

Introduktion til Luhmanns organisationsteori i lyset af hans almene systemteori

Jeg vil i denne indledning give en udlægning af Luhmanns teori i fugleperspektiv, der ud fra en videnskabsteoretisk og metametodologisk vinkel henvender sig til interesserede i organisationsteori og organisationskommunikation, der gerne vil tilegne sig Luhmanns organisationsteori i forhold til hans overordnede teoriramme. Hver af de følgende artikler tager en problematik op ift. organisationer, fx, værdier og anskueliggør hvordan den kan tænkes ud fra Luhmann. Indledningen selv tager Luhmanns systemteori og udlægger den ved at formidle en række grundbegreber i en sammenhæng der begynder med iagttagelsesbegrebet og bevæger sig over autopoiesis, forskellige systemtyper, kommunikation og sociale systemtyper til begrebet organisation. Jeg begynder altså med iagttagelse, med refleksion over muligheden og betingelserne for overhovedet at udsige noget om verden. Ved Luhmann foregår dette uden ontologiske fikspunkter der kvalificerer iagttagelser, som nogen, der kan udsige noget normativt reelt om realiteten. Systemteorien er blot et system blandt andre der beskriver sin omverden. Dette er ikke relativisme, for Luhmann ser med kold logik på hvad en iagttagelse er og hvad vi med iagttagelser kan konstruere af information, der kan give teoriintern kompleksitet til at reducere kompleksiteten i den eksterne realitet. Luhmann har opbygget et system af iagttagelser der iagttager iagttagere, men som samtidig kan bruges til at iagttage sig selv som iagttager. Dette giver en frugtbar, empirifølsom og valid ramme til at iagttage organisationer ud fra og her i indledningen gives den teoretiske sammenhæng til grundstrukturene i teorikomplekset.

Iagttagelse og system

Hvis man vil iagttage noget så må man vælge det ud ved at skelne det fra alt andet. Den forskel man benytter for at isolere iagttagelsesobjektet er det ikke muligt at være opmærksom på i iagttagelsesøjeblikket, man betegner bare det man ser og ser ikke samtidig den forskel der muliggør betegnelsen. Man kan ud fra Luhmann definere en iagttagelse som en skelnende betegnelse. Luhmann formaliserer sit iagttagelsesbegreb ud fra logikeren George Spencer-Browns formkalkule, som distinktionen mellem indikation og distinktion (fx Luhmann 1997). 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, nemlig selve forskellen. En iagttagelse er således 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. Man kan sige at vi bare bruger forskelle som iagttagere og derfor parasiterer på de distinktioner vi lægger til grund for vores iagttagelser. Her ligger der et erkendelsesmæssigt problem, for vi kan ikke samtidig med iagttagelsen, der er en proces i tid, iagttage selve den distinktion der muliggør vores seen. I tråd med Spencer-Brown, der har et begreb i formkalkulen der hedder reentry (genindtræden), udlægger Luhmann hvordan man ved at fortage en ny iagttagelse kan iagttage den første iagttagelse *refleksivt*. En iagttagelse af en iagttagelse er et reentry af formen *iagttagelse* ind i formen *iagttagelse* og benævnes af Luhmann, en anden ordens iagttagelse. En anden ordens iagttagelse er dog blot selv en ny første ordens iagttagelse, der er blind for den forskel den selv skelner ud fra. Der er dog en række refleksive gevinster ift. iagttagelse af iagttagelse. Først og fremmest kan man nu iagttage den forskel den første iagttagelse benyttede sig af og dernæst kan man tage stilling dens hensigtsmæssighed ved at foretage endnu en iagttagelse. En ny iagttagelse vil dog selv altid og i al evighed være blind overfor sin egen forskel, hvorfor vi teoretisk set ender med en uendelig regres af iagttagelse af iagttagelse. Man kan dog som reflekteret søge at lære (NB den lærende organisation) af fortiden og måske søge at stille principper op for sig selv (NB værdiledelse) for mere vellykket adfærd i fremtiden. Refleksivitet er dog ikke simpel at håndtere og profiterer af og heller ikke altid en fordel i alle situationer, nogen gange må man, og dette faktisk for det meste, handle on the spot, på rygraden, eller på organisationsplanet sådan som det usynligt ligger i organisationskulturen. Men lad os nu tage et simpelt eksempel: Hvis jeg når jeg går ned ad gaden og ser en lille dreng, der nupper et æble fra en grønthandlerbod, tænker jeg måske 'tyv' (tyv/umarkeret). Videre nede af gaden kommer jeg så til *refleksivt* at iagttage min første iagttagelse, som en moralsk dom, altså 'tyv' som en 'ond' til forskel fra en der ikke stjæler, en 'god' – og

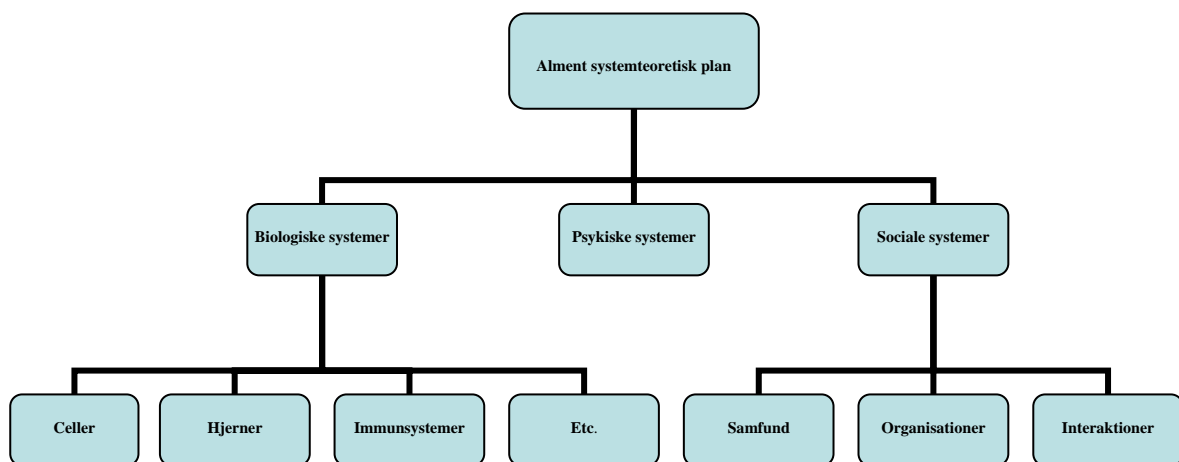
så han nu ikke også lidt forhutlet ud? Var jeg ikke lidt for hurtig til at fordømme? Denne anden ordens iagttagelse af min egen første ordens iagttagelse muliggør altså via reentryet, en blotlæggelse af den distinktion, der lå til grund for den første (god/ond). Men dette via en ny iagttagelse hvis forskel igen kan iagttages *refleksivt*, fx ved at *reflektere* over om jeg ikke, der på gaden egentligt endte med at reflektere over, om jeg selv var 'god' eller 'ond' sådan at gå der og fordømme et andet menneske. Her ender vi i et paradoks, for er det nu godt eller ondt at bruge forskellen god/ond. Paradokser burde jo paralisere systemer, men da systemer, her mit psykiske, er karakteriseret ved vedvarende at operere, vil jeg hurtigt komme ud af krampen, ved simpelthen at lade refleksionen fare og i stedet tænke på, at det da er lidt koldt, og hvad står der på forsiden af aviserne og gad vide hvad vi skal have at spise (se Luhmann 1990).

Man ser kun det indikerede, men hverken det umarkerede eller distinktionen der muliggør iagttagelsen, hvortil en anden distinktion ville give en anden iagttagelse. Spørgsmålet er nu hvilken distinktion vi skal vælge? Ud fra Luhmann er svaret lige til, vi skal vælge den distinktion som iagttagelsesobjektet selv vælger. Hvis vi fx vil iagttage en organisation må vi iagttage de distinktioner organisationen selv lægger til grund for dens iagttagelser, og dertil måske endda iagttage i hvilken udstrækning den selv iagttager dens egne iagttagelser refleksivt, eller hvorvidt den lader dem fare, som da jeg tænkte på aftensmad i stedet for at blive ved spørgsmålet om min egen moralske habitus. Før vi dog kan hellige os iagttagelse af organisationer og herunder iagttagelsen af de distinktioner vi selv lægger til grund for denne iagttagelse, vil vi blive på det principielle og abstrakte plan. Når vi iagttager hvordan andre iagttager så bliver vi til anden ordens iagttagere og her kommer begrebet *autopoiesis* ind i billedet, for teorien om *autopoiesis*, der betyder selvproduktion, er netop en teori, der fokuserer på de distinktioner et iagttagelsesobjekt selv producerer. Begrebet *autopoiesis* er hentet fra neurobiologen Humberto Maturana og beskriver hvad der karakteriserer et levende system, hvilket først og fremmest er at det er operativt lukket. Et levende system opretholder sig selv inden for egne grænser via organisationen af dets elementer der produceres og reproduceres gennem netop det netværk eller organisation det består i. Autopoietiske systemer producerer deres elementer gennem deres elementer, de kan ikke operere i omverdenen, men dog skelne mellem dem selv og omverdenen, mellem

system og omverden. Selv en amøbe må kunne skelne sig fra sin omverden ellers ville den jo æde sig selv. Teorien om autopoiesis har et elementbegreb, der betegner fysisk kemiske entiteter og den operation vi kan iagttage er, at disse elementer reproduceres gennem deres indbyrdes relationer eller netværk inden for egne grænser. Luhmann abstraherer og generaliserer elementbegrebet så det ikke kun kan bruges til at betegne levende systemer, men også psykiske og sociale systemer. For det første gør Luhmann op med at elementer i forvejen, før de selekteres af et system, skulle eksistere som elementer. Dernæst gør Luhmann op med at elementer skal være karakteriseret ved at have udstrækning i tid og rum, og ikke bare være hændelser, eller netop operationer. Således er et element for Luhmann noget systemet selv konstituerer som element, selv selekterer som element ved at knytte an til det som en hændelse i systemet. På dette generelle systemteoretiske plan kan Luhmann derfor iagttage tanker som elementer i psykiske systemer og kommunikationer som elementer i sociale systemer. I det psykiske system kommer der ikke pludselig noget ind udefra, hverken andres tanker, kommunikationer eller celler, det opererer inden for egne grænser og enhver tanke reproducerer distinktionen mellem system og omverden, ved netop at være en tanke og intet andet. De meninger jeg frembringer når jeg taler (udstøder lyde der straks er væk igen) kan på samme måde blive optaget som elementer i et socialt system, hvis der knyttes an til dem af senere operationer (kommunikationer). Ytringer der knytter an til hinanden konstituerer systemet som system for sig selv, samt for en iagttager der iagttager at der kan drages en distinktion mellem system og omverden, fordi iagttagelsesobjektet skiller sig ud fra sin omverden ved at producere en særlig form for elementer, der operativt skelner sig fra omverdenen. På det generelle plan kan der således iagttages en operativ forskel på det der kommunikerer og det der ikke kommunikerer, mens der på det sociologiske plan kan skelnes mellem forskellige kommunikationssystemer med forskellige kriterier for hvilke kommunikationer der knyttes an til.

Man må altså som anden ordens iagttager finde en specifik form for operation som et system reproducerer sig selv igennem, så kan man tale om autopoiesis. Luhmann kommer i en forelæsningsrække der er udgivet under titlen: "Indføring i systemteorien" med den analogi at computeren i sin operationsmodus, der gives gennem det binære alfabet, både har sine informationer og de regler der beskriver, for computeren hvordan

den skal eksekvere informationerne på ét og samme funktionsplan. Man må dog så tilføje at dette kun er en analogi; computeren er ikke et autopoietisk system fordi den ikke har en grundlæggende operation, eller form for elementer gennem hvilke den reproducere sig selv (Se Baecker 2000 for en diskussion). Ud fra den almene systemteori definerer Luhmann tre forskellige systemdannelsesplaner, der alle kan iagttages ud fra en grundlæggende operation, det psykiske, det sociale og det biologiske, hvor der så igen kan iagttages uddifferentieringer på det sociale og det biologiske plan.



Kommunikation som grundelement

Vi skal nu kigge nærmere på kommunikation som grundproces i sociale systemer, på hvorfor det kun er kommunikation der kommunikerer og sociale systemer derfor følgende kan hævdes at udgøre et selvstændigt systemdannelsesplan med sin egen realitet. For at forstå dette postulat må vi vende opmærksomheden mod Luhmanns definition af kommunikation. Kommunikation ses som enheden af tre selektioner: information, meddelelse og forståelse (Luhmann 1999: 72, 190). Begrebet om *information* støtter Luhmann på Gregory Bateson: "Al modtagelse af information er nødvendigvis modtagelse af budskaber om forskel". Altså er information en forskel, der gør en forskel (Luhmann 2000: 79). Bateson eksemplificerer med, at et landkort giver information om forskel mellem fx vej, mark og vandløb. At udtale sig, eller blot at sige noget om verden er at acceptere, at der er viden om verden, hvorfor en udtalelse altid vil markere en forskel, til hvad der ellers ville kunne siges (ibid.: 182). Hvis andre personer skal blive opmærksomme på den information man har selekteret må man *meddele* den, fx ved at bruge sin stemme. Information og meddelelse kan ses på linje med Saussures begreber om *betegnet* og *betegnende*. For Saussure er det betegnede

altid en mental idé, mens det betegnende fx kan være en lyd. Der bliver fx banket på døren ind til kontoret, medarbejderen på kontoret må nu skelne *information* (at nogen vil ind) fra *meddelelsen* (bankelyden). At differentiere mellem information og meddelelse er *forståelse* og denne skelnen er afgørende for hvilken *forståelse* der selekteres, bankes der fx hårdt, er det måske en sur person der kræver at komme ind. Selektion af *forståelse* må imidlertid selv *meddeles* som *information* og derved som nyt kommunikativt element knytte an til det første element, for at fuldende kommunikationen, ét element giver ikke noget system. Således må medarbejderen fx ytre 'kom ind' eller 'bliv ude' i form af en meddelelsesadfærd der afspejler dennes intentioner (selektion af information). Det er altid, og dette er det springende punkt, op til andre at selektere en forståelse i forhold til en ytring – og man må vente på deres svar, før man kan sige hvad de sociale konsekvenser blev af ytringen og herunder også hvilken intentionalitet og hensigt man blev tilskrevet som person (se Luhmann 2000: 181-182). Dette gør kommunikation til en kæde af processer, der knytter an bagud i tid til tidligere kommunikationer. Nogen må knytte an til hvad der er sagt, før bidraget kan siges at være del af den sociale struktur, der danner grundlag for fremtidige kommunikationer.

Sociale systemer opbygger over tid en *interaktionshistorie*, der strukturerer den videre kommunikation, fordi kommunikationen som proces ændrer *information*, *meddelelse* og *forståelse* til antagelse eller forkastelse af meningsforslag, hvilket Luhmann flere steder, fx i "Indføringen i systemteorien", kalder den 4. selektion.

Kommunikation omhandler ikke kun konkrete sagsforhold, fx om man må komme ind eller ej, men også om hvordan man legitimt kan meddele sig til hinanden i fremtiden og dybest set også om hvordan beslutninger kan besluttes. Kommunikationen processerer på et og samme plan, men kan på dette plan hæve sig selv til niveauet for anden ordens iagttagelse, til niveauet for *refleksiv* kommunikation. Refleksiv kommunikation er kommunikation om kommunikation, hvilket er sociale systemers modus for at iagttage egne iagttagelser. Hvis medarbejderen siger: "Når du buldrer sådan på døren overskrider du grænsen for hvordan vi opfører os her i organisationen" så er det udtryk for kommunikationens selvreference. Jeg vender tilbage til dette tema senere, men bliver nu ved det rent principielle ift. kommunikation. *Forståelse* er altså altid at drage en distinktion mellem *information* og *meddelelse*, og hver gang der differentieres

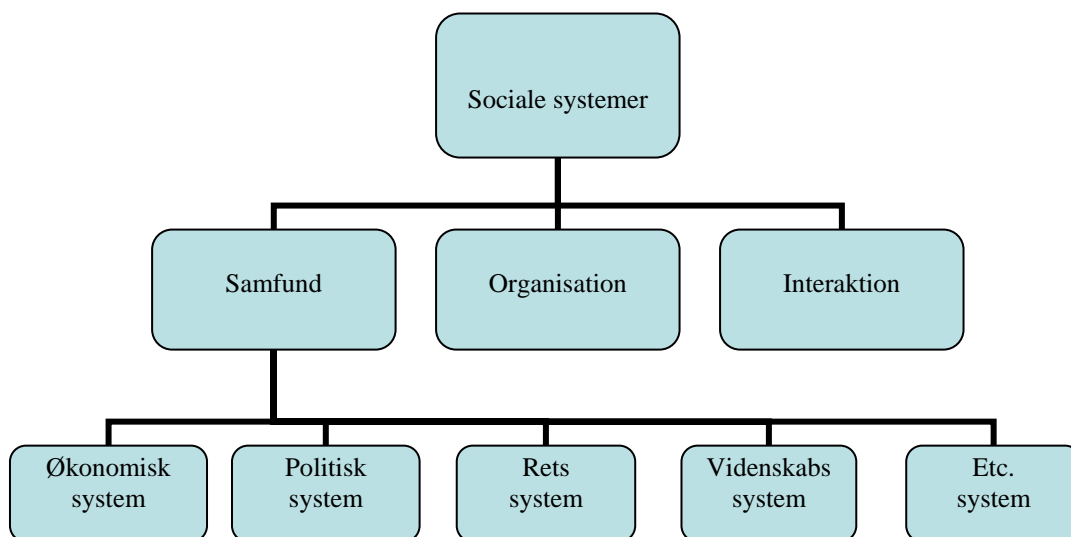
således er der skabt et kommunikativt element. Dette er forklaringen på hvorfor det kun er kommunikation der kommunikerer, på hvorfor sociale systemer er autopoietiske: Det er op til andre, at skelne information fra meddelelse. Det sociale er på dette grundlag ikke til at dirigere for enkeltpersoner, det har sin egen realitet og udgør et systemdannelsesplan i sin egen ret på linje med det biologiske og det psykiske.

Kompleksitet

Den kommunikative proces skaber *kompleksitet*, der af Luhmann defineres som det forhold, at ikke alle elementer i et system på samme tid kan aktualisere alle potentielle relationer til systemets andre elementer (se Luhmann 2000: 61). Derfor betyder kompleksitet altid selektionstvang, man må vælge en mulighed blandt andre, der ikke i samme tidsmoment kan aktualiseres. Det er kun kompleksitet der kan reducere kompleksitet (ibid.: 64). Hvis man fx har sagt meget på et møde, så må man sige endnu mere for at reducere den skabte kompleksitet. Man må konkludere på hvad der er sagt og hvem der skal gøre hvad, samt beslutte hvad der er besluttet.

Sociale systemtyper

Luhmann skelner mellem tre forskellige typer sociale systemer: Samfundet, interaktive systemer og organisationer, hvor samfundet igen beskrives som uddifferentieret i en række funktionssystemer.



Samfundet må defineres bredt, som alt der opererer med kommunikation som element. Det moderne samfund kan videre beskrives som uddifferentieret i en række funktionssystemer som det er polycentreret omkring. Prominente eksempler er det økonomiske system, det politiske system, retssystemet og det videnskabelige system. Denne type systemer er hver centreret om et symbolsk generaliseret kommunikationsmedie, der skelner om kommunikationsbidrag hører til systemet eller til den sociale omverden. Dertil har hvert symbolsk generaliseret kommunikationsmedie en binær kode der leder den 4. selektion, hvorfor Luhmann også kalder disse medier for *effektmedier*. Det økonomiske system har fx penge som medie og koden betaling/ikke betaling. Penge gør det muligt at sammenligne ellers inkommensurable værdier og kobler integration og heterogenitet, da penge garanterer værdiskabelsen i samfundet, fordi alle gerne vil have penge og samtidig gør det muligt at udskille sig fra hinanden, da alle individuelt bestemmer hvad de vil bruge deres penge til. Alt kan købes for penge også penge, hvorfor systemet kan lukke sig selv som et selvrefererende system, der ikke kære sig om andet end økonomi. Det politiske systems effektmedie er magt og koden er position/opposition, hvor det økonomiske system garanterer værdiskabelsen i samfundet giver det politiske system alment bindende beslutninger. Magt kan kun imødegås af magt, hvorfor også det politiske system lukker sig selvreferentielt om sig selv således at også positionen, fx regeringen eller forældrene, har deres egen opposition, det kan være i form af en fløj i regeringspartiet eller faderen i familien. Oppositionen har også sin position fx i form af oppositionslederen og hendes fløj og en opposition. Funktionssystemerne virker således såvel på makroniveau, fx i international politik, og på mikroniveau, fx når det ene barn bestemmer legen. Et sidste eksempel er videnskabssystemet, der har koden sandhed og koden sand/falsk. Formerne i dette medie er videnskabelige teorier, der sandsynliggør at noget er sandt ift. andet som ses som falsk, ligesom formerne i det økonomiske system er priser og kollektivt bindende beslutninger i det politiske system. I videnskabssystemet er der også selvreferentialitet på spil, hvor reentryet i det økonomiske system er at man kan købe penge for penge og i det politiske system at magt må imødegås med magt, så er reentryet i det videnskabelige system, at der laves teorier om teorier, altså metateorier, i form af videnskabsteoretiske værker og artikler (se Luhmann 1995: 193).

Interaktive systemer er diffuse og konditioneres kun af iagttagelse og nærhed, som eksempel kan nævnes skoleklassen, der afgrænser sig fra sin omverden ved kun at bestå af de tilstedeværende lærere og elevers ytringer og gensidige iagttagelser (kommunikation) mens skoletimen varer. Det må dog tilføjes at relationerne mellem lærer og elever er konditionerede af den skole der som organisation sætter rammen for interaktionen.

Organisationer

Organisationssystemer kiler sig ind imellem de interaktive systemer og verdenssamfundets samlede kompleksitet som kompleksitetsreducerende beslutningssystemer. Den reducerede kompleksitet vil i praksis sige, at der i en organisation kun eksisterer et nærmere udvalgt og begrænset sortiment af legitime temaer, kommunikationsbidrag og handlinger. Hvad der legitimerer handlinger og kommunikationer i organisationer er bestemt af organisationens kommunikationshistorie bestående af accepterede hhv. forkastede meningsforslag, der konditionerer interaktionen mellem medlemmerne. Organisationer afgrænser sig fra deres omverden gennem medlemskab og betingelser for dette og håndterer på denne måde hvem der kan bidrage til kommunikationen i organisationen. Hertil er organisationer hierarkisk differentierede således at medlemmer må indtage forskellige over/under-ordnede roller i modsætning til samfundet, der som omtalt er funktionelt differentieret. Organisationssystemer må opretholde sig i en dynamisk omverden ved at opbygge intern kompleksitet, der kan matche omverdenens kompleksitet i forhold til det sociale fx ift. økonomi, politik, ret, videnskab, massemedier, etik osv. Hertil må de tage bestik af psykiske systemer der iagttages som stakholdere såsom medarbejdere, ledere, kunder, aktionærer, politikere, journalister, meningsdannere, vælgere etc. Her kommer begreber som den offentlige mening, værdiledelse, vidensdeling, New speak og fx krisekommunikation til sin ret ift. hvordan organisationer agerer og kommunikerer. Jeg vil i det følgende tage tre centrale perspektiver op ift. organisationer og kort sætte dem i relation til den her fremlagte overordnede teori, nemlig beslutningskommunikation, selvreferentialitet og endelig organisationens position i det moderne uddifferentierede samfund.

Beslutningskommunikation

Kommunikation skal som sagt forstås i en særlig definition hvor alt der kan selekteres en *forståelse* i forhold til, som en skelnen mellem *meddelelse* og *information* må medregnes. Luhmann (2006: 46, 63) ser beslutningen som den operation (det element) organisationer består i eller af.

I sin diskussion af hvad beslutninger er hæfter Luhmann (2006: 123) sig ved at begrebet ikke er analyseret indenfor organisationsteori og ikke engang indenfor beslutningsteori. Empirisk hæfter han sig ved Herbert Simon, der ud fra empiriske undersøgelser fandt at beslutninger i organisationer mest af alt bygger på sladder og højst kan siges at hvile på begrænset rationalitet. Teoretisk defineres beslutninger gerne som *valg*, men valg er kun et synonym for beslutninger og dette begreb fremstår lige så uklart. Også selvom definitionen udbygges, ved at se beslutninger som valg mellem alternativer, bliver vi ikke klogere ifølge Luhmann. Begrebet om beslutningen som valg mellem alternativer, fører kun til en tautologi, da alternativerne defineres som dem man vælger mellem og valget defineres ved at være mellem alternativer (ibid.: 125). Et andet forsøg går ud på at tilskrive beslutninger til beslutningstagere, således at beslutningstageren ses som producenten af valget. Beslutningstagerens vilje ses som det der forårsager beslutningen: *Uden vilje intet valg*. Dette træk forskubber imidlertid blot endnu engang problemet om hvad beslutninger er, denne gang til hvad der forårsager viljen til at beslutte, førende til en ny tautologi, der heller ikke siger noget om hvad en beslutning er (ibid.: 124).

Luhmann (ibid.: 132) foreslår at applicere teorien om iagttagelse inspireret af Spencer-Brown (som denne introartikel begyndte med at udlægge), for at definere begrebet beslutning på en måde så cirkulariteten og paradoksaliteten ikke forskubbes, benægtes eller fortrænges, men derimod bevares som det centrale ved begrebet. For at tydeliggøre pointen citerer Luhmann Heinz von Foersters berømte aforisme om, at *kun de spørgsmål der principielt er ubesluttelige er til at beslutte*.¹ Denne beslutningens paradoksalitet kan Luhmann imidlertid håndtere ved at applicere sin teori om iagttagelse på den. Denne teori tager udgangspunkt i systembegrebets intime sammenhæng med begrebet om distinktioner. En beslutning består i denne optik af to

¹ Ellers ville der være tale om simple begreber og altså ikke om beslutning.

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. Dette er paradoksalt idet de ekskluderede alternativer således både er markerede og umarkerede. Beslutninger træffes ikke først mentalt for derefter at blive udført, men er derimod en særlig form for kommunikationer, der omdanner åbne fremtidsmuligheder til fastlagte fremtidsmuligheder, eller med andre ord, så omdanner de åben kontingens mht. sociale forventninger til fikseret kontingens mht. sociale forventninger (Luhmann 2003: 38). Beslutningen determinerer ikke den fremtidige nutid til at blive som den nutidige fremtid, men søger at sandsynliggøre en sådan overensstemmelse. Beslutningen opstiller en horisont af alternativer og fremtvinger et valg mellem dem, fx mellem forskellige fremtidsscenarier. Da en beslutning imidlertid netop er en form for kommunikation, bestemmes også dens status af at være en beslutning, kun via positive anknytninger af nye kommunikative bidrag og handlinger. At det kun er retrospektivt at det kan fastlægges om der er taget en beslutning fremgår også af Luhmanns definition af begrebet tilbage fra hovedværket *Sociale Systemer*: ”Vi vil altid tale om beslutning, når og for så vidt den mening, en handling gives, reagerer på en forventning, der er rettet mod denne handling” (Luhmann 2000: 346). En handling er således kun besluttet handling, når den mening den kan tilskrives retter sig mod en i kommunikationen skabt forventning. Forventningen gives ud fra tidligere kommunikation som en struktur, der anviser et mulighedsrum for hvad man skal gøre. En beslutning behøver ikke at blive ekspliciteret som en beslutning, en iagttagelse skal blot se, at den mening en handling gives retter sig mod en forventning til denne handling. ”Forventningsreferencen må optages i meningsbestemmelsen, man handler fordi det er forventet” (ibid.: 347). Der er således truffet en beslutning, når man bagudrettet kan se, at en handling relaterer sig meningsfuldt til en forudgående kommunikation og følger de præmisser den gav (besluttet handling vil på denne baggrund være udtryk for den 4. selektion). Hvis vi ser isoleret på kommunikationsprocessen så må en beslutning til forskel fra en almindelig kommunikation ikke kun meddele information, men også informere om det besluttede, dvs. også informere om de ikke selekterede alternativer. Altså informere om sit paradoks, nemlig at alternativerne er alternativer (ellers ville beslutningen ikke være en

beslutning) og på samme tid også informere om at de ikke er alternativer (ellers ville beslutningen heller ikke være en beslutning) (Luhmann 2006: 142). Beslutninger medkommunikerer således deres eget paradoks hvilket inviterer til dekonstruktion og blokering af beslutningskommunikationen. Derfor må organisationers beslutningskommunikation kontinuert afparadoksere sig, hhv. skjule beslutningernes indbyggede paradoks.² Imidlertid paralyseres autopoietiske systemer ikke, som før omtalt, af paradokser, de afparadokserer sig automatisk ved simpelthen bare at opererer videre (ved at selektere) og altså således skjule paradokset for sig selv. Dette eksekveres ved at beslutninger virker som *beslutningspræmisses* for senere beslutninger.

Beslutningspræmisses

Beslutninger der virker som beslutningspræmisses genovervejes ikke, det vil sige at der ikke igen tages stilling til de alternativer der i sin tid blev medkommunikeret, selvom dette dog er muligt, hvilket Luhmann inspireret af Herbert Simon benævner som *usikkerhedsabsorption*. Hedengangne beslutninger absorberer således den aktuelle usikkerhed der opstår fordi det ene alternativ kan virke lige så godt som det andet og hjælper således organisationen med at beslutte. Luhmann (2006: 184) erstatter på denne baggrund begrebet om målorientering med begrebet om usikkerhedsabsorption i organisationsteorien. Usikkerhed opstår ud fra distinktionen mellem viden og ikke-viden og er en betingelse for beslutninger, da usikkerhed er den eneste begrundelse for at træffe beslutninger (NB von Foerster). Samtidig virker allerede foretagende beslutninger som reduktion af kompleksitet (usikkerhedsabsorption) når organisationen aktuelt skal beslutte. Luhmann (ibid.: 145) skelner mellem besluttede og ikke besluttede beslutningspræmisses der leder usikkerhedsabsorptionen. Beslutningspræmisses fastlægger ikke hvad der besluttes, men reducerer kompleksitet ved at fastlægge hvordan der besluttes.³ Af de beslutningspræmisses der er til at beslutte nævnes tre: programmer, personale og kommunikationsveje (ibid.: 232).

Programmer virker som beslutningspræmisses ved at definere regler og kriterier for at træffe beslutninger på korrekt måde. Luhmann (ibid.: 261) skelner mellem

² Såvel Thyssen (1992) som Andersen (2001) omtaler en række afparadokseringsmetoder som kommunikationssystemer ud fra Luhmann kan betjene sig af. For Thyssen (1992: 32) er det tilskrivelse, binære valg og modeldannelse, for Andersen (2001: 14) er det temporal, social og saglig afparadoksering der omtales.

³ Luhmann (2006: 238) beskriver beslutningspræmisses som organisationers funktionelle ækvivalenter til funktionssystemernes kodning, altså til deres symbolsk generaliserede kommunikationsmedier.

konditionalprogrammer, der udgår fra en organisationsintern skelnen mellem betingelser og konsekvenser, og *målprogrammer*, der udgår fra en skelnen mellem mål og midler. Hvor konditionalprogrammer gerne har en ”hvis – så” -form, så har målprogrammer en form hvor såvel mål som middel er besluttede og virker som fremtidsprogrammer der peger mod hvad man vil (mål) og hvad man kan (middel) således at en usikker og ikke kendt fremtid kan behandles som fastlagt (ibid.: 166).

Personale er en besluttet beslutningspræmis fordi medlemmer ansættes til at indtage bestemte positioner eller stillinger i organisationen, med forpligtelse til at bidrage på bestemte måder til arbejde og beslutningskommunikationen (ibid.: 233).⁴

Kommunikationsveje, omtaler Luhmann (ibid.: 302) også som *organisationsorganisering*, denne form for beslutningspræmisser omhandler det at beslutninger knyttes sammen med beslutninger og muliggøre altså overhovedet den autopoietiske produktion af beslutninger (ibid.: 316). Forskellen mellem organisationer bliver her synlig hvis man, fx iagttager et klassisk hierarki, hvor ledelsen havde en total kompetence, hvorved den blev overbebyrdet og organisationen spildte kompetencer (ibid.: 320). Kommunikationsveje har altså med arbejdsdeling at gøre og en matrix organisation kan i dette lys ses som en organisationsform der via sine anderledes kommunikationsveje mindsker overbelastning af ledelsen og spildet af kompetence.

I forhold til ubesluttede beslutningspræmisser er hovedbegrebet *organisationskultur* og har at gøre med de tendenser, vaner og ritualer, samt grundlæggende, men ikke ekspliciterede antagelser som organisationer eksponerer. Selv simple beslutninger må for at blive udført, gennem utallige følgebeslutninger, hvilket vil dreje og forme resultatet af dem. Hovedparten af disse forudsætninger fremstilles ikke til lejligheden, men er derimod reproduktion af hvordan man plejer at gøre og det er i denne forbindelse Luhmann (2006: 145) taler om organisationskultur. Rutinepræget handling mister som vane beslutningsindholdet, hvilket dog kan reaktiveres ved konflikt eller afvigende adfærd.

Opsamling på beslutninger og beslutningspræmisser

Kun bagud kan det afgøres hvad der var beslutninger og hvad der kun blev snak. Derfor må beslutninger konstant beslutte hvilke tidligere kommunikationer der var

⁴ Beslutningstagere virker som de personer der udfylder positioner og skal have kompetencer og som bliver synlige i kommunikationen som dem der får skyld eller ros for beslutninger.

beslutninger. Beslutningskommunikationer knytter altid an til tidligere beslutningskommunikationer (beslutningspræmisser) og selekterer gennem tilknytning hvad der regnes som beslutning. En beslutning kan altså ikke selv beslutte at den er besluttet, den må først anerkendes som beslutningspræmis for yderligere beslutninger. Det må besluttet hvad der er besluttet. Dette er også grunden til at mange møder begynder med at vedtage beslutningsreferatet fra sidste møde. Organisationen kan således analyseres som beslutningssystemer der afgrænser sig fra omverdenen via betingelser for medlemskab og som i den fortløbende kommunikationsproces har skabt og skaber sig en historie, der som struktur af kondenserede beslutninger (beslutningspræmisser), leder de aktuelle beslutningsprocesser. At beskrive organisationen som autopoietisk er et redundant foretagende, da autopoiesisbegrebets fader, Maturana (Maturana & Varela 1980: 78), netop karakteriserede *autopoiesis* som en særlig form for organisation. Organisationen kan ud fra Luhmann ses som autopoietisk, da den kontinuerligt skaber sig selv gennem et netværk af beslutninger, da beslutningskommunikationer iagttages som deres mindste element eller grundproces: Organisationens beslutningskommunikationer er inkorporeret i et netværk af integrerede beslutningspræmisser på en sådan måde, at den hele tiden vha. sin organisation frembringer og opretholder det netværk, gennem hvilket den netop selv bliver frembragt.

Selvreferentialitet

Selvreferencen ligger selvfølgelig i det reentry der udgøres ved at det er beslutninger der beslutter beslutninger, men det er dog frugtbart at se på de forskellige niveauer for selvreference som Luhmann (2000: 507) stiller op i sin generelle systemteori og som byder på hvert sit reentry. Først er der niveauet for *basal selvreference*, det er på dette plan at kommunikation som selektion af information, meddelelse og forståelse knytter an til ligedannede kommunikative elementer. Det er her hvor beslutninger fx beslutter beslutninger. Dernæst er der niveauet for *selvrefleksivitet*, det er planet hvor processer bruges på sig selv. I sociale systemer vil det sige at der kommunikeres om kommunikation. Spørgsmålet er hvordan og i hvilken grad organisationen iagttager sine egne operationer, sine egne beslutninger, fx hvordan er det du taler til mig, eller til kunderne, eller kunne vi have diskuteret denne beslutning dybere før vi handlede osv.

Det sidste plan er *refleksion* hvor der indføres et billede, en selvbeskrivelse af organisationen i organisationen: 'vi er dem der er sådan og sådan' og dette gerne i modsætning til andre organisationer, der beskrives som anderledes. På dette plan er det altså muligt at vinde identitet, at sammenligne sig (refleksivt) med andre organisationer. De to sidstnævnte planer eksekveres selvfølgelig selv på planet for basal selvreference som kommunikationselementer der knytter an til kommunikationselementer.

Organisationen og samfundet

Samfundet ses som funktionelt uddifferentieret i en række funktionssystemer, der er uden social afgrænsning, de gælder hele samfundet og har ingen medlemskriterier, men er lukkede i sagsdimensionen. Politik er fx lukket omkring magt, videnskab om sandhed og økonomi om økonomiske spørgsmål. Organisationer kan kommunikere i alle koder og er ikke lukkede i sagsdimensionen, men derimod som sagt i socialdimensionen via medlemskab og betingelser for dette (Luhmann 2006: 112). Hvert funktionssystem er vigtigt fordi det rummer redskaber til at vælge og beslutte. De er opbygget omkring hver deres binære koder, der splitter verden i to, så en positiv værdi spejler sig i en negativ, hvorfor de kan bruges til at vælge. I det funktionelt differentierede samfund sandsynliggøres organisationer ud fra de forskellige funktionssystemers koder. Således er der fx opbygget industrivirksomheder der opererer ud fra koden betaling/ ikke betaling, uddannelsesorganisationer der opererer ud fra koden bestået/ ikke bestået, partiorganisationer der opererer ud fra koden position/opposition og fx kunstorganisationer der opererer ud fra koden kunst / ikke kunst. Således er organisationssystemerne krumtappen i de moderne samfund fordi det er i dem værdi, uddannelse, magt, kunst og næsten alt andet skabes. Det er dog et yderst komplekst foretagende for organisationer at agere i et samfund hvor massemedierne dagligt kommer med nye informationer, forskere finder nye sandheder, politikere nye regler og den offentlige mening og køberes præferencer dagligt påvirkes af denne, det funktionelt differentierede samfunds dynamik og hyperkompleksitet. I denne situation er det belejligt at have en teori som Luhmanns til at matche kompleksiteten med. Selvom teorien selv ser at omverdenen altid er mere kompleks end systemet selv, så ser denne teori det dog trods alt og prøver ikke at dække over kompleksiteten, men er derimod opmærksom på de forskelle den selv iagttager organisationers iagttagelser med.

Litteratur

- Andersen, Niels Åkerstrøm. 2001: Beslutningens ubesluttelighed. In *CBS WP 3/2001*.
- Baecker, Dirk 2000: Networking the Web. i Christoph Engel/Kenneth H.Keller (eds.): *Understanding the Impact of Global Networks on Local Social, Political and Cultural Values*. Baden-Baden (Nomos)
- Luhmann, Niklas 1990: Sthenography. *Stanford Law Review* 7: 133-137.
- Luhmann, Niklas 1995: Europæisk rationalitet. I Jacobsen (Ed) 1995: *Autopoiesis II – Udvalgte tekster af Niklas Luhmann*. Politisk revy. Viborg.
- Luhmann, Niklas 1997: Tegn som form. I Thyssen, Ole (Ed) 1997: *Niklas Luhmann - Iagttagelse og paradoks*. Gyldendal. København.
- Luhmann, Niklas 1999: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp taschenbuch wissenschaft.
- 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*. [2002]. Unge Pædagoger. København.
- Maturana, Humberto R. & Varela Francisco 1980: *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. D. Reidel Publishing Company. London.
- Seidl & Becker 2006: *Organization as Distinction Generating and Processing Systems*. I Seidl & Becker 2006: *Organization*. SAGE Publications London
- Thyssen, Ole 1997: *Værdiledelse. Om organisationer og etik*. Nordisk Forlag A.S. KBH. DK.
- Thyssen, Ole 2000: Luhmann og ledelse – Om Niklas Luhmanns Organization und Entscheidung. In *CBS 12/2000. WP*.