

# Et signalement af ledelsesdilemmaet

## Identitet og mening til forhandling

*Frederik Hertel*

*Ph.D., Adjunkt, Institut for Økonomi og ledelse, Aalborg Universitet, Danmark. Frederiks forskningsområder er: organisation, kommunikation & ledelse.*

*Michael Fast*

*Ph.D., Lektor, og ansat ved Aalborg Universitet, Danmark, siden 1985. Michaels forsknings- og undervisningsområder er primært indenfor organisationssociologi, ledelsesfilosofi, videnskabsteori, metodologi og kvalitative metoder.*

I denne artikel vil vi give et signalement af ledelse ved at behandle det fænomen, vi betegner som ledelsesdilemmaet. Vi definerer ledelsesdilemmaet som den situation, der opstår, når lederen opfatter etableringen af en Jeg-Det relation til medarbejderen som en nødvendighed for at kunne sikre organisationens målopfyldelse. Udfordringen er imidlertid, at denne objektivisering af medarbejderen skaber en ledelsesmæssig afstand til medarbejderen og dermed også til den situation, som organisationen befinder sig i. Den ledelsesmæssige afstand skyldes, at Jeg-Det relationen skygger for lederens erkendelse af og forståelse for situationen, sådan som den fremstår for medarbejderen. Ledelsesdilemmaet er et begreb, vi har udviklet på baggrund af den case, vi inddrager i det følgende. På baggrund af casen vil vi præsenterer læseren for en række overvejelser, der kan danne udgangspunkt for en dybere forståelse for ledelsesdilemmaet.

### De ødelagte gulve

Alex Petersen og hans medarbejdere haster rundt på skolens gange, toiletter, lærer- og klasseværelser.<sup>1</sup> Samtlige rum skal være klargjorte før skolens elever og lærere møder således, at dagens undervisningsaktiviteter kan foregå i rengjorte rum. Petersens telefon ringer, og han genkender telefonnummeret på en af sine vigtigste kunder. Hans første tanke er, at

kunden ringer for at takke for den ekstraordinære rengøringsindsats, som hans medarbejder har udført. Petersens formodning er imidlertid forkert, idet institutionslederen ringer for at klage over en fejl, der efter institutionslederens mening må være begået under rengøringen. På vej ud til bilen instruerer Petersen sine medarbejdere om at fortsætte arbejdet således, at rengøringen af skolen bliver færdig til tiden. På institutionens dørtrin forstår Petersen for alvor katastrofens omfang – samtlige linoleumsgulve er ødelagte af en grundig vask med kalkfjerner. I stedet for blot at fjerne kalkpletterne, der stammer fra vaskekummen, har hans medarbejder hældt kalkfjerner i gulvspanden og har givet alle gulve den samme grundige gulvvask. Petersen bekræfter institutionslederens antagelse og er bevidst om, at uheldet medfører et betydeligt erstatningskrav, som forsikringsselskabet vil dække, men som vil skabe høje mislyde hos hans overordnede. Petersens egen vurdering er imidlertid, at det største problem ikke er de ødelagte gulve, men at han forventede, at han og medarbejderen havde skabt en fælles forståelse, hvilket tydeligvis ikke er lykkedes.

### **Petersens dilemma**

Når Petersen oplever den manglende fælles forståelse som det største problem, skyldes det, at han forventer, at han og medarbejderne i fællesskab har fået løst årsagerne til de interne misforståelser. Forud for problemerne med gulvvasken oplever Petersen en række situationer, hvor kunder henvender sig for at klage over mangelful eller manglende rengøring. Petersen finder det vanskeligt at håndtere disse kundehenvendelser, da ingen af hans medarbejdere informerer ham om problemer i forbindelse med udførelsen af deres arbejde, og derfor er han ind imellem meget tæt på blot at afvise kundernes klager som ubegrundede. Denne opfattelse ændrer sig imidlertid, da Petersen temmelig pludseligt opdager, at nogle af medarbejderne tilsyneladende hellere vil udføre et dårligt arbejde end orientere Petersen om f.eks. manglende materialer, ødelagt udstyr eller uforudsete hændelser, der påvirker kvaliteten af de rengøringsopgaver, der skal udføres for kunden. Konsekvensen af situationen kan blive dårlige kunderelationer, men Petersen er usikker på, hvad der er den bedste løsning på problemerne. Gentagende gange forsøger han at afbøde problemerne ved at give medarbejderne stadig mere præcise og entydige instruktioner, men det synes ikke at afhjælpe de helt grundlæggende problemer. Petersens konklusion er, at jo mere han forsøger at præcisere, presse, skælde

ud, overtale eller tvinge medarbejderne til at udføre arbejdet sådan, som han mener, det skal udføres, jo mere ønsker medarbejderne at distancere sig fra ham. Distanceringen betyder bl.a., at en del af medarbejderne tager stadig mindre initiativ, tager stadig mindre (med)ansvar for arbejdet og i stadig højere grad undlader at orientere ham om hverdagens større eller mindre problemer.

Vores tolkning af Petersens situationen er, at når Petersen forsøger at sikre organisationens målopfyldelse ved på forskellig vis at presse medarbejderne, så etableres der det vi, med udgangspunkt i Buber (2004), vil beskrive som en Jeg-Det relation. Jeg-Du relationen er i modsætning til Jeg-Det relationen kendetegnet ved en subjekt-subjekt relation eller det, som Buber (2004) opfatter som et virkeligt møde mellem mennesker. I den traditionelle ledelsesforståelse skal lederen få den anden til at handle på en sådan måde, at vedkommende opfylder organisationens mål. Derved skabes der et subjekt-objekt forhold, der betyder at medarbejderen reduceres til et objekt for lederens vilje. Med reference til Levinas (1996) kan dette beskrives som den situation, hvor lederen reducerer medarbejderen til noget begribeligt, hvilket indebærer, at vedkommende får karakter af førstehed.

Dermed fremkommer det, vi her definerer som ledelsesdilemmaet – nemlig den situation, der opstår, når en leder opfatter etableringen af en Jeg-Det relation til medarbejderen som en nødvendighed for at kunne sikre organisationens målopfyldelse. Problemet er imidlertid, at lederens fokusering på målopfyldelsen medfører en objektivering af medarbejderen, der skaber en ledelsesmæssig afstand til medarbejderen og dermed også til den situation som organisationen befinder sig i. Den ledelsesmæssige afstand skyldes, at Jeg-Det relationen skygger for Petersens erkendelse af og forståelse for situationen sådan, som den fremstår for den pågældende medarbejder. Petersen har forsøgt at løse problemet med Jeg-Det relationen ved at indføre små kaffemøder med sine medarbejdere. Tanken er, at han og medarbejderne gennem disse kaffemøder kan tale om lidt andre temaer end vanligt og derigennem udvikle nogle lidt mere uformelle relationer til hinanden. Der er med andre ord tale om et forsøg på at bryde med Jeg-Det forholdet til fordel for opbygningen af et mere gensidigt forhold. Selv fremhæver Petersen, at han gerne vil have medarbejderne til at opleve deres leder som et venligt og omgængeligt menneske, som man trygt kan hen-

vende sig til, hvis der opstår uforudsete problemer på jobbet. Petersen har altså lagt sig i selen for at udvikle en Jeg-Du relation til sine medarbejdere. Jeg-Du relationen skaber et grundlag for den nærhed til den anden og dennes opfattelse af situationen, som den fremtræder for vedkommende. Dette er en forudsætning for, at Petersen får mulighed for at bryde med det, han tager for givet og med hans kendte eller foretrukne forståelsesmodeller og dermed skabe en ny erkendelse og forståelse af det organisatoriske felt.

Kaffemøderne starter med, at Petersen sammenkalder sine medarbejdere, før de påbegynder deres arbejde, og beder dem sætte sig til en kop kaffe og et rundstykke. Nogle medarbejdere reagerer lettere nervøst ved Petersens improviserede kaffemøder – for deres tidligere erfaring er ifølge Petersen tydeligvis, at når ens leder tager initiativ til et møde, så skyldes det en utilfredshed med et eller andet. Derfor har de en forventning om, at denne type af møder fungerer som en længere envejskommunikation, hvor en vred leder skælder sine ansatte ud. For andre medarbejdere bliver initiativet derimod vurderet på baggrund af dagens akkord. Petersens kaffemøde betyder, at medarbejderne ikke kan opfylde dagens akkord indenfor den fastsatte tidsramme, og at de derfor må inddrage noget af deres fritid for at få løst deres rengøringsopgaver. Det er ikke overraskende, at nogle medarbejdere oplever Petersens kaffemøder som ekstraarbejde. Vores erfaring er, at det ikke er ualmindeligt, at ledere initierer større eller mindre forandringer uden at kunne tilbyde medarbejderne ekstra ressourcer. En række ledelsesinitierede forandringer "finansieres" således ved en forøgelse af medarbejdernes arbejdspress og arbejdsmængde, hvilket i en række tilfælde får negativ betydning for medarbejdernes fritid. At Petersens initiativ støder på en udtalt modstand fra nogle af medarbejderne er derfor ikke overraskende.

### Ledelse af den anden

Det er forholdsvis let at reducere Petersens ledelsesmæssige udfordring til et spørgsmål om hans ledelse af medarbejderne. I vores perspektiv indbefatter ledelsesdilemmaet imidlertid også den enkelte medarbejders ledelse af sig selv. Ledelse kan ikke reduceres til et spørgsmål om, hvordan en given leder vælger at lede andre – det må nødvendigvis også indbefatte et spørgsmål om, hvordan den enkelte (dvs. både medarbejdere og leder) leder sig selv.

Det enkelte organisationsmedlems ledelse af sig selv kan forstås som 2 forskellige, men indbyrdes tæt forbundne fænomener. Nemlig det vi (jf. Foucault, 1997, p. 223 ff.) vil betegne som selvets ledelse, og det vi (jf. Kirkeby, Hede, Mejhede og Larsen, 2011) vil betegne som den traditionelle selvledelse. Selvets ledelse drejer sig om subjektets udfoldelse af selvets teknologier, der kort beskrevet handler om subjektets selvovervågning, selvkontrol og selvjustering. Medarbejderens selvledelse må nødvendigvis indbefatte et samspil mellem selvets ledelse og en vis empati eller social intelligens, der sætter vedkommende i stand til at forstå (nogle af) de betydninger hans handlinger har for andre. Selvets ledelse må i denne sammenhæng (jf. Foucault, 1997) forudsætte medarbejderens evne til at observere egne indre såvel som ydre processer og handlinger. Medarbejderen udfolder derigennem det, Gadamer (1993) betegner som en **virkningshistorisk** bevidsthed. Medarbejderen er, i lighed med alle andre, bundet af den konkrete situation eller kontekst han befinder sig i. Det betyder samtidig også, at medarbejderen nødvendigvis må reflektere over, hvad den pågældende situation betyder for den forståelse/erkendelse, han producerer. Konkret betyder det, at medarbejderen retter sin bevidstheden mod sig selv og igennem denne reflektive proces opnår en selvbevidsthed. Selvbevidsthed er en reflektiv proces, hvor bevidstheden drejer sig bort fra dets umiddelbare genstandsfelt, dvs., det, og de konkrete sammenhænge bevidstheden har i fokus til fordel for at rette opmærksomheden mod bevidstheden selv. Dermed bliver det muligt at skelne mellem det, der er i fokus for bevidstheden og bevidstheden selv. Bevidstheden skal forstås som *en ubrudt strøm af gennemlevede erfaringer*, der ikke i sig selv har nogen mening, men som tilskrives mening ved at bevidstheden retter sig mod sig selv, og (jf. Schutz, 1973a, p. 102) derigennem, retrospektivt, skaber mening med f.eks. handlinger.

Denne observation præsupponerer først og fremmest tid og rum til at udføre sådanne observationer, men det forudsætter naturligvis også udviklingen af en særlig form for reflektiv diskurs, som vi her vælger at betegne: selvets diskurs. Det er en form for selvrefleksiv meditation eller diskurs, der sætter medarbejderen i stand til at beskrive, analysere og derigennem forstå sine egne indre processer og handlinger. Der er tale om en meditationsform, der betyder, at medarbejderen distancerer sig fra sig selv.

Det er naturligvis ikke nok for medarbejderen at skabe indblik i egne indre og ydre processer og handlinger. Medarbejderen må samtidig også have selvdisciplin og selvkontrol til at foretage de nødvendige, løbende justeringer. Selvdisciplin og selvkontrol forudsætter, at medarbejderen har en selvindsigt i egne evner, begrænsninger, færdigheder etc., men også en grundlæggende forståelse af de (jf. Mead, 2005) rolle- og handlingsforventninger som såvel han selv som andre stiller til den medarbejderrolle, han indtager i virksomheden. Social kontrol forstås her (jf. Mead, 2002) som et udtryk for selvkontrol – dvs. subjektets evne til, på baggrund af den generaliserede anden (dvs. de gensidige rolle- og handlingsforventninger), at styre sine egne impulser, processer og handlinger. Medarbejderen er naturligvis ikke determineret af de gensidige rolle- og handlingsforventninger, men producerer og reflekterer også over nye handlemuligheder. Og som det fremgår af ovenstående beskrivelse, er et af problemerne i Petersens organisation, at nogle af medarbejdernes mangler forståelse for de rolle- og handlingsforventningerne, som deres leder stiller til dem.

### Selvledelse

Selvledelse er en ledelsesform, der bl.a. er vokset frem som følge af en stadig større specialisering hos virksomheders vidensmedarbejdere. I forhold til vidensmedarbejdere udspringer selvledelse af en situation, hvor den faglige specialisering betyder, at lederne ikke længere er i stand til at kontrollere, koordinere og evaluere medarbejders arbejde. Den yderste konsekvens af denne situation er, at ledelsesansvar, koordinering, udførelse og evaluering af opgaverne nødvendigvis må uddelegeres til medarbejderen selv. Det betyder imidlertid ikke, at de klassiske "ledelsesdyder" som kontrol, overvågning, belønning, evaluering og koordinering af arbejdet er fordampede. Tværtimod er det vores opfattelse, at en del medarbejdere fortsat oplever traditionel ledelse på trods af de ændrede ledelseskrav, som ansættelsen af eks. vidensmedarbejdere skaber. En sådan situation fordrer, at vidensmedarbejderen udvikler handlingsstrategier, der kan kompensere for paradoksale ledelsesbeslutninger. Omvendt findes der naturligvis også ledere, der anvender nyudviklede magt- og ledelsesstrategier, der er i bedre overensstemmelse med ledelsen af vidensmedarbejdere. Der er tale om en ny og meget mere subtil magtudøvelse, der (jf. Kirkeby, Hede,



Mejhede og Larsen, 2011) er kendetegnet ved at rette sig mod coaching eller rettere kontrol og overvågning af vidensmedarbejderens evne til at udøve såvel selvets ledelse som selvledelse. I denne sammenhæng er der ikke tale om vidensmedarbejdere, men selvledelse er alligevel relevant, for enhver form for ledelse forudsætter et vis element af selvledelse selv i de tilfælde, hvor ledelse sker gennem ekstrem kontrol og overvågning.

I Petersens tilfælde er selvledelse en nødvendighed, fordi hans medarbejdere er spredt over mange forskellige matrikler, og fordi de arbejder på vidt forskellige tidspunkter. Konsekvensen af denne spredning er, at Petersen, selv hvis han skulle ønske det, reelt er ude af stand til at udøve en direkte overvågning og kontrol med sine medarbejderes rengøringsarbejde. Men det er selvfølgelig også en konsekvens af Petersen grundopfattelse, der i sin enkelthed drejer sig om, at godt rengøringsarbejde forudsætter, at enhver medarbejder er i stand til selvstændigt at vurdere rengøringsbehovet og at medarbejderen efterfølgende selv kan planlægge, udføre og evaluere rengøringsarbejdet. Hvis dagligdagen skal fungere, så forudsætter det altså, at medarbejderne er i stand til at vurdere rengøringsbehovet, planlægge arbejdet efter deres sunde fornuft samt, at de viser sig i stand til at orientere Petersen, hvis der opstår fejl eller mangler. Forudsætningen for at det kan ske er, at medarbejderne opfatter Petersen som et menneske, de kan tale åbent og direkte til. Udfordringen er imidlertid, at en stor del af Petersens medarbejdere traditionelt har oplevet en stor magtdistance, og hvor det blev forventet, at de adlød lederens ordre uden (nævneværdig) forudgående refleksion. Petersens beskrivelser angiver, at en del af medarbejderne har en udpræget tendens til at følge "ordre" og de gør ikke indsigelser, hvis de f.eks. ikke forstår "ordren" eller hvis "ordrene" fremstår som ufornuftige eller inkonsistente. Endelig orienteres Petersen ikke om fejl og mangler som f.eks. tilfælde, hvor en medarbejder ikke har nået at udføre alle rengøringsopgaver. Konsekvensen er, at Petersen er uforberedt på berettiget kritik fra kunder, der klager over manglende eller mangelfuld rengøring.

Som eksempel på de udfordringer, der er i virksomheden beskriver Petersen, hvordan han pludselig opdager, at en medarbejder har vasket alle institutionens gulve, præcis som han plejer på trods af, at hverken børnehavebørnene, pædagogerne / pædagogmedhjælperne eller nogle andre har opholdt sig i børnehaven den pågældende

dag. Medarbejderen har helt ureflekteret fulgt et forudbestemt "rengørings-skema" i stedet for at først at vurdere rengøringsbehovet og derefter planlægge og gennemføre rengøringen, som vedkommende finder det mest formålstjeneligt. Petersen opfatter denne form for rengøring som dobbelt arbejde og dermed ren tidsspild, for tiden kunne med fordel være anvendt på rengøre de lamper, hylder etc., som medarbejderen til hverdag har svært ved at nå.

### Re-introduktion af ledelsesdilemmaet

Kort efter mødet med de ødelagte linoleumsgulve samler Petersen sine medarbejdere for at reintroducere de mange rengøringsmidler, der anvendes i det daglige rengøringsarbejde. Vi betragter Petersens re-introduktion af rengøringsmidlerne som et udslag af den forståelige frustration, som Petersen oplever ved mødet med ødelagte gulve, kundeklager, uafklarede erstatningskrav og ikke mindst fra diskussioner med utilfredse overordnede. De øvrige medarbejdere, der ikke har andel i den uheldige gulvvask, har naturligvis forståelse for, at Petersen ønsker at eliminere enhver risiko for fremtidige fejl med kalkfjerner. Men samtidig må re-introduktionen af rengøringsmidlerne betragtes som et udtryk for en vis mistillid og som en miskendelse af den indsats, der leveres i dagligdagen. En umiddelbar følge af Petersens monologiske re-introduktion af rengøringsmidlerne er da også en re-introduktion af et Jeg-det forhold mellem Petersen og medarbejderne. Den nærhed Petersen har ønsket at opbygge gennem kaffemøder med medarbejderne fordamper og erstattes af en ledelsesmæssig distance til medarbejderne og dermed også til den situation, som rengøringsfirmaet befinder sig i.

### Konklusion

Formålet med denne artikel har været at behandle ledelsesdilemmaet på baggrund af en case, hvor lederen har ansvaret for at opnå eller skabe resultater gennem organisationsmedlemmerne. Forholdet mellem leder og medarbejdere antager i dette tilfælde karakter af et Jeg-det forhold, hvilket resulterer i en ledelsesmæssige distance til den anden og til den situation, som organisationen står i. Et brud med ledelsesdilemmaet forudsætter, for os at se, at ledelsesbegrebet forstås dynamisk – dvs., som udtryk for et *gensidigt* og *fælles* ledelsesansvar, der deles af leder og medarbejdere. Med Honneth (2006) kunne man hævde, at dette forudsætter et fællesskab, der både bygger på organisationsmedlemmernes fællestæk og på deres forskelle. Det skal imidlertid ikke forveksles med en naiv forestilling om,



at interne modsætningsforhold eller interessekonflikter mellem f.eks. leder og medarbejdere forsvinder som dug fra solen. Men derimod om at hvert enkel organisationsmedlems bidrag til det organisatoriske fælleskab i højere grad værdsættes, og at samspillet mellem organisationsmedlemmerne bygger på "...at man betragter hinanden i lyset af værdier, der lader de andres egenskaber og muligheder fremtræde som betydningsfulde for den fælles praksis" (Honneth, 2006, p. 173).

### Noter

- 1 Casen om Alex Petersen er skabt gennem interview med en mellemleder i en dansk servicevirksomhed.

### Referencer

- Arbnor, A. & Bjerke, B. 1995. Företagsekonomisk metodlära, Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. 2002. Organisationsteoriens klassikere. Haslev: Handelshøjskolens Forlag.
- Bateson, G. 2000. Steps to an ecology of Mind. Chicago: University of Chicago press.
- Berger, P. L. & Luchmann, T. 1990. 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.
- Buber, M. 2004. Jeg og Du. Gylling: Hans Reitzels 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.
- Foucault, M. 1997. *Ethics*. Wiltshire: Penguin books.
- 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 Erhvervsstudier, Aalborg Universitet.
- Gadamer, G.-H. 2004. *Sandhed og metode*. Viborg: Systime Academic.
- Gadamer, G.-H. 1993. *Truth and Method*. Sheed & Ward, London.
- Habermas, J. 1997. *Teorien om den kommunikative handlen*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Habermas, J. 1987. *Samtalens fornuft*. Charlottenlund: Rosinante.
- Honneth, A. 2006. *Kamp om anerkendelse*. Gylling: Hans Reitzels forlag.
- Ingemann, B. & Kjörup, S. 2002. *Tekster skal ses!* Roskilde: RUC/ Kommunikation.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2008. *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jakobson, R. 1979. *Elementer, funktioner og strukturer i sproget*. København: Nyt Nordisk 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.
- Kirkeby, O. F., Hede, T. D., Mejhede, M. & Larsen, J. 2011. Protrepik. Gylling: Samfundslitteratur.
- Kotter, J. P. 1999. I sidsen for forandringer. Kbh: Peter Asschenfeldts Nye Forlag.
- Lévinas, E. 1996. Totalitet og uendelighed. Gylling: Hans Reitzels Forlag.
- Lotman, Y. M. 2000. The universe of the mind. Bloomington: Indiana University Press.
- Luhmann, N. 2005. Sociale Systemer. København: Hans Reitzels Forlag.
- Madsen, B. 1997. Organisationens dialogiske rum in Alrø, H. 1997: Organisationsudvikling gennem dialog. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- 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.
- Metze, E. & Nystrup, J. 1991. Samtaletræning. Kbh: Munksgaard.
- 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. Viborg: Politikens Forlag.
- 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: IM-FUFA, 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". in 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. in 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.
- Schrøder, K. 2000. Pionerdagene er forbi. Mediekultur, 2000, Vol. 16, nr. 31.
- Schrøder, K. 2003. Generelle aspekter ved mediereception in Mediekultur, 2003, vol. 19. Nr. 35.
- Schrøder, K, Drotner, K., Kline, S., Murry, C. 2003. Researching Audiences. London: Arnold.
- Searle, J. R. 2005. Speech acts. New York: Cambridge University Press.
- Sepstrup, P. 2007. Tilrettelæggelse af information. Viborg: Academica.

- Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning in *Journal of Applied Behavioural Studies*, 18: 257-273, 1982.
- Thyssen, O. 1999. Kommunikation, kultur og etik. København: Handelshøjskolens forlag.
- Wittgenstein, L 1992/1953. Filosofiska undersökningar, Thales.