

Medieret magt i organisationer

Abstrakt:

Dette papir søger at komme frem til relevante forskningsspørgsmål mhp. organisationskulturanalyser af hvordan digitale medier påvirker magten i organisationer. Teorien der anvendes er Luhmanns kommunikationssociologiske systemteori og det er et sideordnet mål for papiret at referere og udlægge Luhmanns magtteori.

Scenariet den problematiserer ud fra er om det skift, fra tvang til magt, der karakteriserer udviklingen fra taylorisme og fordisme til den moderne flade og medarbejdervenlige organisation bringes i fare, ved ureflekteret implementering og brug af nye medier i organisationer. Dette ville ikke være i hverken organisationernes eller deres ansattes interesse. Som det vises i medium theory ændrer nye medier på sociale situationer og strukturer (Meyrowitz 1985). Som følge heraf må organisationerne holde sig oplyste og reflekterede om hvordan de ændrer deres sociale situationer og strukturer med nye medier, så de kan foretage oplyste og reflekterede beslutninger i forhold til mediebrugen.

Papiret henvender sig primært til organisationsstuderende ved universiteterne der skal lave empirisk dokumenterede analyser af organisationer og som allerede har en solid fundering indenfor organisationsteori, undersøgelsesmetode og Luhmanns kommunikationssociologiske systemteori. Oprindeligt er det skrevet til en kreds af forskere til et seminar om Magt i Bergen i december 2008, men altså her omformet til mine studerende. Det er ikke finpudset, men netop et papir og stikker stadig sine steder af mod det ret langhårede og sine steder må det virke indforstået.

Indledning

Kommunikation kan beskrives som det medie det sociale produceres og reproduceres i (Luhmann 1999: 201, Tække 2006). Kommunikationen er imidlertid selv medieret i tekniske kommunikationsmedier, der kan gøres op i 5 hoved paradigmer: talesprog, skrift, print, elektronisk og nu også i digitale medier (Luhmann 1999, Finnemann 2005, Tække 2006). De tekniske kommunikationsmedier giver muligheder og sætter begrænsninger for det sociale, der i forskellige medier har forskellige betingelser for at opbygge strukturer, differentiere sig

og danne sig en meningsgrænse (Tække 2006). I samfundets organisationer er de digitale medier nu virkelig ved at gøre deres indtog hvorved organisationerne ændre de betingelser hvorunder de reproducerer sig. Organisationerne er gået forrest i teknologiudviklingen og implementeringen af nye medier siden slutningen af 1800tallet (Beniger 1984). Der er i begyndelsen af perioden foregået en opbygning af intern kompleksitet i form af bureaukrati til at matche et større og større marked (ibid.). Man kan i denne periode tale om taylorisering af kontorarbejdet i takt med indførslen af et webersk bureaukrati, under hvilken ny kommunikationsteknologi (nye medier) har spillet en dominerende rolle.

Vi har nu for længst forladt dette udviklingstrin og jeg vil på ingen måde her prøve at beskrive udviklingen fra den gang til nu, men dog anføre at markedet efterhånden er blevet mere og mere dynamisk hvilket har fordret en anderledes opbygning af intern kompleksitet. Denne organisationsform har ikke lagt bureaukratiet bag sig, men har omformet det til mere at matche den lærende organisation (Paulsen 2008), hjernemetaforen (Morgen 1997) og det åbent perspektiv (Skott 1998) for bare at nævne nogle få prædikater. De har alle det til fælles, at der ikke kun er en del af organisationen der tænker for resten, men at alle medlemmer og afdelinger kan, må og skal kunne lære og beslutte ud fra egen forståelse af hvad der er bedst for organisationen, der så ikke længere holdes sammen af et stramt hierarki, men af en fælles organisationskultur. Denne organisationstype fordrer ikke taylorisme, men mere en indfaldsvinkel til medarbejderen inspireret af den humanistiske psykologi fremført af især Gregory og hans teori Y, hvor stikordene er motivation, det gode arbejde, selvrealisering, tillid og anerkendelse. Teknologi, herunder tekniske kommunikationsmedier, er imidlertid i sagens natur rationelle, hvilket også gælder de digitale medier. De forudsætter på mange måder en kommunikationssituation som i den tidlige periode, med ordre og kontrol, de tager ikke hensyn til vores skrøbelige psyke og fysik, til vores begrænsede opmærksomhed, eller til vores sociale behov. De kan nok beskrives som agenter som i aktør-netværk teori, men ikke som samvittighedsfulde, empatiske, hensynsfulde, de er blot tekniske kommunikationsmedier og de har ingen intention, ingen motiver – udover hvad de er udformet, konfigureret og anvendt til.

Organisationer kan beskrives som beslutningskommunikationssystemer, der producerer og reproducerer sig i et system af besluttede og ubesluttede beslutningspræmisser (Luhmann 2006, Tække & Paulsen 2008). Noget er besluttet når A ytrer noget, der skaber en forventning til B, som denne efterkommer med en handling, der refererer meningsfuldt

tilbage til den skabte forventning (Luhmann 2000: 346). Dette er samtidig beskrivelsen af et magtforhold, da magt, som jeg vil forklare senere, af Luhmann (1979) beskrives som en særlig kommunikationskode der sandsynliggør at B vil efterkomme As kommunikative selektion. Dette forhold betyder at begrebet magt vil kunne virke forklarende ikke bare i forhold til hvordan organisationer fungerer, men også i forhold til hvordan de tekniske kommunikationsmedier indvirker på organisationen. Her kommer jeg ud i et dobbeltspørgsmål for hvordan besluttes det at indføre et nyt medie, hhv. en ny brug af et medie og dernæst, hvad betyder medier efter implementeringen for magten og magtudøvelsen i organisationen. Dette er naturligvis alt for store spørgsmål, der også kræver empiriske studier, hvorfor artiklen, i forhold til *det første spørgsmål*, teoretisk og med tænkte eksempler vil *anskueliggøre beslutningsprocessen ud fra magtperspektivet, der herved bliver formidlet*, og lade det stå åbent til diskussion og senere empiriske undersøgelser hvad lederes bevæggrunde og refleksioner er og består i mht. at indføre nye medier i organisationer. Her vil jeg dog nævne at det overhovedet ikke står mig klart, om lederne har gjort sig begreb om disse mediers påvirkning af organisationerne, om de er reflekterede omkring eventuel påvirkning af magtforhold, arbejdsbelastning, tillid, kontrolaspektet etc. Eller om tekniske kommunikationsmedier simpelthen har en egen tvingende logik, der fra samfundsplan virker som en allerede taget beslutning, man skal jo være med på det nyeste - og det er bare med at komme med på vognen og på teknologitoget, så man ikke sækker bagud af den teknologiske dans. *Det andet spørgsmål*, det om hvordan de nye medier faktisk, når de er implementeret, påvirker magtforhold med indflydelse på kontrolsituationen, den kommunikative tilgængelighed af medarbejderen, tillid, mulighed for selvrealisering osv. er også alt for stort og må også for hvert medie undersøges empirisk. *Her vil jeg kun forsøgsvist bevæge mig ind på et par teoretiske analyser, der om ikke andet viser hvordan man deduktivt ud fra teorien kan udlede hvad man kan gå efter i en undersøgelse.*

En anden relateret problemstilling er, at mens man fra ledelsesniveau i organisationerne bruger sin magt, til at få medarbejdere til at bruge en bred vifte af de nyeste medier i arbejdet og kommunikationen, og specificerer hvordan og hvornår og til hvad medierne skal bruges, så fører medarbejderne også selv en mediebrug med sig fra den omgivende kultur. Denne brug er nok en forudsætning for at medlemmerne overhovedet er i stand til at afkode de nye medier på arbejdspladsen, men samtidig kommer den til at fylde i arbejdstiden og tage kostbar opmærksomhed fra medarbejderne, som de ellers er betalt for at bruge på arbejdet.

Amerikanske undersøgelser viser at en tredjedel af den tid medarbejdere anvender på internettet i arbejdstiden går til private formål (Greenfield 1999). Her er spørgsmålet nok hvor realistisk det overhovedet er, at man skal kunne koncentrere sig om sit arbejde i 8 timer i træk (man tænker jo også over arbejdet der hjemme). En parallel kan være transportbåndet, der var også grænser for hvor hurtigt man kunne få det til at køre før arbejderne ikke mere kunne følge med. Lige som management her løb ind i en fysisk begrænsning så løber management med en del af de digitale medier ind i en mental og social begrænsning ved vidensarbejderen, der netop kun er det han er qua sin høje integritet og sammensatte personlighed, netværk, orienteringsevne, velvære osv. der kun svært kan skilles fra hvad hans kvalifikation egentligt består i. Hertil fysisk, mentalt hvis ikke man abstraherer fra arbejdet ind imellem er det slet ikke sikkert, at man løser sine opgaver hurtigere end sigede bedre.

Nåh, efter denne ekskurs skal opmærksomheden vendes mod magt sådan som den udlægges af Luhmann. Først vil jeg gennemgå de vigtigste punkter i hans magtteori krydret med tænkte eksemplifikationer, der går på eksekveringen af beslutningen om at indføre nye medier i organisationer. Jeg vil her overhovedet ikke komme ind på motivationen for at ledelsen vil have indført medier, men altså kun egentligt referere og eksemplificere hvordan magt fungerer ud fra Luhmann. Herefter vil jeg prøve at stille en analysestrategi op for hvordan man kan undersøge kommunikationen af magt i en organisation, herunder især hvordan medier spiller en rolle heri. Hvordan medier spiller en rolle i magtkommunikationen er et spørgsmål der igen er alt for stort, da hvert medie har sit unikke sæt af muligheder og begrænsninger for kommunikation (et kommunikativt rum, Tække 2006, 2008b) og fordi organisationer har en hel vifte af medier (en mediematrice, Meyrowitz 1985, Finnemann 2005, Tække ibid.). Og fordi organisationer er så forskellige. Dog kan der fremlægges en række forskningsspørgsmål en analysestrategi med fordel vil kunne orientere sig efter hvis organisationer eller organisationsstudier skal iagttage mediers rolle i magtkommunikation.

Magt i organisationer

I dette afsnit vil jeg give en præcisering og detaljering af hvad magt er ud fra Luhmann og hvordan man analyserer magt i organisationer med særligt fokus på medier. Luhmann har flere steder i sit forfatterskab beskæftiget sig med magt såvel i organisationer som på samfundsplan i politik. Sekundær litteraturen har overvejende beskæftiget sig med at udrede hvad magt er for Luhmann og hvordan magt passer ind i hans overordnede teori og dette

gerne i sammenligning med Foucault og Bourdieu.¹ Her vil jeg præcisere Luhmanns magtbegreb ud fra form¹ medie teoremet, dels for at hæve den hidtidige begribelse af magt ud af de svært tilgængelige og kun delvist gennemførte udlægninger uden at give afkald på abstraktionsniveauet og dels for herved at operationalisere det til empiriske undersøgelser.

Magt i Luhmanns optik

Det er bogen fra 1979 [1975] der er Luhmanns hovedværk om magt. Dette selvom Luhmann på daværende tidspunkt stadig var handlingsteoretiker fordi magtteorien fra 1979 er helt kompatible med den senere kommunikationsteoretiske Luhmann. Således henviser Luhmann (2006: 201, 1999: 355, 1990: 157) da også til bogen fra 1979 om magt. Den senere Luhmann kan dog på grundlag af teoretiske udviklinger formulere sin magt teori mere kort og klart hvorfor jeg ofte vil henviser til de andre værker.

Magt beskrives af Luhmann (1979) som et symbolsk generaliseret kommunikationsmedie. Denne teoretisering sidestiller magt med andre symbolsk generaliserede kommunikationsmedier så som penge, sandhed og ret. Luhmanns metode til at beskrive magt går ofte omkring disse andre medier for at finde funktionelle ækvivalenter i forklaringen af hvordan magt virker. Symbolsk generaliserede kommunikationsmedier er medier der sandsynliggør kommunikation, hvor sproget som medie sandsynliggør gensidig forståelse og distributionsmedier sandsynliggør at meddelelser kommer frem, så sandsynliggør de symbolsk generaliserede, at kommunikationen bliver en succes (Luhmann 2000: 203). Kommunikativ succes er at ego retter sig efter alters kommunikative selektioner, *ved at gøre kommunikationen til præmisser for sine handlinger*. Man kan sige at magt er et medie der reducerer social kompleksitet ved at løse problemet om dobbelt kontingens på en funktionsspecifik måde. Kontingens betyder at noget hverken er nødvendigt eller umuligt (1990: 156, 2000: 146). Magt opstår når dobbelt kontingens opleves af såvel alter som ego, altså når begge både den magthavende og den magtunderliggende er frie og kan gøre som de vil (1990: 156). Magtmediets funktion sandsynliggør at ego lægger alters handling som præmis for egne handlinger (1999: 355), således at alters handling giver anledning til egos handling (ibid.: 337). Magt reducerer som andre symbolsk generaliserede kommunikationsmedier dobbelt kontingens (1979: 111). Magt giver med udgangspunkt i

¹ Her vil jeg gerne fremhæve Christian Borch, der bl.a. sætter fingeren på hvordan den tidlige Luhmann i bogen om magt stadig befinder sig i transmissionsparadigmet ift. kommunikation og fint formidler hvordan magt teorien senere løftes over form¹ medie paradigmet.

samfundets organisationer det sociale en række fordele og kan iagttages som en af det moderne samfunds forudsætninger (Luhmann 1979, 1990, 1999).

Iagttagelse, lidt metode og en notationsform

Hvis man, ud fra Luhmann, vil iagttage noget, så må man vælge det ud ved at skelne det fra alt andet. Den forskel man benytter til at isolere iagttagelsesobjektet, er det ikke samtidigt i iagttagelsesøjeblikket muligt at iagttage, man betegner bare det man ser, og ser ikke samtidig, den forskel der muliggør betegnelsen. Man kan ud fra Luhmann (1998: 170) definere en iagttagelse som en *skelnende betegnelse*. Luhmann formaliserer sit iagttagelsesbegreb ud fra logikeren George Spencer-Browns formkalkule, som distinktionen mellem indikation og distinktion (Luhmann 1999). Hvis man drager en distinktion, skelnes en markeret inderside fra en ikke markeret yderside, de to sider og distinktionen mellem dem udgør tilsammen en form (form = markeret | umarkeret). Spencer-Browns eksempel er, at der, når man tegner en cirkel på et stykke papir, på en og samme tid fremkommer en inderside (det indikerede), en yderside (den resterende ekskluderede del af verden) og selve forskellen mellem det indikerede og det ikke indikerede (distinktionen). ”|” er et distinktionstegn, der indikerer en inderside (venstresiden, den under den horisontale del af tegnet) og en yderside (den til højre for den vertikale del af tegnet). Det der skrives på indersiden er det indikerede, mens det der skrives på ydersiden er det ikke indikerede. Hvis man imidlertid krydser distinktionstegnet og også angiver en værdi på ydersiden, får man en refleksionsværdi, der tilsammen med indersiden udgør et begreb for den grundlæggende distinktion en iagttagelse iagttager ud fra.

Magt | tvang, magtens økonomi

Luhmann (1979: 112) finder *tvang* som modbegreb, eller refleksionsværdi til magt. Ud fra denne sammenstilling er det muligt at beskrive magt som en kommunikationskode der reducerer social kompleksitet, ved i stedet for at eliminere dobbelt kontingens, giver de psykiske systemer i det sociale systems omverden mulighed for, fra hver sin side af forskellen magthavende | magtunderliggende, at se en fordel ved at koble sig til magten som medie. Tvang giver ingen valgmulighed, men det gør magt, med andre ord mistes evnen til at reducere dobbelt kontingens når magten nærmer sig tvang. Man mister fordelene ved den symbolske generalisering hvor kun selektiviteten ved partneren konditioneres (Luhmann 1979: 112). Magt sandsynliggør altså at folk selv selekterer at gøre hvad andre siger de

skal. "Power loses its function of bridging double contingency in the same proportion that it approaches the character of coercion" (Luhmann 1979: 112). Tvang betyder at fordelen ved den symbolske generalisering og ved ledelsen af partnerens selektivitet går tabt: Den der tvinger må selv overtage byrden af selektiviteten og beslutningen, kompleksiteten reduceres ikke, men hviler nu kun på den der tvinger (ibid.). Man kan sige at tvang og magt gensidigt udelukker hinanden. Tvang kan kun centraliseres i meget simple systemer, mens magt er forudsætningen for mere komplekse systemer. Magtsiden af distinktionen kan vokse på bekostning af tvangssiden, sammen med magthaverens magt, hvis denne beslutter flere og flere forskelligartede beslutninger. Hertil vil systemets muligheder og fleksibilitet vokse med magten, jo mere frihed den magtunderliggende har til at vælge hvordan beslutningerne skal føres ud i livet. "Power increases with freedom on both sides" (ibid.: 113). Ordre og anvisninger behøver ikke at blive ekspliciteret, men bliver indoptaget som gensidige forventninger. Den magtunderliggende spørger selv hvis det ikke synes klart hvad denne skal og han vil for en stor del selv veksle til den magthavende og styrer på denne måde selv om der skal gives anvisninger hele tiden eller slet ikke (Luhmann 1979: 130).²

Et eksempel, er at der kommer en mail fra afdelingslederen om at man nu skal bruge digital kalender. Dette er et beslutningsforslag, der bliver en beslutning i det øjeblik medarbejderne begynder at bruge kalenderen.³ Oftest må sådanne beslutninger gentages flere gange, fx efterfølgende på administrationsmødet og herefter i personlige samtaler mellem lederen og ansatte. I denne beslutningskommunikationsproces bliver lederen mere og mere streng i betrækket og mest tredje gang til den personlige samtale. Lederens adfærd bliver altså mere og mere truende. Dette er en farlig balance, fordi lederen herved balancerer på kanten til tvang. Det er farligt, fordi tvang betyder at lederen selv overtager ansvaret, for specifikationen af hvad det vil sige at bruge den digitale kalender, fx hvor ofte man skal kigge i den og ajourføre den, hvem der skal have tilgang til den, hvad der skal skrives i den. Så længe der er tale om en magtrelation kan lederen gå ud fra at de ansatte selv finder ud af at bruge kalenderen og selv koncentrere sig om andre ledelsesmæssige pligter. Jo mere ledelsen nærmer sig tvang jo mere må han kontrollere og specificere.

² Man kan sige at man internaliserer den magthavendes perspektiv og styre sig selv ud fra de forventninger man tænker er rettet mod en, eller i den mest abstrakte og avancerede form når man internaliserer organisationskulturen og underlægger sig den. Her ligger Luhmann tæt på Foucault (1991) der i panoptismen peger på selvdisciplinering.

³ Angående beslutninger se Luhmann 2006, 2003, Tække & Paulsen 2008.

En iagttagelse er til at formalisere ud fra formkalkulen som en proces, der ved at skelne, betegner den ene side af en form og ikke den anden. Forskellen eller distinktionen er egentligt iagttageren og den er asymmetrisk, eller bære med andre ord sit motiv i sig, ved netop at betegne den ene og ikke den anden side af formen. Organisationer kan iagttages ud fra magt, der altså ifølge Luhmann er en skelnen mellem magt og tvang, der operer for magt.

Kommunikation og magt

Luhmann (2000) foreslår at sociale systemer kan beskrives som *autopoietiske* (selvproducerende). Dette forslag er det værd at følge, da det i analyser netop fokuserer iagttagelserne på det sociale og ikke på individer og deres tanker. Hvis man vil iagttage et autopoietisk system, må man ud fra det fremlagte iagttagelsesbegreb iagttage hvilken grundlæggende distinktion, det selv iagttager sin omverden ud fra. Luhmann (2000) foreslår at sociale systemer iagttager deres omverden gennem *kommunikation*. Luhmann (2006) foreslår videre, at organisationer er en særlig form for sociale systemer, der kommunikativt iagttager gennem *beslutninger*. Luhmann beskriver teoretisk kommunikation som det medie alt socialt producerer og reproducerer sig i (Luhmann 1999: 201). Strukturer i det sociale består af hvad der før er kommet i stand gennem kommunikation og lader sig kun ændre gennem nye kommunikationer. Kommunikation skal forstås i en særlig definition hvor alt der kan selekteres en *forståelse* i forhold til, som en skelnen mellem *information* og *meddelelse* må medregnes (Luhmann 2000). Et kommunikativt *element* kan formteoretisk beskrives som forståelse = information | meddelelse.

Lederen selekterer information (I skal anvende elektronisk kalender) og meddelelse (skriver det i mail, siger det på forskellige typer møder), hvortil han forventer en selektion af forståelse, der matcher hans intention. Men det er op til medlemmerne i organisationen at selektere forståelse, hvilket de gør ved enten at knytte an til informationen (anvend digital kalender) eller til meddelelsesformen (en mail!). For hvert enkelt medlem vil denne forståelse falde forskelligt ud (fx åh nej, endelig, eller hvordan anvende?). Dertil vil der i organisationskulturen ligge en eller flere måder at forholde sig til denne form for beslutninger på, fra dette niveau af ledelse. Som udgangspunkt er kontingensen reduceret da medlemmerne typisk vil opfatte lederens ytring som en magtudøvelse.

Magtens kode og sanktioner

Magtens kode kan ses som distinktionen mellem magthavende | magtunderliggende (Luhmann 1979) og i politik som distinktionen mellem regering | opposition (Luhmann 1989). Kode vil sige at en bestemt kommunikation knytter an til en bestemt semantik, man ved om der flirtes, handles, eller udøves magt. Det der skaber den magthavende som position i kommunikationen er dennes kompetence til at kunne udsætte den magtunderliggende for negative sanktioner. Magten stammer følgende fra at sanktioner er asymmetriske da de klart opfattes som mest truende af den magtunderliggende (Luhmann 1990: 158). Magt udspilles derfor i et spændingsfelt mellem at følge anvisningen og det undgåede, og af ingen ønskede alternativ, nemlig de negative sanktioner. Som magtunderliggende følger man kommunikationens anvisninger og undgår dermed de negative sanktioner. At udøve magt på grundlag af negative sanktioner betyder ikke at magt består i at gennemføre dem. Negativ sanktionering er kun et alternativ og et alternativ som både den magthavende og den magtunderliggende helst undgår (Luhmann 1990: 157). Både den magthavende og den magtunderliggende har fordel. I økonomi har begge også fordel af at koble sig til mediet, både sælger og køber.

Lederen kan true med sanktioner hvis ikke medarbejderne begynder at anvende den digitale kalender. Skal han imidlertid gennemføre dem og værste fald afskedige medarbejdere vil det skade organisationen, fx kan man på denne måde miste vigtige kapaciteter, eller skade den gensidige tillid i organisationen, der gør at beslutningskommunikationen og produktionen almindeligvis flyder uanstrengt. Dog vil sanktionen være absolut værst for den magtunderliggende der rammes.

Inflation og deflation

Negative Sanktioner, undgås helst af både den magthavende og den magtunderliggende, da ingen har fordele af dem. Magt kommer fra at den magthavende rammes mindre af at påføre dem end den der ligger under for dem (Luhmann 1990: 157-158). Magten kan rammes af såvel inflation som deflation: Hvis magthaveren træffer for få beslutninger og således ikke benytter sig af den magt denne egentligt er tilskrevet kommer denne for tæt på sanktionsmidlet, man risikerer sin magtposition hvis blot en enkelt beslutning ikke følges da dette bliver meget tydeligt. Hvis magthaveren omvendt stoler for meget på sin magt og altså tager mange flere beslutninger end der vil kunne sanktioneres vil magten rammes af inflation

(ibid.: 164-165). Sanktioner er ikke til fordel for nogen, men altså nødvendige, derfor skal sanktioner under hensyn til faren for hhv. inflation og deflation kun fungere som trussel (Luhmann 1979: 112).

Hvis lederen kun anviser at man nu skal bruge digital kalender en gang og derefter helliger sig andre pligter, stiger risikoen for at hans forventninger skuffes og han vil blive nødt til at sætte ind med sanktioner, hvilket er udtryk for en magt-deflation. Hvis man mere bredt forklaret kun tager meget få beslutninger bliver det overmåde meget vigtigt at disse beslutninger bliver fulgt, da de nu bliver klare, tydelige symboler på ens autoritet fordi de er så få. Omvendt hvis lederen lægger ud med alle mulige specifikationer og detaljer om hvordan kalenderen nu skal bruges. Her vil han nemlig få svært ved at sætte sanktioner bag alle disse beslutninger hvorfor man kan sige at magten udsættes for inflation.

Magtkæder og magtens refleksivitet

Man kan tale om magtkæder i organisationer hvor magtens omfang langt overstiger hvad enkeltpersoner ville kunne mønstre (1979: 133, 1990: 161). Man kan kun tale om disse når A ikke bare har magt over B, men over dennes magt, fx over C. Dette er magtens *refleksivitet*, når magt anvendes på magt (Luhmann 1979: 133).⁴ Selv koncerndirektøren må lytte til bestyrelsen og aktionærene, selv statsministeren må være lydør over for vælgerne og det parlamentariske grundlag, mens enejereren af en koncern og diktatoren i et land må nøjes med en mindre grad af magt og dermed en højere grad af tvang.

Når lederen beder en medarbejder om at kontrollere at den digitale kalender bliver taget i brug som ønsket er det altså udtryk for en magtkæde. Som refleksivitets eksempel kan nævnes det tilfælde hvor en medarbejder kommer til lederen og klager over at den tilsynsførende medarbejder vil have at han anvende kalenderen på en måde der føles urimelig og ikke i tråd med den af lederen kommunikerede intention. Eller hvis medarbejderne sammen står imod lederens kalender-beslutning, eller går et overliggende ledelsesniveau op og klager.

Uformel magt

Uformel magt beskriver Luhmann (1979: 134) som en sub-kode og nævner som funktionel ækvivalent omdømme i videnskaben og cigaretter som betalingsmiddel i økonomien.

⁴ Se Tække 2008 om refleksivitet som en form for selvreference i organisationer.

Generelt er der tre karakteristika ved sub-koder: 1 større konkrethed og afhængighed af omstændigheder, 2 mindre social legitimitet og 3 derfor større afhængighed af omstændigheder, sensitivitet, kendskab til miljøet, viden om historien og tillid og mistillid, der ikke kan deles med omverdenen (ibid.). Uformel magt har med magtkæder at gøre på den måde, at der for hvert led i magtkæden er mulighed for uformel magt, altså for at fx konkrete forhold giver en magtunderliggende mulighed for at præge den konkrete beslutning, eller helt blokere den (Luhmann 1979: 133f). I en organisation kan dette udlægges sådan, at det den vinder i kompleksitetsreduktion via magt og magtkæder samtidig betyder at magthaverne øverst oppe i hierarkiet herved må agere i et informations- og kontrolunderskud (ibid.: 179).

Det er svært for lederen at kontrollere i hvilket omfang alle medarbejdere får taget kalenderen i brug, for han kan ikke være sikker på at få det rapporteret hvis ikke det er tilfældet. Forskellige medarbejdere kan nemlig have mange forskellige sanktionsmuligheder overfor den tilsynsførende medarbejder, fx at ham der plejer at hjælpe ham med computerproblemer ikke vil det mere, at hende han plejer at sparre sammen med ikke længere vil det, at han bliver isoleret socialt og ikke mere vil nyde positiv omtale i forskellige for ham vigtige netværk.

Ret og magt

Relation mellem magt og ret er den, at hvis man kan legitimere en ret, giver dette også adgang til at mobilisere magten til at få denne ret, hvis altså, relationen mellem magt og ret er institutionaliseret (Luhmann 1979: 139). Dog falder magthavende og ret på den ene side og magtunderliggende og uret på den anden side ikke helt sammen, det ville være en utopi (ibid.: 143). Magten kan ikke altid have ret, men kan kun opnå at retfærdiggøre sig (ibid.: 144).

Hvis lederen har besluttet at alle skal bruge den digitale kalender og nogle ikke følger denne beslutning, så kan fx sekretæren, der så ikke kan se hvor disse medarbejdere er hvornår og hvad de laver, klage til ledelsen og på denne måde mobilisere magten.

Organisatorisk magt og personelmagt

Luhmann skelner mellem organisatorisk magt og personelmagt, den første hviler på kompetencen til at give officielle anvisninger, der hvis ikke de følges fører til fyring. Magt over personel har med indflydelsen på besættelse af stillinger at gøre (1979: 177).

Begrænsningen i den organisatoriske magt ligger i manglen på brugelige personer, mens begrænsningen i den personelle magt ligger i manglen på attraktive stillinger (ibid.). Den organisatoriske magt udspringer af muligheden for at man kan miste sit medlemskab ved at blive fyret, mens magten over personel er mere subtil og gives ved sanktioner med indflydelse på karriereforløb (1979: 177). Den sidst nævnte er langt den mest almindelige; så vel som positiv sanktion, angående mulighederne for og forventningerne til forfremmelse eller ansættelsen i en mere attraktiv stilling, som negativ ift. mulighederne for og forventningerne til at blive dekredet eller sprunget over i konkurrencen om mere attraktive stillinger (ibid.). Man må adlyde magten ved at følge selv minimale anvisninger og ikke være oprørsk (ibid.). Den organisatoriske magt er mere sensitiv overfor kortsigtede situationelle vilkår så som finansiel recession hvor den vokser pga. større konkurrence om arbejdspladserne og omvendt i tider med fuld beskæftigelse. Magten over personale berøres ikke af sådanne op og ned ture da der altid er mangel på attraktive stillinger (ibid.: 178).

Det kan betyde firing hvis man ikke tager den digitale kalender i anvendelse, men de fleste steder er dette nok usandsynligt, hvorfor det vil være personelmagten der aktiveres. Man ville blive synlig for ledelsen og andre, der mere eller mindre irriterede selv bøvl med kalenderen og dens konsekvenser. Man vil vise sig som en der ikke følger beslutninger, en man ikke kan have fuld tillid til, måske som en, der ikke vil fordi han uset vil kunne pjække, eller som måske ikke kan finde ud af det tekniske. Kun fantasien sætter grænser for sådan motivtænkning. Man vil blive ramt af sanktioner afledt af de motiver man bliver tilskrevet. Tilliden til én vil blive mindre, man vil ikke stå i første række til at blive forfremmet, men nærmere til at få mindre attraktive opgaver end man ellers havde og hvis der skal reduceres i antallet af ansatte vil den synlighed man har tildraget sig ikke være en fordel.

Magt, organisation og beslutninger

Organisationssystemer iagttages af Luhmann (2006) som beslutningssystemer og i dem skal man være *medlem* for at kunne bidrage til kommunikationen. Hvem der skal være medlemmer er også en beslutning. En beslutning kan i Luhmanns (2006: 132 – 137) optik iagttages ud fra to distinktioner. Den første distinktion skelner alternativer (den markerede side) fra resten af verden (den umarkerede side). Den anden distinktion skelner indenfor den første distinktions markerede side, mellem det selekterede alternativ og de øvrige

ekskluderede alternativer: Selekeret alternativ] uselekerede alternativer] resten af verden (Tække & Paulsen 2008).

Beslutninger omdanner åben kontingens mht. sociale forventninger til fikseret kontingens mht. sociale forventninger (Luhmann 2003: 38). De opstiller en horisont af alternativer og fremtvinger et valg mellem dem, fx mellem forskellige fremtidsscenerier.

Enhver beslutning er magt, hvis der knyttes kommunikativt an til den bliver den et kommunikativt element. Nogen gør noget fordi kommunikationen forstås sådan at de forventes at gøre det. Ego underkaster sig selv-determination, gør sig kalkulerbar ved at følge anvisninger fra alter. Magten emergerer når medlemmer i organisationer knytter an til beslutninger som beslutningspræmisser. Når beslutninger besluttet er det magt (Jönhill 1997: 283).

Luhmann (2006) arbejder også med et begreb for beslutninger om beslutninger, nemlig beslutningspræmisser. Beslutningspræmisser fastlægger ikke *hvad* der besluttet, men reducerer kompleksitet, ved at fastlægge *hvordan* der skal besluttet.

Luhmann (ibid.: 145) sonderer mellem besluttede og ikke besluttede beslutningspræmisser. Af de beslutningspræmisser der er besluttede nævnes (ibid.: 232) tre typer: *programmer*, (der er kriterier for at træffe beslutninger på korrekt måde) *personale* (kompetencer og kvalifikationer), *kommunikationsveje* (strukturen, graden af hierarki for hvem der kan meddele sig til hvem). Det er beslutningspræmisserne der styrer hvordan den konkrete organisation anvender magt. *Programmer* fastlægger regler og kriterier for at træffe beslutninger på korrekt måde. Luhmann (ibid.: 261) skelner mellem *konditionalprogrammer*, der udgår fra en organisationsintern skelnen mellem betingelser og konsekvenser (*hvis* man ikke anvender den digitale kalender, *så* skal der ske det og det), og *målprogrammer*, der udgår fra en skelnen mellem mål og midler (målet er, at alle skal bruge kalenderen, og midlet er fx at man nu kun kan booke lokaler via kalenderen). *Personale* fastlægger hvilken magtkompetence organisationens forskellige stillinger (positioner) har. *Kommunikationsveje* ser ud til at falde sammen med den tidlige Luhmann (1979, 1990) begreb om magtkæder der er udlagt tidligere.

I forhold til ubesluttede beslutningspræmisser er hovedbegrebet *organisationskultur* (Luhmann 2006). En sådan kan forstås som de tendenser, vaner og ritualer, samt grundlæggende, men ikke ekspliciterede antagelser som sammen med de besluttede beslutningspræmisser leder organisationers beslutninger (ibid.). De ubesluttede

beslutningspræmisser kan dels iagttages som en del af baggrundskulturen, som operationer og semantikker organisationen deler med dens sociale omverden, dels som måder, metoder, vaner osv., der nok er blevet besluttet engang, men som for længst har mistet deres beslutningsaktualitet. Begge typer har det til fælles, at organisationen ikke er reflekteret om dem. (Tække 2008).

I organisationsanalyse er det af interesse hvilke beslutningspræmisser der er besluttede og hvilke der er ubesluttede.

Operation | semantik

Jeg mener at distinktionen mellem operation | semantik er den ledende distinktion i organisationsanalyser. Når det er magt der iagttages er spørgsmålet derfor hvordan magt kommunikerer, dvs. hvordan beslutninger rent faktisk beslutes ud fra såvel besluttede som ubesluttede beslutningspræmisser. Dette er den operative del af distinktionen. Den semantiske del omhandler hvordan der kommunikerer om magt, altså hvordan den reflektive kommunikation om magt forløber i organisationen. Dette er magtens refleksivitet, hvordan den magthavendes beslutninger bliver taget op og diskuteret som modspil af de magtunderliggende. *Dette giver distinktionen mellem kommunikation af magt | kommunikationen om magt.* I en sådan analyse kan man tage den basale selvreference i systemet (alle de kommunikationer der møder anknytning i organisationsbeslutningskommunikationen) og sammenstille med refleksionen (de selvbeskrivelser organisationen kommunikerer om sig selv internt og eksternt). Differencen vil give organisationen noget at arbejde med refleksivt (se Tække 2008 for uddybning af denne analysestrategi samt referencer). At denne analysestrategi er relevant ud fra Luhmann kan ses af følgende citat: "Når variablerne sammenstiller usikkerhedsabsorption og magt, det være sig at magt muliggør usikkerhedsabsorption eller at usikkerhedsabsorption frembringer magt, kan man formode, at et systems magtordning giver en mulighed til at iagttage forløbet. Eller anderledes og mere stramt formuleret: Et systems magtordning giver systemet lejlighed til at iagttage sin egen usikkerhed og dermed sin fremtid." (Luhmann 2006: 220).

Teoretisk abstrakt bestemmelse af magt som form og medie

Dette afsnit er mest en logisk og filosofisk udredning af konsistensen i det her udviklede begreb om magt. Det kan altså springes over hvis man ikke er filosofisk mistænkelig, eller bare er ligeglad med logisk konsistens.

Luhmann proklamerer i 1971 *mening* som grundbegreb i sociologien (Luhmann 1990b). Hvor både psykiske og sociale systemer er lukkede om deres egen processeren (hvh. bevidsthed og kommunikation) så er de verdensåbne i form af mening. Luhmann (2007) angiver sproget som strukturel kobling mellem sociale og psykiske systemer. Andre tekniske kommunikationsmedier spiller imidlertid samme rolle og her er det min pointe at denne type medier præger og skaber mulighedsrummet i sociale systemer. "Without writing it is impossible to create complex powerchains in political and administrative bureaucracies" (Luhmann 1979: 111). Det vil sige at mening produceres indenfor rammerne af de medier organisationen har til sin rådighed. Med afsæt i Husserl definerer Luhmann (1990b, 2000) mening som en skelnen mellem aktualitet og potentialitet. Når lederen fx *meddeler* beslutningen om at anvende digital kalender via en mail, så får denne *selektion* sin mening i de ansattes selektion af forståelse ved at han ikke meddelte det på en anden måde, fx på et møde, over telefonen, personligt ansigt til ansigt med hvert enkelt medlem. Ligeså med *informationen*: hvorfor ikke et andet kalendersystem, hvorfor ikke frivilligt osv. disse ikke selekterede muligheder giver mening til den aktualiserede.

Her kommer den sene Luhmanns hoveddistinktion mellem form og medie ind i billedet, da den kan forklare meningsbegrebet formteoretisk. Luhmann sammenstiller Heiders (1959) medieteorier med George Spencer Browns operative formlogik. Dette således at *et medium er en løs kobling af elementer, mens en form er en fast kobling af et medies løst koblede elementer*. Fx, lyd på den ene side og ord på den anden side, eller lys på den ene side og synlige objekter på den anden. "Det væsentlige er differencen; for i det omfang, luften selv laver støj og lyset selv bliver synligt, ville distinkte perceptioner blive umulige." (Luhmann 1998: 175). Luhmann (2007) udlægger form | medie distinktionen som similær med aktualitet | potentialitet distinktionen. Formen er det aktuelle, en fast kobling af et medies (det potentielle) løst koblede elementer (se Tække 2006, 2006b).

Sådan som Luhmann selv forklarer magt som form og medie (Luhmann 1999: 355-356) og som dette gengives i sekundærlitteraturen, så er det sådan at: "Mediet består af en løs kobling mellem på den ene side et utal af mulige mål, man ønsker at indfri, og på den anden

side sanktionsmulighederne. Formerne er da konkrete, faste magtkoblinger af disse elementer.” (Borch 2006: 393). Når lederen meddeler at man nu skal anvende denne kalender så er det kommunikation af et mål og medarbejderne ved samtidig at de, i sidste afsnit gennemgåede sanktionsmuligheder er alternativet til at følge beslutningen. Dette kan forklares bedre. Allerede i 2001 løste den danske filosof Michael Paulsen et vigtigt problem i Luhmanns sammenstilling af Heiders (1959) mediebegreb og Spencer-Browns (1969) formbegreb: Mediet er det potentielle og formen i mediet det aktuelle. En adækvat tolkning af dette er at man på begge sider af distinktionstegnet indfører den samme distinktion således at mediet ses som *potentielle* koblinger af aktualitet og potentialitet, mens formen kan ses som *aktuelle* koblinger af aktualitet og potentialitet:

MEDIET er løse koblinger af at adlyde eller ikke at adlyde på den ene side af distinktionstegnet og hhv. positive og negative sanktioner på den anden. Dette er iagttaget ud fra meningsbegrebet: mediet er de potentielle koblinger af aktualitet og potentialitet, mediet er altså kommunikationens potentialitet, dens mulighedsrum for konditionering af dobbelt kontingens. Organisationens beslutningskommunikationshistorie er den struktur der giver medlemmer forventninger om mulige sanktioner ift. ikke at følge beslutninger.

FORMEN er faste koblinger af at adlyde eller ikke at adlyde på den ene side af distinktionstegnet og hhv. positive og negative sanktioner på den anden. Iagttaget ud fra meningsbegrebet er formen de aktualiserede koblinger af aktualitet og potentialitet, formen er altså kommunikationens aktualitet, dens faktiske beslutninger, dens særlige historiske konditioneringer af dobbelt kontingens. De former som medarbejderne kender mediet igennem. Hver ny form i mediet ændre det, ledelsen kan ændre politik og indføre nye sanktioner og nye teknologier kan give nye typer medarbejdere ny uformel magt, fx i form af viden og teknisk kunnen, eller ved nu at kunne kommunikere i et medie der ligger bedre for dem, eller ved nu at kunne iagttage kollegers arbejde på måder der før var skjulte.

KODEN er magthavende] magtunderliggende, men i systemteorien såvel som ved Foucault og Bourdieu er magt ikke subjektiveret, hvilket betyder at det er positioner, der selv kun er positioner i kommunikationen, der tilskrives at være hhv. magthavende og magtunderliggende.

Mediernes indflydelse på magt

Nu er Luhmanns magt teori refereret eksemplificeret med organisationseksempler der alle kredser om indførelse af et nyt teknisk kommunikationsmedie. I organisationer kan mediet blive abstraheret til det ikke-personelle, således at magten ikke afhænger af personen, men kun af koden. Det vil sige at magten tilskrives organisationen og ikke personen, man ved hvad der forventes af én (1979: 131). Medarbejdernes erfaringer og viden om magtmediet bevirker at de kontrollerer sig selv under hensyn til det som det fremstår ud fra den interne organisationshistorie. Kommunikation i organisationer er meget fintfølende og balancerer hensynsfuldt så medlemmer styre sig selv hvorved magtøkonomien forårsager den kompleksitetsreduktion der ligger i at de kun sjældent skal have anvisninger. Balancen består i at ledelse og medarbejdere gensidigt respekterer hinanden i et forhold der virker via tillid og ikke kontrol, via magt og ikke tvang. Magtmediet er potentialiteten, den gives ved de besluttede og ubesluttede beslutningspræmisses i organisationen som de potentielle og altså løse koblinger af magt og tvang, der er produceret i organisationssystemets kommunikationsbeslutningshistorie. Ordre og anvisninger behøver ikke ekspliciteres, men bliver indoptaget som gensidige forventninger.

I det følgende vil jeg søge at give en fremstilling af hvordan det kan analyseres hvordan tekniske kommunikationsmedier har indflydelse på magtkommunikationen i organisationer. Spørgsmålet omkring de tekniske kommunikationsmedier er hvad de gør ved graden af frihed på begge sider af koden magthavende og magtundergivet da mange af forventningerne er ekspliciterede ved den strukturerende effekt de har på kommunikationen og udførelsen af arbejdsopgaverne.

Forskningsspørgsmål til analyse af mediers påvirkning af magt i organisationer

1. Hovedspørgsmålet er om mediet skubber til balancen mellem magt og tvang, således at magten reduceres og tvangen øges, sådan så organisationen mister intern kompleksitet og får dårligere *magtøkonomi*, eller omvendt.
2. Letter mediet magtkommunikationen således at den magtunderliggende tenderer mod at beslutte den magthavendes beslutninger, eller giver det omvendt en situation der tenderende mod tvang, arbejde efter reglerne aktioner, hvor man vil have alt udspecificeret og fx gjort op i timeregnskaber?

3. Betyder mediet at der bliver mere kontrol (mistillid) og mindre tillid i organisationen, mao. er spørgsmålet om organisationen tayloriseres?
4. Betyder mediet at sanktioner oftere må effektueres, med uheldige konsekvenser for magtøkonomien, eller sjældnere med positive konsekvenser for magtøkonomien?
5. Betyder mediet at magten udsættes for inflation eller deflation?
6. Hvordan og med hvilke konsekvenser skubber mediet til forholdet mellem formel og uformel magt i organisationen?
7. Hvordan påvirker mediet forholdet mellem ret og magt i organisationen?
8. Ændre og/eller afspejler mediet kommunikationsvejene (magtkæder) ift. de værende besluttede og ubesluttede beslutningspræmisser? Implicerer de fx mere hierarkiske kommunikationsveje?
9. Ændre og/eller afspejler mediet den magt der er tilskrevet de forskellige stillinger (positioner), dvs. ift. beslutningspræmisserne angående personale.
10. Hvordan spiller mediet ind på uformel magt?
11. Ændre og/eller afspejler mediet den magt, der udspringer af de programmer organisationen håndterer koden magthavende | magtunderliggende med?
12. Hvordan påvirker mediet forholdet mellem organisatorisk magt og personelmagt i organisationen?

De 12 spørgsmål er alle ret overordnede og der må derfor dels skæres i dem og dels operationaliseres en mængde mere organisations- og situationsspecifikke underspørgsmål. Lededistinktionen er hele vejen den mellem kommunikation af | om magt. Og empirien og analysen heraf hentes i iagttagelse af kommunikation (observation), indsamling af dokumenter (fx it-politik, beslutningsreferater) og interview.

Lidt konkret og eksemplificeret om tekniske kommunikationsmedier

Da der er ufattelig mange forskellige organisationer og også rigtig mange forskellige kalendersystemer og dertil også mange måder at konfigurere dem på og koble dem sammen i netværk på, er det svært at sige noget generelt om hvordan et sådant medie vil indvirke på organisationer. Jeg vil derfor begrænse mig til nogle generelle betragtninger, der vil fokusere mere på organisatorisk magtkommunikation generelt ift. de rammer og muligheder medier giver og jeg vælger at føre eksemplet med den digitale kalender videre.

Jeg begynder med meningsbegrebet: Luhmann (2000: 115) skelner mellem 3 meningsdimensioner der hver kommer til syne som en difference mellem to horisonter.⁵ Sagsdimensionen er en skelnen mellem denne ting og alt andet, tidsdimensionen mellem før og efter og socialdimensionen mellem konsens og disens. I magt har kommunikationen et sagligt aspekt, der giver *hvad* den handler om, et temporalt aspekt der angiver dens *hvornår* og et socialt aspekt der angiver dens *hvem*.

Temporalt bevirker den digitale kalender at det bliver transparent *hvornår* man arbejder på hvilke opgaver. Hertil kan det også ses *hvor lang tid* der anvendes på hvilke opgaver. Den magthavende kan således kontrollere *hvornår* der arbejdes og med hvilke opgaver. Man skaber en historie for hvad man har lavet *hvornår* i *hvor lang tid*, Planlægning af fremtiden. Man kan sige at man skaber en digital persona (Clarke 1994) gennem deltager overvågning (Albrechtslund 2008) gennem de spor man sætter af sit liv i den digitale kalender.

Sagligt bevirker at det bliver synligt hvad man laver.

Socialt kan man se med hvem, men her er det mest interessante nok hvem der har adgang til kalenderen.

Luhmann gør ikke så meget ud af *rum*, men jeg har flere steder teoretiseret og analyseret ud fra distinktionerne *sted* | *rum* og *geografisk rum* | *cyberspace* og *online* | *offline* (Tække 2002, 2006, 2008). I forhold til den digitale kalender skaber man en synlighed og historik hvorudfra det fremgår hvor man har været såvel online som offline.

Selv om kontrollen ikke finder sted så er den mulig og må medreflekteres af den magtunderliggende, der må medreflektere overvågningen og disciplinere sig selv ud fra de givende og afgivende informationer (Goffmann 1990).

Man kan supplere eller substituere dele af meningsanalysen ved at rette de mediespecifikke dimensioner af magtanalysen ud fra mediesociografi (Tække 2006, 2008). De mediesociografiske spørgsmål er hvilke lagrings-, genfindings-, interaktions-, lokaliserings- og temporale muligheder for kommunikation, samarbejde og overvågningen de digitale medier giver og hvordan udnyttelsen af disse muligheder spiller tilbage på magten i organisationen. Hvordan er de sociale situationer ændret med de nye digitale medier, hvad sker der når de spor vi sætter i de digitale medier lagres som søgbare data, der følgende remedierers i andre sociale kontekster?

⁵ Luhmann (1979: 156-157) udlægger magt ift. de tre meningsdimensioner.

Afslutning

Dette papir har situeret og udlagt Luhmanns magt teori i forhold til tekniske kommunikationsmedier og har på denne baggrund søgt at stille en analysestrategi og en række forskningsspørgsmål op. Det er nok en forudsætning at læse introduktionsartiklen til *Luhmann og Organisation*, samt min artikel i samme antologi om organisationskultur, for helt at få overblik over analysestrategien.

7 Referencer

- Albrechtslund, Anders 2008: In the Eyes of the Beholder. Ph.D.-afhandling Aalborg Uni. Institut for kommunikation og psykologi.
- Beniger, James Ralph. 1984: *The Control Revolution*. Harvard University Press. Cambridge. USA.
- Borch, Christian 2006: Niklas Luhmann: Magten som medium. I *Magtens tænkere*. Ed Bagge & Myrup. Roskilde Universitetsforlag. Frederiksberg.
- Clarke, Roger 1994: The digital persona and its application to Data Surveillance. In *Information Society 10,2 (June 1994)*.
- Finnemann, Niels Ole 2005: *Internettet I Mediehistorisk Perspektiv*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Goffman, Erving 1990: *The presentation of self in everyday life*. England. Penguin Books [1959].
- Greenfield, D. N. 1999: Lost in cyberspace: the web @ work in <http://www.virtual-addiction.com/pdf/lostincyberspace.pdf>.
- Heider, Fritz 1959: On Perception and Event Structure, and the Psychological Environment. I *Psychological issues*. Vol. 1, no. 3 1959. Monograph.
- Jönhil, Jan Inge 1997: *Samhället som system och dess ekologiska omväld*. Lund Dissertations in sociology 17.
- Luhmann, Niklas 1979: *Trust and Power*. John Wiley & Sons Ltd. Vertrauen [1973], Macht [1975].
- Luhmann, Niklas 1989: *Ecological Communication*. Polity Press. Cambridge. [1986].
- Luhmann, Niklas. 1990: *Political Theory in the Welfare State*. Walter de Gruyter, Berlin [1981/1987].
- Luhmann, Niklas 1990b: *Essays on Self-Reference*. N.Y.: Columbia University Press.
- Luhmann, Niklas 1998: Erkendelse som konstruktion. I *Mads Hermansen (editor) Fra en læringshorisont. KLIM. Århus*.
- Luhmann, Niklas 1999: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp taschenbuch wissenschaft [1997].
- Luhmann, Niklas 2000: *Sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag. Opr. 1984 Soziale Systeme.
- Luhmann, Niklas. 2003: Beslutningens paradoks. [1993] I Højlund & Knudsen (ED) *Organiseret kommunikation*. Samfundslitteratur. Frederiksberg.
- Luhmann, Niklas. 2006: *Organisation und Entscheidung*. 2. Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas 2007: *Indføring i systemteorien*. Unge Pædagoger. København. [2002].
- Meyrowitz, Joshua 1985: *No Sense of Place: The Impact of Electronic Media on Social Behavior*. Oxford Uni. Press. USA.
- Morgan, Gareth 1997: *Images of organization*. SAGE Publications. Inc. Bristol. [1986].
- Paulsen, Michael 2008. Læring og organisation. I Tække & Paulsen (Ed) 2008: *Luhmann og organisation*. Unge Pædagoger, København.

- Scott, W. Richard 1998: *Organizations – Rational, natural and open systems*. Prentice Hall, 4. udgave.
- Spencer-Brown, G. 1969: *Laws of form*. George Allen and Unwin Ltd., UK.
- Tække, Jesper 2002: **Cyberspace as a Space parallel to geographical space**. in: *Virtual space: The spatiality of virtual inhabited 3D worlds*. Lars Qvortrup (Ed), Springer Publishers, 2002 (p. 25 - 42).
- Tække, Jesper 2006: *Mediesociografi* i. Ph.d.-afhandling. IT-Universitetet i København. Innovative Communication (InC). også Tilgængelig på:
http://home16.inet.tele.dk/jesper_t/Mediesociografi.pdf
- Tække Jesper 2006b: Luhmann og medieteorier. i Tække, Jesper (Ed) 2006a: *Luhmann og erkendelse*. Forlaget Unge Pædagoger, København.
- Tække, Jesper (2008): Organisationskultur. i Tække & Paulsen (Ed) 2008: *Luhmann og organisation*. Forlaget Unge Pædagoger.
- Tække, Jesper 2008b: Iagttagelse af internettet som medie i organisationer. konferencepaper til: *Violence and Conflict*. The 24th Conference of the Nordic Sociological Association, University of Aarhus, Denmark 14-17 August 2008.
http://home16.inet.tele.dk/jesper_t/org_internettet.pdf
- Tække, Jesper & Paulsen, Michael 2008: Luhmann og organisation. i Tække & Paulsen (Ed) 2008: *Luhmann og organisation*. Forlaget Unge Pædagoger.