



Ledelse og kommunikation - metaforer og spørgsmål om kommunikation i organisationer

Bidrag til bog, kapitel i:

**Helle Petersen & Anne Katrine Lund (red.):
Den kommunikerende organisation. Sam-
fundslitteratur. København 2000.**

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

“Men føler man derimod både sig selv og sit medmenneske som en enestående person, så kan loven om erstattelighed naturligvis ikke gælde. I stedet træder en personlig identitet frem i et personligt rum, i en personlig tid og med mulighed for at skabe et personligt netværk med andre mennesker”.

Bodil Jönsson

1. Indledning

I midten af 1900-tallet formulerede den amerikanske matematiker og elektroingenør C. E. Shannon en matematisk kommunikationsteori, en teori for systemer til overføring af information. Det er en teori, der opstiller modeller for kommunikation mellem to eller flere parter, og som begrebsmæssigt omfatter en informationskilde, hvorfra der sammensættes en meddelelse, et overføringsmedium eller en kommunikationskanal, hvorigennem meddelelsen sendes, og en modtager, der gendanner informationen. Der er hverken tale om en dans på gloser (Søren Ulrik Thomsen) eller om en dans med gloser, men snarere om en næsten vvs-agtig kommunikationsmodel, der har haft stor indflydelse, ikke blot for inden for telekommunikationsområdet, men i langt bredere organisatoriske og ledelsesmæssige sammenhænge, hvor værdien til gengæld synes mere tvivlsom. Der er en kæmpeafstand imellem den matematiske kommunikationsteoris begreber, og den kommunika-

tionens opfattelse, der er indeholdt i f.eks. F. Kofman & Peter M. Senge's dialogbaserede communities of commitment (i Chawla & Renesch 1995) og videre frem til f.eks. D. Chatterjee's (1999) kommunikationsbegreb, omend de, hvor forskellige de end er, ofte refererer til og sigter mod det samme ledelsesunivers. Der er sket meget i det halve århundrede, der er gået, siden Shannon og Weaver i 1949 publicerede deres Mathematical Theory of Communication, men det ser alligevel ud, som om der også har været en betydelig angst for at nævne, benævne og fremdrage nogle af de andre elementer, som kommunikation også indeholder og drejer sig om, f.eks. emotionalitet, intentionaltet og spiritualitet.

Dette kapitel handler om det brede tema ledelse, organisation og kommunikation med en særlig vægt på en præsentation og drøftelse af nogle metaforer for kommunikation i organisationer. Kapitlet indledes med en diskussion af nogle aktuelle ledelsestemaer, der er særlig relevante i relation til kommunikation i organisationer. Kapitlet tegner dernæst et billede af et antal metaforer for kommunikation og organisation og drøfter i tilknytning hertil ledelse og ledelsesbegrebet. Kommunikationsmetaforerne sætter fokus på et antal perspektiver på den kommunikerende organisation og repræsenterer på denne måde en typologi, der kan være nyttig f.eks. i forbindelse med refleksion over og stillingtagen til, hvorledes en given virksomhed har været, er og ønsker at være kommunikerende.

2. Nogle aktuelle ledelses- og kommunikationstemaer

Ledelse, organisation og kommunikation er nært relaterede begreber. De handler på forskellig måde om sociale systemer – om fællesskaber og om mennesker. Ingen andre begreber præger formentlig ledelses- og organisationslitteraturen så meget, som kommunikation. Nogle få eksempler, der belyser dette: Det hævdes undertiden, at samtalen er det vigtigste ledelsesværktøj. En leder udtalte fornyligt, at produktiviteten i de fleste organisationer kunne forøges betydeligt, hvis mennesker blot kunne tale ordentligt sammen. En simpel analyse vil vise, at langt de fleste værktøjer, metoder og teorier inden for ledelsesområdet implicit eller eksplicit indeholder væsentlige kommunikationselementer. Den lærende organisation, kompetenceudvikling, medarbejdersamtalen, strategisk ledelse, imageledelse, personaleledelse – for blot at nævne nogle få – er alle begreber, der indeholder kommunikation som et væsentligt, muligvis dominerende, element. I bogen, Den lærende organisation i praksis, (C. Neergaard 1997) siger man f.eks. om lærende organisationer, at det dre-

jer sig om at skabe et miljø, hvor der ikke er væsentlige systemmæssige eller menneskelige barrierer for kommunikation, videndeling m.m. Og i Mette Morsing & N. C. Nickelsen (1999) udvikles et nyt paradigme for lærende organisationer, der benævnes det kommunikative læringsparadigme. Det er derfor heller ikke overraskende, at forholdet mellem begreberne kommunikation og organisation igennem tiden har givet anledning til mange spørgsmål og megen forvirring. Er det organisationen, der bestemmer kommunikationen eller er det kommunikationen, der bestemmer organisationen? Følger informationerne organisationsstrukturen, eller er det kommunikationsmønstre, der bestemmer og udvikler organisationsstrukturen? Eller begge dele? Neden for drøftes nogle få aktuelle ledelsestemaer, der indeholder væsentlige kommunikationsmæssige aspekter, og som alle drejer sig om aspekter ved det, vi opræcist kalder lærende organisationer.

En organisations særkende

En organisation antages at have en identitet, men hvorledes påvirkes organisationers identitet og særkende af de nye kommunikations- og informationsteknologier? Hvad er en organisation? Er det en fysisk størrelse? Er det en bevidsthed? Er det en kompetencemængde? Er det kommunikation? En organisation har sit eget inderste væsen og eksistensberettigelse. Sådan siger vi, men man kunne godt spørge om, hvor den kommer fra og hvordan den i givet fald erkendes? En organisation er bl.a. summen af de mennesker, der var og er i den. De fleste organisationer er karakteriseret ved en veludviklet – formel og uformel - arbejdsdeling, og ved at der er forskellige regler for at høre til, for samarbejde og for belønning. Ofte er der tillige en formulering af, hvilke visioner og mål man stræber efter at opnå. Dette og den måde, som organisationen iøvrigt fungerer på, er bl.a. en funktion af eller i hvert fald relateret til kommunikationen i organisationen. På den baggrund er organisationsteoriens klassiske grundproblem på den ene side at skabe en arbejdsdeling og specialisering og på den anden side at koordinere aktiviteter og indsatser. Dette er samtidig den praktiske ledelses grundproblem og indeholder en række kommunikationsaspekter. Hvorledes arbejder man i praksis med løsning af disse problemer? Hvilke traditioner og forestillinger eksisterer? Hvilke koordineringsmekanismer og –traditioner eksisterer? Hvor megen regeltænkning er der knyttet til vor forståelse af, hvorledes man mest hensigtsmæssigt koordinerer i en organisation? Hvordan fremtræder disse fænomener og spørgsmål i moderne IT-virksomheder?

Struktur

Struktur og kommunikation hører tæt sammen. Med henblik på at løse organisationens opgaver arbejder man i enhver organisation bl.a. med at udvikle en struktur. En struktur er et instrument til at skabe, udløse og udnytte kompetencer. At forme en struktur er at skabe visse forudsætninger for kommunikation og læring blandt mennesker i organisationen og muliggøre en udløsning og nyttiggørelse af disse kompetencer. Hvor megen lid fæster vi til strukturens evne til at løse organisationens grundlæggende ledelsesopgaver vedrørende arbejdsdeling, koordinering og kommunikation? Ændrer strukturens betydning og muligheder karakter i takt med, at organisationens opgaver og de ansattes viden, holdninger m.m. ændres? Betyder det i givet fald, at vi skal arbejde med andre strukturopfattelser og med andre ledelsesopfattelser og –former? Hvilke alternative former for strukturer kunne tænkes? Hvorledes foregår kommunikationen inden for rammerne af organisationsstrukturen og hvorledes påvirker kommunikationen strukturen? Det er vigtigt at bemærke, at strukturen er et middel. Når man lytter til diskussioner i organisationer om ændringer af strukturer, herunder kommunikationsstrukturer, kunne man godt få det indtryk, at disse strukturer var givet af højere magter, og at vi derfor ikke har lov til at ændre dem. Selvfølgelig skal strukturer og dermed f.eks. måden at kommunikere og fordele arbejdet på overvejes ændret, når alt andet i og omkring organisationen ændres. Når opgavens art og karakter ændres, når teknologi, herunder informations- og kommunikationsteknologi, holdninger og normer m.m. ændres, skal man også overveje, om den eksisterende struktur fortsat er det mest hensigtsmæssige middel til at forvalte ressourcerne med.

Fag og flerfaglighed

I disse organisatoriske og ledelsesmæssige formuleringer ligger bl.a. organisationens faglighed gemt. Faglighed bæres af de ansatte medarbejdere og ledere. På samme måde, som menneskers og grupper identitet kan være knyttet til de organisatoriske strukturer, som de er en del af, vil menneskers og organisationers identitet også være forbundet med fag og faglige uddannelser. Hvad karakteriserer relationer mellem fag, faglige mennesker og mellem faggrupper? Hvilke begreber er der behov for med henblik på at beskrive og forklare disse fænomener og relationer? Hvorledes konstitueres den faglige selvopfattelse, og hvilke konsekvenser har den for den enkeltes opfattelse af sin egen rolle og muligheder i organisationen? Hvorledes beskyttes og udvikles faglighed? Hvorledes afvikles fag og hvorledes opstår nye fagområder? Mennesker er forbundet

med deres fags sprog og begrebsapparater, forklaringsmodeller, grundlæggende antagelser m.m., hvilket har en række konsekvenser, bl.a. for ledelse, kommunikation og samarbejde i flerfaglige organisationer. Samtidig med, at de fleste faglige mennesker vurderer deres eget fag højt, kan man hos de samme mennesker undertiden møde en betydelig despekt for andre fag og faggrupper. I hvilket omfang beror denne ringeagt på manglende kommunikation, forståelse og indsigt, og i hvilket omfang beror den på andre fænomener? Er kommunikation og dialog et middel til opnåelse af øget respekt fag og faggrupper imellem?

Når vi taler om arbejdsdeling, samarbejde og om at koordinere, udnytte, udløse og skabe kompetencer, drejer det sig i høj grad om kommunikation. I nogle organisationer indretter man sig efter fagligheden, dvs. at fag og faggrupper bestemmer den organisatoriske opbygning. De opgaver, som en organisation løser, er tæt knyttet til de fagligheder, der findes i og udgør organisationen. I mange organisationers inderste væsen ligger en forudsætning om samarbejde imellem fag og faggrupper. Lederen af The International Society for Organizational Learning, Göran Carstedt, benyttede fornylig den formulering, at den overordnede ledelsesopgave drejer sig om at skabe energi i en organisation. Han spurgte: How to create energy in an organization? Og gav en del af svaret: You need two things: People with passion and some structure. Han gav et andet svar: The challenge is to get out of the boxes and create bridges. Disse broer er bl.a. kommunikation. Som hovedregel gælder, at bærerne af de enkelte fag skal kommunikere og samarbejde for at løse organisationens opgaver. Det er ikke det enkelte fags, men den samlede organisations opgaveløsning, der bør være i centrum. Mange organisationers særkende er, at de bringer flere fag sammen i forsøg på at løse mere og mere komplicerede, omfattende eller krævende opgaver. På trods af denne fundamentale og enkle forudsætning om samarbejde oplever mange organisationer, at der er store ledelsesmæssige problemer knyttet til samarbejde mellem fag. Hvilken rolle spiller kommunikation for dette?

Helheden

Det enkelte fag indgår i større helheder. Effektivitet, produktivitet og lønsomhed - for nu at bruge disse traditionelle og væsentlige eksempler på dimensioner, hvorefter vi plejer at bedømme organisationer - beror bl.a. på, hvorledes den enkelte indgår i helheden, dvs. spørgsmålet om, i hvilket omfang, den enkelte forstår, værdsætter, agerer og bidrager til den eller de helheder, som den pågældende indgår i. Tværfaglighed og tværfag-

ligt samarbejde er et spørgsmål om helhedsforståelse, et spørgsmål om at forstå og acceptere de helheder, som den enkelte person og det enkelte fag er en del af. Dette er kernen i enhver organisation. Og det gør organiseringens og ledelsens grundproblem konstant nærværende: Hvorledes organiserer man sig i en flerhed af fag og faggrupper, og hvorledes leder man sådanne organisationer med henblik på at løse det sæt opgaver, som er organisationens eksistensberettigelse? Hvem informerer om helheden? Hvem forvalter helheden? Hvem bestemmer og fortolker, hvad helheden er og hvordan den skal se ud? I hvilket omfang har de enkelte faglige aktører og faggrupper mulighed for at forstå helheden og de samarbejds- og ledelsestiltag, der kan iagttages? I hvilket omfang og på hvilke måder og områder skal der etableres et fælles sprog for at muliggøre en kommunikation om og en forståelse af helheden? I hvilket omfang drejer helhedssyn sig om viden, og i hvilket omfang drejer det sig om holdninger, emotioner, overleveringer, kommunikation m.m?

Organisationens interesser

Vi kan betragte en organisation som en helhed, der består af interesser, og som udvælger de interesser, som den vil samspille med, og hvor interesserne på den anden side indgår i de dialoger, der f.eks. er med til at udvikle organisationens fælles værdier. Værdibaseret ledelse kan ses som en kontinuerlig proces, hvor organisationen identificerer sine interesser, forstår deres værdier, og hvor virksomheden og dens ledelse derefter formulerer og kommunikerer de mål, som skal bidrage til værdiopfyldelse for alle interesserne. Er vor forståelse af interessergrupperne, f.eks. medarbejderne og kunderne, tilstrækkelig nuanceret og omfattende? Dette er én formulering af forestillingen om værdibaseret ledelse, en formulering, der i praksis kræver megen kommunikation for at kunne lykkes i en virksomhed. I en anden formulering kan man sige, at værdibaseret ledelse som et minimum indebærer, at ledelsen ikke lægger hovedvægten på detaljeret styring og regulering med omfattende kontrol og sanktionsmuligheder, men tvært imod lægger vægt på en udstrakt delegering i virksomheden ud fra en forestilling om, at den enkelte medarbejder kan og gerne vil agere fornuftigt og hensigtsmæssigt ud fra et kendskab til det fælles værdigrundlag, og ud fra en forventning om, at den enkelte medarbejder har en personlig ansvarsfølelse i relation til dette værdigrundlag. Hvorledes balancerer man i feltet imellem regler og værdier og hvilke roller spiller kommunikation i denne sammenhæng?

Værdibaseret ledelse

I praksis drejer implementering af værdibaseret ledelse sig i væsentlig grad om kommunikation. Værdier drejer sig om begrundelserne for vore handlinger og for dét, vi foretrækker. Værdier danner udgangspunkt for de mål, som vi stiller os som individer og som organisationer. Vi bruger dem til at afgøre, hvad der er rigtigt og hvad der er forkert, hvad der er godt og hvad der er mindre godt. Værdier udgør dermed en referenceramme for antagelser, holdninger, normer og forventninger. Værdier kræver ingen videre begrundelser. De er begrundelser. De er overordnede kriterier for vurdering af beslutninger og handlinger - hos individer og i organisationer. Når værdierne virkeliggøres, bliver de indlejret i vore handlinger. Værdier lever i og spejles af vore handlinger, herunder i vore kommunikationshandlinger. Værdier hører til blandt de mest anvendte forklaringsfaktorer i organisationsteorien. Der har altid været en interesse for værdier i forbindelse med ledelse, men i praktisk ledelse er der tale om en tendens, der først med vægt har gjort sig gældende inden for de sidste par årtier. Man kan spørge, om værdibaseret ledelse er med til at sætte en ny dagsorden for ledelse og organisering, som på mange områder overskrider veletablerede grænser og tænke måder? Værdibaseret ledelse udfordrer i hvert fald traditionel ledelsestænkning bl.a. ved at rejse nye strategiske spørgsmål om, hvem virksomheden er og hvad den står for, ved at sammentænke organisationers internt og eksternt orienterede aktiviteter, ved at flytte opmærksomheden fra organisatoriske strukturer til organisatoriske processer og ved at vise en ny betydning af organisationers kommunikation, Majken Schultz (1999).

Kundskabsressourcer og frihedsledelse

Vi kan konstatere, at nye synsmåder, når det drejer sig om organisationsformer, ledelsesprincipper og ressourceledelse, vokser nu frem, Odd Nordhaug (1999). Hovedfokus er ved at skifte fra, hvordan man skal implementere ideelle, rationelle strukturer og arbejdsmåder til, hvordan man mobiliserer og håndterer kundskabsressourcerne blandt de ansatte. Det drejer sig dels om en mental revolution, hvor det ikke længere er kapital, teknologi eller anden fysisk kapital, som står i centrum. Og dels drejer det sig om helt nye organisationer, hvor der stilles andre krav til spidskompetencer, lederkompetence og ikke mindst til kreativitet i organisationen. Hvilke ledelseskompetencer er der behov for i sådanne kundskabsbaserede organisationer? Hvilke former for kreativitet er der behov for i kundskabsbaserede og stærkt faglige organisationer? Hvilke former for kommunikation er der behov for? Relationer og relations-

kompetence er blevet en stadig vigtigere ressource. At mestre forholdet til sammensatte grupper med varierende behov, præferencer og forventninger indebærer, at organisationer må være stadig mere fleksible. En fleksibilitet, der ikke kan opnås gennem regelstyring og instrukser. Kompetence i form af kundskaber og færdigheder er en stadig vigtigere ressource, og det stiller krav til ledelsen og samarbejdet i organisationen – måske i så høj grad, at ledelse i vidt omfang bliver at have ansvar for kompetenceudvikling. I flere og flere organisationer organiseres stadig mere af opgaveløsningen i arbejdsgrupper af forskellig slags. Ansatte kan være med i flere arbejdsgrupper, og det indebærer, at hovedvægten flyttes fra det formelle tilhørsforhold i organisationen, f.eks. til en afdeling, sektion el. lign., til fælles og komplementær udnyttelse af kundskaber og færdigheder i grupper. Dette indebærer bl.a., at en medarbejder kan have flere og skiftende ledere.

Odd Nordhaug (1998) taler i den forbindelse om organisationens kompetenceguld og stiller spørgsmålet, hvilke udfordringer det stiller på ledelsesområdet at arbejde med og forvalte dette guld. Ledelsen må, siger han, arbejde systematisk med at anskaffe, pleje og holde på bærerne af kundskabsressourcerne, og det gøres bl.a. ved hjælp af de traditionelle belønninger som løn, gode arbejdsvilkår m.m. Men det er langt fra tilstrækkeligt med sådanne incitament. Kundskabsmedarbejdere lægger også vægt på andre forhold end disse traditionelle, f.eks. faglige udviklingsmuligheder, muligheder for kreative og nye måder at arbejde og eksperimenter på, muligheder for at deltage i forsknings- og udviklingsarbejde, nye måder at arbejde sammen på, kvalificerede ledere m.m. På den baggrund introducerer Nordhaug begrebet, frihedsledelse, som han ser som en måde at lede organisationer på, der først og fremmest sigter imod at give medarbejderne frihed til at skabe noget nyt og videreudvikle sig. Hvorledes bevæger man sig som medarbejder i en organisation i feltet imellem frihed til egen energiudfoldelse og loyalitet over for fællesskabet? Er der tale om enten-eller eller om både-og? Se også Sennett (1999).

Selvledelse

Man må billedligt forestille sig, at værdierne, for den enkelte medarbejder, aftegner et rum, inden for hvilket den enkelte person forventes at kunne agere, et rum, der har et andet udseende end det rum, der aftegnes af regler? Regler er ofte kategoriske og ufleksible; regler ændres ofte langsomt og gennem komplicerede forhandlingsprocesser. Under stabile vilkår kan det have mening at regulere og koordinere indsatsen og samarbejde i en

organisation gennem regler og forskrifter, der er nedskrevne og i én eller anden forstand indøvede. Men under ustabile vilkår, i perioder med store og hastige ændringer kommer reglerne til kort, og der bliver behov for andre måder at regulere indsats og samarbejde på. Værdierne aftegner et principielt rum, som de enkelte mennesker og grupper kan handle inden for, og hvor det netop er værdierne, der via individernes fortolkning af den konkrete arbejds- og samarbejdssituation, er med til at bestemme handlingsforløbet. Individene bliver på denne måde broen mellem værdierne og den konkrete arbejdsopgave og dialogen bliver en del af denne fælles bro imellem flere fagligheder og den komplekse arbejdsopgave. Hvordan ser dette råderum ud? Hvorledes aftegnes det? Hvilke elementer indgår i tegningen? Faglige, økonomiske, sociale, etiske, etniske, tekniske, sikkerhedsmæssige?

Værdibaseret ledelse forudsætter nogle brud med gængse ledelsesopfattelser. Perspektivet i organisationen udvides fra alene at dreje sig om økonomi og nogle enkeltes interesser til at omfatte flere interessenter og de værdier, som de har til fælles med organisationen. Og organisationens mål udvides til at dreje sig om flere eller alle interessenters værdiopfyldelse. Dette kræver en løbende proces, hvor interessenterne og deres fælles værdier identificeres; hvor organisationens fælles værdier identificeres, forklares og gøres målelige, hvor ledelsen vurderer, i hvor høj grad dens strategier og beslutninger er med til at fremme de værdier, som organisationen har forpligtet sig til at fremme, og endelig kræver det, at interessenterne deltager i en værdibaseret vurdering af organisationens handlinger. Kommunikation på mange måder er en vigtig del af dette. Hvorledes inddrages eksterne interessenter i disse processer? Hvorledes involveres, f.eks. på en arbejdsplads med flere hundrede, evt. flere tusinde medarbejdere, medarbejderne i værdiformulerings- og dialogprocesser?

3. Kommunikation og organisation

Kommunikation og organisation kan ses som værende relateret til hinanden på flere måder. R. Smith (refereret i Putnam 1996) opregner tre måder: Et indeholde- eller kontainer-, et frembringer- og et ækvivalensperspektiv. Indeholdelses- eller kontainerperspektivet betragter kommunikation som noget, der er lokaliseret inden i eller inden for rammerne af en næsten fysisk organisationsstruktur. Det betyder, at kommunikationens strukturelle og funktionelle elementer er kritiske for opretholdelse af organisationen som rummende eller indeholdende kommunikation. Den anden relationstype er en frembringer-relation, dvs. en rela-

tion, hvor man enten betragter den måde, hvorpå organisationen frembringer kommunikation, eller den måde, hvorpå kommunikationen frembringer organisationen eller den måde, hvorpå begge påvirker og frembringer hinanden. Der er altså ikke tale om den simple opfattelse, at organisationen er en kontainer, hvori forskellige kommunikationsaktiviteter finder sted, men snarere at kommunikation og organisation gensidigt frembringer hinanden. Den tredje position, ækvivalensbetragtningen, er udtryk for en endnu mere radikal opfattelse af relationen mellem kommunikation og organisation. Den betragter kommunikation og organisation som en enhed, som et hele, eller som det samme fænomen udtrykt på forskellige måder. Det vil sige, at kommunikation er organisering og organisering er kommunikation. De to processer er isomorfe.

Store dele af den moderne kommunikationsteori prøver at få os til at tro, at kommunikation er en umiddelbar bestemmelse. Kommunikation er transport af mening og information fra den ene til den anden, lyder én bestemmelse, som netop forudsætter gensidig umiddelbarhed og åbenhed, og det er denne gensidige umiddelbarhed og åbenhed, der ofte ikke er tilstede, og i hvert fald ikke til stede i den radikale forstand, som den traditionelle model forudsætter det. En informations identitet, siger Luhmann i denne sammenhæng, må tænkes på en måde, som er forenelig med den kendsgerning, at den betyder noget meget forskelligt for afsender og for modtager. Du siger det, der høres, er en ofte formuleret sætning.

Kommunikation som en selektiv hændelse

Ud fra Luhmann's teoribygning om sociale systemer, som iøvrigt ikke i denne sammenhæng skal inddrages yderligere, kan kommunikation opfattes som et forhold mellem to systemer, som begge kan håndtere information, og som ikke spontant er i kontakt med hinanden, Thyssen (2000). Behovet for kommunikation skyldes netop, at afsender og modtager ikke er i spontan kontakt med hinanden. Ifølge denne opfattelse består kommunikation netop ikke i en overførsel, eftersom afsender stadig har det, som han afleverer. Overførselsmetaforen, som Luhmann kalder det, "suggerer, at afsenderen overgiver noget, som modtageren modtager", men allerede af den grund, at afsenderen ikke giver noget bort i den forstand, at han selv mister noget, passer denne metaforik ikke, argumenterer Luhmann. I stedet definerer Luhmann kommunikation som en selektiv hændelse, ikke som en todelt, men som en tredelt selektionsproces, dvs. som en enhed af tre selektioner: information, meddelelse og forståelse. Vi går ud

fra, siger Luhmann, at tre ting må syntetiseres, for at kommunikationen tilvejebringes som emergent hændelse. Til disse tre føjer Thyssen (2000) en fjerde selektion, nemlig hvordan modtager reagerer på tilbudet om kommunikation. Denne sidste står, fremhæver Thyssen, udenfor den egentlige kommunikation, skønt den ofte er kommunikationens hensigt og mening. Informationen er ifølge denne forståelse den faktuelle, meddelelsen den sociale og forståelsen den individuelle komponent i kommunikation, hvor den sidste har den ulempe at være usynlig. Luhmann taler om en kommunikationsteoretisk, meningsbaseret opfattelse af kommunikation og om en handlingsteoretisk opfattelse. Det er denne sidstnævnte, ganske vist meget grove, forståelse af kommunikation, der er dominerende i denne artikel.

Fællesskab og scene

Begrebet kommunikation har en lang historie og har siden antikken i form af det latinske *communicatio* været en betegnelse for meddelelse, udveksling, omgang og fællesskab. Fællesskaber af mennesker. Vigtigst er det måske netop, som fremhævet af Qvortrup (1998), at *communicatio* betegner fællesskab: Fællesskab i et medie – eller under nogle bestemte forudsætninger – som kan ophæve fysisk eller mental afstand. *Communicare* betyder 'at udveksle meddelelser, gøre fælles, dele med nogen' afledt af *communis*, fælles. Qvortrup taler om kommunikation opfattet som det at sige noget på en bestemt måde, dvs. kommunikation opfattet som forstyrrelse, og han taler ligeledes om en selektionsforståelse, men på en reduceret måde. Han konkluderer, at kommunikation i en streng forstand af ordet er gensidigt ukontrollerbare selektionshandlinger. Den ene foretager en selektion ved at sige noget. Og den anden foretager en selektion ved at forstå det, der bliver sagt, på en bestemt måde. Han fremhæver, ligesom Luhmann, det for al kommunikation væsentlige aspekt, at kommunikation - stadig i ordets strenge forstand - ikke kan være umiddelbar eller ligefrem, hvor beroligende det ellers ville kunne være, men må altid indebære en risiko, der ikke kan elimineres: Risikoen for at den anden forstår noget andet, end jeg intenderede, eller at han eller hun besvarer min oprigtighed med uoprigtighed, Qvortrup (1998). Den anden er ofte, men ikke altid, uden for.

Hvordan ser den scene ud eller det rum ud, hvor kommunikationen udfolder sig? Scenen og teksten er væsentlige elementer. Per Aage Brandt (2000) taler om, at enhver verbal (mundtlig eller skriftlig) kommunikation har, hvad han kalder et mobilt scope, et semantisk fokus, der som en lyskegle drejer rundt i samtalerummet mellem 1)

den lige-nu-talende, 2) den lige-nu-lyttende, 3) de lige-nu-samtalende, 4) samtalens emne, 5) samtalen selv og dens tilstand som projekt inden for sin genre. Disse mindst fem holdepunkter eller attraktorer for den mobile fokus fungerer ikke ens hos alle og ikke med ensartet styrkefordeling inden for forskellige samtalegenrer, som Brandt formulerer det. Kommunikation indebærer altid, siger Brandt, en grundlæggende æstetisk dimension. Æstetikken er, siger han, så at sige kommunikationens bærebølge.

Interessentmodellen og kommunikation

Interessentmodellen (se f.eks. Bakka & Fivelsdal, 1988 og Lund & Petersen 1999) er en væsentlig ledelses- og organisationsteoretisk formulering, der er i stand til at rumme noget af den kompleksitet, der er i behov for med henblik på at komme ud over den alt for enkle opfattelse af kommunikation, som er omtalt oven for. Ole Fogh Kirkeby (1998) behandler interessentmodellen i sammenhæng med kommunikation og bemærker vedrørende kommunikation, at det har været en udtalt forudsætning, at to mennesker, når de kommunikerede, havde en nogenlunde identisk "anden" inden i hver sin bevidsthed. Denne anden var i egenskab af en indre stemme udtryk for moralske eller etiske normer – hvor bevægelsen fra det moralske til det etiske ud fra den gængse begrebsbrug kendetegnes af en stigning i de implicerede normers universalitet. Og det er præcis denne forudsætning, der ofte ikke – og heller ikke i organisatorisk sammenhæng - er opfyldt. For som Fogh Kirkeby gør opmærksom på, så er den situation, hvor vi står i dag, for det første karakteriseret ved mødet mellem mange kulturer, perspektiver og livsformer. Vi kan ikke antage, at moralske og etiske normer er identiske for to personer, og selv universelle normer, såfremt de overhovedet findes, skal fortolkes. Og for det andet er de betingelser, hvorunder sådanne normer implementeres, blevet så komplekse og samtidig overraskende nye, at et entydigt regelsæt for denne implementering ikke eksisterer. Ikke blot normen, men normativitetens indhold, skal fastlægges i dag gennem den overlagte, middelbare forholden sig hos kommunikationens deltagere. I alle ledelsessammenhænge er disse forbehold væsentlige og peger bl.a. henimod betydningen af kommunikation i forbindelse med ledelse og/af mangfoldighed.

Ledelse som kommunikation

Fogh Kirkeby taler i den forbindelse om ledelse som kommunikation og om en såkaldt fjerde. Dette er relevant i tilknytning til den traditionelle interessentmodel, der forekommer at være en næsten eviggyldig forståelsesramme også vedrørende

væsentlige aspekter af begrebsparret: ledelse og kommunikation. Fogh Kirkeby taler om økonomisk og ikke-økonomisk kommunikation og nævner, at det er lederens opgave at strukturere, igangsætte og styre denne kommunikation, og derfor er det afgørende for en beskrivelse af ledelse at udvikle en prototypisk model af denne kommunikation. Rent praktisk henviser Fogh Kirkeby til, at mange ledelsesteorier skelner mellem færdigheder af teknisk, konceptuel og interpersonel karakter, og derved peger mange ledelsesteorier på kommunikation som en lederrolle eller lederkvalitet.

Til gruppen af interpersonelle færdigheder henregner en klassisk kilde på området, G. Yukl (1998) egenskaber som f.eks. empathy, social insight, charm, tact and diplomacy, persuasiveness, and oral communication ability. Yukl fremhæver, som mange andre, at der ikke kan udskilles et entydigt sæt af træk eller karakteristika, der kendetegner den gode leder, hvorimod det er muligt at fokusere på en række personlighedstræk, der er indispensable for den såkaldt effektive leder. Disse er, nævner Fogh Kirkeby, klart egenskaber, der i højere grad gælder kommunikationen med virksomhedens omverden, med konsumenterne, end det drejer sig om forholdet til medarbejderne. Dette kan der nu nok stilles spørgsmålstegn ved, men det er en anden og i denne sammenhæng ikke så afgørende sag. Mere interessant er det, at vi her genmøder det forhold, som Fogh Kirkeby forsigtigt formulerer således: "Begrebet at lede bliver således en meget upræcis kategori", så upræcis, at Fogh Kirkeby drager en parallel til Ludwig Wittgenstein's familiebegræb. Med denne term mente Wittgenstein begreber, der betegnede ligheder, der er så differentierede, at den abstraktion, der skal fange dem alle, nødvendigvis må blive meningsmæssig tom. Det er næppe rigtigt, men rigtigt er det vel som fremhævet af Fogh Kirkeby, at vi i en vis forstand godt véd, hvad der adskiller ledelse fra ikke-ledelse, men vi kan have meget svært ved udtømmende at forklare den distinktion, vi foretager, før vi har foretaget den.

Kommunikationens firkant

Problemet for lederen i dag bliver således, siger Fogh Kirkeby, at han må træde frem foran det produkt eller den tjeneste, hvis produktion han har ansvaret for. Han må forholde sig til den cyklus, som produktet gennemløber eller sætter i værk i det, man kunne kalde den sociale fødekæde. Denne betragtning er i ét eller andet omfang indeholdt i den gamle interessentmodel. Og det er denne ansvarlighed, som Fogh Kirkeby dernæst beskriver i det, han kalder kommunikationens firkant, hvis væsentligste bestanddel muligvis er

den instans, som Kirkeby kalder den fjerde. Modellen består af: Jeg, Du, Den tredje og Den fjerde, men skal iøvrigt ikke omtales her. Den fjerde skal imidlertid understreges, fordi den er væsentlig for den kompleksitet, som det er nødvendigt at indbygge i det kommunikationsbegreb, der skal kunne rumme de udfordringer og krav, der må stilles til en nutidig ledelses-kommunikation, og som går langt videre end til kravet om at træde foran produktet og tjenesten.

Den fjerde forudsætter en tredje. Forestillingen om den tredje indeholder forestillingen om en indre retfærdighed i kommunikationens struktur, der vil tvinge den henimod en afslutning, hvor sandhed, rigtighed og oprigtighed sejrer. Men problemet er, at sagligheden ikke ligger fast. Den tredje er fanget i det samme spind, som omslutter de to, der taler. Begrebet, den tredje, kan således ikke indløse det normative krav, der stilles til det, nemlig at det skal udtrykke en 'immanent transcendens'. Intet garanterer, at den tredje ikke misbruges i nogen autoritets navn. Der kræves en fjerde, og denne fjerde er, som Fogh Kirkeby formulerer det, uden for den ellipse, hvori de samtalende og den tredje holdes fangen af en verden af viden og værdier. "Den fjerde er ikke garant for nogen gennemskuelighed, men derimod udtryk for det, der altid har overskredet det givne refleksivitetniveau og den herskende normativitet. Den fjerde kan hverken nås af oprigtighed eller gyldighed, af fornuften eller forstanden. Den fjerde kan kun nås af fantasien, imaginatio." Den leder, siger Fogh Kirkeby, der i sin kommunikation med interessenterne på produktionens, distributionens og konsumtionens niveau vil optræde med ærlighed, må forholde sig til denne fjerde. Begrebet, den fjerde, udtrykker, at enhver leders første vilkår må kendetegnes af den indsigt, at der er noget, måske det afgørende, der mangler.

Forståelsesrum

I sin omtale af specielt ledelseskommunikation hæfter Anker Brink Lund (2000) sig også ved, at der i kommunikationsprocesser altid er spillerum for fortolkning, og i dette såkaldte åbne forståelsesrum kan målbevidst brug af skrift og tale (herunder billeder og andre æstetiske virkemidler) gøre afgørende forskel i praksis. Lund tager afsæt i Umberto Eco's definition af kommunikation som "alt, hvad man kan lyve med". Chatterjee (1998) bruger formuleringen, at ledelseskommunikation er et stævne med sandheden. Med disse udgangspunkter noterer Lund, at ledelseskommunikation ikke kan reduceres til hverken etnometodologisk snak eller lineær informationsteknik af typen "Hvem siger hvad til hvem?" Reduktionisme af denne karakter kan ganske vist isolere et uen-

deligt antal enkeltmomenter i formidlingsprocesser, men vil sjældent indfange selve kernen i ledelsesretorikken, nemlig den strategiske brug af kommunikation i en institutionel kontekst. Anker Brink Lund taler i denne forbindelse om ledelsesretorik som en aktiv skabelsesproces på lige fod med og integreret i de øvrige ledelsesaktiviteter – og ikke blot transport af data, information eller (bort)forklaringer. Den positivistiske reduktionisme, siger han, privilegerer analyser af kommunikationens faktuelle indhold (logos), hvorimod en ensidig fokus på det æstetiske let fører til en anden reduktionisme med hovedvægten på det, den klassiske retorik betegnede som patos. Brink Lund argumenterer på den baggrund for, at det centrale i ledelseskommunikation er noget helt tredje, nemlig etos, kommunikators mere eller mindre troværdige formidling af karakteregenskaber, der anvendt strategisk netop kan sikre en overbevisende balance imellem logos og patos. Lund argumenterer for, at forskning i moderne ledelse kan anskues som en kommunikationsteoretisk bestræbelse, der ikke primært interesserer sig for patos i snæver forstand, men i højere grad for æstetiske virkemidlers komplekse samspil med sociale forventninger og institutionaliseret etos knyttet til forskellige typer af målsættende lederroller.

Bag dette ligger Aristoteles's formulering af, at kommunikation bestemmes i en trekant, hvis spidser er: Afsender, budskab og modtager (refereret efter Thyssen 2000). Hver spids rejser særlige spørgsmål, som Aristoteles sammenfatter under overskrifterne: etos, logos og patos. Afsender vurderes i forhold til sin etos, som er hans personlige moralske eksempel. Ikke blot personlig moral, men også social position og omdømme er vigtige. Når man lytter til et budskab, hører man ikke blot, hvad der siges, men er også opmærksom på, hvem der taler. Også budskabets saglige indhold vurderes, og det drejer sig om dets informationer og budskaber. Det er logos. I den klassiske udformning handlede retorik ikke blot om måden at overtale på, men også om budskabets substans. Og endelig er der det tredje element, patos, der ganske vist, som nævnt af Thyssen, i vort århundrede er blevet degraderet noget, men som Aristoteles hævdede var en vigtig del af kommunikation, dvs. det synspunkt, at kommunikationen også består i, at tilhørerne sættes i en særlig stemning. Denne stemning er patos.

4. Metaforer for kommunikation i organisationer

Inden for både organisations- og kommunikationsområdet er metaforbegrebet ofte benyttet. På organisationsområdet er G. Morgan's (Morgan

1986) navn blevet næsten identisk med metaforbegrebet, og mange andre har også ydet bidrag. Metaforer benyttes på mange niveauer og på mange måder, men det fælles formål synes at være, at metaforerne skal hjælpe med til at komme frem til bedre forståelser af organisationer og livet i organisationer. En metafor er en måde at betragte noget på, som om det var noget andet. Metaforen er et særligt sprogligt udtryk, der udgør en kognitiv bro imellem to forskellige domæner. For nogle teoretikere forbinder en metafor en abstrakt konstruktion med en konkret ting, medens den for andre repræsenterer en bro imellem f.eks. det kendte og det ukendte. Man kan også sige, at metaforer er konstitutive på den måde, at de fremmer skabelse og fortolkning af sociale virkeligheder. Metaforer bidrager til at forme, hvorledes vi ser og forstår verden ved at hjælpe os med at percipere, begrebsliggøre og forstå noget i lyset af noget andet.

Organisationen som metafor indebærer, at der fokuseres på selve organisationen – se Putnam (1996). Herved får vi de velkendte organisationsmetaforer: Maskine, kultur, hjerne, m.m. Ved denne form for metafor-betragtning bliver organisationen fokuspunktet og kommunikationen bliver en afledt størrelse, og det kan være interessant at betragte og arbejde med kommunikation som en sådan afledt størrelse eller fænomen og betragte de relationer og problemstillinger, der opstår og toner frem her. Man kan også vende billedet om og lade kommunikation være i fokus, hvilket tilsvarende indebærer, at organisationen bliver en afledt størrelse. Det er det, der sker i de neden for omtalte metaforer for kommunikation. De kan betragtes som udvidelser og præciseringer set i forhold f.eks. til Fischers (1978) klassiske tekst, hvori der udvikles fire perspektiver på studiet af menneskelig kommunikation: 1) et mekanisk perspektiv, der betragter kommunikation som en transformationsproces, hvor der lægges mest vægt på kommunikationskanalen, 2) et psykologisk perspektiv, der fokuserer på de psykologiske karakteristika ved de personer, der kommunikerer, 3) et fortolknings-symbolsk perspektiv, der betragter organisatorisk kommunikation som mønstre af koordineret adfærd, der er i stand til at skabe, opretholde og opløse organisationer og 4) et system-interaktionsperspektiv, der betragter den eksterne adfærd og det samlede kommunikationssystem som det væsentlige. Se Jablin m.fl. (1987).

1. Kommunikation som kanal og transmission – et afsenderperspektiv på kommunikation. Den mest almindelige opfattelse af kommunikation er formentlig, som antydnet oven for, at betragte

kommunikation som en kanal, igennem hvilken meddelelser overføres i organisationen. Linier i det grafiske organisationsdiagram kan opfattes som sådanne kanaler, ad hvilke meddelelser overføres. Rørpostmodellen kaldes det undertiden. Luhmann taler om overførselsmetaforen. Der sættes lighedstegn mellem kommunikation og overførsel, og organisationer betragtes som beholdere eller som fysiske systemer, der indeholder disse kanaler. Udbredte begreber i denne metafor er: Afsender, modtager, meddelelse og overførsel. Redegørelsen her for forskellige kommunikationsmetaforer tager afsæt i Putnam m.fl. (1996). I den mest forenklede version af kanalmetaforen opfattes kommunikation primært som et én-vejs lineært flow, og selv i udbyggede tovejs feedback versioner af metaforen forbliver transmissionsopfattelsen central. Metaforen har et klart afsenderperspektiv. Det er kommunikation på afsenderens præmisser. Kommunikation er en kanal, en teknologi eller en opgave, som organisationens medlemmer har eller må udføre. Hvis informationen er adækvat og og bliver nøjagtigt overført, er kommunikationen effektiv. Kommunikationsmedier er effektive i det omfang, hvori de pågældende teknologier bidrager til opnåelse af organisatoriske mål. Et billede på kommunikation, der hører til i denne metafor, er redskabsmetaforen, dvs. kommunikation som et redskab, som et middel, f.eks. et redskab til at opnå øget effektivitet med. Man taler f.eks. om at købe 'en mængde' kommunikation med henblik på at opnå en given effekt. Som om kommunikation var noget, man købte i kg eller på paller. Stjernfelt (2000) taler om rørpostmodellens forførende simpelhed og nævner, at modellen, især i Roman Jakobsens berigede version, redegør for mange aspekter af kommunikation. Han fremhæver, at kommunikationsbegrebet, uanset dets vaghed i den anden ende af rørpostsystemet, er forbundet til et begreb om afsenderintention og den dermed forbundne pragmatik.

Lederen i den forenklede kanalmetafor er én, der overfører ideer og information til de underordnede med minimale indsatser. Ord indeholder information, sproget overfører tanker og følelser, og modtagerne uddrager ideer m.v. fra transmissionen. Det er en metafor, der spejler et billede af kommunikation som let og lineær. Mis-kommunikation optræder, når ingen information modtages, eller når den modtagne information ikke svarer til, hvad afsenderen tilsigtede. Det er også et billede, hvori modtageren typisk er passiv og reaktiv. En nøjere granskning af de kommunikationsopfattelser, der lever og praktiseres i mange organisationer, ville formentlig vise, at de opfattelser og billeder, der kan indeholdes i en kanalmetafor, lever og er udbredte. En ekstrem version er repræsenteret i

billedet af den topledelse, der beslutter sig for en ny struktur og dernæst "udmelder" den nye struktur i organisationen gennem forskellige former for intern kommunikation. En anden version optræder, når man taler om kaskadeopbyggede implementeringsstrategier, og hvor askaderne ofte består af såkaldte kommunikationsbølger.

2. Kommunikation som linse

- et modtagerperspektiv på kommunikation

En anden metafor er linsemetaforen. Den viderefører og overlapper delvist med kanalmetaforen. En linse er en skærm, som filtrerer, sigter, beskytter, skærmer og guider transmission. Kommunikation sættes her lig med filtreringsprocesser. Det drejer sig om at søge, fremdrage og dirigere information. Organisationen, således som den fremtræder i denne metafor, er et øje, der scanner, opfatter, undersøger og videresender. Øjet er det center, hvori perceptionsaktiviteterne foregår.

Linsemetaforen deler nogle antagelser med kanalmetaforen. Den stoler f.eks. på transmission og er funderet i ideen om overførsel af ideer m.m., men i modsætning til kanalmetaforen er både sender og modtager aktive agenter i kommunikationsprocessen i linsemetaforen. Modtagelse spiller en central rolle i linsemetaforen, hvorimod afsendelse er det kritiske element i kanalperspektivet. Både øjet og linsen hører til i en fysisk struktur. Øjet er i øjenhulen, og øjenhulen har en fysisk struktur: Hinde, øjenlåg m.v., som styrer adgangen til lys eller lysets adgang. Organisatoriske grænser og strukturer hjælper med til at sanse og filtrere stimuli. Organisationen omslutter og indeholder kommunikationen.

Det er en grundlæggende antagelse i denne metafor, at information er ufuldstændig. Når en information overføres, så bidrager forskellig baggrund og mål hos sender og modtager til at forøge sandsynligheden for, at informationen vil blive forenklet, reduceret, forvrænget, sammentrængt m.m. Misforståelsers uundgåelighed strider imidlertid mod de traditionelle forestillinger om nøjagtighed, klarhed og effektiv kommunikation ved at gøre fænomener som mening og fortolkning til nødvendige bestanddele af transmission af meddelelser. Flertydighed og det forhold, at meddelelser misforstås, er i denne metafor ikke nødvendigvis udtryk for sammenbrud i kommunikation, sådan som det ville være det ifølge en kanalmetafortænkning. Misforståelser og flertydighed er snarere resultater af forskellige modifikationer, der foretages i meddelelserne med henblik på f.eks. at afbalancere forskellige relationelle og politiske mål.

3. Kommunikation som kobling

- et relations- og netværksperspektiv på kommunikation

Når vi bevæger os fra kanal- og linseperspektivet og over til koblingsmetaforen, skifter fokus fra overførsel til begreber som forbindelse og sammenhæng. Kommunikation bliver således det, der binder mennesker sammen og konstituerer organisationen som et netværk af relationer. I koblingsmetaforen er en organisation ikke en enhed med en fast struktur og faste grænser. Organisationen rummer ikke kommunikation på samme måde som i kanalmetaforen, men organisation og kommunikation producerer og påvirker hinanden i et gensidigt spil. Organisationen producerer koblinger og stiller disse til rådighed for kommunikation, og kommunikation producerer organisation. Samtidig med at koblingsperspektivet går videre end de to foregående, så bygger det som kanalperspektivet på en forudsætning om overførsel af information, meddelelser m.m. som det nøgleelement, der forbinder individer og organisatoriske enheder. Den nævnte, såkaldt berigede, Roman Jakobsen model antager, at kommunikation ikke blot kan forstås som et forhold mellem afsender, meddelelse og modtager. Kommunikation forudsætter nemlig yderligere dels en kontekst, en ikke-sproglig virkelighed, som afsender og modtager er fælles om, dels en kontakt, dvs. noget fysisk, som forbinder afsender og modtager, og endelig en kode, dvs. et sprog i bredeste forstand som deles af afsender og modtager, Lyngsø (2000).

Netværk er et centralt begreb i koblingsmetaforen, og der findes en omfattende forskning vedrørende kommunikation og netværk. Ifølge koblingsmetaforen består organisationer af overlappende netværk med løse og gennemtrængelige grænser. Medlemmer er forbundet med hinanden i mange slags relationer, som i ét eller andet omfang overskrider de traditionelle organisatoriske grænser. Fordi kommunikation fungerer som det, der forbinder individer, grupper og organisatoriske lag, må organisationen ses som klynger af arbejdsopgaver, sociale interaktioner, innovationer og en lang række forskellige organisatoriske processer. At betragte og behandle organisationer som netværk er således en udfordring i forhold til den traditionelle opfattelse af organisationer, hvorefter organisationer har statiske og klare funktioner og immobile strukturer, og ligeledes en udfordring for traditionelle kommunikationsopfattelser.

4. Kommunikation som handling

- et interaktionsperspektiv på kommunikation

Man kan betragte kommunikation som handling. I denne og de efterfølgende metaforer er begreberne social interaktion og mening væsentlige, hvad

de ikke er for de tidligere nævnte metaforer. Interaktion og handling refererer til processer og aktiviteter snarere end til virksomhedens produktivitet eller output i en sædvanlig forstand. Udtrykket interaktionsmetafor kan derfor også benyttes. Man kan sige, at i denne metafor får den organisatoriske realitet liv igennem kommunikative handlinger, og det er disse kommunikative handlinger, der er det væsentlige. De består af gensidige udvekslinger, f.eks. meddelelse-feedback-svar, aktion-reaktion-justering, symbolsk handling-fortolkning-refleksion og aktion-meningsskabelse. Social interaktion har sit grundlag i de sekvenser, mønstre og meninger, som kommer fra verbale og ikke-verbale meddelelser. Det, der adskiller denne metafor fra de tidligere nævnte, er dynamiske processer, indbyrdes afhængig adfærd, refleksivitet, samarbejde og meningsskabelse. Handlinger er således interaktionelle, kontekstafhængige, episodiske og improvisatoriske. Og kommunikation bliver en del af en fortløbende serie af signaler uden nogen klar begyndelse og afslutning. Kommunikation bliver ikke, eller bliver ikke bare, en række opgaver, der skal løses, men den organisatoriske kommunikation kommer også til at fungere som passion udviklet f.eks. gennem organisatorisk historiefortælling, som selskabelighed udviklet gennem small-talk i organisationen og som politik udfoldet gennem personlige styrker og relationer. Organisationen fremstår som koordinerede handlinger, organisationer udvikler deres egne regler, strukturer og omgivelser gennem social interaktion, og organisationer fremstår også som emotionelle fænomener og strukturer.

5. Kommunikation som symbol

- et menings- og fortolkningsperspektiv på kommunikation

I symbolmetaforen fungerer kommunikation som det, der skaber, vedligeholder og transformerer mening i en organisation. Historiefortællingen som handling i den foregående metafor har derfor en direkte kobling til symbolspektet. Et symbol repræsenterer eller står for noget andet, og gennem association eller konvention udtrykker symbolet dette andet. Symboler er komplekse signaler på den måde, at de peger hen imod f.eks. kulturelle, historiske eller politiske fortolkninger, dvs. at de går ud over det at signalere et specifikt svar i en specifik situation. Symboler er mere rummelige – men på en meget præcis måde. Meningen i et symbol er typisk forankret i kulturelle betydninger eller tolkninger. I symbolmetaforen repræsenterer og bliver kommunikation til fortolkning. Det gør den ved at formulere eller frembringe symboler, som på den ene eller anden måde gør verden meningsfuld. Kommunikation bliver en repræsentationsproces.

Organisationsmedlemmer benytter sprog, besidder indsigt, udvikler og fortolker ideer, tillægger begivenheder mening og giver deres liv mening – eller sagt på en anden måde: De handler symbolsk. Organisationen er en kompleks samling af repræsentationer, der definerer et symbolsk miljø. En organisation er en litterær tekst, som dens medlemmer indskriver, efterhånden som de konstruerer deres billede af organisationen. Ud fra denne synsvinkel er det de komplekse meninger, som medlemmer konstruerer af deres organisation, der er interessante, snarere end det er de formelle og rationelle aspekter af organisationen. Symboler som f.eks. fortællinger, beretninger, ceremonier, ritualer, paradokser og ironi er litterære udtryk, der benyttes til at indskrive organisatoriske tekster med. Ved at analysere tekster fortolker organisationsmedlemmerne begivenheder i organisationen, positionerer sig selv i organisationen og forstår de motiver og værdier, der er tilstede i det daglige arbejde og kommer til udtryk i det daglige liv i organisationen. Symboler er således midler for medlemmerne til at forhandle fremtid med, men også et underfundigt middel til at opretholde status quo med og genskabe traditionelle styringsprincipper med. Ud fra den forståelse er symboler således mere end blot manifestationer af en organisations kultur. Symbolerne er også de midler, som den løbende organisering sker igennem.

6. Kommunikation som tale

- et sprogsperspektiv på kommunikation

Den mest umiddelbare og enkle metafor for kommunikation, også i organisationer, er muligvis talen. Den italesættende organisation. Kommunikation som tale optræder i mange former i praksis og i organisationslitteraturen. I alle tilfælde drejer den sig om at belyse den praksis og de strukturer i en organisation, der påvirker spørgsmålet om, hvem der kan og må tale, hvornår, på hvilke måder og under hvilke betingelser. At arbejde med og forstå denne metafor fører nødvendigvis til en fokusering på kommunikation som det, at organisationens medlemmer enten giver udtryk for noget eller omvendt bliver undertrykt i deres muligheder for at give udtryk for holdninger, meninger m.m. Organisationen bliver på denne måde et korværk af medlemmernes stemmer. Men ikke alle medlemmers stemmer er lige, og ikke alle i koret synger den samme tone. Talemetaforen flytter opmærksomheden over på organisationsmedlemmernes mulighed for at give udtryk for deres erfaringer og blive forstået, på eksistensen af et hensigtsmæssigt sprog, på de eksisterende muligheder for at tale, på anledningen til at tale, på andres villighed til at lytte og på de værdier, strukturer og de former for praksis, der undertrykker tale i orga-

nisationen. På den måde er talen en dybt interessant metafor, og måske den, som de fleste har de mest umiddelbare – positive og negative - oplevelser med.

Når vi taler, bruger vi ord. Ord kan opfattes som bevidste forbindelsesled imellem ting og tanker. Ord repræsenterer den materielle realitet i den verden, der omgiver os. Ord som f.eks. struktur, kapital, marked, formål, ledelse, kunder, kommunikation og måling udgør, hvad vi kunne kalde organisationens sproglige struktur. Studerer vi dette sprog nøjere, vil vi erkende nogle dybder og nuancer, som er forsvundet i f.eks. det daglige ledelsessprog, og som indebærer, at dette ledelsessprog undertiden er meget overfladisk. Tag det sidstnævnte ord. Tag det engelske ord for måling, measure. Det kan føres tilbage til ordet maya i Sanskrit, hvor det betyder en naturens iboende illusion. Betydningen af maya har sin baggrund i en forståelse i indisk oldtid af, at målinger kun viser fragmentariske overflader af naturen, og derfor kan man ikke fuldt ud stole på disse målinger. Det lyder som en indsigt eller forståelse, der stadig kunne være relevant. Men meget moderne organisationssprog "have stripped words out of their conscious contents and have reduced them to items of commerce, siger Chatterjee (1998). Han citerer den engelske forfatter Kathleen Raine (1983): You see, you can either fill words with meaning or you can empty meanings out of words. We're living in a linguistically reductionist society. Everything means less and less. Vi oplever både en ord-forurening og en ord-tomhed. Vi oplever, at der siges mere og menes mindre, flere ord og mindre mening.

7. Kommunikation som konversation

- et dialogperspektiv på kommunikation

Samtale refererer til sprog, grammatik og diskursive forløb, der udgør fundamentet for både kommunikation som handlinger og kommunikation som tale. På denne måde indfanger denne metafor nogle mangler ved henholdsvis handlings- og talemataforen. Talemataforen indfanger ikke de mikroprocesser, der udgør og bidrager til, at alle de forskellige organisatoriske fænomener opstår og udvikler sig. Handlingsmetaforen fokuserer på netop disse dynamiske processer, men formår ikke at tegne et billede af, hvorledes organisationer udvikler sig som institutionelle former. I samtalemataforen er kommunikation en konversation på den måde, at den fokuserer på både proces og struktur, på kollektiv handlen som en fælles bestræbelse og et fælles resultat, på dialog imellem parter, på egenskaber ved den kontekst, som kommunikationen foregår i, og på mikro- og makroprocesser. Konversation er i denne metafor at

sammenligne med organisationer som en rækkefølge af interaktioner mellem mennesker. Konversation ses i ydertilfældet som essensen og resultatet af organisationer. På mange måder lægger konversation grundlaget for det eller de fællesskaber, som en organisation er.

8. Kommunikation som spiritualitet

- et visdomsperspektiv på kommunikation

De oven for nævnte metaforer er kun en del af en omfattende kommunikationsmetaforik, se bl.a. Putnam m.fl. (1996). Der kan tænkes mange andre metaforer i det omfattende felt, som kommunikation i organisationer udgør. Specielt skal der her antydes konturerne af tre andre metaforer. Den ene tager udgangspunkt i, at der implicit i en kommunikationsmetafor er et menneske- og verdenssyn. Forsøger vi med henvisning til litteratur og forskning vedrørende spiritualitet i en organisatorisk sammenhæng at tage udgangspunkt i et spirituelt menneskesyn, rejser det spørgsmål sig, hvilken eller hvilke kommunikationsforståelser, dette kan give anledning til. Spørgsmålet skal ikke forsøges besvaret her, men det rejses, fordi vi bliver nødsaget til i lyset af både nyere og ældgammel indsigt og visdom at overveje at betragte kommunikation i organisationer også ud fra spirituelle vinkler. Se f.eks. Chatterjee (98), Davidson 1998, Klein & Izzo 98, Briskin 98, Zohar & Marshall 00, Jaworski 96, Manz 98. Disse forfattere, hvor forskellige de end er i udgangspunkt og fremstilling, kommer frem til organisations- og kommunikationssyn, der på væsentlige måder både afviger fra og supplerer de opfattelser, der er indeholdt i de førstnævnte meget enkle metaforer. Et irriterende eksempel på et spørgsmål i denne sammenhæng er jo, hvordan kommunikation foregår og hvordan kommunikation kan eller skal forstås f.eks. i en virtuel organisation bestående af lapper i Lappland?

Vi kan betragte de nævnte metaforer på et kontinuum, hvor vi bevæger os fra et mekanisk-biologisk menneske- og organisationssyn, over adfærdorienterede, emotionelle og humanistiske syn og videre frem til åndelige og spirituelle syn. Disse forskellige syn på organisationer og mennesker har konsekvenser for kommunikation. F.eks. en bevægelse fra en mekanisk målrationel kommunikationsopfattelse til en opfattelse, hvor kommunikation foregår imellem hele, spirituelle mennesker i en organisation, der ikke primært bygger på en mekanisk instrumentel organisationsopfattelse, men på en helhedspræget opfattelse af organisationer som meningsfyldte, ikke-tilfældige fællesskaber. Livsfællesskaber kunne være et udtryk, der kunne benyttes i denne sam-

menhæng. Det påstås ikke her, at dette er hverken udtømmende eller brugbare billeder af kommunikation i organisationer, men der peges på behovet for også at arbejde med muligheden af sådanne opfattelser og modeller og dermed også på deres præcesering og mulige relevans.

9. Kommunikation som @-kanal

- et elektronisk perspektiv på kommunikation

Den anden supplerende metafor er inspireret af den elektroniske kommunikation. Kommunikation igennem den særlige kanalkategori og med de særlige mængder og hastigheder, som f.eks. Internettet allerede i dag og i særlig grad i fremtiden vil indebære, kræver utvivlsomt sin egen helt særlige forestillings- og begrebsverden. Data-, informations-, menings- og billedmængder i hidtil uhørte mængder, kvaliteter og kombinationer kan transporteres lokalt og globalt på sekunder og til enorme grupper af potentielle modtagere og med tilsvarende feedback-muligheder. Traditionelle forestillinger om kommunikation, marked, værditilvækst, ledelse, strategi m.v. må korrigeres og i nogle tilfælde vige til fordel for nye forestillinger, begreber og muligheder. Vi bliver muligvis nødt til at døbe et begreb, som vi kalder e-management og e-organisering, og som kommer til at handle om de særlige ledelses- og organiseringsopgaver og -muligheder, der opstår i og karakteriserer e-business og i en videre forstand karakteriserer virksomheder, der baserer sit virke på moderne informations- og kommunikationsteknologi i højere grad, end den traditionelle virksomhed – hvad dette så end er for en størrelse. Kommunikationsmæssigt indebærer dette formentlig, at de tidligere omtalte metaforer og perspektiver må ses i et elektronisk perspektiv og eventuelt på visse punkter omfortolkes eller modificeres.

Hvad er de ledelsesmæssige og organisatoriske konsekvenser af de nye virkeligheder og muligheder, som internet- og anden tilsvarende masseindividualiseret kommunikation indebærer? Hvad betyder det, at enhver person i selv den største organisation har en direkte og umiddelbar mulighed for at kommunikere direkte til/med den administrerende direktør og i princippet med enhver anden person, leverandør, kunde, potentiel medarbejder i og omkring virksomheden? Hvad betyder dette for ledelse, administration og hele den øvrige kommunikation i organisationen?

10. Kommunikation som stilhed og stilhed som sprog

- et andet sprogsperspektiv på kommunikation

Den tredje metafor tager sit udgangspunkt i ordsproget: Tale er sølv, men tavshed er guld. Det er et ordsprog, der findes på mange sprog, men som

antages først at være formuleret i et arabisk ord-sprog. Stilhed er sprogets skød, siger Chatterjee (1998). Stilheden undfanger, forbereder og føder sproget. Stilhed er ikke blot fravær af lyd. Stilhed er den udtalte intelligens' fylde. Stilheden er sprogets fulde potentiale. Ord og lyde er de materielle, konkrete udtryk for disse potentialer, men stilheden er det, der integrerer sproget og giver det mening og indhold. Stilhed er det fremspirende sprog. Men for at forstå, hvorledes sproget kommunikerer mening, må vi forstå stilheden, for det er ikke ordene selv, der giver mening, men derimod de tavse pauser og mellemrum imellem ordene. Kommunikation igennem sproget sker som et resultat af en udveksling af mening. En sådan udveksling forudsætter en fælles værdiopfattelse af det, der udveksles, og denne fælles værdi findes i stilheden. Friheden til at udtrykke sig har to dimensioner. Først friheden til at tale, og dernæst friheden til stilhed. Talefrihed tillader os at sige, hvad vi finder det rigtigt og passende at sige. Frihed til stilhed gør det muligt for os at udforske de dybere stemmer inde i os, de stemmer, der taler frit til os. At tale kræver energi. Stilhed giver energi. I stilheden integreres energien ind i ordløs årvågenhed.

Ord er udtryk. Stilhed er erfaringens base. Når vore udtryk er sande i forhold til vor erfaringsbase, er vor kommunikation autentisk. Det talte ord har to former. Den ene form er den verbale form, som er lyd. Den anden form er den før-verbale form, som er stilhed. På det før-verbale trin eksisterer ordene som stille mentale vibrationer, og vi kan høre denne mentale lyd, hvis vi øver os i at være stille. Stilhed er en måde at rense sindet på. Chatterjee (1998) formulerer det sådan, at stilheden er den tavle, hvorpå vi skriver ordene. Hvis ikke vi forstår, hvordan denne tavle ser ud og hvordan den er konstrueret og sammensat, så kan vi ikke skrive ordentligt. Og hvis vi ikke begriber stilheden, kan vi ikke til fulde forstå vore muligheder for at kommunikere. Derfor må vi lære tavlen at kende, øve og udvikle evnen til stilhed.

At være stille og at lytte hænger sammen. Stilhed er det middel eller den vej, hvorigennem man lytter. At lytte og at lære hænger sammen og kræver opmærksomhed, og opmærksomhed er stilhed. Autentisk kommunikation kan kun finde sted, hvor der er stilhed. Grundlæggeren af den indiske religion, Jainisme, Mahavira Jina, talte om det lyttende menneske, shravaka, som vejen til visdom. At lytte er en højt værdsat egenskab i nogle af de hellige indiske traditioner, fordi at lytte var at lære. Den, der kunne lytte, blev viis.

Måske skal man først lytte til sit eget indre, før man kan lytte til et andet menneske. Det vil sige, at en indre dialog går forud for det ydre udtryk. Først når der er en indre ro i personen, dvs. når personen er i forbindelse med sit eget selv gennem en indre dialog, kan personen i sandhed lytte til et andet menneske og selv formulere sig autentisk. Før det, er der en indre uro og så meget indre støj, at det er svært overhovedet at lytte til et andet menneske. Det betyder, at man ikke hører, hvad det andet menneske siger. Man er højst i færd med at projicere sine egne billeder, opfattelser, ideer, forudfattede meninger m.v. over på det andet menneske, som man foregiver at lytte til. En leder, der lytter til en medarbejder eller kollega, skal ud fra en sådan forestilling først lytte til sit eget indre, sine egne indre impulser m.m. Ved at gøre det, kommer personen i kontakt med sit eget selv og bliver derved bevidst om den baggrundsstøj, hvorfra den pågældende persons egen tale kommer. Når denne støj har lagt sig, og der er opstået en indre ro, kan personen lytte sandt.

Ligesom sproget, har det at lytte flere dimensioner. Først er der det faktuelle. Sproget er en formulering af det faktuelle. Den anden dimension er det intentionelle. Her drejer det sig om at lytte til det, der ligger bag ved det, der siges. Og endelig er der den tredje og meget mere udviklede dimension, den transformationelle dimension. Sproget har en alkymi, siger Chatterjee, der kan transformere "the heart and the mind of the listener". Transformation opstår hos den, der lytter, gennem en proces, der kan benævnes empati. Når en person lytter intenst og dybt, kommer den person, der lytter, i kontakt med det åndelige bag de talte ord. Sagt på en anden måde: Personen lytter med sit hjerte. Den, der lytter, har ikke længere fokus på selve ordene eller på intentionen bag ordene, men på, hvad Chatterjee kalder the raw energy of the words. Den bevidste person har en evne til at lytte simultant i de tre dimensioner, den faktuelle, den intentionelle og den transformationelle.

5. Samtalekultur og fællesskab

Mange organisationer er i virkeligheden rene kommunikationskværner, hvor man snarere burde tale om kommunikationspornokrati. Disse pornokratier er karakteriseret ved overfladiske eller indholdsløse management-begreber, mekanisk og smart kommunikation og en række svar på spørgsmål, der ikke er blevet stillet. Den amerikanske ledelsesforsker Russell L. Ackoff (1981) sagde engang: Verden er fyldt med svar på spørgsmål, som ingen stiller, og de spørgsmål, som mennesker stiller, er der ingen svar på. Sokrates havde en strammere formulering og sagde, at mange svar er udtryk for ignorance, der fejlag-

tigt giver sig ud for at være viden. Mange svar er blindgyder. Der er en mængde quick-fix løsninger og en meget ringe evne til i organisatoriske og ledelsesmæssige sammenhænge at formulere gode spørgsmål. Der er en ringe udviklet tradition for at stille og arbejde med spørgsmål.

I enhver organisation er der behov for samtale. Det forudsætter en samtalekultur. Det kræver, at man har et sprog, og det kræver fora at mødes i. En sådan samtalekultur udvikles bl.a. som led i en stillingtagen til den ledelsesopfattelse og -praksis, der nu og i fremtiden skal karakterisere den enkelte organisation. Værdibaseret ledelse kræver, at der i de enkelte grupper i organisationen og imellem disse grupper gennemføres reelle drøftelser af værdier. Mange mennesker og grupper er ikke vant til det, og derfor kræver det normalt øvelse og tålmodighed. Fordelen er, at det kan bidrage til at skabe en klarhed, som det ikke er muligt at opnå gennem regler og forskrifter. Det, der på kort sigt kan virke som en tidsrøver og som en besværlig fremgangsmåde, hvor det tillige er vanskeligt at se resultater, kan på lidt længere sigt vise sig at være den fremgangsmåde, der skal til for at løse de problemer og udfordringer vedrørende kvalitet, kompetenceudvikling og samarbejde, som den gamle regelbaserede og strukturfokuserede ledelsestænkning ikke kan løse.

Forandringsledelse

At arbejde med værdi- og kompetenceledelse er også at arbejde med lærings- og forandringsledelse i en organisation. Der er ikke én, men flere opfattelser af, hvad forandringsledelse er. Ét yderpunkt er, at forandring er noget, som man rationelt og bevidst kan beslutte, planlægge, styre og gennemføre. Det er en strukturel, lineær og ledelsesstyret opfattelse af ændringsprocesser. Et andet yderpunkt er, at planlagt forandring er umulig. Det er en alternativ opfattelse af forandringsprocesser som komplekse, anarkiske og lokalt betingede processer. Efter den første betragtning er en organisation en struktur, og der findes sikre ændringsteknikker og universelle ændringsstrategier; ændringsprocesser er lineære og ændringsledelse er planlægning. Efter det andet synspunkt er en organisation processer, ændringsteknikker er usikre, ændringsstrategier er lokale, ændringsprocesser er kaotiske og ændringsledelse er mere improvisation, end rationel planlægning. Borum (1995). Hvorledes passer aktuelle ændringsprocesser og -projekter ind i disse beskrivelser? Hvorledes beskrives et forandringsprojekt? Hvilke elementer og dimensioner og hvilke begreber skal i anvendelse for at beskrive en ændringsproces?

Omkring disse to yderpunkter af opfattelser kan der peges på tre former for forandringsledelse. Den første opfattelse tager udgangspunkt i en strukturopfattelse af organisationer, og betragter forandringsledelse som re-strukturering. Fokus er på ændringer i organisationens struktur som midlet til øget produktivitet, kvalitet eller anden målopfyldelse. Den anden opfattelse har et procesudgangspunkt og fokuserer på virksomhedens kerneprocesser og på at re-designe disse processer. Processerne er vigtigere end strukturen med henblik på at formulere og opnå forskellige former for kvalitetsmål. Og endelig kan vi pege på en tredje form for forandringsledelse, nemlig en tilgang, der fokuserer på den viden og de værdier, tanker, begreber og forestillinger, der eksisterer i organisationen vedrørende ledelse, samarbejde, kvalitet og andre centrale temaer og problemstillinger i organisationen, og hvor forandringsledelse drejer sig om at udvikle læringsfællesskaber i virksomheden. Det er en betragtning, der kæder forandring og læring sammen, og som ser forandring og læring som to sider af samme sag.

At udvikle fællesskaber

Den ledelsestænkning, der omtales her, indebærer, at forandring og læring samtænkes, og at forandringsledelse betragtes som et overordnet fænomen, der består i at arbejde med udvikling af forskellige former for fællesskaber i en virksomhed. Fællesskaber, hvori der er indlejret en anden forandringskultur end i det gamle – og ofte meget formelle - fællesskab. Vi vil betragte tre former for fællesskaber, der skal ses i sammenhæng, hvis udvikling er en langsigtet proces, og som er en forudsætning for at arbejde med værdier, kvalitetsmål og læring. Pointen er, at i jo højere grad en virksomhed udvikler disse fællesskaber, desto mere vil forandring ikke opleves som et konstant problem, men som en del af den daglige udvikling. Kan man forestille dig forandring som en tilstand? Kan man forestille sig forandringer som et naturligt element i en afdelings hverdag? Hvorfor kalder man nogle forandringer naturlige, mens andre forårsager betydelig modstand, angst, modvilje m.m.?

Det har ingen mening i en organisation at tale om faglighed og tværfaglighed, medmindre det sker i tilknytning til en praksis. Tværfagligheden eksisterer som fænomen i tilknytning til en fælles praksis. Hvordan kan man forestille sig, at der i en organisation kan skabes enighed, endsige engagement, omkring en konkret praksisændring, hvis der ikke i organisationen er en oplevelse af en fælles praksis eller fælles opfattelser af behov for ændringer i praksis? Hvordan kan man som ledelse forestille sig, at ledelsen formulerer et ændringsforslag og

så forvente, at det uden videre kan gennemføres. Hvilken ledelsesopfattelse ligger bag et sådan forandringstænkning? Hvilke opfattelser af forandringsledelse møder man i dagens organisationer, og hvordan betragter disse forskellige opfattelser tværfaglighed?

Praksisfællesskaber

Det første og fundamentale fællesskab, der skal udvikles, er et praksisfællesskab. Dvs. et fællesskab omkring en praksis, der indebærer en bestræbelse imod, at mennesker i en organisation i stedet for at have en række splittede erfaringer bevidst udvikler og arbejder med fælles erfaringer, deler erfaringer. Konkret betyder det, at man er optaget af, hvilke opgaver, sammenhænge, oplevelser, problemer m.m., der karakteriserer det daglige arbejde - af hvilken art dette arbejde end er. Det gælder alle former for praksis - fra arbejdet i klinikken til arbejdet i ledergrupper. I princippet er dette simpelt, og det er, hvad man ville forvente at finde på en normal og sund arbejdsplads. Man kender til den praksis, som man er en del af, og man taler med kolleger om denne praksis. Men i virkelighedens verden kan det se anderledes ud? Hvis praksis er der tale om? Er det en fælles praksis med udgangspunkt i en fælles opgaveløsning? Eller er det en enkelt faggruppes praksisoplevelse? Er det tidsspilde at tale sammen om de fælles erfaringer og oplevelser i stedet for at udføre noget mere arbejde? Eller er samtalen en nødvendig forudsætning for at løse opgaven lettere og bedre i fremtiden?

Hvorledes kan man forestille sig, at der i en virksomhed skal opstå støtte og opbakning til en bestemt ændring, såfremt man aldrig i virksomheden er kommet længere end til abstrakte diskussioner, men aldrig er kommet til konkrete refleksioner baseret på fælles erfaringer? Abstrakte diskussioner om mål, midler, metoder og fremgangsmåder kan være interessante nok, men de efterlader sjældent varige spor. De er og bliver abstrakte og ofte uden særlig værdi. Undertiden kan man få det indtryk, at nogle mennesker deltager i sådanne diskussioner og forhindrer egentlig refleksion, netop fordi det er uforpligtende? På hvilke måder kan refleksion indebære en fare, en trussel?

Refleksionsfællesskaber

Den næste bestræbelse drejer sig derfor om at arbejde på at udvikle egentlige refleksionsfællesskaber. Bestræbelsen er, at man går fra abstrakte diskussioner til fælles refleksion baseret på fælles erfaringer, dvs. baseret på den fælles praksis. Det drejer sig om tiltag, der går ud på at dele erfaringer og bevidstgøre forskellige underliggende temaer og spørgsmål. Refleksionsfællesskaber

opstår omkring, hvad mennesker reflekterer og tænker sammen ud fra fælles erfaringer. Den form for refleksion efterlader sig varige spor. Der er tale om læring. Kvalitets- og værdivervejser i en organisation kan typisk opstå som led i sådanne refleksioner over oplevet praksis. Hvorledes kan man i en praktisk situation, i et praksisbillede, identificere værdier og kvalitetsforestillinger?

Hvordan kan man forestille sig, at der bredt i en organisation skal opleves opbakning til arbejdet med ændringer, hvis der aldrig i organisationen har været drøftelser af virksomhedens formål, der også bundede i de enkelte individers og gruppers dybeste ønsker og visioner? Hvordan kan man forestille sig engagement og vilje i en organisation, hvor man oplever, at værdier, visioner og kvalitetsmål kommer ud af den blå luft?

Viljesfællesskaber

Den sidste bestræbelse drejer sig om etablering af viljesfællesskaber. Man bevæger sig fra diskussion af formål i generelle og ofte uforpligtende vendinger til skabelse af en fælles vilje. Alle kender af erfaring de uforpligtende diskussioner, som tidligere er nævnt, og som ingen effekt har. Spørgsmålet er, hvorledes man går fra de uforpligtende og derfor endeløse diskussioner til at skabe sådanne viljesfællesskaber? Det kan der ikke gives opskrifter på, men det ser ud til at være muligt at pege på nogle elementer. Hvad karakteriserer den uforpligtende og virkningsløse diskussion? Hvorfor opstår den, og hvem kan bringe den til ophør eller bringe den ind i et andet forløb?

I alt, hvad der her tales om, eksisterer der en dobbeltsidighed imellem individ og fællesskab. Individet er udgangspunktet for mange af de bestræbninger, der anlægges her, også når det drejer sig om udvikling af fællesskaber. Et centralt tema er at klargøre de individuelle perspektiver på den faglighed, de værdier og de kvalitetsformuleringer, som det f.eks. konkret drejer sig om, dvs. at formulere, at bringe til overfladen og dele, hvad individerne i organisationen virkelig ønsker. Det, man på denne måde sigter imod og anser for fundamentalt og respektabelt, er de underliggende ønsker og erfaringer i organisationen, således som de opleves af de mennesker, der udgør organisationen. Det andet tema er dialog, at reflektere over de fælles temaer, spørgsmål og mønstre, der ligger bagved de individuelle perspektiver, og at udveksle disse refleksioner imellem individer og grupper. Det tredje tema er at nytænke formål. Det er at bringe til overfladen fælles forestillinger, ønsker og visioner vedrørende det, der i fremtiden kan give inspiration til og holde denne gruppe og organisation sammen. Og endelig er det fjerde

tema at arbejde med organisationens formål på basis af og som et led i disse tre underliggende temaer. Bestræbelsen her er at finde enighed om væsentlige omdrejningspunkter i organisationen og enighed om væsentlige handlingstemaer. På hvilke konkrete felter er faglighed og kvalitetsmål til stede i disse fire formuleringer af temaer, som det er relevant at arbejde vedholdende og langsigtet med i en organisation som et led i udvikling af en anden forandringskultur?

Selvledelse i fællesskaber

De fleste af de elementer, der er omtalt oven for, indgår i mange former for god ledelse, uanset med hvilke moderne ord vi benævner den: kvalitetsledelse, værdibaseret ledelse, selvledelse, pædagogisk ledelse, dialogbaseret ledelse, den lærende organisation, etiske læreprocesser, frihedsledelse m.m. Men det er ingen selvfølge. Der er megen angst og modstand knyttet til at lære og forandre, og indlejret i omtalen af de tre fællesskaber er metoder og indsigter, der bidrager til at overkomme nogle af disse angst- og modstandsfænomener. Den amerikanske ledelsesprofessor, Edgar Schein sagde fornylig: Learning and unlearning are painful processes. Hvorfor er angsten en sådan tilsyneladende uadskillelig del af læring af aflæring? Hvad kan man mere præcist forstå ved aflæring?

Set i lyset af det foregående kan vi sige, at en organisation på samme tid må knytte medarbejdere til sig, der har et potentiale for at lære og for at udvikle sig, må påvirke medarbejderne, både til at gøre de rigtige ting og til at gøre tingene rigtigt og må frigøre medarbejderne til at arbejde selvstændigt og tage ansvar for egen personlige og faglige udvikling. Vi møder her en både-og eller paradoks-tænkning, der ser ud til at være en del af den ledelsestænkning, der må udvikles, og som kan bidrage til en bedre forståelse og håndtering af den kompleksitet, som vi møder flere og flere steder. Hvem har ansvaret for individets faglige, sociale og personlige udvikling?

Selvledelse er en betegnelse, der muligvis kunne benyttes til at indfange nogle karakteristika ved den ledelsestænkning, der her efterlyses. Begrebet er sjældent benyttet. Vi kan benytte betegnelsen til at repræsentere et udviklingsprojekt, der har til formål at videreudvikle både den enkelte medarbejder og hele organisationen, og man kan benytte det som udtryk for en ledelsesform, hvor beslutningsprocessen og i en bredere forstand, ledelsen – i takt med at den enkelte medarbejder og organisationen er klar til det – decentraliseres, således at ideer bliver afprøvet og problemer løst, hvor de opstår. Herved er vi tilbage ved det rum,

der blev omtalt oven for, det rum, inden for hvilket den enkelte medarbejder og den enkelte gruppe kan agere med kendskab til og ud fra de værdier, der er udviklet i organisationen. Selvledelse er en upræcis, men muligvis udmærket betegnelse for den form for ledelse, som man må forestille sig skal foregå her? Man kan se begrebet selvledelse i forlængelse af og relateret til begreber som selvstyrende grupper, medbestemmende grupper, kvalitetscirkler m.m. Det ser ud til, at disse begreber er genstand for en øget interesse i både teori og praksis i disse år.

7. Klarsynet leder eller visuel klunser – afrunding

Ved et lederseminar fornylig skrev en deltager i forbindelse med den skriftlige evaluering af underviseren:

“Han taler fra sit hjerte til vore hjerter”

Vi lever i en periode, hvor de grundlæggende forudsætninger for at lede, organisere, kommunikere og samarbejde ændres radikalt. Vi skal muligvis i de kommende år i lyset af den nye informations- og kommunikationsteknologi, der pludselig giver andre muligheder og perspektiver for traditionelle ledelsesbegreber som kommunikation, netværk, kultur, proces, struktur, feedback m.m., udvikle helt nye begreber om ledelse, kommunikation og organisering. Der er i denne artikel formuleret nogle temaer og spørgsmål vedrørende nogle af disse begreber med særlig fokus på kommunikation. Sammenfattende kan der peges på fem overordnede ledelsestemaer, som alle indeholder væsentlige kommunikationsaspekter:

- Organisationer har behov for mennesker, der kan balancere i feltet imellem klare drømme og aspirationer om fremtiden og en årvågen bevidsthed om den situation, som de er i lige nu og her. Det er den personlige dimension, det er menneskesynet og det personlige mesterskab. Det er den klarsynede leder og ikke den visuelle klunser. Det er lederen som søgende pilgrim og ikke som skråsikker turist.

- Organisationer har behov for en kollektiv evne til at omforme disse individuelle drømme og visioner til en fælles og klar vision, der samtidig indeholder vejledning og prioriteringer for, hvilke handlinger, der skal gennemføres i organisationen både nu og her og senere. Det er organisationens fælles vision. Det er evnen til, bl.a. via bevidst ledelse, kommunikation og dialog, at tegne klare billeder af ønskede fremtider.

- Organisationer har behov for at udvikle deres evne til at reflektere over og stille spørgsmål til

den daglige praksis og til at kommunikere klart om disse refleksioner, spørgsmål, erfaringer m.m. Det er organisationens mentale modeller. Det er bevidsthed om organisationens sproglige struktur. Det er den sprogskabende, sprogsøgende og spørgende leder og medarbejder.

- Organisationer har behov for at udvikle evnen til dialog, evnen til at stimulere den konversation i organisationen, der fremmer læringen og effektiviteten i grupper. Det er gruppelæring. Medbestemmende grupper, projektgrupper, netværksdannelser. Samtale og stilhed. Mentorskab og omvendt mentorskab.

- Organisationer behov for at udvikle evnen til at begrebsliggøre og forstå alle de væsentlige gensidige afhængigheder i organisationen og imellem organisationen og dens omgivelser og at forstå den kort- og langsigtede dynamik, der er i alle forandringer. Det er helhedssynet. Helhedssyn er forbundet med transparens, kommunikation og åbenhed.

8. Litteratur

Ackoff, R. L. (1981): *Creating the Corporate Future*. New York.

Argyris, C. & D. Schön (1978): *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Westley Publ.

Bakka, J.F. Bakka & E. Fivelsdal (1988): *Organisationsteori*. København.

Borum, Finn ((1995): Om planlagt forandrings umulighed, i Steen Hildebrandt & Erik Johnsen (red): *Ledelse II*. København.

Brandt, Per Aage, i Stjernfelt & Thyssen (2000).

Briskin, Alan (1998): *The Stirring of the Soul in the Workplace*. San Francisco.

Chatterjee, D. (1998): *Leading Consciously*. Boston.

Crawla, S. & J. Renesch (eds.) (1995): *Learning Organizations*. Portland.

Davidson, L. (1998): *Wisdom at Work*. New York.

Drejer, Anders Drejer (red.) (1999): Fokus på produktion, kompetencer og organisatorisk læring. Festskrift til Jens O Riis. Aalborg Universitet.

Fischer, B.A. (1978): *Perspectives on Human Communication*. New York.

Greenleaf, R.K. (1977): *Servant Leadership*. New York.

Hildebrandt, S. & Søren Brandt (1998): *Lærende organisationer*. København.

Hildebrandt, Steen (1998): *Værdibaseret ledelse: Modefænomen eller ny fidus?* Dagbladet Børsen, den 15. Maj 1998.

Hildebrandt, Steen (2000): *Faglighed og værdibaseret ledelse*. I M. Fly & L. Hounsgaard (red.): *Faglig ledelse i sundhedsvæsenet*. København.

Hildebrandt, Steen (1999): *Mennesket er et forstyrrende element i enhver organisation*. I Finansministeriet: *100-året for Septemberforliget*. København.

Jablin, F. M. m.fl. (eds) (1987): *Handbook of Organizational Communication*. London.

Jaworski, J. (1996): *Synchronicity. The Inner Path of Leadership*. San Francisco.

Jensen, Frank Dybdahl (1998): *Værdibaseret Ledelse*. København.

Jönsson, Bodil (1999): *Ti tanker om tid*. København.

Kirkeby, Ole Fogh (1998): *Ledelsesfilosofi. Et radikalt normativt perspektiv*. København.

Klein, E. & J. B. Izzo (1998): *Awakening Corporate Soul*. Canada.

Larsen, Mogens Holten & Majken Schultz (1998): *Den udtryksfulde virksomhed*. København.

Lievegoed, B. (1994): *The battle for the Soul*. Hawthorn Press.

Luhmann, Niklas (2000): *Sociale systemer*. København.

Lund, Anker Brink, i Stjernfelt & Thyssen (2000).

Lund, Anne Katrine & Helle Petersen (1999): *Det sku vær så godt. Organisationskommunikation*. København.

Lyngsø, Niels, I Stjernfelt & Thyssen (2000).

-
- Manz, Charles C. (1998): *The Leadership Wisdom of Jesus*. San Francisco.
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. London.
- Morsing, Mette (1995): *Omstigning til paradiset*. København.
- Morsing, Mette (1991): *Den etiske praksis*. København.
- Morsing, Mette og Niels Chr Nickelsen (red.) (1999): *Vandring af viden*. København.
- Neergaard, Claus (red.) (1997): *Den lærende organisationsatir i praksis*. København.
- Nordhaug, Odd (1998): *Krav til morgendagens leder*, i Steen Hildebrandt (red.): *Virksomhedens Strategi og Ledelse*. København. Børsens Forlag.
- Nordhaug, Odd (1999): *Kompetanseressurser og styringsdilemmaer*, i Steen Hildebrandt & Torben Andersen (red.): *Human Resource Management*, Børsens Forlag, København.
- Nordström, Kjell A. & J. Rideerstråle (1999): *Funky Business*. Stockholm.
- Putnam, Linda, N. Phillips & P. Chapman (1996): *Metaphors of Communication and Organization*, in *Handbook of Organization Studies* S. R. Clegg et. Al. Eds). London.
- Qvortrup, Lars Qvortrup (1998): *Det hyperkomplekse samfund. 14 fortællinger om informationsamfundet*. København.
- Schultz, Majken (1999): *Værdibaseret ledelse sætter en ny dagsorden*. Dagbladet Børsen, den 22. Januar.
- Senge, Peter (1990): *The Fifth Discipline*. London. Den femte Disciplin. Århus. 1999.
- Senge, Peter (1999): *The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in a Learning Organization*. New York.
- Sennett, R. (1999): *Det fleksible menneske*. København.
- Shannon, C. E. & W. Weaver (1949): *Mathematical Theory of Communication*. Urbana.
- Shelton, Charlotte (1999): *Quantum Leaps*. Woburn.
- Stjernfelt, F. & Ole Thyssen (red.) (2000): *Æstetisk kommunikation*. København.
- Thomsen, Søren Ulrik: *En dans på gloser*. Vindrose.
- Wheatley, Margaret J. (1992): *Leadership and the New Science*. San Francisco.
- Yukl, Gary (1998): *Leadership in Organizations*. New York.
- Zohar, D. & I. Marshall (2000): *Spiritual Intelligence. The Ultimate Intelligence*. London.
- Zohar, Donah (1997): *ReWiring the Corporate Brain*. San Francisco.