

# Den kommunikerende organisation

Af Cand. Mag. Ph.d. Jesper Tække  
Amanuensis ved Institut for Informations- og  
Medievidenskab Aarhus Universitet  
[Imvjet@hum.au.dk](mailto:Imvjet@hum.au.dk)  
[http://home16.inet.tele.dk/jesper\\_t/](http://home16.inet.tele.dk/jesper_t/)

## Abstract

Det må antages at såvel interne som eksterne krav til organisationer har med kommunikation i forskellige medier at gøre og at organisationer derfor kan analyseres og evalueres i forhold til mere eller mindre succesfuld kommunikation i forhold til disse krav. Det nuværende samfund eksisterer i et yderst diversificeret mediemiljø og repræsenterer et yderst komplekst og uddifferentieret kommunikationsmiljø som organisationer må lykkes i at knytte positivt an til hvis de skal kunne opretholdes. Samtidig må organisationsmedlemmer iagttages som ressourcer, der må værdsættes og beskyttes mod stress og samtidig tilbydes optimale muligheder for at få opfyldt individuelle behov og karrieremuligheder. For at en organisation skal kunne korrigeres sig i forhold til de krav den konfronteres med, må der kunne fremstilles et adækvat billede af den. Det vil sige at dens faktiske kommunikationsprocesser må kunne drages frem i lyset på en måde så hensigtsmæssigheder og uhensigtsmæssigheder kan iagttages og selv blive objekt for reflekteret organisationskommunikation. Dette paper giver et udkast til en analysestrategi, hvormed der kan tegnes et billede af den enkelte organisation ud fra hvordan dens enkelte og samlede kommunikationsmønstre forløber i forskellige medier.

## Indledning

Ved den kommunikerende organisation<sup>1</sup> forstår paperet en organisation der gennem kommunikative virkemidler, søger at være hvad der er kaldt den holografiske organisation (Morgan 1986), eller den åbne organisation (Scott 1998). En sådan organisation er lærende (Senge 1990, Argyris & Schön 1996, Qvortrup 1998) og vil søge at forholde sig åbent og reflektivt i forhold til de fælles grundlæggende antagelser, verdensbilleder og etos der kan siges at udgøre dens kultur (Schein 1994, Schultz 2004). Hertil vil organisationen søge at optræde kongruent i forholdet mellem dens værdier og etiske idealer på den ene side og dens handlinger og ytringer på den anden side (Kunde 1997, Thyssen 1997). En sådan organisation vil videre fokusere på sine medarbejderes trivsel (Agervold 1998) og være reflekterende i forhold til hvordan medarbejderens relation til organisationen er koderet (Andersen & Born 2002). Paperet vil kun undtagelsesvist diskutere med denne litteratur der udpeger vejen for den overlevelsesdygtige organisation, men der imod tage udgangspunkt i den som kendt og lægge sig i forlængelse af den og accentuere kommunikative og mediale aspekter.

---

<sup>1</sup> Selv om alle organisationer kan betegnes som værende kommunikerende er det forskelligt hvor reflekterede de er i forhold til deres kommunikation, ligesom det er forskelligt hvor meget af deres kommunikation, der kan og må udsættes for metakommunikation og det er opmærksomheden på dette forhold der refereres til med betegnelsen.

Paperet sammenkoder analyse af organisationskultur med sociologisk funderet kommunikations- og medieteorier på en operationaliserbar facon, således at konturerne af en analysestrategi fremstår. Dette realiseres gennem to kombinerede ansatser: Første ansats beskriver organisationer som selvorganiserende kommunikationssystemer, hvis værensmåde viser sig gennem kommunikation, der kan dokumenteres og følgende analyseres som udtryk for kultur, ud fra en reformulering og operationalisering af Luhmanns (2000) tre niveauer af selvreference. Anden ansats applicerer medieteorier på forståelsen af organisationer og organisationskultur. Dette realiseres ved at operationalisere medieteorien (Innis, McLuhan, Eisenstein, Ong, Postman, Meyrowitz, Finnemann med flere.)<sup>2</sup> ud fra begrebet om det *kommunikative rum*, der er et samlet begreb for ni parametre der hver kan måle delaspekter af mediers sociale effekter eller mao. deres sociale medieringsattributter (se Tække 2006).<sup>3</sup>

Grundet den trange plads vil paperet prioritere beskrivelsen af organisationer som kommunikationssystemer, samt hvordan organisationskultur kan fremdrages ud fra de tre niveauer af selvreference. Som følge heraf vil den medieteoretiske dimension kun blive slået an teoretisk og intuitivt appliceret ud fra begreberne effektivitet, ledelse og medarbejderen i forhold til organisationers kommunikation internt og ligeledes kort og intuitivt i forhold til begreberne branding, konkurrence, outsourcing og alliancer mht. organisationers kommunikative relation til den sociale omverdenen.

### **Kommunikation og organisationer**

I disse år ses massive stigninger i organisationers budgetter i forhold til kommunikation, enten pga. anlæggelse eller udvidelse af interne kommunikationsafdelinger, eller pga. af outsourcing til specialiserede kommunikationsvirksomheder. Bevæggrunden er tilsyneladende den, at kommunikation ses som et strategisk redskab til at optimere organisationerne. Årsagen skal nok findes i det det nuværende samfund, der kan beskrives som funktionelt uddifferentieret (Luhmann 1999) eller som Lars Qvortrup (1998b) skriver; hyperkomplekst. I dette samfund må organisationer lykkes i at iagttage egne iagttagelser ud fra andet og mere end en økonomisk optik. Dette gælder både i forhold til organisationen internt og i forhold til omverdenen. Organisationen må kunne

---

<sup>2</sup> Der vil ikke blive redegjort for medieteorien i dette paper eller for hvilke medieteoretikere som hvilke begreber kan føres tilbage til se Tække (2006) for sådanne sammenhænge.

<sup>3</sup> Netop sammenkodingen af systemteoretisk sociologi og medieteorier er udførligt udredt under betegnelsen *mediesociografi* i phd.-afhandlingen af samme navn (Tække 2006).

kommunikere sig på en konsistent og kongruent måde, da dobbelt kommunikation ikke betaler sig. Hvis medarbejderne internt eller offentligheden eksternt hører ét fra organisationen, men oplever noget andet, er det ikke sikkert at organisationens måske ellers fortræffelige produkt eller serviceydelse kan afsættes, eller at nogen overhovedet vil sættes i forbindelse med den. Både de gode og de dårlige historier må ud, men der kan arbejdes på at de dårlige historier ikke gentages og det er her dette paper kommer ind i billedet. Hvis man vil kommunikere organisationen både positivt og kongruent på én og samme tid, er det en god idé at se grundigt på hvad kommunikation er og hvordan den fungerer i organisationer. I nuværende organisations- og organisationskulturanalytiske tilgange vægtes kommunikation nok, men mest som buzzword og følges ikke op teoretisk og den faktiske organisationskommunikation bliver derfor heller ikke anvendt systematisk eller adækvat i analyser.<sup>4</sup>

### **Organisationen som kommunikationssystem**

At kommunikation kan få en så fremtrædende plads i analysen som her foreslået, er fordi den teoretisk lader sig beskrive 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 meddelelse og information må medregnes (Luhmann 2000). Således også, fx bevægelser (meddelelse) der kan iagttages som stående for noget andet end dem selv (information) og altså handlinger af enhver art, eller sågar handlinger der ikke udføres, men som i situationen er forventede. Ud fra denne definition kan der skelnes mellem adfærd og handling, fordi en *handling* vil blive opfattet som meddelelse af en information, mens *adfærd* vil betegne det, der iagttages som udført uden tanke for social iagttagelse.

Organisationer er en særlig form for sociale strukturer, der kommer i stand gennem medlemskab (Luhmann 2000). Medlemskab er konditioneret ved særlige regler for ind- og udtræden og danner en grænse, der beskriver hvem der kan bidrage til organisationens kommunikation. De særlige konditioner for medlemskab beskriver endvidere medlemmernes relationer i øvrigt når de optræder i medlemskabsrollen. Konditionerne

---

<sup>4</sup> Se fx Schein (1996: 93) der ligefrem benægter at normer, regler, sprog osv. udspilles og bliver til i interaktion.

for medlemskab er skabt gennem tidligere kommunikationer, hvilket også gælder alle øvrige strukturer gennem hvilke organisationen dirigerer sine kommunikationer.

Kommunikation kommer kun i stand hvis en person *meddeler* en *information* og en anden selekterer en *forståelse*, ved at skelne mellem *information* og *meddelelsen*. *Information* defineres ud fra Bateson (*a difference that makes a difference*) (Luhmann 2000: 79). At udtale sig, eller blot at sige noget om verden er at acceptere, at der er viden om verden, hvorfor en udtalelse altid er at 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 (1966: 66) er det *betegnede* altid en mental idé, mens det *betegnende* 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 vil ind.<sup>5</sup> Selektion af *forståelse* må imidlertid selv *meddeles* som *information* for at fuldende kommunikationen og 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 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. 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 en *interaktionshistorie*, der strukturerer den videre kommunikation, fordi kommunikationen som proces ændrer *information*, *meddelelse* og *forståelse* til antagelse eller forkastelse af meningsforslag. Dette 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.

---

<sup>5</sup> Forståelse er konditioneret i organisationer således at medarbejdere må antages at have et fælles grundlag, etableret gennem en fælles interaktionshistorie, for at tolke meddelelsers mening. Er det fx ikke kutyme at banke på vil en banken på allerede meddele at noget helt specielt er på spil, eller at det er en ekstern person der vil ind, eller i et andet tilfælde ud fra en anden interaktionshistorie at det er én der ligger over én selv i hierarkiet etc.

## Organisationen som beslutningssystem

En organisation<sup>6</sup> kan ses som et netværk af beslutninger, som skaber nye beslutninger i et netværk af beslutninger. Beslutninger er en særlig form for kommunikationer der omdanner åbne fremtidsmuligheder til én fastlagt aktualitet. Beslutningen opstiller en horisont af alternativer og fremtvinger et valg mellem dem. 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 beslutningen: ”*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 til den. Forventning gives ud fra tidligere kommunikation som en struktur, der åbner et mulighedsrum for hvordan man kan 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 denne gav. For ledelse betyder denne beslutningens *natur*, at det kun er et minimum af beslutninger i organisationer, der er forment besluttet og altså officielt udråbt som beslutninger. Hertil kommer at selv simple beslutninger for at blive udført, kræver utallige følge-beslutninger for hvordan beslutningen skal udføres, hvilket vil dreje og forme resultatet af beslutningen.<sup>7</sup> Hovedparten af disse forudsætninger (følge-beslutninger) fremstilles ikke til lejligheden, men er derimod reproduktion af hvordan man plejer at gøre. Rutinepræget handling mister som vane beslutningsindholdet, hvilket dog kan reaktiveres ved konflikt eller afvigende adfærd. Beslutningen har en før/efter difference, den sætter en række alternativer op imellem hvilke der må selekteres, før beslutningen ligger disse alternativer

---

<sup>6</sup> Inspireret af Luhmann beskriver Thyssen (1997), Andersen (2001) og Nassehi (2005) organisationer som beslutningssystemer.

<sup>7</sup> Dette gælder mest for den kommunikative organisation, fx vil en mekanisk (Morgan) eller Rationel (Scott) organisation præsentere så lidt kontingens og så høj en grad af specifikation og opsplnitning af arbejdsprocesser og så udførlig en forretningsgang gennem bureaukratiet at beslutninger faktisk vil kunne styres – blot må her så tilføjes, at sådanne organisationer ikke ændrer kurs (ikke er markedsstyrede) således at beslutninger kun vil vedrører hvad der kan betegnes som single loop learning (Argyris & Schön 1996).

åbne. Det er endnu ikke fastslået hvilket der selekteres (men at der skal selekteres). Efter beslutningen står valget fast. At det var en beslutning, ser man nu fordi det trufne valg behandles som kontingent (det kunne have været faldet anderledes ud) og fordi tilslutningshandlingerne motiveres gennem denne kontingens (fordi det blev besluttet må vi nu gøre sådan og sådan, men ikke sådan). Før beslutningen ligger der altså en difference mellem alternativer, efter beslutningen er der også en reference til det trufne valg. Beslutninger lægger ikke fremtiden fast, men indstiller forventninger til fremtiden, til faktuelle sagsforhold i verden og til forventninger til medlemmerne. Andersen (2001) formulerer det sådan, at der før beslutningen foreligger åben kontingens mht. sociale forventninger og bagefter fikseret kontingens mht. sociale forventninger.

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 beslutninger.

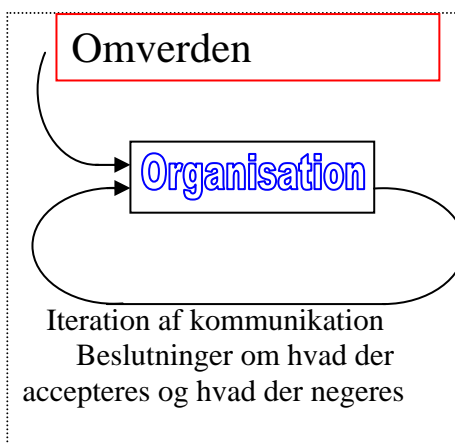
Beslutningskommunikationer knytter altid an til tidligere kommunikation og selekterer gennem tilknytning hvad der regnes som beslutning.

En beslutning kan altså ikke selv beslutte at den er besluttet, den må først anerkendes som beslutningspræmis for yderligere beslutninger. Det må beslutes hvad der er besluttet. Dette er også grunden til at mange møder begynder med at vedtage beslutningsreferatet fra sidste møde. Organisationen er således et beslutningssystem 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, leder de aktuelle beslutningsprocesser.

### **Kommunikation, kompleksitet og kontingens**

Den kommunikative proces skaber *kompleksitet*, der af Luhmann defineres som det forhold, at ikke alle elementer i et system på samme tid kan aktualiserer alle potentielle relationer til systemets andre elementer (Luhmann 2000: 61). Derfor betyder kompleksitet altid selektionstvang, man må vælge en mulighed blandt andre, der ikke i samme tidsmoment kan aktualiseres. Det er hertil kun kompleksitet der kan reducere kompleksitet (Luhmann 2000: 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 hvad der er sagt og hvem der skal gøre hvad, beslutte hvad der er besluttet. Organisationer må



konstant kunne matche omverdenskompleksiteten internt ved at opbygge en intern kompleksitet til at afkode og tolke informationer fra omverdenen, således at den vedvarende kan adaptere til det kommunikations- og konkurrence miljø den agerer indenfor.<sup>8</sup> I det sociale møder man kompleksiteten som kontingens: ”Noget er kontingent, når det hverken er nødvendigt eller umuligt; når det altså kan være sådan, som det er (var, vil blive), men også kunne være muligt på en anden måde” (Luhmann 2000: 146). Det kontingente udgør et særligt mulighedsrum for det sociale, der sandsynliggør antagelsen af visse meningsforslag og negationen af visse andre, alt efter hvilke sociale strukturer der er skabt i løbet af systemets kommunikationshistorie. Kommunikationen i organisationer kondenserer et særligt mulighedsrum for hvad der kan og ikke kan kommunikeres, hvilket over tid giver dem en *meningsgrænse*. For den kommunikerende organisation er det vigtigt at holde et mulighedsrum for uenighed åbent, da konsensuskultur ikke tilstrækkeligt lader organisationen sensitiv overfor ændringer i omverdenen, det kræver løbende interne organisatoriske ændringer vedvarende at tilpasse sig et dynamisk og omskifteligt miljø.

## Mening

Med afsæt i Husserl definerer Luhmann (2000) mening som en skelnen mellem aktualitet og potentialitet. Hvis en leder til en evalueringssamtale fx siger til sin medarbejder: ”nåh men du har jo klaret projekt X nogenlunde”, vil medarbejderen forstå ’nogenlunde’ fordi nogenlunde ikke er *super*, *udmærket*, *dårligt* eller *katastrofalt*, eller nogen af de andre muligheder. Det kan nu ses at den selekterede information blot er en ud af et helt spektrum af muligheder (alle potentielle bedømmende ord), der medkommunikeres (som ikke selekteret) og som danner basis for dens mening. Dette gælder også for meddelelsen: Ser lederen medarbejderen i øjnene eller ser hun væk mens hun giver evalueringen, ryster hun på stemmen, eller sender hun simpelthen bare en mail. De ikke selekterede, men potentielle meddelelsesmuligheder vil danne basis for forståelsen af den aktualiserede. Det samme gælder for forståelsen, tænker medarbejderen at evalueringen er i orden, eller fx at lederen ikke har taget højde for en række forhold, eller at han sidste gang han blev evalueret, ikke havde klaret projektet nær så godt som denne gang, men har fået samme evaluering og at lederen ved det, fordi hun ikke så ham i øjnene. Medarbejderen kunne også forstå det således, at lederen var ked af det på dennes vegne fordi det ikke kunne

---

<sup>8</sup> Fx at have folk og afdelinger til at opfange, fortolke, mestre og omsætte informationer inden for alle for organisationen relevante områder, såvel tekniske som sociale.

blive til mere for præstationen. Jo flere gange den man har været til evaluering, des bedre vil man kunne give mening til evaluering.

### **Organisationskultur og meningsgrænse**

I et systemteoretisk perspektiv består organisationskultur i de meninger der er kondenseret gennem en organisations kommunikationshistorie. Edgar Schein definerer i sammenligning hermed organisationskultur som: ”*Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer*” (Schein 1994: 20). I denne artikels kommunikative perspektiv opfattes organisationskultur som en *meningsgrænse*, der udsiger hvorom man kan kommunikerer, på hvilken måde, til hvilke personer, på hvilke tidspunkter, på hvilke lokaliteter. Meningsgrænsen er dannet gennem systemets interaktionshistorie og kan i organisationer siges at være besluttet. Som følge af den fremlagte teori om kommunikation og beslutninger skal det som tidligere bemærket, tilføjes at langt fra alt i en organisation er eksplicit og formelt besluttet. De fleste beslutninger som organisationskulturer består af, har enten mistet deres beslutningsaktualitet, eller er aldrig formelt blevet besluttet, men derimod gradvist aflejret i den kommunikative praksis. For at komme tæt på den kommunikative produktion og reproduktion af kultur er det nødvendigt at gå tæt på begrebet *selvreference*.

### **Selvreference og kultur**

Der kan skelnes mellem tre former for selvreference nemlig; *basal selvreference* der kun angår elementarisk selvreference, *selvrefleksivitet* der angår processuel selvreference og *refleksion* der angår et systems selvbeskrivelser (Luhmann 2000: 507).

#### ***Basal selvreference***

*Basal selvreference* er et begreb til beskrivelse af systemets elementariske reproduktion. Enkeltkommunikationen er kun et element (hændelse) som element i en proces (Luhmann 2000: 184). Et element er enheden af to selektioner (information og meddelelse) samt anticipation af forståelse. Kommunikationsprocessen består af elementer som refererer til sig selv, ved at medrelatere deres sammenhæng med andre elementer i den samme proces (ibid.: 185). Helt nede i systemets mutualistiske grundlag består kommunikationen af bidrag fra mindst to informationsbearbejdende processer (psykiske systemer) (ibid.: 178). Et bidrag fra



alter er selvrefererende ved at være ment som bidrag i netop det system hvori det indgår som element (ibid.: 171–172). Bidraget bærer i sig en reference til forudgående kommunikation, som det iagttager sig som knyttende an til, hertil anticiperer det også en særlig selektion af forståelse (ibid.: 171). Elementet refererer ikke til systemet i sin helhed, men altså kun til andre elementer (bidrag) der herved bliver del af kommunikationen. Det må selv senere møde anknytning for at blive del af kommunikationen. Da autopoietiske systemer konstituerer sig på et diskontinuert grundlag (hverken ego eller alter kan dirigere systemet), hvor elementerne opløser sig selv med det samme,<sup>9</sup> er de tvunget til vedvarende at reproducere sig selv, dvs. reproducerer de elementer de består af. Elementerne er som hændelser irreversible, de glider bagud i fortiden så snart de er kommet til eksistens, men systemets selektive samordningsmekanismer, dets struktur (normer for bidrag, legitime temaer, dets forventninger til personer, og konditionerings i det hele taget) er reversible. Strukturer er ikke invariante, de ændres løbende gennem systemets produktion og reproduktion af elementer, der anfægter meningsgrænsen som meningsforslag. Meningsforslag kan enten negeres eller konditioneres, og der vil altid være et råderum, en gråzone der kan forhandles.

Strukturen ændres gennem de processer der løber gennem strukturen. Systemets udgangspunkt er det motiverende problem om dobbelt kontingens. Først er systemet i krampe: *”Så længe ego ikke kan handle uden at vide, hvorledes alter vil handle og omvendt, er systemet ikke bestemt i tilstrækkelig grad, og det er derfor blokeret”* (ibid.: 172). Al begyndelse er imidlertid let. Enhver adfærd vil blive regnet som handling, situationsdefinitioner vil kunne foreslås etc. Herefter vil en systemhistorie være indledt, og al yderligere kompleksitetsreduktion vil herefter ske på baggrund af denne, herefter voksende historie (der giver forventninger = struktur), der uddifferentierer systemet fra dets omverden. Systemet vil begrænse sig til ikke at omhandle alt, hvilket samtidig vil udvide mulighederne for en mere bestemt kommunikation. Omverdenen vil herefter være af en sådan beskaffenhed at meget er muligt, mens kun lidt er relevant. Den dobbelte kontingens vil herefter ikke mere kunne forventes at optræde i den fuldstændigt ubestemte form hvori den først viste sig, men kun ud fra meningsgrænsen, i forhold til hvilken den kan optræde som modsigelse (ibid.: 173).

---

<sup>9</sup> Dette ses mest tydeligt i det orale medie, i talesproget, i hvilket bidrag kun eksisterer mens de artikuleres. I andre medier der har lagringskapacitet, fx i skriftmediet, mister bidrag dog også deres aktualitet efter at være meddelt, men de kan senere reaktualiseres ved at møde anknytning. I det orale medie er kommunikationen helt afhængig af psykiske systemers hukommelse, men uanset hvilket teknisk kommunikationsmedie der er tale om, må kommunikationen selv hele tiden skabe og genskabe sine elementer for at kunne opretholde sig selv.

### ***Selvrefleksivitet***

"By *"reflexivity"* I mean (...) the application of a process to itself or to a process of the same kind" (Luhmann 1982: 329). Altså tales der om *selvrefleksivitet* hver gang en proces benyttes på sig selv, her når der kommunikeres om kommunikation (Luhmann 2000: 193), hvilket betegnes som metakommunikation. Gennem kommunikation om kommunikation forhandles selv- og fremmerefERENCE. Fremmedreferencen omhandler iagttagelser af omverdenen eller mao. konstruktion af omverdenen via selvreference (reference til meningsgrænsen). Altså er der én person der ytrer noget om noget, dernæst selekterer andre forståelse af ytringen, og efterhånden vil der fremstå et skel mellem det ikke antagelige og det absolut nødvendige. Hvis man ytrer det samme til to forskellige systemer kan man godt opleve at møde accept for meningsforslaget i det ene, men negation af meningsforslaget i det andet. En væsentlig del af kommunikationen om kommunikation er den om normer, hvilken kontinuert fastlægger hvordan kommunikationen i systemet skal være.

### ***Refleksion***

Selve fastlæggelsen af meningsgrænsen må begribes ud fra begrebet om *refleksion*, der dækker systemets selvbeskrivelser. "*Reflection may (...) be defined as the process through which a system establishes a relationship with itself. (...) we can also (...) refer to reflection as »self-thematization«.*" (Luhmann 1982: 327). Ved refleksion forholder systemet sig til sig selv i sin helhed ved at indføre en beskrivelse af sig selv i sig selv. Refleksionen lægger systemets meningsgrænse fast, såvel positivt (vi er dem der ...) som negativt (vi er ikke dem der...) i en sammenligning med omverdenen, i forhold til hvilken systemet adskiller sig. Systemets selvbeskrivelser er kommunikationer der definerer meningsgrænsen. Refleksionen bygger så at sige ovenpå og eksisterer kun via de to underliggende former for selvreference, men i refleksion er det ikke elementer i forhold til relationer eller begreber og betydninger der forhandles via begreber og betydninger, men selve forskellen mellem system og omverden, hvor systemet ses i sin helhed i forhold til omverdenen. Refleksion giver identitet til organisationen og derved også mulighed for at medarbejderne kan hente identitet fra at være medlemmer af organisationen.

### ***Operationalisering af kulturbegrebet***

De tre niveauer af selvreference kan ses som en operationalisering af kulturbegrebet i forhold til organisationer. Det mest vide kulturbegreb findes i den basale selvreference hvor et bidrag ved at knytte an til tidligere kommunikation, fx tematisk eller blot i forhold

til sprogbrug, refererer til sig selv som del af systemet.<sup>10</sup> Basal selvreference kan siges at være den hele samlede potentialitet for kommunikation som organisationssystemet stiller til rådighed, dvs. alle de mulige koblinger af aktualitet og potentialitet systemets kommunikationshistorie har skabt grundlag for som forventelige, eller om ikke andet så meningsfulde. Det næste niveau, selvrefleksiviteten, giver indblik i hvilke metakommunikationsmuligheder systemet har udviklet. Dels er det centralt at bemærke hvornår, eller i hvilke tilfælde, der i organisationskulturen bliver metakommunikeret, altså hvordan metakommunikation rent faktisk bruges eller ikke bruges. Er der fx bestemte personer eller positioner, der ikke møder metakommunikative bidrag til deres ytringer, eller andre der altid gør. Dels er det vigtigt at bemærke hvilke sager eller temaer der ikke metakommunikeres (genforhandles, rekapituleres, ønskes omformuleret etc.). Sidst men ikke mindst giver metakommunikationer ofte et praj om meningsgrænsens udformning i forhold til det aktuelle emne, dvs. at meningsgrænsen ofte eksternaliseres i metakommunikation, fx: ”sådan må du ikke sige, som jeg ofte har sagt, som direktøren sagde”. I refleksionen kommer kulturen eksplicit frem fx i udsagn som: ”sådan gør vi her, sådan gør vi ikke, vi er dem der... etc.”. Refleksionens skabelse af et billede i organisationen af organisationen kan også efterforskes ved at notere metaforer brugt til at betegne organisationen med, samt ved at notere narrativer om organisationen i forhold til dens historie og i forhold omverdenen.<sup>11</sup>

### *Opsamling*

Der er altså tre niveauer: Basal selvreference der viser hvilke elementer der kan vinde anknytning og accept i organisationen. Selvrefleksivitet der viser hvilke legitimeringsformer der er kondenseret i systemet for hvad man kan sige, hvorledes etc. til hvem, hvad enten det er for at sige noget selv, eller for at tilbagevise hvad andre siger, eller for at søge at få besluttet en ny norm for hvad man kan sige, eller for at tilbagevise en andens forsøg på at installere en ny norm. Dvs. at studier af selvrefleksivitet viser organisatoriske legitimeringsformer herunder også for ændring af legitimeringsformer. Refleksion afdækker hvilke selvbeskrivelser der verserer i organisationen, om de er delte

---

<sup>10</sup> Kultur er således systemteoretisk set et begreb der beskriver hvilke bidrag der ud fra kondenseringer er forventelige i en organisation, en reduktion, der muliggør skelnen mellem passende og ikke passende bidrag eller korrekt og ikke korrekt temabrug.

<sup>11</sup> Her kan også kobles til distinktionen mellem handle- og skueteorier (Argyris & Schön 1996), hvor den refleksive selvforståelse kan inkludere selvbeskrivelser så som: ’ved os kan vi tale åbent om alt og kritisere ledelsen’, mens der faktisk blokeres for et helt spektrum af mulige metakommunikationer.

eller er forskellige i forskellige subkulturer. Alle tre niveauer giver mulighed for at beskrive hensigtsmæssighed og kongruens i organisationskommunikationen.

### **Symbolsk generaliserede kommunikationsmedier og meningsgrænsen**

Har man beskrevet en organisations kommunikation ud fra de tre niveauer af selvreference er man nået et godt stykke på vejen mod at have udført en sociologisk funderet analysestrategi.<sup>12</sup> Man vil da kunne opliste hvilke semnatikker, legitimeringsstrukturer mv. der er kondenseret som organisationens meningsgrænse. Meningsgrænsen må imidlertid også beskrives i forhold til hvordan organisationskommunikationen knytter an i forhold til funktionssystemer og altså i forhold til hvilke koder der anvendes i kommunikationen og hvilke kondenseringer der kan identificeres i forhold til værdivalg i koderingen. Det funktionelt differentierede samfund beskrives af Luhmann (2000, 1999) som uddifferentieret omkring en række funktionssystemer såsom politik, økonomi, videnskab, kærlighed med flere. Hvert funktionssystem er kommunikativt uddifferentieret omkring et symbolsk generaliseret kommunikationsmedie (SGK) med en binær kode. Det politiske SGK er fx magt og koden position/opposition, i økonomi er SGK'et penge og koden betaling/ikke betaling. Funktionssystemerne 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 i socialdimensionen (via medlemskab og betingelser for dette) (Andersen & Born 2002: 125). Hvert funktionssystem er vigtigt fordi det rummer redskaber til at vælge og beslutte (Thyssen 1997: 17). De er opbygget omkring deres binære kode, der kunstigt splitter verden i to, så en positiv værdi spejler sig i en negativ, hvorfor de kan bruges til at vælge (ibid.: 19). Organisationer orienterer sig efter SGK, der giver en fælles orientering indenfor et funktionssystem. En privat virksomhed iagttager med penge i sit forhold til omverdenen og med magt i sit forhold til sig selv (ibid.: 21). Selv om de andre SGK måske kun bruges som *pynt* eller som *heste der spændes for pengenes vogn*, som Thyssen formulerer det (ibid.), så kan den kommunikative organisation kun opretholde sig selv, hvis den er reflekteret om sin kommunikation i alle koder. Selvorganiserende kommunikationssystemer opbygger semantikker, der virker som preselektioner i forhold til alle SGK også mht. dem der ikke har udviklet sig til funktionssystemer (her er moral

---

<sup>12</sup> Hvad man lidt langt kan kalde for en organisationskommunikationsanalysestrategi.

af særlig interesse). Aflejringen af preselektioner er en vigtig del af den samlede organisationskultur og kan afdækkes gennem kommunikationsanalyser i forhold til hvilke holdninger der er fremherskende og umiddelbart møder accept, samt omvendt i forhold til hvad der negeres eller slet ikke kommer på tale som alternativ i beslutningsprocessen.<sup>13</sup>

## Meningsgrænsen og tekniske kommunikationsmedier

Meningsgrænsen er lagret i dokumenter, samt i hukommelsen på organisationsmedlemmerne, men den er også implementeret i fysiske omgivelser, herunder i de tekniske kommunikationsmedier organisationen råder over. Meningsgrænsen forbliver latent undtagen i situationer hvor den krænkes, dvs. når nogen opfører sig imod dens forskrifter, eller ved eksplicitering af organisationsværdier. Beslutninger om indførelse af nye tekniske kommunikationsmedier tages som oftest af topledelsen i fremskridtets navn, forstået på den måde at nye smarte medier, der objektivt set synes at ville kunne øge effektiviteten i organisationen indkøbes. De ansattes første møde med teknologien er ofte en indkaldelse til et kursus i dets funktionalitet, samt instrukser i til hvilke formål og fx hvor ofte mediet skal bruges i forhold til arbejdspraksis. Et eksempel er den digitale kalender, der i de sidste årtier er blevet indført i Danmark med store konsekvenser for de forskellige organisationskulturer.<sup>14</sup> Det vækker altid megen modstand når nye teknologier indføres på denne måde og der er en lang tradition (det sociotekniske paradigme), der har beskrevet de uheldige konsekvenser ved top-down styret implementering af teknologi på arbejdspladser. I den kommunikative organisation må teknologi indføres brugerstyret. Medarbejderens kodning (se Andersen & Born 2002) vil betyde at det kun svært lader sig gøre, at få en egentlig kommunikation i gang om en ny teknologi, hvis ikke det står klart at det er legitimt at stille spørgsmålstejn ved hensigtsmæssigheden af den eller ved den måde den ønskes brugt.<sup>15</sup> Spørgsmålet om hvordan meningsgrænsen påvirkes af ny kommunikationsteknologi kan undersøges ved at kortlægge hvilke tekniske medier organisationen producerer og reproducerer sig kommunikativt i. Ikke kun formelle, men også uformelle sociale

---

<sup>13</sup> Se fx Tække (2003) for en organisationsanalyse af to nyhedsgrupper hvor præselektioner i forskellige SGK afdækkes og tegner systemernes meningsgrænse.

<sup>14</sup> Den digitale kalender fordrer en omstrukturering af arbejds gange fx mht. at andre nu kan skrive sig ind i end kalender, samt for kontrol af hvem der laver hvad, hvor og hvornår. Således må arbejdsprocesser restruktureres i tid og rum ved denne teknologis indførelse hvilket alt sammen beslutes på en gang ved blot at beslutte indførelsen af et sådant kalendersystem.

<sup>15</sup> Teknik beskriver et selvstændigt SGK med koden effektiv/ikke effektiv. Denne kode må reflekteres i forhold til den hele organisationskultur, således at en ny teknologi ikke destruerer sociale relationer og psykisk velvære, da teknologiens potentielle effektivitet alligevel så ikke vil kunne aktualiseres.

systemer er her af interesse, da de uformelle systemer både virker i forhold til den egentlige beslutningsproces, samt i forhold til opretholdelsen af den enkelte medarbejders velbefindende. I en sådan analyse kortlægges dels den konkrete brug af medier og dels de pågældende mediers kommunikative rum. Et medies kommunikative rum måles ud fra 9 parametre (Tække 2006): 1. *Pris*, der er et udtryk for om organisationen vil eller kan investere i et givent medie og derved få mulighed for at reproducere sig i det. 2. *Sværhedsgrad*, der måler om mediet udelukker mange ved at være svært tilgængeligt. 3. *Direktionalitet*, der måler hvilke muligheder og restriktioner mediet giver i forhold til hvem der kan sende og modtage meddelelser. 4. *Tid*, der måler om mediet er synkront, asynkront, nær-synkront eller super synkront. 5. *Lagring*, der måler mulighederne for at gemme meddelelser. 6. *Genfinding*, der måler mulighederne for at kategoriserer, systematisere og genfinde meddelelser. 7. *Remediering*, der måler sociale og psykiske konsekvenser ved reproduktion af allerede værende sociale aktiviteter i nye medier. 8. *Konsistens*, der måler hvilke meddelelsesformer der kan instantieres i mediet (informere det) fx billede, lyd, tekst, etc. 9. *Rum*, der måler hvilke spatiale konsekvenser mediet har for organisationens ekstension såvel i virtuel - som i geografisk forstand.<sup>16</sup>

I dette paper, der er indledende i forhold til applikationen af mediesociografi på analyse af formelle organisationer, der betjener sig af en vifte af medier, vil den følgende skitsering ikke eksplicit gennemgå parametre i forhold til medier i organisationer, men mere intuitivt søge at accentuerer væsentlige iagttagelser i forholdet mellem organisation og medier.<sup>17</sup>

## **Medier og intern organisationskommunikation**

### *Effektivitet*

Medier åbner og begrænser muligheder for kommunikation, de skaber forskellige kommunikative rum, fx i forhold til hvem der kan deltage, om kommunikationen lagres, er synkron eller asynkron, skriftlig eller mundtlig. Hertil kommer at mennesker har vidt forskellige kommunikative kompetencer i forhold til forskellige medier og forskellige stressgrænser for hvor mange medier de kan håndtere, at skulle være kommunikativt tilgængelige i på samme tid. Organisationer må derfor være opmærksomme på hvordan medier bliver brugt, samt i forhold til hvad. Beslutninger om hvordan bestemte medier anvendes i forhold hvilke arbejdsprocesser må ekspliciteres. Det vil sige at

---

<sup>16</sup> For parametrenes oprindelse i medium theory, samt for en uddybelse af deres relation til det sociale se Tække (2006) og for sammenligning med Luhmanns medieteorier se (Tække 2006b).

<sup>17</sup> Imidlertid vil alle parametre i alle medier kunne have relevans i empiriske studier af organisationer.

organisationens forskellige kommunikationspraksisser ikke vil være effektive i forhold til de muligheder og begrænsninger de enkelte medier giver, hvis ikke også dette forhold holdes aktuelt, som noget der vedvarende må besluttes omkring. Fx er afdelingsmødet, hvor alle i en organisationsafdeling er samlet omkring et bord, en kommunikationssituation med bestemte muligheder og begrænsninger. Sådanne møder har en lang evolutionshistorie bag sig, der inden for dets kommunikative rums rammer strukturerer kommunikationen i et bestemt mønster med en mødeleder, en dagsorden og en tidsramme. Imidlertid sker megen beslutningskommunikation sideløbende via e-mail, messenger, telefon mv. Mange møder er spild af tid og kan forvride den overordnede kommunikationsproces ved at folk, der gør sig godt på sådanne møder og kan lide at høre sig selv tale, fylder tiden ud og dominerer hvilke beslutninger der bliver taget. Andre med dårligere kompetencer i forhold til mødesituationen, men som måske har en bedre dybdeviden og erfaring med de sagsforhold der tages beslutning om, kommer ikke til at præge beslutningen, hvilket i sidste ende er dårligt for organisationen. Dårligere kompetencer kan fx være at væve og ikke komme hurtigt til pointerne, eller at være usikker over for den udstilling af deres person som sådanne mødesituationer giver. En god mødeleder kan gøre meget, men vil alligevel altid være begrænset af kun at kunne danne ét syn på, og kun én forståelse af organisationen og de bidrag der gives på mødet. Medarbejdere med dårlige mødekompetencer kan imidlertid godt have gode skriftlige kompetencer, eller måske de er mere skarpe i en telefon eller på tomandshånd. For organisationen gælder det om at få de bedste *informationer* til at *forstå* sig selv og omverdenen ud fra, og derfor om at udvikle en kommunikationskultur hvor *meddelelsesformerne* bliver reflekteret og udformet til at matche netop de medarbejdere, der konkret skal indgå i beslutningsprocesserne.

Meget tid går som sagt med møder i organisationer, dette forstyrrer mange medarbejdere og stjæler deres tid. Arbejdstiden stjæles imidlertid også via de mange medier som medarbejderen er kommunikativt tilgængelig gennem. Mange meddelelser, især mails angående beslutninger eller begivenheder, der ikke har relevans for alle optager meget tid. Mange oplever en meget travl dag, men har dybest set blot talt i telefon, i Messenger, læst e-mails osv. om ting, der egentligt ikke havde med kerneopgaverne at gøre. Derfor må det eksplicit i samråd med den enkelte, besluttes hvilke medier denne skal være tilgængelig i indenfor hvilke tidsrum, hvilket offentliggøres. En sådan praksis giver realistiske forventninger i forhold til hvornår man kan træffes i hvilke medier og fjerner det sociale pres, den enkelte kan føle i forhold til at være kommunikativt tilgængelig og

hertil også ekspliciterer overfor ledelsen hvor megen tid der egentligt går med disse aktiviteter. Et problem er, at det kan være meget svært, dels på forhånd at tage bestik af en e-mails relevans før man har læst den, og dels at e-mail også lægger et socialt pres; som en henvendelse i tillid der må besvares. Det sociale pres øges i de synkron medier altså i SMS og Messenger, hvor en anden person faktisk henvender sig nu og her og man straks derfor forventes at give et svar, der er formuleret passende. E-mail er dog i det mindste eksponent for en klar asynkron kommunikationskultur hvor man lige kan færdiggøre, fx den linje man er ved at skrive inden man responderer. Også telefonen braser lige ind i ens interlokale kommunikative rum og forstyrrer. Løsningen på disse medieproblemer er ikke at forbyde brugen af medierne, men at opbygge (beslutte) en organisationskultur hvor de bruges hensigtsmæssigt. Hele forretningsgangen må gennemgås, hvem ved hvad om hvilket, hvem kan man henvende sig til om hvad hvornår og hvem kan absolut ikke klare at blive forstyrret lige nu eller i det hele taget. Hertil kommer området for hvem der skal informeres om hvad, hvem der er interessenter og skal have del i netop denne type beslutninger. I forhold til dette spørgsmål må der holdes en balance mellem nogen på den ene side, der vil kunne føle sig holdt udenfor ved ikke at få informationen og andre på den anden side, der vil kunne føle sig overdænget med unødige informationer. Her kan valget af medie igen være udslagsgivende, sender man mail, men kun til nogen risikerer man at holde andre udenfor og etablere klikker, sender man bredt ud spiller man manges tid og giver dem unødige overvejelser. Det er et ideal at have en åben organisations- og beslutningskultur, derfor er det bedst at bruge elektroniske opslagstavler på intranet. Hvis det tager længere tid selv at slå op på intranet for at finde en information, end det tager at ringe eller skrive til én, der sidder inde med oplysningen så er informationssystemet for dårligt og skal laves om i en brugernær designproces.

### ***Ledelse***

Selvom det bedste ideelt set er, at den med de bedste kompetencer på et område er den der beslutter den samlede organisations tiltag på dette område, er en flad ledelsesstruktur ikke nødvendigvis det bedste. Det er derimod vigtigt at ledelsen dels får de bedste informationer og dels lader kompetencepersonerne indenfor de enkelte områder være dem der præger beslutningerne. På den ene side bliver alle overordnede beslutninger i større organisationer taget alene af topledelsen, på den anden side fortaber beslutningerne sig herefter i organisationskulturen ud fra hvilken de vil blive implementeret. Derfor må



topledelsen kunne knytte an til de kommunikative præselektioner i organisationskulturen og bygge deres beslutninger på informationer fra de relevante afdelinger og anvende en passende meddelelsesform. Denne kan i nogle tilfælde være dialogisk (hvis beslutningen er afhængig af nedefra kommende initiativ), eller fx direktiv (hvis den fx angår forhold ledelsen ikke selv er herre over). Mediet spiller afgørende betydning for selektion af forståelse, samt for om kommunikationens præmisser gøres til præmisser for handling. Man forflytter fx ikke medarbejdere over telefonen eller pr. mail, men ansigt til ansigt i enerum. Omvendt gives teknisk detaljerede handlingsbeskrivelser ikke mundtligt men skriftligt, fx pr mail.

Topledelsen er altså afhængig af beslutningskulturen i hele organisationen hvorfor denne må have speciel interesse. Som tidligere sagt kan man ikke være sikker på, at det er de bedste forslag der tegner sig i mødesituationen rundt om bordet i afdelingerne, men omvendt kan e-mail konferencer om beslutninger gå hen og trække ud og tiltrække meget lange indlæg<sup>18</sup> og også afskære medarbejdere med andre dårlige e-mailkompetancer, der helt vil afholde dem fra at bidrage. Det er imidlertid også en beslutning hvornår og hvordan beslutninger skal tages og da ledelsen i den kommunikative organisation ønsker at træffe åbne beslutninger, med klare og ekspliciterede begrundelser, kan man lave en kombinationsløsning med et forløb med flere møder med en mailrunde imellem. Fx sådan at der først fremlægges en motiveret dagsorden og så afholdes et møde med beslutningsreferat, der lægges på intranet hvorefter der kan mailes indlæg inden beslutningen endeligt tages på et opfølgende møde. I denne form kan man fx bidrage med sit bedste uden nogensinde at besvære sig med at gå til nogle af de to møder. Men igen, så handler det om, at se på den konkrete sammenhæng og de konkrete personer, der skal involveres i beslutningen, hvorefter et skræddersyet forløb med brug af bestemte medier brugt på bestemte måder, kan sættes i værk.

Det er vigtigt at en ledelse dækker alle kommunikative kompetencer og blander sig i organisationskommunikationen i alle de medier organisationen eksisterer i. Ikke at den skal virke kontrollerende, men for at den kan følge med i og præge de legitimeringsformer og selvbeskrivelser som cirkulerer i organisationen. Hvis ikke ledelsespersonerne er de bedste blandt ligemænd, men kun kan opretholde sig ud fra formel autoritet mister de tillid blandt medarbejderne. Hertil er en anden grund, at

---

<sup>18</sup> I medier som Usenet nyhedsgrupper og mailinglister møder lange indlæg kun sjældent anknytning og bliver derfor ikke del af kommunikationen, hvortil deres afsendere mister agtelse og tillid (Whittaker et al. 1998).

ledelsen må kære sig om, at de forskellige medarbejdere har det godt og ikke lider overlast af hverken arbejdsopgaver eller af den kommunikationssituation de er sat i.

### ***Medarbejderen***

Som medarbejder i en organisation er man meget følsom overfor hvilke medier man skal kommunikerer igennem. Det er forskelligt hvilke styrker og svagheder man har i forhold til kommunikative kompetencer. Nogle, man kunne fristes til at tage det gamle stereotyp om ingeniøren op, er utroligt dygtige til smalle og sværttilgængelige fagområder, men ret dårlige i forhold til kommunikative kompetencer. Sådanne medarbejdere kan være utrolig vigtige for organisationen og må derfor inkluderes i det sociale fællesskab i netop de medier, de har det bedst med at bidrage til kommunikationen via. For de fleste er det en svær og stressfremkaldende situation, at være ustandseligt tilgængelig via mange medier, hvortil denne tilgængelighed også er dårlig for fordybelse. Stress kan beskrives som udkommet af en transaktion hvor en belastende situation, karakteriseret ved omgivelsernes krav overstiger medarbejderens ressourcer. Hvis ikke medarbejderen kan etablere en tilpas copingstrategi kommer han i en tilstand af stress, hvilket kan føre til sygdom hvis ikke der skrives ind så de stressende forhold ændres (Agervold 1998: 103).<sup>19</sup> Det er meget stressfremkaldende at skulle løse en opgave hvis man hele tiden forstyrres og ikke er i stand til at beskytte sig mod forstyrrelserne. Det kan virke som et socialt krav at skulle besvare mails, SMSer, Messenger beskeder osv. og som en trussel om social udelukkelse hvis ikke man gør det. Dertil er der problematikken om mails fra ledelse, udvalg osv. der ikke egentligt angår medarbejderen alligevel, eftersom vedkommende ikke har overskud til at gå ind i de sager som disse mails angår, eller slet ikke har noget med dem at gøre. Det er medarbejderne der skal holde organisationen i gang og det er derfor vigtigt, at der i organisationen findes en kommunikationskultur, der dels eksplicit legitimerer at medarbejdere frigøres for medier, der ikke har med deres kærneområder at gøre. Dels må de *medielettede* medarbejdere alligevel holdes inde i det organisatoriske fællesskab, via andre kommunikative strukturer i medier de kan leve i psykisk harmoni med. Omvendt er det også vigtigt ikke at forbyde medier, samt ikke at forhindre interessenter i at få informationer og deltage i beslutninger som de har ret, lyst og overskud til at involvere sig i. Medier må på denne baggrund indregnes i arbejdstidsregnskaber, man kan fx ikke bare indføre en digital kalender, uden at sætte tid

---

<sup>19</sup> Omkring 50% af befolkningen føler sig til tider stressede, 20-30 procent af den danske befolkning skønnes at lide af stress, mens omkring 10% karakteriseres som meget stressede ifølge Videnscenter for arbejdsmiljø.

af til at holde den opdateret, eller oprette mailinglister der skal følges med i uden at der sættes tid af til det osv.

Andersen og Born (2002) har afdækket tre grundlæggende symbolsk generaliserede kommunikationsmedier (SGK) som medarbejdere kommunikativt knyttes til organisationer som personer gennem. Næmlig ret, pædagogik og kærlighed. Der har været et historisk skred fra ret over til kærlighed, så denne nu er det primære SGK. Kærlighed virker som SGK ud fra koden elsker/elsker ikke. Denne kodering giver ikke kommunikative anknætningsmuligheder hvor man kan afvise organisationens behov og livssyn (se Andersen og Born 2002, Luhmann 1986). Det er meget uheldigt for medarbejderens muligheder for at gøre egne behov gældende, at kommunikationen forløber på det højest personlige plan, fordi det højest personlige altid vil være *organisationens* behov og livsanskuelse. Medarbejdere identificeres kun som den maske eller rolle de udfylder i organisationen og ikke som hele personer (Thyssen 1997) og vil på denne måde altid kun kunne være den elskende, den der skal bevise sin kærlighed og troskab og vinde tillid ved at gøre kærlighedens gerninger. Dette lægger et stort pres på medarbejderen i den kommunikerende organisation, hvilket i forhold til tekniske kommunikationsmedier betyder, at man altid forventes at lytte, svare og gøre, når man kontaktes og altid, at være tilgængelig for kontakt. Ud fra en ordentlig HRM strategi hvor organisationen tilsigter at kunne trække på medarbejderen i mange år, gælder det om ikke at slide dem ned ved at stresser dem. Dette ville fx kunne opnås ved lokalt at etablere en meningsgrænse, der som etisk kodeks sætter den enkelte medarbejders situation og individuelle styrker og svagheder i centrum som modvægt til kærlighedens bud, som legitimering af, at den enkelte kun kan og skal leve op til forventninger der kan modsvares af den enkeltes ressourcer.

### **Medierne og ekstern organisationskommunikation**

Organisationers sociale omverden kan beskrives ud fra to størrelser nemlig funktionssystemer og andre organisationer. Funktionssystemer er systemer der virker ud fra bestemte kommunikative koder såsom betaling/ikke betaling i økonomi og bestået/dumpet i uddannelsessystemet. Siden overgangen fra det stratificerede samfund til det funktionelt differentierede samfund (se Tække 2006) har utallige organisationer opbygget sig omkring samfundets forskellige funktionssystemer. Organisationer opbygger deres ry og rygte og vinder tillid, ved at klare sig godt i forhold til den grundlæggende kode som de er funktionelt uddifferentieret til at centrere sig omkring.

Industrivirksomheder må vise overskud ved at kunne afsætte deres produkter, ved at konkurrere på pris, kvalitet og service, uddannelsesinstitutioner må uddanne kandidater med høj kvalitet. Selvom hver organisation er centreret omkring en afgørende kode, må de dog forholde sig til alle andre relevante samfundsmæssige koder. De må holde sig indenfor hvad der er lovligt, de må synliggøre sig positivt i massemedierne og fx have en etisk profil. Kommunikationen med omverdenen implicerer såvel som den interne kommunikation, brug af en vifte af tekniske medier og udfordrer såvel ledelse, medarbejdere som hele organisationskulturen.

### ***Synlighed og branding***

Man må forvente at den kommunikerende organisation har et website og at det er overskueligt, opdateret og giver indgående og uddybende information om organisationen. Hertil må det forventes at websitet giver mulighed for interaktion med repræsentanter for organisationen. Alle disse forventninger til organisationen kan føres tilbage til det simple faktum, at det er muligt at have et website, hvorfor det må forventes at den kommunikative organisation har et sådant med diverse interaktionsmuligheder. Den teknologiske udvikling og samfundsmæssige adaptation til denne, tvinger den enkelte organisation til at være kommunikativt tilgængelig også i de nye medier. Der er betydelige kvalitetskrav til en organisations interface og et dårligt, uoverskueligt, uopdateret website eller et uden interaktionsmuligheder virker mod hensigten. Et website virker efter massemediernes logik og kode (Tække 2006: 230), hvilket vil sige at de virker efter koden information/ikke information (Luhmann 2002). Altså må hvad der står på et website være selekteret nøje efter informationsværdi og kategoriseret let gennemskueligt og præsenterer organisationen i det bedst mulige lys. Her er det afgørende at der hersker kongruens mellem organisationens fremstillede selvbeskrivelser, der udover produktpræsentation må rapportere kulturelle nøgleværdier og den i organisationen faktisk værende kultur. Hvis organisationen skal tiltrække nye kompetente medarbejdere og ledelsespersoner, opgradere sine produkter med lifestyle kvaliteter, lave solid reklame for produkterne, afspejle en allround konsistent etisk korrekt værdiledelse og hertil virke attraktiv for andre organisationer i forhold til indgåelse af alliancer, må den kommunikerende organisation kunne massekommunikere. Den eksterne fremstilling af organisationen og dens kultur kan udover den positive værdi i forhold til omverdenen, også spille positivt ind på udviklingen af den faktiske interne organisationskultur og give identitet til medarbejdere og ledelsespersoner (Morsing 1995). I forhold til andre

massemedier (tv, radio og aviser) gælder sammen spilleregler, der må være kongruens mellem den påståede organisationsidentitet og den faktisk værende og den skal præsenteres med vision og tilpas luft under vingerne, for at få ørenlyd i det nuværende mediebillede. Kongruensen må hertil omfatte og gælde helt fra underleverandørers produktionsformer, over de egne arbejdsprocesser og organisationskultur til slutbrugerens opfattelse og brug af produktet.

Den massemediale kommunikation må varetages af specialister, men den mest hyppige form for ekstern kommunikation er ikke massemedial,<sup>20</sup> men forløber på interaktionsbasis mellem et medlem og en ekstern person. I denne form for kommunikation er det vigtigt for organisationen at der er 100% loyalitet overfor den, at den pågældende medarbejder kan præsenterer organisationskulturen, har kendskab til vigtige fakta om produkter, er ustresset og kompetent til at håndtere det kommunikative rum der gives af det medie kommunikationen medieres gennem. En kommunikerende organisation har en hurtig respons tid og altså ikke lange telefonkøer eller lang ekspeditionstid på henvendelser per mail. Hvis organisationen har oprettet internetportaler med diskussionsfora, må den være opmærksom på at sådanne vil have deres egen kultur, delvist givet ud fra det konkrete medies kommunikative rum og historie og delvist givet ud fra forummets egen interaktionshistorie (Tække 2006). Her må organisationen være forberedt på ikke at kunne styre kulturudviklingen, men på kun at kunne præge den, ved på niveau med andre eksterne deltagere at kunne komme med meningsforslag. Kommunikation kan ikke dirigeres og et sådant forum skal kunne bidrage positivt til organisationens branding, hvorfor ærbødighed overfor forummets meningsgrænse er påkrævet. Direkte opsøgende arbejde hvor organisationsmedlemmer tilmelder sig eksterne internetfora er også en gangbar vej, i forhold til vedvarende at matche omverdenskompleksiteten internt og brande sig eksternt.

Alle disse kommunikative sammenhænge er for værdifulde til at overlade til tilfældigheder. De må eksplicit besluttes og de medarbejdere der deltager i disse kommunikative aktiviteter skal have de rette kompetencer og have afsat den fornødne tid, til at repræsenterer organisationen udad til og omverdenen indad til.

---

<sup>20</sup> Fx en nyhedsgruppe om et produkt, eller besvarelse af mails foranlediget af informationer på websitet, eller en telefon opringning.

### ***Konkurrenceevne, outsourcing og alliancer***

Den kommunikerende organisation går mod en højere og højere grad af specialisering af enkeltfunktioner. Ikke bare produktionsenheder outsources til andre geografiske områder med mindre lønomkostninger og ringere arbejdsmiljøforhold, men også specialfunktioner outsources i stort omfang og specialister må ofte klare sig på freelance basis. Der er efterhånden mange én eller to mands organisationer, der tager sig af specialiserede funktioner, således at mange organisationer mest af alt må opfattes som en knude i et netværk, der tilsammen varetager produktionen af produkter og serviceydelser. Dette stiller forhøjede krav til den enkelte organisation i forhold til kommunikation med de andre knuder i netværket. Der er tale om en form for mellemting mellem intern og ekstern kommunikation. Den enkelte organisation må kunne holde styr på forskellige idiosynkrasier i forskellige organisationers interaktionsstil og adapte til dem på en måde, der hverken frastøder vigtige allierede eller eroderer den egne organisationskultur.<sup>21</sup> Det er klart at der over tid opstår organisationslignende relationer mellem medarbejdere fra forskellige organisationer der arbejder meget sammen. Denne kvasiform for organisering kan siges fuldt ud at omfatte de to første former for refleksivitet, men kun i begrænset omfang den sidste. Interaktionshistorien vil give et fælles betydningsarkiv og muliggøre visse former for metakommunikation og udelukke andre, men selv om denne form for systemer vil genererer selvbeskrivelser, vil de dog altid være underlagt og begrænset af den eller de egentlige organisationer som medarbejderne er konditionerede medlemmer af. I forhold til tekniske kommunikationsmedier må det nøje overvejes hvilke medier der skal anvendes for at holde en positiv, konstruktiv og vedvarende kommunikation i disse systemer. Her spiller de individuelle kompetencer ind igen, det er u hensigtsmæssigt at stille normative mediekrav op for i hvilke medier kommunikationen skal foregå i, fx at tvinge folk ind i videokonferencesystemer hvis ikke medarbejderne føler sig trygge ved dem.<sup>22</sup> Dette er dog en afvejning, da alliancer ofte netop er baseret på kommunikation i bestemte medier ud fra særegent udviklede sub-kommunikative kulturer. Grundet dette vil det være mest logisk at afveje såvel faglige som kommunikative kompetencer i forhold til etablering og opretholdelse af alliancer.

---

<sup>21</sup> Der er bemærkelsesværdige ligheder med den systemdannelse der ske på basis af weblogs hvor personer organiserer sig med hinanden via en form for enmandsorganisationer præsenteret ved weblogs der indgår i klynger på internettet (for afdækning af weblogs mediesociografi se Tække 2006)

<sup>22</sup> Man kan dog holde kurser og lave tilvænnings- eller træningsprogrammer for at øge sandsynligheden for at medarbejdere socialiseres til at indgå hensigtsmæssigt i kommunikationen i forskellige tekniske kommunikationsmedier.

## Afslutning

Hensigtsmæssige interne og eksterne kommunikationsmønstre i en organisation sikrer på samme tid en god konkurrenceevne og et godt arbejdsmiljø. Såvel selektion af tekniske kommunikationsmedier som selektion af kommunikationsformer må udsættes for eksplicite beslutningsprocesser mhp. at gøre dem hensigtsmæssige. At kommunikationsformer er hensigtsmæssige betyder at de netop tjener de systemer og processer som de er koblet til. Organisationen er et socialt system med en omverden af andre sociale systemer og af psykiske systemer. De enkelte kommunikationer skal kunne opretholde organisationen på en måde, hvorpå de sikrer psykisk velvære og social succes.<sup>23</sup> Dette paper har vist hvordan kommunikation er enheden af tre selektioner, hvilket giver en indfaldsvinkel til at efterforske den konkrete organisationskommunikation og afdække organisationens meningsgrænse, samt hvilke legitimeringsstrukturer der dels er mulige og dels udelukkede i forhold til at ændre den. Der er foreslået et perspektiv hvor kommunikation ses som beslutningsprocesser, hvilket åbner for den analytiske anvendelse af de tre niveauer af selvreference, til at afkode anknyningsstrukturer, hvad der sandsynliggør accept af meningsforslag og hvad der kan bevirke at gældende kommunikationsstrukturer tages op til revision i eksplicite beslutningsprocesser. Hertil viser det højeste niveau af selvreference hvilke selvbeskrivelser der produceres og reproduceres i organisationen, hvilke herved også kan gøres til objekt for eksplicite beslutningsprocesser. Alle disse elementer i den interne organisatoriske kommunikation er vigtige, at drage frem i lyset hvis organisationer skal kunne forholde sig adaptive (lærende i double loop forstand) i forhold til deres sociale og psykiske omverdner. Hertil er foreslået et fokus der trækker på teorien om funktionel differentiering og symbolsk generaliserede kommunikationsmedier (SGK). Eksplicit reflekteret anknyning til SGK, såvel i forhold til medarbejderes anknyning til organisationen som i forhold til organisationens kommunikation om og med omverdenen, giver mulighed for øget hensigtsmæssighed i overstående definition. Spørgsmålet er om alle relevante SGK inddrages i kommunikationen, og om præselektede værdipræferencer i koderne spænder ben for sociale eller psykiske potentialer i organisationen.

Da kommunikation altid er medieret og da tekniske kommunikationsmedier ikke i nutiden kan ses som invariante, men som variante er det kontingent hvilket medie der

---

<sup>23</sup> Social succes betyder anknyning, hvor et meningsforslag knytter sig til et andet, således at handling følger ord, fx i forbindelse med en handel hvor betaling knytter sig til et tilbud.

vælges til en given kommunikation. Da det tekniske medievalg, såvel som det symbolsk generaliserede, er afgørende for hvilke kommunikative konsekvenser samme kommunikation vil give i forskellige medier, er det et logisk perspektiv at udvide den kommunikative organisationsanalyse med. For det psykiske systemdannelsesplan er den spatiotemporale frihed og tilgængelighed ikke blot til at definere ud fra geografiske målestokke, men derimod i forhold til de rum som skabes af tekniske kommunikationsmedier. Forholdet byder på såvel psykiske muligheder som begrænsninger. Det er muligt at eksternalisere flere psykiske potentialer end nogen sinde før i relation til sociale omverdner, men samtidig møder man også grænsen for hvor megen social kompleksitet det er muligt at forholde sig til. Det må derfor være en del af den ovenfor beskrevne organisationskommunikationsanalysestrategi, at eksplicite beslutninger der varetager den enkeltes kommunikative kompetencer. Dette for at kunne udnytte den enkeltes ressourcer optimalt og give den enkelte optimale muligheder for at aktualisere sig, men også for hele tiden at kunne passe på ikke at overskride den enkeltes ressourcegrænser for at undgå stress og udbrændthed.

Socialt må tekniske kommunikationsmedier anvendes med øje for deres kommunikative rum. Dette gøres ved naturligt at lade beslutninger om såvel form som medie indgå i alle beslutningsprocesser. Hvert medie aktualiserer forskellige kommunikationsformer i forhold til de ni parametre og såvel medievalg som valget af formen af kommunikationen i det enkelte medie må reflekteres. Spørgsmålet er hvilket medie der egner sig bedst til en given kommunikationsproces ud fra hvilke meddelelsesformer (genre, længde, informationstunghed etc.) mediets kommunikative rum giver mulighed for. Herunder også hensynet til ikke at forstyrre andre arbejds- og kommunikationsprocesser med nedsat produktivitet og medarbejderstress til følge. En effektiv organisation kan dirigere informationer hvorhen den vil på en smidig måde, der styrker integrationen indad til (organisationskulturen, samt medarbejdernes velvære og identitet) og adaptationen udad til i forhold til massemedier, andre organisationer og kunder.

## Litteratur

- Agervold, Mogens 1998. *Det psykosociale arbejdsmiljø: Fra videnskabelig arbejdsledelse til arbejdsmiljøpsykologi*. Aarhus universitetsforlag.
- Andersen, Niels Åkerstrøm 2001: *Beslutningens ubesluttelighed*. WP 3/2001.
- Andersen, Niels Åkerstrøm og Born, Asmund W. 2002: *Kærlighed og omstilling*. Forlaget Nyt fra Samfundsvidenskaberne. København.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1996: *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley Pub. Co. USA.
- Kunde, Jesper 1997: *Corporate religion: vejen til en stærk virksomhed*. Børsens Forlag. Danmark.
- Luhmann, Niklas 1982: *Differentiation of Societies*. New York: Columbia University Press.



- Luhmann, Niklas 1986: *Love as Passion: The Codification of Intimacy*. Polity Press. UK.
- Luhmann, Niklas 1990: *Essays on Self-Reference*. N.Y.: Columbia University Press.
- Luhmann, Niklas 1999: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Suhrkamp taschenbuch wissenschaft.
- Luhmann, Niklas 2000: *Sociale systemer*. Hans Reitzels Forlag. Opr. 1984 Soziale Systeme.
- Luhmann, Niklas 2002: *Massemediernes realitet*. Hans Reitzels Forlag. København.
- Morgan, Gareth 1986: *Images of organization*. SAGE Publications. Inc. Great Britain.
- Morsing, Mette. 1995: *Omstigning til paradiset ?. Oticon i processen fra hierarki til spaghetti*. Handelshøjskolens Forlag. Danmark.
- Nassehi, Armin 2005: Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. In *The Sociological Review, Volume 53, Supplement 1, October 2005*, pp. 178-191(14)
- Qvortrup, Lars 1998: Den lærende organisation. I Billesø & Baltzer, *Pædagogiske teorier*, Værløse, (s. 201-226).
- Qvortrup, Lars 1998b: *Det hyperkomplekse samfund*. Gyldendal. Danmark.
- Schein, Edgar 1994: *Organisationskultur og ledelse*. Valmuen.
- Schultz, Majken 2004: *Kulturer i organisationer*. Handelshøjskolens Forlag.
- Scott, W. Richard 1998: *Organizations – Rational, natural and open systems*. Prentice Hall, 4. udgave.
- Senge, Peter 1990: *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. Doubleday/Currency. New York.
- Thyssen, Ole 1997: *Værdiledelse, om organisationer og etik*. Gyldendal, Nordisk Forlag A/S., København.
- Tække, Jesper 2006: *Mediesociografi*. Ph.d.-afhandling. IT-Universitetet i København. Innovative Communication (InC). Tilgængelig på: [http://home16.inet.tele.dk/jesper\\_t/Mediesociografi.pdf](http://home16.inet.tele.dk/jesper_t/Mediesociografi.pdf)
- Tække Jesper 2006b: Luhmann og medieteori. i *Tække, Jesper (Ed) 2006: Luhmann og erkendelse*. Forlaget Unge Pædagoger, København.
- Tække, Jesper 2003: Sociografiske iagttagelser af nyhedsgrupper. Technical report TR-2003-26 in *IT University Technical Report Series, May 2003*. Tilgængelig på: [http://www1.itu.dk/graphics/ITU-library/Internet/Forskning/Technical\\_Reports/ITU-TR-2003-26.pdf](http://www1.itu.dk/graphics/ITU-library/Internet/Forskning/Technical_Reports/ITU-TR-2003-26.pdf)
- Whittaker, Steve., Terveen, Loren., Hill, Will., & Cherny Lynn. 1998: The dynamics of mass interaction. I *CSCW 98 ACM 1998 1-58113-009-0/98/11*