Eksternaliseringsprocessen kan (jf. Berger & Luckman, 1990) bedst forstås som en form for forhandlingsproces (Eco, 2000), hvori subjektet i sit samspil med andre forhandler, fastsætter og forskyder tegns betydninger. Tegns betydninger er altså ikke endegyldigt afgrænsede, men er derimod noget som står til fortsat forhandling. Som resultat af perceptionsprocessen skabes en kognitiv type (Eco, 2000) – dvs. et tegn, der har tilknyttet en bestemt betydning (kerneindhold, jf. Eco, 2000). Er der, jf. det ovenstående, tale om et hidtil u(er)kendt perceptionsfænomen så har vi endnu ikke dannet en kognitiv type (dvs. et udtryk for det) og vi har følgelig heller ikke dannet en betydning (kerneindhold). I sådanne situationer må erkendelsesprocessen forløbe forsøgsvist og man kan derfor forestille sig en periodisk vekslen mellem henholdsvis forsøget på at danne en kognitiv type og forsøget på at danne et tilhørende kerneindhold. Når der er dannet en kognitiv type og et kerneindhold vil dette influere på de fremtidige perceptions- og betydningsdannelsesprocesser. Skabelsen af et kerneindhold foregår imidlertid, yderst sjældent, isoleret i et subjektet, men involverer (oftest) et intersubjektivt samspil med andre. Dette intersubjektive samspil skal forstås som en kulturdannende proces, der reelt betyder at medlemmer af samme gruppe udvikler og internaliserer (Berger & Luckman, 1990) fælles kerneindhold for de kognitive typer de individuelt perciperer. Drivkraften i denne proces er vellykkede henvisninger (Eco, 2000), dvs. at medlemmer gennem f.eks. samtalen erkender, at de deler opfattelsen af koblingen mellem deres individuelt eller subjektivt dannede kognitive indhold og kerneindholdet. Vellykkede henvisninger betegner altså de tilfælde, hvor to eller flere subjekter opdager, at de med samme udtryk henviser til samme fænomen.

Det er vores opfattelse, at den kognitive type produceres af subjektet på baggrund af det, vi ovenfor benævnte som det umiddelbare objekt. Den kognitive type og det tilknyttede kerneindhold kan

tilsammen udgøre et overordnet udtryksniveau, der har tilknyttet et nyt indhold kaldet molært indhold (Eco 2000). Vi har dermed kognitive typer og kerneindhold som i en vis udstrækning deles af medlemmerne af samme gruppe, men vi har samtidig også det man kunne kalde for et overliggende vidensniveau, der betegnes: molært indhold og som er en form for overbygning eller specialviden, som udvikles og deles af medlemmerne. Det kunne eksempelvis være handelshøjskoleforskere, men det kunne også være medlemmerne af Brøndby Support, der f.eks. udvikler og deler en specialviden om fodbold og spillerne i Brøndby IF. Den eneste forudsætning for at kunne tale om molært indhold er altså, at medlemmerne af en gruppe udvikler et særligt ”sprog” og dermed en form for specialviden (molært indhold).

Ledelse af betydningsdannelse

Som det fremgår implicit af ovenstående beskrivelse af, hvordan mennesker skaber betydninger er det vores grundopfattelse, at organisationer skal forstås som betydnings- og meningsdannende universer. Den nærliggende konklusion på dette er, at det derfor er essentielt, at lederne bliver reelle ledere af de betydnings- og meningsdannelser, der foregår i organisationen. Dermed bliver ledelse et spørgsmål om at forsøge at påvirke, justere eller ligefrem direkte at influere på den betydningsdannelse som organisationsmedlemmerne og evt. eksterne interessenter producerer. Hvis man tager udgangspunkt i den ovenstående beskrivelse af betydningsdannelsen – så kan det synes oplagt, at lederen nødvendigvis må skabe rum, hvori han og de øvrige organisationsmedlemmer kan udvikle et særligt fælles ”sprog” eller rettere molært indhold. Denne tilgang kan, (jf. Berger & Luckmann, 1990) forstås som et forsøg på at få organisationsmedlemmerne til at eksternalisere, objektivere og internalisere en række fælles typificeringer, hvilket for os at se er den centrale lære i den funktionalistiske kulturforståelse (Schein, 1989). Problemet i denne tilgang er bl.a. (jf. Berger & Luckmann, 1990), at eksternaliserings-, objektiviserings- og internaliseringsprocesser rent praktisk ikke kan adskilles så klart og entydigt, at de kan anvendes som redskaber i en traditionel styring og kontrol af organisationsmedlemmers betydningsdannelser. Betydningsdannelser er alt for komplekse til sådan en styringsforståelse og dertil kommer de tidl. omtalte epistemologiske og ontologiske problemer som en sådan styringsforståelse skaber. I det følgende ridser vi kort op på nogle af disse problemer før vi vender tilbage til vores forståelse af ledelse af betydningsdannelsen.

Forestillingen om, at lederen kan skabe rum for udviklingen af et fælles ”sprog” eller rettere molært indhold matcher den traditionelle tilgang til ledelse, hvor lederen er den store strateg, der udvikler

en større master plan (organisationsstrategi) på baggrund af sofistikerede analyser og beregningsmodeller. De rent epistemologiske problemer i dette er, jf. ovenstående, at lederen forudsættes at kunne opnå sand erkendelse som han, og her indtræffer det ontologiske problem, forventes at kunne overføre uforvansket og uformidlet til de øvrige organisationsmedlemmer. En anden – og mere banal problemstilling er, at udviklingen af et sådan fælles ”sprog” eller molært indhold, som f.eks. strategiplaner (jf. Peters & Waterman 2006), har en tendens til at fjerne, først og fremmest lederens, fokus fra hverdagens uforudsete hændelser, hvilket i øvrigt er årsagen til at Peters og Waterman anbefaler ledere at lader deres store planer ligges i skuffen således at de ikke fjerner fokus fra håndteringen af de hverdagsproblemer som møder organisationsmedlemmerne i deres daglige arbejde.

Og netop fordi problemer opstår i hverdagen må de nødvendigvis løses af medarbejdere, der har et indgående kendskab til hverdagens opgaver og udfordringer. Ledelse kan altså, (jf. Peters & Waterman, 2003) ikke længere udfyldes af en lidt fjern leder, der i passende afstand til hverdagens problemer og udfordringer træffer beslutninger – for løsningen af hverdagsproblemer forudsætter en bevidsthed om den selvsamme hverdag. Dagens ledelsesudfordring består således ikke kun i at udarbejde overordnede virksomhedsstrategier, men i at drage konsekvensen af, at hverdagsproblemer bør løses lokalt – dvs. der, hvor de opstår. Det handler ikke mindst om at undgå at sætte medarbejdere i paradokset at skulle udføre deres arbejde på trods af de beslutninger som ledelsen har truffet på solid afstand af hverdagsproblemerne. Eller udtrykt mere direkte – det handler om at undgå, at medarbejdere både skal håndtere hverdagsproblemerne og samtidig håndtere paradokser som skyldes fejlagtige ledelsesbeslutninger. Vores umiddelbare konklusion på ovenstående er, at ledelse ikke længere er noget som varetages af én leder, men noget som (jf. Johnsen, 2002, p. 600) varetages af mange, og i nogle tilfælde alle, organisationsmedlemmer. Vores opfattelse er, at ledelse i dag må begribes med begrebet: *den decentraliserede ledelsesopgave*, hvilket vi her forstår som de situationer, hvor organisationsmedlemmerne anvender deres sunde fornuft til at skabe betydning og til at udfolde de ledelsesaktiviteter, der situationen taget i betragtning, forekommer dem oplagte, mest hensigtsmæssige og betydningsfulde. Tidligere har værdibaseret ledelse været anvendt til at sikre konformitet i organisationsmedlemmernes handlinger, men spørgsmålet er, hvorvidt en sådan konformitet er anvendelig i en situation, hvor organisationsmedlemmer nu er overladt til at udfolde eller rettere at deltage i løsningen af ledelsesopgaver.

Ledelse af betydningsdannelsen handler derfor nærmere mere om at forholde sig til de betydningsdannelser der sker i organisationen, og derigennem understøtte dialektiske processer, der kan skabe dynamik, udvikling og dermed betydning for organisationsmedlemmerne. Denne tilgang skal imidlertid ikke forveksles med den rationalistiske forestilling om, at alle organisationsmedlemmernes betydningsdannelser kan kontrolleres og dermed styres af lederen. Selv hvis lederen kunne være repræsenteret i alle organisationens processer ville det være umuligt for ham/hende at udøve totalstyring af den betydnings- og meningsdannelse som organisationsmedlemmerne producerer. Dels er sprog og kommunikation så dynamisk og polysemisk, at det forhindrer en direkte overførelse af betydning fra afsender til modtager og dels er det kun en del af hverdagsinteraktionerne, der foregår på et bevidst niveau.

Som tidligere beskrevet opfatter vi den betydningsdannelse, som foregår i virksomheden som et udtryk for kontekstbestemte sociale handlinger (Mead, 2002). I den sammenhæng er det vigtigt, at udtrykket *kontekstbestemte* både dækker over virksomheden som særlig kontekst og over det faktum, at samtalepartnerne, i interpersonelle interaktioner, bliver hinandens kontekst. Når vi taler om virksomheden som en særlig kontekst dækker det reelt det, der i erhvervsøkonomien traditionelt begribes med begrebet virksomheds- eller organisationskultur (Schein, 1989 samt Schultz, 1993). Kulturbegrebet anvendes ikke her fordi det i den erhvervsøkonomiske tradition kobles sammen med en funktionalistisk kulturforståelse i modsætning til f.eks. den symbolske kulturforståelse, der bl.a. kendes fra cultural studies samt fra antropologien (Geertz, 2000). Samtalepartnere producerer konteksten på baggrund af deres forståelse for den sociale sammenhæng, hvori samtalen foregår samt på baggrund af deres kendskab og forventninger til hinanden. Dermed er det også oplagt, at såvel samtalepartneres primære som sekundære socialiseringsprocesser (Berger & Luckmann, 1990) har indflydelse på den kontekstforståelse de producerer i interaktionerne. De sociale handlinger drejer sig om institutionaliserede symbolske interaktioner, hvortil samtalepartnerne knytter et sæt af gensidige forventninger til egne og samtalepartneres handlinger. Netop derfor sammenlignes de med forskellige former for sportsspil (Mead, 2005), hvor aktørerne har internaliseret en række gensidige rolle- og handlingsforventninger. Når vi anvender betegnelsen kontekstbestemte sociale handlinger skyldes det, at vi derved indfører en skelnen mellem forskellige sociale handlingsformer, hvortil samtalepartnerne har internaliseret forskellige former for gensidige rolle- og handlingsforventninger. Hvilke sociale handlingsformer, der forekommer i

en bestemt organisation vil afhænge af de værdier og holdninger som organisationsmedlemmerne løbende producerer og reproducerer. Umiddelbart er det dog muligt at forestille sig, at der vil eksistere nogle forskellige former for f.eks. leder-medarbejderinteraktion, medarbejder-medarbejderinteraktion, men der er behov for en yderligere differentiering for at begribe organisationsmedlemmernes hverdagskommunikation. Til det formål indfører vi her Wittgensteins (1992/1953) begreb sprogpil for at begribe større dele af hverdagsinteraktionerne. De sprogpil, der f.eks. forekommer indenfor den sociale handlingsform vi har kaldet leder-medarbejderinteraktion er f.eks. udstedelse af ordre, henstillinger, opgavedelegering. En række af de sprogpil medarbejdere og ledere spiller forekommer på det manifeste plan og der er blandt deltagerne ikke tvivl om deres betydning eller om hvilke gensidige rolle- og handlingsforventninger, der er knyttet til dem. I en organisation forekommer der imidlertid også en række latent sprogpil, der kan være vanskeligere at gennemskue for deltagerne. De udspiller sig med andre ord på et ikke-bevidst niveau i hverdagsinteraktionen. I organisationslitteraturen genfindes en række eksempler, men vi skal her dog kun nævne et enkelt spil (Peters & Waterman, 2006, p. 57), hvor virksomhedsledelsen på den ene side appellerer til medarbejderne om at tage chancer, men samtidig straffer enhver fejl uanset deres evt. bagatelagtige omfang. I denne situation er det klart, at deltagerne meget hurtigt lærer sprogpillets regler, hvilket betyder at medarbejderne meget hurtigt lærer at undgå enhver fare for at begå fejl og netop derfor afstår fra at tage chancer i deres daglige virke. Når sprogpillene har betydning for de gensidige rolle- og handlingsforventninger hænger det i høj grad sammen med, at det ikke kun er deltagerens gensidige forståelse af hinanden, der er i spil, men også deres forståelse af dem selv som subjekter og aktivt handlende individer. At deltage i et sprogpil er altså dels at handle og ikke mindst at handle sammen med andre og dels at sætte sin selvforståelse (Peters & Waterman, 2006, p. 58) i spil. Dermed åbner ethvert sprogpil en implicit mulighed for, at de talende kan få bekræftet eller udfordret deres egne selvbillede.

Sprogpil kan imidlertid ikke stå alene – de må nødvendigvis indeholde en række talehandlinger som samtalepartnerne med vekslende held kan benytte. Dermed ikke sagt, at det nødvendigvis er de samme talehandlinger, der repeteres i det uendelige. Tværtimod indeholder ethvert sprogpil elementer både af noget kendt og samtidig også elementer af noget nyt og hidtil uset. Med udtrykket talehandlinger (Searle, 2005) henviser vi til, at mennesker gennem deres ytringer handler. Eksempler på ytringer, der her kendetegnes som talehandlinger er f.eks. jeg beordrer dig til at..., jeg

anmoder dig om... etc. Vi tilslutter os med andre ord talehandlingsteoriens grundopfattelse af, at mennesker handler når de taler. Vi foretager imidlertid ikke en opdeling af ytringer i lokutionære, illokutionære og perlekutionære talehandlinger (Searle, 2005) dels fordi vi ikke har behov for denne detaljeringsgrad og dels fordi disse begreber er yderst vanskelige at anvende i konkrete analyser af f.eks. leder-medarbejderinteraktionen.

I det ovenstående har vi skitseret en model for virksomhedens kontekstbestemte sociale handlinger. På baggrund af dette kan vi understrege, at ledelse af betydningsdannelsen altså handler om, at lederen, uanset om dette foregår bevidst eller ikke-bevidst, løbende etablerer, videreudvikler og justerer en række af de sprogspil som foregår i organisationen. Når vi understreger, at det ikke er alle virksomhedens sprogspil lederen indgår i skyldes det, at lederen hverken kan eller vil være involveret i alle de sprogspil, der foregår i virksomheden. Men selv om lederen ikke direkte er involveret i alle de sprogspil, der foregår i virksomheden vil lederen, i de fleste tilfælde, have en vis indflydelse på dem. Denne indflydelse fremkommer dels som følge af, at lederen har en central betydning for de rammer, der skabes i organisationen og dels fordi lederen spiller en afgørende rolle for de gensidige rolle- og handlingsforventninger, der er etableret i virksomhedens sociale handlinger. I en række af de sociale handlinger, hvor ledelsen ikke direkte deltager vil han/hun ofte vil være repræsenteret gennem det vi her definerer som den generaliserede leder. Den generaliserede leder er udtryk for organisationsmedlemmernes internalisering af det ledelsesperspektiv eller de ledelsestypificeringer som organisationsmedlemmerne har internaliseret gennem den sekundære socialisering, der har gjort dem til organisationsmedlemmer. Lederen har altså en vis betydning for de sociale handlinger, der foregår i organisationen, men det betyder ikke, at lederen har direkte indflydelse på de sprogspil som foregår i organisationen. Da en del af organisationens sprogspil foregår på latent, ikke-bevidst niveau i samtalen er det selvsagt ikke alle sprogspil, som lederen kan styre rationelt. Det ændrer imidlertid ikke ved, at ledelsen af betydningsdannelsen nødvendigvis foregår gennem hverdagens interaktioner og sprogspil.

Konklusion

I denne artikel har vi introduceret et paradigmeskifte indenfor ledelseslitteraturen, der bevirker at ledelse forstås som forsøget på at dirigere, styre og måske lige frem kontrollere organisationsmedlemmernes betydningsdannelse. Denne approach til ledelse, som vi har valgt at betegne: hermeneutisk fænomenologisk, er udviklet som et alternativ til det vi betegner som

henholdsvis transformations- og konstriktionsparadigmet. Det hermeneutisk fænomenologiske paradigme udspringer af den videnskabsteoretiske opfattelse, der indenfor samfundsvidenskaben og erhvervsøkonomien kan benævnes: livsverdensparadigmet. Etableringen af en hermeneutisk fænomenologisk approach til ledelse må nødvendigvis inkludere en beskrivelse af subjektets betydningsdannelse, men da subjektet ikke er en isoleret ø må den også beskrive betydningsdannelser som et resultat af samspillet mellem subjekter. Dette samspil skaber ikke identiske, men derimod sammenlignelige betydningsdannelser gennem udviklingen af sammenlignelige kognitive typer (udtryk) og dertil knyttede kerneindhold (indholdet eller betydningen knyttet til den kognitive type), der udgør udtrykket for det nye, specialiserede og overliggende vidensniveau som vi i denne artikel har valgt at benævne: molært indhold.

Et centralt element i en hermeneutisk fænomenologisk approach til ledelse er, at organisationer må forstås som betydnings- og meningsdannende universer. Vores konklusion på dette er, at ledelsen af betydningsdannelsen nødvendigvis må foregå gennem hverdagens interaktioner (kontekstbestemte sociale handlinger), sprogspil og talehandlinger. Men denne opfattelse bør ikke medføre et lederønske om at kontrollere alle de betydnings- og meningsdannelser, der foregår i og omkring organisationen.

Det skyldes de nævnte epistemologiske og ontologiske problemer som en sådan kontrol/styringsforståelse skaber, men det skyldes også, at lederen umuligt kan deltage i alle de spil, der foregår i organisationen samt at en række af disse spil foregår på et ubevidst niveau. Endelig skyldes det, at det ikke længere er muligt at opretholde forestillingen om lederen som den store hærfører, der træffer alle overordnede beslutninger – i stedet er det nødvendigt at arbejde ud fra den forestilling vi her har valgt at benævne den decentraliserede ledelsesopgave og som betyder at alle organisationsmedlemmer nødvendigvis må deltage i løsningen af hverdagens ledelsesopgaver.

For at forstå ledelse af betydningsdannelsen i organisationer har vi valgt at anvende udtrykket: kontekstbestemte sociale handlinger, hvilket både dækker over virksomheden som særlig kontekst og det faktum, at samtalepartnere, i interpersonelle interaktioner, udgør konteksten for hinanden.

Da samtalepartnere producerer samtals kontekst på baggrund af deres forforståelse af den sociale sammenhæng, hvori samtalen foregår, og på baggrund af deres forhåndskendskab og forventninger

til hinanden. Det betyder, at samtalen implicit involverer såvel samtalepartnernes primære som sekundære socialiseringsprocesser. De sociale kontekstbestemte handlinger kan bedst forstås som institutionaliserede symbolske interaktioner, hvortil samtalepartnerne knytter et sæt af gensidige forventninger til egne og samtalepartneres handlinger.

Introduktionen af de kontekstbestemte sociale handlinger skaber mulighed for at skelne mellem forskellige sociale handlingsformer, hvortil samtalepartnerne har internaliseret forskellige gensidige rolle- og handlingsforventninger. Men for at begribe organisationsmedlemmernes hverdagskommunikation er der behov for en yderligere differentiering af vores begrebsapparat, hvilket skabes gennem introduktionen af Wittgensteins sprogspilbegreb. Derved bliver det muligt at arbejde med den særlige form for sprogspil f.eks. leder-medarbejderinteraktion (f.eks. udstedelse af ordre, henstillinger, opgavedelegering etc.). Samtalepartnerne er, på sprogspillets manifesterede plan, sjældent i tvivl om de betydninger og om de gensidige rolle- og handlingsforventninger, der produceres og reproduceres i hverdagens sprogspil. Men der findes i en organisation også en række latente sprogspil, der kan være vanskeligere at verbalisere og dermed gennemskue for samtalepartnerne. Når sprogspillene har betydning for de gensidige rolle- og handlingsforventninger hænger det i høj grad sammen med, at det ikke kun er deltagernes gensidige forståelse af hinanden, der er i spil, men også deres selvforståelse. At deltage i et sprogspil er ikke kun at handle og ikke mindst at interagere med andre - det er også at sætte sin selvforståelse på spil.

På trods af, at sprogspil er et vigtigt element i forståelsen af organisationsmedlemmernes hverdagskommunikation kan det ikke stå alene – og derfor har vi valgt at supplere med talehandlingsbegrebet. Samtalepartnerne handler altså når de taler, men de foretager imidlertid ikke vilkårlige handlinger. Enhver organisation vil have nogle særlige talehandlingsmønstre som organisationsmedlemmerne foretrækker at anvende fordi de forekommer dem naturlige. Derudaf kan det imidlertid ikke konkluderes, at de samme talehandlinger reproduceres i det uendelige. Sprogspil rummer noget kendt, men samtidig også elementer af noget nyt og hidtil uset.

Litteraturliste:

Alrø, H. & Kristiansen, M. (1988). Farsø: Holistic.

Arbner, A. & Bjerke, B. (1995). Företagsekonomisk metodlära, Lund: Studentlitteratur.

- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (2002). Organisationsteoriens klassikere. Haslev: Handelshøjskolens Forlag.
- Berger, P. L. & Luchmann, T. (1990/1966). Den samfundsskabte virkelighed. Viborg: Lindhardt og Ringhof.
- Blumer, H. (1986). Symbolic interactionism. Berkeley: University of California Press.
- Bourdieu, P. (1995) Distinksjonen – en sosiologisk kritikk av dømmekraften. Oslo: Pax Forlag a/s.
- Bourdieu, P. & Wacquant (2004). Refleksiv sociologi. Kbh: Hans Reitzels Forlag.
- Bourdieu, P. (2005). Udkast til en praksisfilosofi. Kbh: Hans Reitzels Forlag.
- Bourdieu, P. (2007). Den praktiske sans. Kbh: Hans Reitzels Forlag.
- Borum, F. (2001). Strategier for organisationsændring, Århus: Handelshøjskolens Forlag.
- Clark II, W. W. & Fast, M (2008). Qualitative economics, Oxford: Coxmoor Publishing company.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis, T. (2009). Managing & organizations, Cakovec: Sage Publications Ltd.
- Dahl, H. (1996). Nogle erfaringer med at operationalisere Bourdieu. Mediekultur, nr. 24, 5 -19.
- Dahl, H. (1997). Hvis din nabo var en bil. Gylling: Akademisk Forlag.
- Eco, U. (1981). Læserens rolle. In Olesen, M. & Kelstrup, G. (1981). Værk og læser. Holstebro: Borgen.
- Eco, U. (1979). A theory of semiotics. Bloomington: Indiana University Press.
- Eco, U. (2000). Kant og næbdyret. Viborg: Forum.
- Eriksen, E. O. (1999). Kommunikativ ledelse. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fafner, J. (1982). Tanke og tale. Viborg: C. A. Reitzels Forlag.
- Fish, S. (2000). Is there a text in this class? Cambridge: Harvard University Press.
- Fiske, J. (1990). Introduction to communication studies. London: Routledge.
- Foucault, M. (2006). Ordene og tingene. København: Det lille Forlag.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1999). Organization Development. New Jersey: PrenticeHall.
- Geertz, C. (2000): The interpretation of Cultures. New York: Basic Books.
- Gelsing, L. m.fl. (2007). Virksomheders hverdagsstrategier. Aalborg: Institut for Erhvervsøkonomi, Aalborg Universitet.
- Gadamer, G.-H. (2004). Sandhed og metode. Viborg: Systime academic.
- Habermas, J. (1997). Teorien om den kommunikative handle. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Habermas, J. (1987). Samtalens fornuft. Clarlottenlund: Rosinante.

- Ingemann, B. & Kjørup, S. (2002) Tekster skal ses! Roskilde: RUC/Kommunikation.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). Hvordan organisationer fungerer. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jensen, J. F. (1990) Computer-kultur, computer-medier, computer-semiotik. Aalborg: Nordisk sommeruniversitet.
- Jensen, K. B. (2008). Medier og samfund. Gylling: Samfundslitteratur.
- Johnsen, E. (2002). Managing the managerial process. Gentofte: Djøf Publishing.
- Jørgensen, J. & Windfeld, S. (2005). Kommunikationspolitikker. Gylling: Samfundslitteratur.
- Kant, I. (2003). Kritik af den rene fornuft. Hellerup: Det lille Forlag.
- Kant, I. (1929) . Critique of Pure Reason ("*Kritik der reinen Vernunft*", 1787). Hong Kong: Macmillan Press Ltd.
- Kirk, L. B. (2008). Corporate Communication. Kbh: Børsens Forum.
- Kirkeby (2006). Ledelsesfilosofi. Gylling: Samfundslitteratur.
- Kotter, J. P. (1999). I sidsen for forandringer. Kbh: Peter Asschenfeldts Nye Forlag.
- Lotman, Y. M. (2000). Universe of the mind. Bloomington: Indiana University Press.
- Luhmann, N. (2005). Sociale Systemer. København: Hans Reitzels Forlag.
- Marty, R. (2005). Semeiotik. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in Five. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on management. New York: The Free Press.
- Mead, G. H. (2005). Sindet, selvet og samfundet. Århus: Akademisk forlag.
- Mead, G. H. (2002). The philosophy of the present. New York: Prometheus Books.
- Mead, G. H. (1972). Movements of Thought in the Nineteenth Century. Chicago: University of Chicago press.
- Mead, G. H. (1977). On social psychology. Chicago: University of Chicago Press.
- Mostov, C. B., Søndergaard, K. B. & Østergaard, S. H. (2005). En kampagne. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- Nerheim, H & Rossvær, V (1990). Filosofiens historie - fra Sokrates til Wittgenstein. Politikens Forlag, Viborg, 1990.
- Næss, A (1991). Filosofiens historie 1: Fra oldtiden til Kant". Viborg: Hans Reitzels Forlag.
- Peirce, C. S. (1992). The essential Peirce. Volume I. (1867-1893). Bloomington: Indiana University Press.

- Peirce, C. S. (1998). *The essential Peirce. Volume II. (1893-1913)*. Bloomington: Indiana University Press.
- Peirce, C. S. (1994). *Semiotik og pragmatisme*. Haslev: Gyldendal.
- Peirce, C. S. (1988). *Mursten og mørtel til en metafysik*. Roskilde: IMFUFA, Roskilde Universitetscenter.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (2006). *In search of excellence*. New York: Collins Business Essentials.
- Petersen, H. (2005). *Forandringskommunikation*. Gylling: Samfundslitteratur.
- Ricoeur, P. (2002): *En hermeneutisk brobygger*. Gylling: Klim.
- Ricoeur, P. (1992): *Från text till handling*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag.
- Rosensohn, W. L. (1974). *The phenomenology of Charles S. Peirce*. Amsterdam: B. R. Grüner B.V.
- Schein, E. H. (1989). *Organisationskultur og ledelse*, København: Valmuen.
- Schultz, M. (1993): *Kultur i organisationer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Schutz, A. (1973b). *Hverdagslivets sociologi*. Hans Reitzel, København.
- Schutz, A. (1973a): *Some leading concepts of phenomenology*. I "Collected papers" I: "The problem of social reality", Haag: Martinus Nijhoff.
- Schutz, A.(1982). *Life forms and meaning structure*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Schutz, A. (1978b): *Phenomenology and the social sciences*". I Luckmann, T (ed.): "Phenomenology and sociology". London: Penguin.
- Schutz, A.(1972). *The phenomenology of the social world*. London: Heinemann Educational Books.
- Schutz, A.(1978a). *The problem of Rationality in the Social World*. I Emmet D & Macintyre A (eds.): "Sociological theory and philosophical analysis". New York: The Macmillan Company.
- Schutz, A. (1978b), *The theory of social action*. London/Bloomington: Indiana University Press.
- Searle, J. R. (2005). *Speech acts*. New York: Cambridge University Press.
- Sepstrup, P. (2007). *Tilrettelæggelse af information*. Viborg: Academica.
- Thyssen, O. (1999). *Kommunikation, kultur og etik*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Wittgenstein, L (1992/1953). *Filosofiska undersökningar, Thales*.