

PROLOG: TERMITTER OG ORKANER.....	3
KAPITEL 1: INDLEDNING, PROBLEM & METODE	4
Fra struktur til proces	4
Læring	6
Kompleksitet og forandring	7
Fra transport- til spejlparadigme	7
Public relations perspektivet	8
Problemformulering	8
Den teoretiske ballast	9
Metode.....	10
Specialets opbygning	11
KAPITEL 2: KOMMUNIKATION ER ORGANISATIONENS SPEJL.....	14
Fra transport- til spejlparadigme	14
Baggrund for det processuelle perspektiv	15
Metaperspektivet – overblik og fælles retning.....	17
KAPITEL 3: EMPIRISK SONDERING.....	19
Metode.....	19
Resultater.....	21
Delkonklusion	25
KAPITEL 4: REFLEKSION	27
Den refleksive virksomhed	27
Det systemteoretiske udgangspunkt.....	28
Indre og ydre kompleksitet	29
Autopoesis – åbenhed som betingelse for lukkethed	30
Det socialsystemiske public relations paradigme.....	32
Opsamling.....	35
KAPITEL 5: ORGANISATORISK LÆRING	37
Læring og forandring	38
Individuel læring	40
Kollektiv læring	41
Betydningen af identitet	43
Den organisatoriske læringscyklus.....	45
Opsamling.....	46
KAPITEL 6: IDENTITET OG FORANDRING	48
Organisatorisk identitet.....	49
Organisatorisk forandring	52
Institutionalismen i organisationsteorien.....	53
Den nye og den gamle institutionalisme	55
Delkonklusion	56
Et samlet perspektiv	58
Den refleksive kultur	59
Kultur og kompleksitet.....	59

KAPITEL 7: SAMHANDLING	61
Husserls fænomenologi.....	61
Alfred Schütz – den fænomenologiske sociologi	63
Det fænomenologiske tankegods	64
Bevidsthed, erfaring og mening	65
Livsverdenen.....	67
Den sociale verden – inde eller ude.....	68
Interaktion og intersubjektivitet.....	70
At forstå den anden	71
Opsamling: Relevans som omdrejningspunkt.....	73
KAPITEL 8: ET MIKROPOLITISK PERSPEKTIV PÅ SAMHANDLING	75
Teoretisk ramme	75
Kommunikation er forhandling.....	76
At gøre hævde på virkeligheden	79
Relationer og grænsedragning	81
Opsamling.....	81
KAPITEL 9: RELEVANS OG REFLEKSION	82
Relevans og pragmatiske principper.....	83
Opsamling: Relevans og public relations læring.....	86
KAPITEL 10: HISTORIEFORTÆLLING	88
Historiefortælling og mening	89
Historiefortælling og læring.....	90
Opsamling: Historiefortælling og public relations	92
Metaforer som referenceramme	92
KAPITEL 11: KONKLUSION.....	95
Hvad er public relations læring?	97
Barrierer	98
Proces og metodekritik.....	98
KAPITEL 12: PERSPEKTIVERING.....	100
LITTERATUROVERSIGT	102

Prolog: Termitter og orkaner

Termitternes hjerne er mindre end en knappenål. Alligevel formår de ved hjælp af et simpelt kommunikationssystem med enkle tegn og symboler at bygge komplicerede byer med ventilationskanaler, forrådskamre osv., at erklære krig mod andre insekter og koordinere fødeindsamling og forsvar af boet.

Hver især er de dumme. De rummer ingen følelser eller tanker, men tilsammen udgør de et komplekst tænkende system, der af forskere bliver sammenlignet med den menneskelige hjerne...

I 1992 ramte Orkanen Andrew byen Miami i Florida. Det gik især hårdt ud over bygningerne i Burger King's hovedkvarter. Det var det bedste, der nogensinde var sket for virksomheden! Hovedkvarteret blev selvfølgelig bygget op igen, men denne gang uden aflukkede kontorer. Efter det værste kaos var overstået, spirede en virksomhedsånd baseret på social interaktion frem. Folk begyndte simpelthen at tale mere sammen. Direktøren bemærkede hurtigt, at kommunikationsflow'et eksploderede, og at medarbejderne fik mere fra hånden. Teams blev dannet spontant på tværs i organisationen, og hierarkierne faldt lige så stille til jorden, og det viste sig på bundlinjen.

Hver især illustrerer disse eksempler båndet mellem interaktion, organisation og forandring. Og det er i al sin enkelhed, hvad dette speciale handler om: Hvordan hænger den organisationsinterne interaktion sammen med organisationens evne til at forandre sig i takt med sin omverden?



Kapitel 1: Indledning, problem & metode

”Talk is at the heart of all organizations. Through it, the everyday business of organizations is accomplished. People in organizations talk all day, every day. In meetings, on the telephone, at work stations, on the sales floor, at doorways, in corridors, at the cafeteria, in pairs and groups, from the boardroom to the janitor’s closet, talk makes the organizational world go round.” (Boden, 1994:1)

Således er temaet for dette speciale slået an; det handler om betydningen af den uformelle kommunikation i organisationer. Jeg vil i det følgende indsnævre dette nærmere samt argumentere for dette studies relevans for public relations.

Problemfeltsintroduktion – intern kommunikation

Intern kommunikation er en disciplin, der i højere og højere grad kommer i fokus både i den akademiske kommunikations- og public relations forskning og i praksis i erhvervsliv og organisationer. Når en af dansk erhvervslivs mest markante og udadvendte topchefer, Mads Øvlisen fra Novo Nordisk, mere eller mindre forsvinder fra det offentlige rampelys i to-tre år for at koncentrere sig om den interne kommunikation i forbindelse med en forandringsproces¹, og når én af verdens største elektronikvirksomheder, Siemens, investerer 2 mia. kroner i at få en mere effektiv intern kommunikation mellem deres 380.000 medarbejdere, er det tydelige symptomer på denne bevægelse².

Der kan anføres mange grunde til den stigende fokusering på intern kommunikation. De to ovennævnte eksempler illustrerer hovedtendenserne: For det første er forandring, omstillingsevne og fleksibilitet tidens løsener i erhvervslivet. Det kræver effektiv intern kommunikation at få medarbejderne til at omstille sig og acceptere det ene forandringsprojekt efter det andet. For det andet betyder den stigende decentralisering af ansvar og beslutningskompetencer i mange virksomheder, at behovet for koordination og effektiv fordeling af informationer og viden stiger – og dermed også behovet for effektiv intern kommunikation. Disse tendenser medfører som en naturlig konsekvens en stigende bevidsthed om intern kommunikation på direktionsgangene – kommunikation og ledelse smelter sammen.

I den akademiske verden har kommunikationsfagene bevæget sig fra at være isolerede institutter på de humanistiske fakulteter til efterhånden at være en integreret del af de erhvervsøkonomiske uddannelser. Fremtidens ledere opflaskes med et syn på kommunikation som et af lederens vigtigste redskaber. Bevægelsen går naturligvis også den anden vej. Det har ikke just skadet kommunikations- og public relations fagenes selvforståelse at få adgang til de store skriveborde i direktionelokalerne. For at denne nye ophøjede position kan få hold i virkeligheden, er det dog nødvendigt at redskaberne udvikles. Der er andet og mere på spil end gode formidlingsevner. Det er min ambition med dette speciale at bidrage til en dybere forståelse af fagområdet intern kommunikation.

Fra struktur til proces

Det gældende paradigme indenfor public relations og kommunikation er som nævnt, at ledelse i stigende grad er et spørgsmål om kommunikation - og omvendt. Når store idéer og moderne ledelsesmantraer om organisatoriske ændringer, TQM, BPR, flade organisationer, lærende organisa-

¹ Børsen den 12. november 1999

² Børsen den 21. oktober 1997

tioner, videndeling osv. de sidste år har skullet føres ud i livet, har fokus imidlertid ligget på strukturer; på organisering af arbejdskraften og på de teknologiske muligheder. Pyramider er blevet revet ned – og bygget op igen³. Den interne kommunikation har været et spørgsmål om at installere et intranet på medarbejdernes computere. Dialog og kommunikation har ligesom været en selvfølge – noget der fulgte med, når man gjorde det andet: Bare strukturerne var i orden skulle folk nok gå i dialog og begynde at dele værdifuld viden og lære af hinanden.

Netop dialog er (i hvert fald på det retoriske plan) blevet et nøglebegreb. Det er gennem dialogen mellem ledelse og medarbejdere, at organisationen skal udvikle sig. Kommunikationen skal være tovejs og helst i hvert fald ligne noget der er symmetrisk. Men organisatorisk kommunikation er stadig noget, der foregår *fra* ledelse *til* medarbejdere eller i sjældnere tilfælde fra medarbejdere til ledelse. Kommunikation er de dobbelte pile mellem kasserne i et organisationsdiagram. Man har hængt sig fast i strukturerne.

Jeg ønsker i dette speciale at bevæge mig ind i kasserne, eller måske ligefrem fjerne dem helt. Ikke fordi jeg mener, at kasserne ikke er der, men fordi jeg ikke synes, at de er interessante i denne sammenhæng. Jeg vil beskæftige mig med den uformelle, processuelle og interpersonelle kommunikation i organisationen. Specialet *kommer* altså til at handle om organisatorisk læring, fleksibilitet og forandring – men med fokus på det kommunikative, processuelle og sociale i stedet for det strukturelle.

Der ligger et enormt potentiale i sproget, men hvis vi som kommunikationsfolk vil udnytte dette potentiale, bliver vi nødt til at vide mere om, hvordan kommunikation foregår og virker mellem mennesker. Vi må udvikle os fra at være gode formidlere til også at kunne forstå andre som kommunikerende væsener. Fra udelukkende at betragte andre i en modtagerposition, må vi koncentrere os om dialog og relationer. Vi skal kende de sociale relationer og netværk og vide, hvordan der kommunikeres i dem.

Det handler ikke kun om human ressource management

Det er min ambition at bevæge mig ud over nogle af de incitament, der traditionelt fokuseres på, når talen falder på intern kommunikation. Her handler det oftest om en metode til at gøre en værdifuld ressource, medarbejderen, tilfreds og velinformeret med det taktiske sigte at bevare den i virksomheden. I et tidligere projekt analyserede jeg sammen med mine medstuderende ni større danske virksomheders forhold til etik og bløde værdier. Det viste sig ikke overraskende at dialog og kommunikation internt i virksomheden stod i høj kurs, men når vigtigheden af disse elementer skulle udkrystalliseres, viste det sig i høj grad at handle om medarbejdertilfredshed. Dialog og kommunikation blev opprioriteret, fordi netop disse elementer stod i høj kurs hos medarbejderne – og potentielle fremtidige medarbejdere. Det gjaldt om at dialog figurerede som én af de værdier virksomheden nedfældede i sit værdigrundlag, etiske regnskab, årsrapport, mission, vision, medarbejdermanual eller lignende.

Et sådant perspektiv på intern kommunikation holder fast i et traditionelt billede af disciplinen. Intern kommunikation bliver en slags mini-udgave af virksomhedens eksterne kommunikation. Der tænkes i traditionelle kommunikationsmodeller med afsendere, modtagere, budskaber og kanaler. Kommunikation er et middel til at overføre afrevne lunser af information fra én instans til en anden. Der er ikke i sig selv noget galt i at kunne tænke kommunikation på denne måde, men efter min

³ Undersøgelsen “Det Danske Ledelsesbarometer 2000” viser, at de danske virksomheder bevæger sig væk fra de flade strukturer. Der bliver flere chefer, mellemledere og flere lag af ledere.

mening foregår den vigtigste kommunikation ikke i disse strukturer men derimod på kryds og tværs af dem. Det er den kommunikation, der hele tiden foregår – uden koordinerende centrum.

Dette speciale bevæger sig væk fra det meget værktøjsprægede og strukturelle billede af intern kommunikation. Perspektivet er mere organisk, uformelt og processuelt. I det billede spiller læring en helt central rolle.

Læring

De seneste år har læring og viden været helt centrale begreber i organisationsforskningen såvel som i den praktiske ledelse af organisationer. Det er ikke tilfældigt. I det post-industrielle service-samfund er viden blevet den vigtigste råvare for langt de fleste virksomheder. Samtidig udvikler samfundet sig så stærkt, at læring er blevet en værdsat egenskab i organisationerne. Det handler som minimum om at kunne følge med, men allerhelst at kunne mønstre innovationskraft, kreativitet og selvstændig beslutningstagen. Dette er ikke blot et spørgsmål om individuelle kognitive egenskaber – om intelligens, men også om at lære og udvikle sig gennem interaktion med andre – om kollektiv intelligens. I en pædagogisk kontekst ville man tale om gruppedynamik – produktet er mere end summen af de enkelte. I en ledelseskontekst hedder det organisatorisk læring.

I organisationslitteraturen bruges begrebet læring i to gængse betydninger: Læring referer i nogle tilfælde til *resultatet* af handlinger – læring har fundet sted, når præstationen er blevet bedre. I andre tilfælde referer begrebet til en *tilpasningsproces* – hér har læring fundet sted, hvis adfærden er blevet ændret på baggrund af høstede erfaringer (March, 1995:173). Det er i betydningen ”tilpasningsproces” jeg forstår læring i dette speciale. ”Tilpasning” fordi mit udgangspunkt er organisationens forhold til omverdenen og forandringer i denne. ”Proces” fordi perspektivet er på kommunikation, læring, interpersonel interaktion og refleksion frem for på strukturer, hierarkier, strategier og ”quick-fix” løsninger. Man kan også sige, at læring er virksomhedens refleksion over sig selv og sin omverden.

Jeg vil beskæftige mig med organisatorisk læring som den affødes af kollektive processer. Det handler om interaktion som igangsætter og i nogle tilfælde vilkår for læring – læring i form af deling af viden og erfaringer og i form af kollektiv kreativitet, gruppedynamik. Læring og viden forstår jeg således både som videregivelse af informationer, indlæring af procedurer o. lign., personlig udvikling, erfaringer og kreativitet. Og som fænomener der bedst opstår i individets samspil – interaktion – med andre.

Det handler således om interaktionens og samtalens rolle i individets evne til at fungere i en given organisation. At kunne forstå den og agere i den, og gennem netop samtalen at være med til kreativt at udvikle den – delvist at forandre de konventioner eller institutioner, der er selve grundlaget for organisationens måde at fungere på. Et af specialets vigtige omdrejningspunkter er netop læringens dialektiske forhold mellem aktør og struktur. Påvirkningen går begge veje.

Selv om læring og viden selvfølgelig er uadskillelige rejsekammerater, så er det læring, der er i fokus i dette speciale. Viden er en ressource, der udspringer af læring, men det er læringen, der er det springende punkt. Læring er grundlaget for fleksibilitet, adaptivitet og forandring – håndtering af kompleksitet. Mit særlige forhold til begrebet organisatorisk læring i dette speciale vil jeg afgrænse senere.

Kompleksitet og forandring

Mange samfundsfaglige universitetsopgaver inden for de sidste år har taget udgangspunkt i den præmis, at verden er i hastig og konstant forandring. Denne præmis bygger dette speciale også på, men jeg vælger at tage den for givet og dermed spare læseren for en længere udredning om globalisering, digitalisering, den ny økonomi og virtuelle netværksorganisationer. Jeg vil blot konstatere at forandring og kompleksitet er elementer, som virksomheder i stigende grad må forholde sig til. Det der er interessant, er de vilkår den øgede forandringshastighed og kompleksitet stiller for den interne kommunikation i moderne organisationer. Teknologier, præferencer, meningsdannelser og samfundsstrukturer forandrer sig langt hurtigere end i det traditionelle industrisamfund. Det stiller selvfølgelig krav til en øget forandringssparathed – eller fleksibilitet om man vil – hos dagens virksomheder. Et af kendetegnene ved den ny økonomi er netop, at den store indtjening ligger i virksomhedernes innovative evner. Det gælder om at være i stand til at identificere behov eller problemer og udtænke et innovativt respons til dem. Virksomheder, der ikke er innovative, visner og dør. Forandring er således en del af dagens orden i moderne organisationer. Kompleksiteten medfører et behov for fleksibilitet:

”The organization that wishes to cope dynamically with the changing environment needs to be the one that creates information and knowledge, not merely processes them efficiently.” (Nonaka & Takeuchi, 1995:55)

Det handler både om adaptivitet og refleksivitet. Virksomhederne skal kunne forandre sig i takt med omverdenen og samtidig forstå sig selv som en del af omverdenen. Kommunikation og læring har potentiale til at reducere kompleksitet og skabe adaptive forandringer i virksomheder.

Begrebet refleksivitet er meget centralt i dette speciale. Det ville kræve for meget plads at tage hul på det hér, men det vil selvfølgelig blive behandlet grundigt senere.

Fra transport- til spejlparadigme

Den oprindelige inspiration til dette speciale stammer fra en artikel af Jesper Højberg (1999)⁴, hvori han netop plæderer for et mere processuelt syn på organisationer, samt tegner nogle interessante perspektiver for kommunikationsfunktionens fremtidige fokus. Fra at tænke i strukturer og modtagere bør vi ifølge Højberg i højere grad tænke i processer og deltagere. Det handler om at fokusere mere på den interne kommunikation – og mere specifikt på de uformelle, kommunikative videns- og arbejdsprocesser, der florerer – og i en vis forstand skaber organisationen.

For kommunikationsfunktionen er der således tale om et skift fra et traditionelt transportparadigme, hvor en afsender forsøger at påvirke en modtager for at nå et bestemt mål, til hvad Højberg kalder et spejlparadigme, hvor kommunikationen er en reflektor til at forstå identiteter og opgaver og til at spejle egne udviklingsmål og retninger. Det er således en fokusering på den uformelle og interpersonelle kommunikation, der eksisterer i organisationen – på organisationens uofficielle fortællinger og hverdagslivets processer.

Den fokusering på uformel, processuel og særligt interpersonel kommunikation, jeg hér har opridset med Højbergs visioner om fremtidens kommunikationsarbejde, vil blive styrende for hele specialet. Det gennemgående tema vil som følge heraf være interaktion – interaktion som befordrende for læring, udvikling og selvrefleksion i virksomheder. Interaktion der skærper virksomhedens

⁴ Højberg, Jesper (1999): ”Mod et nyt paradigme for organisationens kommunikation.” Kapitel 4 i ”Modtageren som medproducent – nye tendenser i virksomhedskommunikation”, Jørn Helder & Leif Pjetursson (red.)(1999). Samfundslitteratur.

opmærksomhed på sig selv – og på sin omverden. Jeg vil senere gå mere i dybden med Højbergs tanker som afsæt for de forskellige teoretiske perspektiver på interaktion og læring, der vil være omdrejningspunktet for dette speciale.

Public relations perspektivet

Hvorfor hører læring og intern kommunikation hjemme i et public relations speciale? Jeg har allerede mere end antydning sammenhængen. Jeg ser en meget vigtig pointe i – gennem en teoretisk forståelse af læring – at supplere public relations teorien med en forståelse af medarbejderne som det centrale element i organisationens evne til reflektivt at forstå sin omverden. Min vision er, at public relations i lighed med andre områder bliver decentraliseret i de enkelte virksomheder, så det ikke blot bliver en sag for informations- eller kommunikationsafdelingen, men bliver en størrelse alle organisationens medlemmer forstår og arbejder med.

Umiddelbart er sammenhængen banal; hvis medarbejderne i en virksomhed er gode til at lære af hinanden og dele viden, vil virksomheden som helhed være god til at udvikle sig i takt med omverdenens krav. Men hvad er så berettigelsen for dette speciale?

Specialets berettigelse skal findes i det faktum, at der inden for public relations forskningen ikke er blevet helliget meget opmærksomhed på læring og interne organisatoriske processer. Jeg mener, at public relations faget med fordel kan tage begrebet organisatorisk læring til sig, men jeg tror ikke, det er givtigt blot at adoptere det direkte fra management-litteraturen. Tankegangen er væsentligt anderledes i public relations. Derfor synes jeg, public relations bør have sin egen forståelse af læring som et public relations værktøj. Jeg vil tillade mig i dette speciale at introducere begrebet ”public relations læring.” Jeg hævder ikke at have opfundet den dybe tallerken eller revolutioneret forskningen inden for faget, men begrebet udgør en god forklaringsramme; det vil være min reference og et link til public relations perspektivet, når jeg i løbet af de næste mange kapitler bevæger mig ind i organisationen og kigger på organisationsintern samhandling, samtale og læring.

Jeg vil bruge en del energi på at belyse sammenhængene og dualiteten mellem organisationens indre liv og dens forhold til omverdenen efter det gamle mundheld ”skønhed kommer indefra”.

Problemformulering

De ovenstående udredninger tegner tilsammen det billede, der er mit udgangspunkt for dette speciale: En øget kompleksitet i omverdenen stiller krav til virksomhedens evne til at tilpasse sig. For at gøre det må virksomheden øge sin refleksivitet – hvilket indebærer at virksomheden åbner sig og øger sin egen interne kompleksitet. Man kan sige at virksomheden bliver nødt til at slippe tøjlerne og lade flere processer flyde frit. Refleksivitet vil sige at virksomheden som helhed bliver bedre til at forstå sig selv og sit forhold til omverdenen, hvilket i sidste ende falder tilbage på medarbejderne. Refleksivitet forudsætter, at der gives slip på traditioner og strukturer, og at mere overgives til samtale og proces.

Det er med andre ord nødvendigt at lukke kompleksitet og kaos ind i virksomheden for at kunne håndtere kaos og kompleksitet i omverdenen. Dermed kommer interaktionen mellem medarbejderne til at spille en stor rolle. De udvekslinger af meninger, følelser og informationer, der finder sted i denne interaktion kommer tilsammen til at udgøre virksomhedens samlede refleksion. Interaktion og processer internt i organisationer bliver således særdeles interessant i en public relations sammenhæng. Det kalder på en øget fokusering på intern kommunikation. Ikke i den traditionelle betydning med medarbejderblade, intranet osv., men i et perspektiv der fokuserer mere

på refleksion og selviagttagelse. Disse overvejelser har ført mig frem til følgende problemformulering:

Hvordan kan den uformelle og interpersonelle kommunikation internt i en organisation bidrage til organisationens evne til at forholde sig reflektivt til sin omverden?

Hypoteser:

- Den uformelle interne kommunikation i en organisation har stor betydning for organisationens billede af sig selv og sin omverden.
- Denne betydning kan udnyttes i en public relations sammenhæng, fordi det er muligt at forbedre organisationens fornemmelse for omverdenen, ved at forbedre de interne kommunikationsprocesser.
- Organisatorisk læring er en god forståelsesramme for dette perspektiv, hvis begrebet tilpasses en public relations forståelse og betragtes som et spørgsmål om processer frem for strukturer.
- Interaktion og kommunikation er afgørende elementer i den organisatoriske læring. For at kunne arbejde med begreberne i en public relations sammenhæng er det nødvendigt at forstå de sociale mekanismer, der regulerer dem i organisationen.

Den teoretiske ballast

For at slå tonen an til dette teoretisk funderede speciale vil jeg kort gennemgå et par af de videnskabsteoretiske retninger der præger mit syn gennem hele specialet. Jeg kan ikke hævde at have et konsistent gennemgående videnskabsteoretisk perspektiv, fordi perspektivet skifter med de forskellige teorier, men alligevel er der nogle helt grundlæggende retninger, der præger mig med skiftende vægt gennem hele specialet.

Socialkonstruktivismen

Jeg kan ikke sige mig fri for at være præget af et socialkonstruktivistisk syn. Når jeg i dette speciale går tæt på sociale processer, er det udtryk for en forkastelse af et positivistisk teorisyn. I et pluralistisk og komplekst samfund med en høj grad af institutionel forandring, må man efter min mening koncentrere sig om sociale processer og deres rolle i forhold til institutioner og individuel erkendelse.

Fænomenologien

Dette speciale tager grundlæggende afsæt i en fænomenologisk tankegang. Fænomenologien er et perspektiv på meningsdannelseprocessen og dermed på læring og udvikling af viden – et perspektiv der i tråd med dette speciales udgangspunkt fokuserer på sproget (og dermed også interaktion) som medium for individers meningsdannelse.

I fænomenologien er før-sproglig erfaring en umulighed. Der findes ikke en tanke, der kan tænkes uden at bruge sproget. Sproget – og talen – er vores primære forhold til omverden.

”Talen sætter en social verden, et intersubjektivt fællesskab, op midt i naturens verden. Fra denne verden bestemmes, hvad der skal være muligt at se.” (Kirkeby, 1994:45)

Individets meningsdannelsesproces er tæt forbundet med interaktionen med andre individer. Begrebet translokutionaritet beskriver netop dette forhold. Der dækker over det forhold, at vi ikke ved, hvad vi mener, før vi siger det (Kirkeby, 1998:337). Dermed rammer det kernen i interaktionens betydning for meningsdannelse og læring; det er kun i det øjeblik vores tanker artikuleres og går i samspil med andres tanker, at de giver mening. Translokutionaritet forener erfaringen med betydningen i situationen. Der findes ikke et kontekstløst sprog. (Graham & Rasmussen, 1998:17).

Talen er på samme tid før os og erfaring efter os, og er et moment vi fortolker os selv med. Sproget erstatter således bevidstheden som det bærende element i skabelsen af mening. Dermed afviser fænomenologien også eksistensen af et velafgrænset, autonomt *jeg* hos individet. *Jeg'et* er i konstant forandring og omfortolkning i en interaktionsproces.

En mikrosociologisk tilgang

Jeg arbejder i dette speciale med en tilgang til læring der orienterer sig mod interaktion og uformel kommunikation. Jeg tager således udgangspunkt i en mikrosociologisk tradition – en fokusering på samhandling i små grupper og ansigt-til-ansigt kontakt. I modsætning til makrosociologien der typisk omhandler samfundsmæssige forhold, samfundsgrupper, sociale klasser osv.

Denne prioritering giver sig selv, når ens fokus er på sociale processer i virksomheder, men den er også udtryk for det perspektiv, at alt er makro – alt socialt udspringer af ansigt-til-ansigt kontakt. (Boden, 1994)

På grund af min meget processuelle tilgang vil jeg bevæge mig på flere niveauer - fra individniveau til samfundsniveau, men den altovervejende fokus vil være på interaktion i mindre grupper – nærmere bestemt organisationer.

Metode

Specialet er overvejende teoretisk. Der er tale om en teoretisk problemstilling, der belyses og nuanceres ved hjælp af forskellige teorier. Ambitionen er at danne et overblik over relevante teorier med henblik på at opnå en dybere forståelse af det konstruerede begreb ”public relations læring” i organisationer. For at tilføre dette teoretiske korstog en anelse virkelighed, har jeg valgt at foretage en spørgeskemaundersøgelse i 15 danske virksomheders kommunikationsafdeling. Denne empiriske undersøgelse skal tjene det ene formål at tilføre diskussionen et praktisk element; det skal være muligt for mig at diskutere de teoretiske perspektiver ud fra et billede af virkeligheden i større danske virksomheder. Jeg vil komme nærmere ind på metoden i min empiriske undersøgelse, når vi kommer så langt.

Med hensyn til de valgte teorier er der for en stor dels vedkommende tale om teorier, der ikke direkte omhandler organisatorisk læring eller public relations. Jeg har bevidst holdt mig fra meget praksisorienterede management-teorier. Jeg har valgt at søge andetsteds i det teoretiske landskab – netop for at kunne tilføre de teoretiske begreber organisatorisk læring og public relations noget nyt og forhåbentlig mere substantielt. Jeg har forsøgt at lade udvælgelsen af teorier følge min egen erkendelsesproces for at opnå en naturlig progression i specialet. Jeg har forfulgt de sammenhænge, jeg har set. Helt konkret har jeg taget afsæt i den førnævnte artikel af Jesper Højberg kombineret med min egen empiriske undersøgelse af virkeligheden i 15 større danske virksomheder.

Det har ikke været min ambition at opbygge en normativt orienteret teori, der kunne virke anvisende i forhold til at arbejde med public relations læring. I første omgang er ambitionen at belyse området – at **skabe sammenhænge og se muligheder**. Men den deskriptive tilgang resulterer i ny og næ i enkelte dryp af normativ karakter. Selv om det ikke er ambitionen, vil jeg løbende give bud på, hvorledes virksomheder i praksis kan drage nytte af at arbejde med det, jeg har valgt at kalde public relations læring.

Forholdet mellem de to fag

I et integreret speciale skal de to fag helst fylde lige meget. I dette speciale er det imidlertid svært at foretage en kvantitativ opgørelse over vægtningen af fagene. Man kan ikke tælle kapitler eller sider, der udspringer i enten det ene eller det andet fag. Det har ikke været muligt inden for rammerne af dette speciale at foretage eksempelvis pragmatisk tekstanalyse, som det er tilfældet i mange andre public relations specialer. Hvis jeg skulle have inkluderet sproglig analyse i specialet havde samtaleanalyse været det mest oplagte, men det har ikke været min ambition at være så specifik og tekstnær, som det ville have krævet.

Dette speciale er på flere områder placeret dér, hvor fagene Dansk og Virksomhedsstudier overlapper hinanden: Det er umuligt at adskille kommunikation og organisation – det ene afhænger af det andet. Specialet er meget fokuseret på processer og på kommunikation som det, der driver processer i organisationer. Når jeg fokuserer på begreber som refleksivitet, interaktion, læring og identitet, er det hele tiden med kommunikation som det centrale og styrende element og med organisationen som forudsætning..

Jeg har forsøgt at lade processen være styrende for, hvilke teorier der er kommet i spil i løbet af specialet. Jeg har som før nævnt ladet Højbergs meget vidtfavnende – men også overfladiske – artikel være mit emnemæssige udgangspunkt. Udvalget af teorier har derfor koncentreret sig om at dykke dybere ned i nogle centrale punkter i denne artikel: Den uformelle interaktion og kommunikationens rolle i selviagttagelsen. Specialets opbygning er således kommet til at afspejle min egen erkendelses- og læringsproces. Hver gang jeg har bragt en ny teori på banen har det afsløret nye teoretiske problemer, som jeg derefter har sat mig for at undersøge. For at illustrere dette, vil jeg i det følgende give en oversigt over specialets opbygning og de enkelte kapitlers funktion og placering i forhold til den overordnede problemstilling.

Specialets opbygning

Det er min ambition at angribe emnet læring og uformel interaktion fra forskellige teoretiske vinkler, der hver især vil kunne bidrage til en mere detaljeret og nuanceret forståelse. Da den røde tråd i et projekt af denne karakter erfaringsmæssigt kan være svær at få hold på, vil jeg i de følgende afsnit forklare strukturen i specialet og formålet med de enkelte kapitler.

Kapitel 2: Kommunikation er organisationens spejl

Dette kapitel refererer til førnævnte artikel af Jesper Højberg (Højberg, 1999). Højberg beskriver, hvorledes en moderne organisation bør have et mere procesorienteret syn på sig selv. Han mener, at vi er på vej til et paradigmeskift inden for intern kommunikation; fra at betragte kommunikation som videregivelse – transport – af informationer, betragter han kommunikation som et redskab for organisationen til at forstå sig selv. Han plæderer for mere tværgående og processuel kommunikation i organisationen, og han ser i fremtiden kommunikationsafdelingens rolle som proces-facilitator og intern underviser i kommunikation.

Kapitel 3: En empirisk sondering

Specialet er teoretisk. Det tager udgangspunkt i en teoretisk problemstilling og behandler den teoretisk. Men for ikke fuldstændigt at fortabe mig i abstrakt teori, har jeg valgt at foretage en mindre empirisk undersøgelse af nogle grundlæggende forhold i en række større danske virksomheder. Det empiriske materiale skal ikke ligge til grund for en dybdegående analyse eller danne omdrejningspunkt for resten af specialet. Formålet er blot at supplere det teoretiske problemfelt med et billede af virkeligheden, som den ser ud i danske virksomheder. Spørgsmålet der ønskes belyst er: Hvor langt er Højbergs visioner (og dermed problemstillingen i dette speciale) fra virkeligheden, som den ser ud i danske virksomheder? Formålet har således også været, at undersøge hvor der er behov for at gå yderligere i dybden med Højbergs tanker, og hvor de (måske) allerede er en integreret del af tankegangen indenfor den professionelle kommunikationsverden. Sammen med Højbergs teoretiske idéer tjener dette kapitel som en ramme for resten af specialet, der kan ses som en teoretisk udvidelse og efterprøvning af Højbergs tanker – med empirien som en gennemgående snor til virkeligheden.

Kapitel 4: Refleksion og selviagttagelse

I dette kapitel vil jeg anskueliggøre sammenhængen mellem læring og public relations. Udgangspunktet er Niklas Luhmanns teorier om sociale systemer, men det er på ingen måde et kapitel *om* Luhmanns teorier. Det handler om, hvordan organisationer kan reducere omverdenskompleksitet ved at øge deres interne kompleksitet og refleksivitet. Der er en grundlæggende dualitet mellem organisationens indre liv og dens forhold til omverdenen. Forholdet mellem en organisation og dens omverden ligger ikke *mellem* dem. Det udspringer af organisationens selvforståelse og forståelse af sin placering i omverdenen. Det er denne forståelse, der er målet, når jeg taler om ”public relations læring.”

Kapitel 5: Organisatorisk læring

Jeg kigger her nærmere på begrebet organisatorisk læring. Jeg har gennemført litteraturen på området og har udvalgt teorier, der passer med det perspektiv, jeg har anlagt i dette speciale (eksempelvis Dixon, 1994 og Argyris & Schön, 1978). Det handler om teorier, der er meget procesorienterede og betragter læring som andet og mere end effektivisering af organisationen eller tilføjelse af ny viden. Læring ses som en konstant tilstand af forandring og handler ikke blot om at opfinde nye produkter eller smartere måder at gøre tingene på. Det handler om at organisationens medlemmer har en dyb forståelse af deres egen placering i organisationen og af organisationens placering i omverdenen. I et sådant perspektiv er både organisationens praksis og dens normer til konstant forhandling i den daglige interaktion og samtale i organisationen. Læringen opstår konstant af erfaringer om fejl og mangler og af impulser fra omverdenen.

Kapitel 6: Identitet og forandring

Jeg har fundet det nødvendigt at underkaste forholdet mellem identitet og forandring en dybdegående diskussion. Alle procesorienterede teorier om læring og refleksivitet betoner vigtigheden af et intersubjektivt udgangspunkt – et fælles verdenssyn – i organisationen. Det skaber et paradoks mellem stabilitet og kompleksitet. Spørgsmålet er: Hvordan kan man på samme tid opretholde et stabilt fælles udgangspunkt og smidigt og fleksibelt tilpasse den konstante forandring i omverdenen? Til dette formål diskuterer jeg blandt andet ny-institutionalismen i forhold til den traditionelle institutionalisme.

Kapitel 7: Samhandling

En af kerneteoretikerne i dette speciale er Alfred Schütz. Han repræsenterer for mig bindeleddet mellem social handling og meningsdannelse. Han har både en sociologisk og sprogorienteret tilgang til social samhandling, og så beskæftiger han sig med et begreb, som jeg mener er uhyre vigtigt for dette speciale, nemlig relevans. Schütz giver mig mulighed for at give et kvalificeret og konkret bud på sammenhængen mellem interaktion og læring – uden at miste det dybe teoretiske perspektiv. Et centralt punkt hos Schütz er også hans tilgang til begrebet intersubjektivitet, som spiller en stor rolle, når talen falder på refleksion og læring.

Kapitel 8: Et mikropolitisk perspektiv på samhandling

I dette kapitel præsenterer jeg en meget konkret teori om social samhandling i organisationer. Det drejer sig om Emmanuel Lazegas ”Micropolitics of Knowledge” – en teori der beskæftiger sig med de mikropolitiske aspekter af organisatorisk samhandling. Det handler om adgang til autoritet og social kontrol. Teorien er interessant. For det første fordi den giver et meget konkret og empirisk funderet billede af interaktionen i en organisation. For det andet fordi den viser nogle af de barrierer, der kan være for organisatorisk læring på grund af interne magtkampe og modstridende interesser. Dermed udfordrer den det billede, som de øvrige kapitler tegner af processuel interaktion som bærende for organisationens udvikling.

Kapitel 9: Relevans og refleksion

Når det gælder læring og meningsdannelse peger alle teorierne i en eller anden form på en fælles viden – intersubjektivitet – som et vigtigt element. Fra et sprogligt perspektiv kan dette siges at være et spørgsmål om relevans. Det handler om forholdet mellem kendt viden og ny viden og om individers forståelse af andres viden. Intersubjektiviteten er for mig at se et altafgørende element i det, jeg har valgt at kalde ”public relations læring.” Relevans er som pragmatisk princip styrende for, hvilke informationer der bliver gjort til genstand for refleksion eller resulterer i ny viden gennem læring. Jeg ser relevans som et nøglebegreb i forståelsen af public relations læring – og for public relations i det hele taget.

Kapitel 10: Historiefortælling

Afslutningsvis ønsker jeg at præsentere en mulig ramme for i praksis at arbejde med refleksion og læring indenfor public relations. Jeg ser organisatorisk historiefortælling (organizational storytelling) som en brugbar metode, fordi det handler om en italesættelse af organisationens identitet. En identitet som har stor betydning for, hvorledes organisationen handler i forskellige situationer. Samtidig er historiefortælling en dynamisk proces, hvorigennem identitet og viden hele tiden udvikler sig og danner ny erkendelse. Jeg ser historiefortælling som et medie for refleksion, læring og meningsdannelse.

Kapitel 11: Konklusion

Kapitel 12: Perspektivering

Kapitel 2: Kommunikation er organisationens spejl

Højberg (1999) er en af de dominerende skikkelser i den professionelle danske kommunikationsbranche og samtidig en af dem, der gennem en årrække har arbejdet på at bringe videnskaben og teorien ind i det praktiske arbejde – på at professionalisere og modne branchen. Artiklen, jeg her tager udgangspunkt i, tager afsæt i et af tidens modebegreber inden for kommunikationsverdenen: Organisationskommunikation. Begrebet dækker over et helhedsperspektiv på virksomhedens kommunikation; al kommunikation skal være integreret og den interne kommunikation betragtes som væsentlig fra et ledelsesmæssigt synspunkt.

Artiklen er af karakter meget visionær og kan allerhøjest betegnes som populærvidenskabelig, men den indeholder nogle interessante betragtninger om uformelle processer, interaktion og læring, som ligger meget godt i tråd med de idéer, jeg ønsker at komme teoretisk i dybden med i dette speciale. Samtidig sætter Højberg sine idéer i perspektiv og giver et udmærket overblik over den samfundsmæssige udvikling, der ligger bag. I det følgende vil jeg ridse nogle af Højbergs hovedsynspunkter op og løbende relatere dem til mit eget perspektiv.

Fra transport- til spejlparadigme

Traditionelt er kommunikation blevet betragtet ud fra et transportparadigme, hvor en afsender har forsøgt at påvirke en modtager med informationspile for at nå et givent mål (Højberg, 1999:160). Højbergs gennemgående pointe er, at det er mere givtigt at betragte kommunikation som de videns- og arbejdsprocesser, der er konstituerende og udviklende for organisationen. Han introducerer begrebet *spejlparadigme*:

”Her er der tale om, at organisationen og organisationens bestandige udvikling bliver til i kraft af sine fortællinger og de kommunikative meninger ledere og medarbejdere skaber. Og omvendt, at kommunikationens særpræg er udtryk for, hvad det er for en organisation, der er tale om. Der er tale om et spejlparadigme, hvor kommunikationen er en reflektor til at forstå identiteter og opgaver og til at spejle egne udviklingsmål og retninger.” (Højberg, 1999:160)

Det Højberg således i praksis efterlyser er et skift fra at fokusere på strukturer (afdelinger, medier, kampagner, titler osv.) til at fokusere mere på processer. Relevansen af et sådant skift underbygger han med et helt jordnært eksempel:

”Hvad oplever ledere og medarbejdere som den allervigtigste kommunikation i virksomheden. Personalebladet? De elektroniske medier? Eller samtalen med sine kolleger og sin nærmeste chef? Selvfølgelig det sidste.” (Højberg, 1999:161)

Selvom denne noget skråsikre påstand ikke bliver underbygget yderligere, ligger der dog en del fornuft og erfaring bag den. Og så er den en helt grundlæggende præmis for dette speciale; den interpersonelle kommunikation – samtalen – har stor betydning for en virksomheds drift og overlevelse.

Argyris & Schön (1978) skelner ligeledes mellem den formelle og den uformelle organisation – dog ikke ud fra en kommunikativ vinkel, men derimod som et grundlag for at forstå organisatorisk læring (selvom disse to ting naturligvis hænger nøje sammen). De hævder, at organisationens *theory of action*⁵, som den er afspejlet i organisationsdiagrammer, politikker eller jobbeskrivelser, sjældent afspejler organisationens sande måde at fungere på (*dens theory-in-use*). Denne *egentlige* måde at

⁵ En organisations *theory of action* er dens forståelse af, hvilke handlinger der skal til, for at den fungerer.

fungere på er ofte tavs (*tacit*). Det vil sige at ingen i organisationen kan sætte ord på den. På trods af denne "usynlige" tilstand er det den, der i virkeligheden ligger bag kontinuitet og identitet i organisationen (Argyris & Schön, 1978:15).

Højberg påpeger det paradoksale i, at man på eksempelvis et hospital bruger 40 procent af tiden i interne konferencer og møder, mens kommunikationsafdelingen bruger al sin tid på at producere blade, der læses i under 1 procent af tiden. Hans ønske er, at informationsansvarlige gør mere ud af at fremme det processuelle arbejds-, møde- og samtaleflow med henblik på ultimativt at effektivisere organisationen.

Det er ikke fordi massekommunikationen helt skal skæres væk. Den skal bare kun bruges, dér hvor den gør nytte; til at formidle en vis viden fra ledelsen og hele vejen ned og til at sætte en dagsorden hurtigt. Hvis ønsket derimod er at ændre holdninger og adfærd, er midlet personlige møder og samtaler, der kan skabe relevans for den enkelte.

Baggrund for det processuelle perspektiv

Højberg træder et skridt tilbage og reflekterer i artiklen over årsagen til, at det processuelle perspektiv trænger sig på. Han forklarer det ved at integrere et samfundsmæssigt, et konkurrencemæssigt og et ledelsesmæssigt perspektiv på udviklingen.

Samfundsmæssigt perspektiv

Højberg ser en række tendenser i samfundet, der peger på massekommunikationens grænser. For det første lever vi i et overkommunikeret samfund som har affødt en høj grad af ekskommunikation – analyse og selektiv bortkastning af data og information. I virksomheder ser man ofte, at medarbejderne efterspørger mere information om meningen med deres arbejde, personlige målsætninger osv. I stedet får de en masse faktuel information, som de ikke kan bruge. Højberg skelner hér mellem information og kommunikation. *Information* er mødereferater, medarbejderblade osv., som der er masser af, og som er de fleste kommunikationsafdelingers mål at producere. *Kommunikation*, som er det, medarbejderne i virkeligheden efterspørger, er derimod personlig og perspektivistisk.

En anden dimension er ineffektiviteten af de traditionelle styringsparadigmer, der gennemsyrrer det meste ledelse i dag:

"Virksomheder, mennesker og kommunikation kan ikke styres og samfundet ikke forklares ud fra én sandhed eller ét overordnet princip, men må forstås som en emergent orden, der hele tiden udvikler og forandrer sig i et ikke overordnet styret samspil mellem mange delområder." (Højberg, 1999:163)

Grunden til at mange projekter, som ledelser sætter i søen, ikke lykkes er, at medarbejderne i mange tilfælde ikke har tillid til de massekommunikerede objectives, succeskriterier osv. Det hænger dels sammen med en generel frygt for forandring, dels at et "*stadig mere atomiseret og centerløst mediebillede betyder, at massemedierne har sværere ved at sætte en fælles dagsorden og skabe troværdighed*" (Højberg, 1999:164). De primære kilder (venner, familie, kolleger osv.) får større betydning, når det gælder den enkeltes holdningsorientering. Denne tendens kan føres direkte over i en organisatorisk kontekst:

"Snakken mellem kolleger, de små bebrejdelser og morsomheder, historierne og talemåderne, metaforer og handlingsanvisninger, instrukser og udvekslinger er det flow –uden koordinerende centrum og hierarki – der danner organisationens praktiske basiskommunikation, og gør arbejdsdagen meningsfuld." (Højberg, 1999:165)

Den praktiske hverdagsbevidsthed er med andre ord præget af decentralisering og nærhed, og er et domæne, hvor massekommunikerede envejs budskaber sjældent fænger.

Konkurrencemæssigt perspektiv

En ting er den samfundsmæssige udvikling, men det er konkurrencehensyn der trækker udviklingen ind i virksomhederne. Tiden er løbet fra femårsplaner. Tempoet i udviklingen – især inden for IT – betyder at ting i højere grad må gøres samtidigt. Der er ikke tid til at analysere og planlægge i samme grad som tidligere. Tidens krav er, at virksomheder er fleksible og tilpasningsdygtige. Det forsøger mange virksomheder at opnå gennem forandringsprojekter, der sigter mod fladere organisationer, decentralisering og tværgående procesteam. I den sammenhæng er den traditionelle linjekommunikation ikke hensigtsmæssig. Den er ganske enkelt ikke hurtig nok. I stedet bør organisationerne fokusere på horisontal og dialogisk kommunikation. (Højberg, 1999)

Dette fokus-skift i den interne kommunikation betyder, at kommunikationsspecialisterne i organisationen i højere grad skal udvikle sig til at være proces-facilitatorer – de skal strukturere vejene, koordinere så målgrupperne ikke over-kommunikeres og sikre intern uddannelse, kvalitetssikring og benchmarking. (Højberg, 1999:168)

Nært knyttet til fleksibilitet er læring blevet et vigtigt konkurrenceparameter, som virksomhederne bliver nødt til at tilgodese, hvis de skal overleve på langt sigt. Dette er efter min mening det vigtigste argument i Højbergs gennemgang for at fokusere på interne processer. I dette speciale er læring da også et helt centralt begreb. Mit perspektiv på læring rækker dog en smule længere end blot at handle om viden, erfaring og kreativitet som konkurrenceparametre. Jeg ser mere basalt læring som grundlag for virksomhedens fleksibilitet og tilpasningsevne – ikke blot i forbindelse med produktudvikling eller interne strukturer, men helt grundlæggende i forhold til udviklingen i det omgivende samfund.

Ledelsesmæssigt perspektiv

Konkurrencehensyn fører samfundsudviklingen ind i virksomhederne. Organisationsforandringer er imperative, og ansvaret for ændringerne ligger selvfølgelig hos ledelsen. Perspektivet er således kopt ned til at handle om ledelse og ledelsesudvikling.

For Højberg er det et spørgsmål om at integrere to forskellige perspektiver på ledelse: Ledelse som struktur og system, hvor midlerne er belønning og straf, og ledelse i en arbejdslivssammenhæng, hvor det gælder om at understøtte værdier, fremme læring og udnytte mentale ressourcer.

”I systemverdenen udøves ledelse af 1. orden. Her taler kasketterne. Man har sit formelle ansvars- og kompetenceområde, sin stilling i hierarkiet, og det er afgørende for, hvad vægt ens ord har. (...) I arbejdslivsverdenen er alle ledere i den forstand, at alle i en afdeling eller et team tager beslutninger med konsekvenser for hinanden (ledelse af 2. orden). Men også i den forstand at holdet og sammenhængen konstitueres af historier, bemærkninger, metaforer osv. Her skabes forskelle og udøves magt på samme måde som i en kammeratskabsgruppe.” (Højberg, 1999:173)

De to perspektiver udelukker ikke hinanden. De fungerer side om side i organisationen, men de tendenser, som ovenstående er beskrevet, medfører, at flere organisationer i øjeblikket bevæger sig mod at lægge mere vægt på arbejdslivsperspektivet. Topledelsens opgave bliver at håndtere de to parallelle verdener. Det gøres med ”*visionære udkast dvs. med de sproghandlinger, som ledelsen på hvert niveau bruger til at udtrykke, hvor virksomheden er på vej hen, hvad den vil og hvad den større mening er.*” (Højberg, 1999:175)

I arbejdslivsperspektivet gøres dette ved hjælp af myter og historier – fortællingen er den kommunikative referenceramme. I systemets verden er det strategier og planer der er bærende. Ifølge Højberg er der en væsentlig skævvridning i forholdet mellem disse to typer af referencerammer. Selv om mange virksomheder er opmærksomme på behovet for at fremme læring, fleksibilitet, kreativitet osv., så refererer de til stadighed til strategier i form af handlingsplaner, forandringsprojekter osv.

”Den metaforiske verden, hvor gruppen stabiliseres ved skabelonagtige fortællinger, underspilles ofte. Det bærende på (kontor) gulvet er langt mere fortællinger og historier, der formidles mundtligt, typisk gennem rygter, men også som tolkninger af ledernes memoer, handlinger og udsagn.” (Højberg, 1999:176)

Metaperspektivet – overblik og fælles retning

I generel kommunikationsteori flyttes fokus fra hensigter til resultater; det interessante er ikke hensigten, men hvad der bliver opfattet som hensigten – hvilket budskab der bliver medproduceret. Man vil da også opleve, at der i organisationer som oftest er mange forskellige historier og meninger om det samme problem. Derfor mener Højberg, at det gælder om at komme i metaposition til egne roller. Man skal kunne adskille sig selv fra problemet. I den procesorienterede organisation er det derfor lederens eller facilitatorens fornemste opgave at udbyde metakommunikation – kommunikation om kommunikationen. Der skal skabes overblik og fælles retning i kaos.

I den sammenhæng er den traditionelle interne kommunikation ikke blot utilstrækkelig. Den bidrager også til forvirringen. Det drejer sig om at forebygge, at medarbejdere med forskellige baggrunde arbejder i forskellige retninger.

”Når flere faglige kulturer mødes i en organisation, er det vigtigt, at kulturen bliver mere rummelig og mangestemmig, og at alle synspunkter bliver hørt. Man lytter til hinanden og ser verden gennem de andres briller og når på den baggrund til fælles forståelser og handlinger.” (Højberg, 1999:185)

Denne forståelse for hinandens roller og ens egen rolle i den store sammenhæng er for mig at se helt central. Ikke kun fordi det sætter den enkelte i stand til at agere i den procesorienterede organisation, men også fordi det sætter organisationen i stand til som samlet størrelse at reflektere over sin placering og sine handlinger i det omgivende samfund. Højberg er ganske kort inde på denne sammenhæng, men hans altovervejende synsvinkel er ledelsens håndtering af den uformelle og processuelle organisation. I dette speciale er synsvinklen imidlertid lagt på samspillet mellem de interne processer og organisationens evne til at agere i omverdenen. Denne sammenhæng tager først og fremmest afsæt i organiseringen, og den idé at en fladere og mere decentral organisation øger organisationens lydhørhed og fleksibilitet i forhold til udviklingen i dens omgivelser. Med det som udgangspunkt vil jeg gå tæt på processerne og interaktionen, for at forstå, hvilke mekanismer der er i spil, når medarbejderne er nervespidser i en organisation, der skal være i stand til at agere på baggrund af den læring og refleksivitet, der i sidste ende stammer fra den enkelte medarbejder.

Resten af dette speciale kan godt betragtes som en slags teoretisk udvidelse og efterprøvning af Højbergs tanker. Ikke forstået på den måde, at jeg systematisk kobler yderligere teori på alle hans påstande, men derimod fordi min problemformulering tager så kraftigt afsæt i Højberg, at jeg må vedkende mig, at det langt hen ad vejen er hans tanker, der har været styrende for, hvilke teoretiske landskaber, jeg har valgt at afdække. Samtidig skal mit afsæt i Højberg ikke tages som udtryk for, at jeg ophøjer hans tanker til teori. Det er netop artiklens ateoretiske karakter, der gør, at den er interessant at underkaste yderligere teoretisk refleksion.

I det næste kapitel vil jeg starte i et helt andet hjørne, end jeg her har skitseret. Inden jeg begiver mig ud i en teoretisk opløsning af idéen om, at intern kommunikation kan have stor betydning for de eksterne relationer, vil jeg lade virkeligheden kigge inden for et øjeblik. Højberg skitserer et helt nyt paradigme for kommunikationsarbejde, og mit speciale tager udgangspunkt i en lidt utraditionel måde at betragte arbejdet med virksomhedens offentlighedsrelationer. Derfor har jeg fundet det passende at lodde stemningen i en række større danske kommunikationsafdelinger for at finde ud af, hvor langt mit perspektiv er fra virkelighedens verden – er det en tankegang, der allerede findes i virksomhederne? Og hvordan er kommunikationsafdelingerne klædt på til at håndtere et eventuelt paradigmeskift?

Kapitel 3: Empirisk sondering

Det er ikke tilfældigt, at overskriften på dette kapitel er empirisk *sondering*. Jeg har ikke ønsket at lave et omfattende empirisk udgangspunkt for de teoretiske diskussioner, der udgør dette speciale. Jeg har i stedet søgt svar på spørgsmålene: Hvordan ser virkeligheden ud i danske virksomheder i dag? Og hvor langt er de fra de idéer, jeg beskæftiger mig med i dette speciale? Jeg anser det for vigtigt at kunne påvise en vis grad af realisme i et teoretisk speciale, der langt hen ad vejen beskæftiger sig med en mulig udvikling inden for et fag.

Metode

Det er svært at spørge direkte til min teoretiske problemstilling. Jeg antager, at den ligger langt fra hverdagen i en gennemsnitlig dansk kommunikationsafdeling⁶. Den empiriske undersøgelsesfunktion er da heller ikke at bidrage til denne problemstilling – men derimod at sætte den i perspektiv. Det var derfor nærliggende at spørge til nogle af de tendenser, Højberg ridser op i sin artikel, og som jeg selv ridser op i min problemfeltintroduktion. Det betød, at spørgsmålene kom til at kredse om kommunikationsafdelingernes praktiske roller og opgaver og om medarbejdernes roller i kommunikationsarbejdet – snarere end om mulige fremtidsudsigter for faget og teoretisk tankespind.

Af ressourcemæssige årsager valgte jeg at distribuere spørgeskemaet via e-mail. Adresserne fandt jeg i Dansk Kommunikationsforenings medlemsfortegnelse, hvor jeg udvalgte ca. 40 kommunikationsmedarbejdere og –chefer i større danske virksomheder inden for et bredt udvalg af brancher. Et par uger senere havde jeg fået 15 besvarelser retur. De udgør mit empiriske materiale.

Jeg valgte at gå efter større virksomheder ud fra en antagelse om, at disse virksomheder er mere systematiske i deres interne kommunikationsarbejde end mindre virksomheder. Der skulle også være tale om kommunikationsafdelinger af en vis størrelse, så variationen i opgaverne var så stor som muligt.

Jeg stillede følgende spørgsmål:

- *Antal medarbejdere i Danmark (cirka)*
- *Hvor stor er kommunikations-/informationsafdelingen i din virksomhed (antal medarb.)?*
- *Hvordan vil du beskrive afdelingens fem vigtigste opgaver/fokusområder (prioriteret)?*
- *Har afdelingens vigtigste fokusområder ændret sig inden for de sidste tre år? Hvis JA – hvordan?*
- *Hvordan vægter I ressourcerne mellem intern- og ekstern kommunikation? (Angiv i procenter: 30-70, 50-50 osv. – med intern først.)*
- *Har denne vægtning ændret sig inden for de sidste tre år? Hvis JA – hvordan?*
- *Har I en politik for hvilke medarbejdere, der må udtale sig til pressen? Hvis JA – beskriv den kort.*
- *Har I uddannet medarbejdere (udover ledelsen) i at håndtere pressen? Hvis JA – giv en kort beskrivelse af hvordan.*

⁶ Denne fornemmelse bygger jeg blandt andet på mit praktiske arbejde på to kommunikationsbureauer og en bred kontakthold i kommunikationsfaget – blandt andet som redaktionsmedlem i Dansk Kommunikationsforenings medlemsblad 'Kommunikatøren' og medlem af bestyrelsen for Ungt Public Relations Forum.

- *Har I på andre måder uddannet medarbejdere (udover ledelsen) i kommunikation? Hvis JA – hvilke?*
- *Gør I noget for at fremme interaktion og kommunikation mellem medarbejderne? Hvis JA – hvad?*
- *Hvilke metoder (udover presseklip) bruger I til at opfange impulser og "issues" i jeres omverden?*
- *Hvilken rolle spiller medarbejderne i den forbindelse?*
- *Har I arbejdet med organisatorisk læring som et led i varetagelsen af virksomhedens offentlighedsrelationer? Hvis JA – hvordan?*

Som form er spørgeskemaet i udgangspunkt kvantitativt og særdeles velegnet til at hente kvantitativ information. Jeg valgte alligevel i mange af spørgsmålene at lægge op til kvalitative svar. Jeg kunne i stedet have opstillet en række forskellige valgmuligheder under hvert enkelt spørgsmål, og ladet respondenterne nøjes med at vælge dem, der passede bedst. At jeg holdt mig til den kvalitative mulighed skyldes, at jeg ikke ønskede at lægge mine egne fordomme ind i spørgsmålene. Jeg ønskede at spørge så åbent som muligt for at få så umiddelbare svar som muligt. Min ambition var – ud fra en fænomenologisk betragtning – at komme så tæt på respondenternes egen (livs-)verden som muligt. En sådan tilgang afhænger af, at man, som Husserl formulerer det, sætter sine egne fordomme 'i parentes'. Den er samtidig udtryk for en erkendelse af, at der ikke findes nogen objektivt givet sandhed. Erkendelsesinteressen er ikke positivistisk. Den kvalitative undersøgelse skal ses som en subjekt-subjekt relation. Virkeligheden undersøges ved at fortolke respondenternes fortolkninger af verdenen, som de ser den, og tager således udgangspunkt i den sociale konstruktion af virkeligheden. Jeg er således også bevidst om det faktum, at mit empiriske materiale er udtryk for enkelte personers billeder af de virksomheder, de befinder sig i, og ikke nødvendigvis repræsenterer virksomheden, som den egentlig ser ud.

Jeg er klar over, at den kvalitative ambition i min undersøgelse ikke stemmer helt overens med spørgeskema-formen. Hvis jeg havde haft ressourcerne ville det ideelle selvfølgelig have været individuelle dybde-interviews. Derfor er det mig også magtpåliggende at understrege, at jeg ikke foregiver at male et detaljeret billede af danske virksomheders brug af medarbejderne i deres kommunikationsarbejde. Jeg kan derimod godt hævde at give et temmelig præcist *overblik* over kommunikationsafdelingernes prioritering af forskellige opgaver samt en indikation af, hvordan de kommunikationsansvarlige ser medarbejdernes rolle i den sammenhæng.

Anonymitet

Jeg vil i min behandling af resultaterne ikke nævne, hvilke virksomheder de forskellige oplysninger kommer fra. Der er ikke belastende eller negative oplysninger i materialet. At jeg udelader virksomhedsnavne skyldes udelukkende, at det ikke er forskellene mellem virksomhederne, der er interessante, men derimod de fælles tendenser i materialet. Jeg vil dog gøre en undtagelse fra denne regel, når det gælder virksomhedernes og kommunikationsafdelingernes størrelse. Det er simpelthen et spørgsmål om at give et indledende indtryk af, hvilke vilkår de forskellige virksomheder opererer under. I nogle tilfælde vil det være nemt at rationalisere sig frem til, hvilken virksomhed jeg omtaler. Dette anser jeg dog ikke for et problem, da der er tale om fuldstændig "ufarlige" oplysninger.

Resultater

Virksomhedernes og kommunikationsafdelingernes størrelse

Virksomhederne veksler meget i størrelse. Den mindste har 55 medarbejdere, den største har 16.000. Kommunikationsafdelingernes størrelse veksler fra én til femten medarbejdere.

Virksomhedens navn (Vilkårlig rækkefølge)	Antal medarbejdere i Danmark (cirka)	Antal medarbejdere i kommunikationsafdelingen
VELUX Industri A/S	3.500	15
Danisco	7.000	10
H. Lundbeck A/S	1.500	9
ISS Danmark A/S	16.000	5
Højgaard & Schultz A/S	3.500	5
FLS Industries A/S	55 ⁷	4
RAMBØLL	2.000	5
ALKA Forsikring	450	1
Topdanmark	2.100	9
Sonofon	1.500	4
Nykredit A/S	2.800	10
Kræftens Bekæmpelse	400	12
DONG A/S	700	8-9
Coloplast A/S	1.800	5
AP Pension	110	2.5
Gennemsnit (cirka)	2.894	7

Tabel 1

Gennemsnitligt har de 15 virksomheder én kommunikationsmedarbejder pr. 413 medarbejdere. Hvis man ser bort fra FLS Industries, som har nogle helt særlige koncernforhold (se fodnote), er det den meget eksternt kommunikerende interesseorganisation Kræftens Bekæmpelse, der har flest kommunikationsmedarbejdere i forhold til medarbejdere. Kun 33 medarbejdere skal deles om en kommunikationsmedarbejder. Færrest har ISS Danmark. Her går der 3.200 medarbejdere på en kommunikationsmedarbejder.

Det er værd at bemærke, at et par af virksomhederne er hovedkvarterer i en større international koncern, hvorfor deres kommunikationsafdelinger i virkeligheden dækker flere medarbejdere, end der er i Danmark. Der er også meget forskellige måder at strukturere en kommunikationsafdeling på. Nogle har for eksempel afdelinger hvor kommunikation og marketing er integreret, mens andre er mere "rene" kommunikationsafdelinger. Disse små nuancer betyder dog ikke så meget for min brug af tallene. Det er det samlede billede af kommunikationsafdelingernes størrelse, der er interessant.

Kommunikationsafdelingens opgaver

Jeg bad respondenterne om at lave en liste over kommunikationsafdelingens fem vigtigste opgaver i prioritet rækkefølge. Ud fra deres svar har jeg lavet følgende hitliste⁸:

⁷ Størrelsen skal ses i relation til det faktum, at FLS Industries er en lille del af en langt større og international koncern.

1. Intern Kommunikation: 51
2. Pressearbejde/presserelationer: 34
3. Kommunikation til interessenter (stakeholders og shareholders): 21
4. Branding/Corporate Identity: 19
5. Web kommunikation: 16
6. Intern rådgivning/støttefunktion for andre afdelinger: 12
7. Investor relations: 10
8. Værdibaseret kommunikation: 8
9. Medarbejderblad: 7
10. Rekruttering: 5
11. International koordination: 5
12. Issues management: 4
13. Rådgivning af ledelse: 4
14. Intranet: 3
15. Udvikling og læring: 1

Jeg havde ikke på forhånd defineret en række opgaver, som respondenterne kunne prioritere. Ordvalget har helt været deres eget. Det var helt bevidst fra min side. Jeg ønskede at kunne aflæse respondenternes egen forståelse af deres afdeling og dens opgaver. Denne måde at stille spørgsmålet på har selvfølgelig også medført en del forvirring i behandlingen af resultaterne, fordi respondenterne tydeligvis ikke har opereret med de samme definitioner – endsige forstået spørgsmålet på samme måde. Nogle har været meget specifikke, andre har været mere abstrakte og for eksempel talt om værdibaseret kommunikation og integration af kommunikation i alle virksomhedens opgaver og projekter. Det er selvsagt svært at klemme de meget abstrakte svar ned i en liste. Derfor har jeg i nogle tilfælde tilladt mig at tolke på svarene, for at få dem med i listen.

At intern kommunikation indtager førstepladsen er selvfølgelig interessant for problemstillingen i dette speciale, men det skal også ses som udtryk for, at de interne opgaver ikke bliver udspecificeret lige så meget som de eksterne i respondenternes svar. Derfor samler de interne kommunikationsopgaver sig i en klump og placerer sig øverst på listen. Hvis man i stedet tæller henholdsvis de interne og de eksterne opgaver sammen, bliver resultatet 83 points til de interne og 122 til de eksterne. Fem virksomheder havde intern kommunikation på førstepladsen. Samtlige virksomheder havde intern kommunikation eller interne kommunikationsopgaver med på deres top fem liste.

Jeg bad også respondenterne om at sætte procenter på, hvordan de prioriterer intern og ekstern kommunikation i forhold til hinanden. Det viste sig, at de to områder prioriteres næsten lige højt i virksomhederne. Gennemsnittet af alle prioriteringerne var 47,1 procent til intern kommunikation og 52,9 procent til den eksterne. En enkelt respondent havde ikke angivet procentsatser og er derfor ikke regnet med i gennemsnittet. Kun to af de medregnede respondenter afveg meget fra gennemsnittet. Begge havde angivet en prioritering på 20-80. Det interessante er, at begge havde åbenlyse grunde til at prioritere intern kommunikation meget lavt. Den ene angav, at den interne kommunikation lå decentralt i den internationale koncern, og den anden skiller sig ud fra de andre ved at være en interesseorganisation, der naturligt nok kommunikerer intensivt til sin omverden og til pressen. Hvis man ikke medregner disse to i gennemsnittet, tipper prioriteringen over, så intern

⁸ Metode: En førsteplads gav jeg fem points, en andenplads fik fire points osv. Resultatet afhænger således både af, hvor mange, der har nævnt den pågældende opgave, og hvordan de har prioriteret den. Nogle havde ikke nævnt fem, så det samlede pointantal svarer ikke helt til antallet af virksomheder.

kommunikation får 51,7 procent og ekstern får 48,3. Uanset hvordan man vender og drejer tallene, er det overordnede billede dog, at de to områder er meget ligeligt prioriteret i virksomhederne.

Ændringer over de sidste tre år

Jeg bad respondenterne om at angive, hvorledes vægtningen mellem intern og ekstern kommunikation og afdelingen vigtigste opgaver har ændret sig gennem de sidste tre år. Ikke overraskende viser det sig, at elektronisk kommunikation spiller en større rolle end for tre år siden. Især Internettet fylder en større del af kommunikationsafdelingens hverdag. Men også Intranettet er ved at vinde indpas. Vægtningen mellem intern og ekstern kommunikation har ikke ændret sig nævneværdigt. Derimod er der en tydelig tendens til, at virksomhederne er blevet mere udadvendte og offensive i deres kommunikation. Denne tendens skyldes især børsintroduktioner og en øget konkurrence om kvalificeret arbejdskraft. Flere af respondenterne giver også udtryk for, at deres kommunikationsarbejde er blevet mere helhedsorienteret. Kommunikation gennemsyrrer i stigende grad alle virksomhedens processer. En enkelt respondent beskriver, hvorledes en vigtig udvikling har været en begyndende decentralisering af kommunikationskompetencerne:

”I takt med at organisationen er blevet vænnet til at være i det offentlige søgelys, så arbejder vi i dag mere målrettet på at klæde organisationen på til selv at kommunikere/agere og dermed selv skabe gode relationer internt og eksternt.” (Respondent)

Dette citat er interessant, fordi de viser en opmærksomhed på, at medarbejderne kan spille en selvstændig rolle i kommunikationen, samt at denne rolle ikke blot gælder om at kommunikere med offentligheden men også om at skabe interne relationer. Interessant, fordi det viser, at den teoretiske problemstilling i dette speciale ikke ligger så langt fra noget, der foregår i virkelighedens verden. Netop medarbejdernes rolle har jeg lagt meget vægt på i spørgeskemaet.

Medarbejdernes rolle

I forhold til min teoretiske problemstilling var det interessant at undersøge, hvordan de kommunikationsansvarlige i danske virksomheder opfatter medarbejdernes rolle i forhold til kommunikationen. Det kan give mig en indikation på, hvor langt min problemstilling er fra virkelighedens verden. Jeg spurgte blandt andet til virksomhedernes politik for, hvem der udtaler sig til pressen. Næsten alle virksomhederne havde en politik om, at direktionen og kommunikationschefen generelt tegner virksomheden udadtil. Derudover har forskellige mellemledere og specialister typisk lov til at udtale sig efter forudgående aftale med kommunikationsafdelingen. Kun et par af virksomhederne gav alle lov til frit at udtale sig til pressen. Det kan umiddelbart virke elitært og centralistisk, men hvis man kigger nærmere på udtalelserne viser det sig, at næsten alle virksomheder på en eller anden måde har uddannet *ikke-ledende* medarbejdere i at håndtere pressen. Kun to virksomheder har slet ikke haft nogen form for undervisning eller rådgivning.

Undervisning i pressekontakt er klart dominerende, når man kigger på, hvad virksomhederne foretager af kommunikationsrelateret uddannelse af medarbejderne. Men mange af virksomhederne er også begyndt at uddanne medarbejderne i kommunikation generelt. De ser som før nævnt kommunikation som noget, der skal gennemsyre hele virksomheden og tænkes ind i alle processer. Derfor er kommunikation blevet en vigtig del af den løbende efteruddannelse. I nogle af virksomhederne er undervisning i kommunikation en integreret del af introduktionen til nye medarbejdere. Undervisningen er alt fra skrivekurser til mere proces- og dialogorienterede kurser. Det interessante er, at der er en tydelig tendens til, at kommunikation flytter ud af kommunikations-

afdelingen og bliver decentraliseret i virksomheden. Og til at kommunikationsmedarbejderne i stigende grad udfylder rådgivnings- og undervisningsopgaver.

Interaktion og dialog

Kommunikation er i dette speciale andet og mere end formidling. Derfor spurgte jeg også respondenterne, hvordan de fremmer interaktion og dialog internt i virksomheden.

Det viste sig at være et område, som samtlige virksomheder er opmærksomme på vigtigheden af. Midlerne er især Intranet, tværfagligt projektarbejde og forskellige sociale arrangementer. Men det er især interessant at se, hvor mange forskellige metoder virksomhederne benytter for at fremme interaktionen, og ikke mindst hvor mange ressourcer, de tilsyneladende bruger på det. En af virksomhederne er flyttet ind i et nyt domicil, hvor alt er udformet til at skabe størst mulig dialog. En anden virksomhed har planer om at indføre web TV som platform for dialog. Ellers iværksætter virksomhederne alle mulige former for fritidsaktiviteter, medarbejderforeninger, fyraftensmøder osv.

Da interaktion er helt centralt i dette speciales grundidé om at skabe grundlag for refleksion i virksomhedens interne kommunikation, er det yderst interessant, at virksomhederne tilsyneladende gør meget for at fremme den interne interaktion. Det betyder, at der er grundlag for læring, og for at fremme virksomhedens refleksion over sig selv og sin omverden.

Impulser og "issues"

Et væsentligt element i min teoretiske problemstilling er, at medarbejderne kan fungerer som en slags "nerver" for virksomhederne – at medarbejderne kan have en vigtig rolle i opsamlingen af tendenser og "issues" i omverdenen. Derfor spurgte jeg respondenterne, hvilke metoder de bruger til at opfange impulser, og hvilken rolle medarbejderne spiller i den sammenhæng. Jeg var især interesseret i at se, om de overhovedet ser en sammenhæng mellem deres arbejde med offentlighedsrelationer og medarbejderne.

Det gør de. Stort set alle virksomhederne betragter medarbejderne som en vigtig del af deres arbejde med at opfange impulser fra omverdenen. De gennemgående metoder er forskellige analyser og målinger, overvågning af medier og Internet og ekstern overvågning af branchen. Men derudover kommer altså en generel opmærksomhed på vigtigheden af, at medarbejderne deltager i forskellige eksterne arrangementer. Til gengæld er det de færreste af virksomhederne, der arbejder systematisk med at optage de input, medarbejderne tager med sig hjem fra erfa-møder, konferencer og arrangementer. En undtagelse ses i nedenstående citat:

"Medarbejderne er den vigtigste ressource. I deres omgang med [virksomhedens] interessenter i det daglige arbejde, til konferencer, i fritiden med kolleger fra andre virksomheder, får de de væsentligste input. Vi har derfor udarbejdet et early warning system, der skal indsamle denne viden inden for bestemte områder og bestemte issues." (Respondent)

En anden respondent taler om et "*internt netværk af rapportører af forskellige potentielle issues.*" En tredje taler mere abstrakt om "*medarbejdernes privatsfære*" som en vigtig kilde til impulser i omverdenen. En fjerde virksomhed har gjort det til et krav til sine ledere, at de "*involverer sig i omverdenen*". En femte erkender, at medarbejderne godt kunne udnyttes bedre, men at det vil kræve en stor bevidsthed "*– hele tiden – fra alle parter*". Det generelle træk er altså, at virksomhederne er meget opmærksomme på at medarbejderne deltager i eksterne sammenhænge,

men at de færreste af virksomhederne ved præcist, hvordan de skal udnytte den viden, medarbejderne får med hjem, i en public relations sammenhæng.

Prøveballonen

Det sidste spørgsmål i spørgeskemaet var i høj grad en prøveballon fra min side. Jeg var interesseret i at se, om der ringede en klokke hos respondenterne, hvis jeg spurgte direkte til min problemstilling. Spørgsmålet lød: *"Har I arbejdet med organisatorisk læring som et led i varetagelsen af virksomhedens offentlighedsrelationer? Hvis JA – hvordan?"*

Ikke overraskende forstod de færreste spørgsmålet. Nogle undlod endda helt at kommentere det. Kun tre respondenter havde et egentligt svar på spørgsmålet. Alle tre svar afslører en helhedsforståelse af virksomheden – en opmærksomhed på, at det indre skal hænge sammen med det ydre. Faktisk viser svarene, at disse tre respondenter har en tankegang, der ligger meget tæt op ad den, der ligger til grund for dette speciale:

"Arbejde med fælles grundlæggende værdier og værdibaseret/dialogbaseret ledelse, så identitet og image hænger så godt som muligt sammen."

Sammenhængen mellem identitet og image – eller dybde og overflade, om man vil – er et centralt punkt, som jeg vil komme nærmere ind på senere. Når den næste respondent henviser til "den udtryksfulde virksomhed", stammer det fra bogen af samme navn⁹. En bog der netop lægger meget vægt på sammenhængen mellem identitet og image.

"Vi arbejder med principperne i branding og den udtryksfulde virksomhed."

Det sidste citat afslører, at der i denne virksomhed arbejdes systematisk med at inddrage medarbejderne i offentlighedsrelationerne og i den forbindelse med at give medarbejderne en bedre fornemmelse for virksomhedens interesser:

"Hele arbejdet med Issues management handler om at få organisationen til at forstå og agere i forhold til [virksomhedens] interesser. Ved at indtænke interessenterne på forhånd, kan vi undgå, at issues opstår."

Selv om disse tre respondenter formåede at svare på det sidste spørgsmål, er det dog stadig bemærkelsesværdigt, at hele 12 ud af 15 respondenter ikke så en sammenhæng mellem læring og public relations eller angav, at det ikke var noget, de arbejdede med.

Delkonklusion

Når Højberg taler om et skift fra transport- til spejlparadigme indenfor kommunikationsfaget, er der tale om et bud på, hvad fremtiden vil bringe. Denne lille undersøgelse af forholdene i større virksomheder viser da også, at tankegangen langt fra findes overalt. Men undersøgelsen viser også at den rent faktisk findes, og at den er ved at vinde større indpas. Højbergs idéer er med andre ord ikke blot teoretisk tankespind.

Undersøgelsen viser, at der er tendens til en begyndende decentralisering af kommunikationsarbejdet ude i virksomhederne. Det sker samtidig med en øget opmærksomhed på kommunikation som et element, der skal gennemsyre hele virksomheden. Men undersøgelsen viser også, at flertallet af virksomhederne er famlende overfor medarbejdernes rolle i forhold til virksomhedens kommunikation. De ved godt, at de spiller en rolle. Men de har svært ved at definere den præcist.

⁹ Larsen, Mogens Holten (1998): Den udtryksfulde virksomhed. Bersøe4

Samtidig er det tydeligt, at der er enormt potentiale for at arbejde mere med læring og decentralisering indenfor kommunikation. Tankegangen spirer så småt frem. Samtidig arbejder alle virksomhederne meget målrettet med at skabe øget interaktion og dialog internt i virksomheden. Der er således grobund for, at virksomhederne – uden at lave de store omvæltninger – kan inddrage medarbejderne meget mere i arbejdet med relationer til offentligheden. Når jeg i denne sammenhæng taler om relationer til offentligheden, er perspektivet større end blot den daglige kontakt til kunder, samarbejdspartnere osv. Det handler også – og især – om, at den enkelte medarbejder formår at tænke virksomheden i forhold til dens omverden. At medarbejderen både har sans for *dybden* – hvem er vi, og hvor kommer vi fra? Og *overfladen*: Hvordan opfattes vi af forskellige interessenter, og hvordan vil vi gerne opfattes?

Det er lige præcis denne dualisme mellem dybden og overfladen, det indre og det ydre, der er omdrejningspunktet for dette speciale: Hvordan kan man gennem at arbejde med de indre linier forbedre forholdet til omgivelserne? Denne problemstilling vil i de følgende kapitler blive underkastet en omfattende teoretisk diskussion.

Kapitel 4: Refleksion

Dette er et public relations speciale. Public relations handler i sagens natur om virksomheder og organisationers ageren i – og kommunikation med – offentligheden, om legitimitet og 'virksomheden som samfundsborger'. Hvad har det så med public relations at gøre, når jeg i dette speciale vælger at betragte virksomhedens kommunikation på et helt andet niveau; den interpersonelle kommunikation internt i virksomheden, mellem medarbejderne?

Min hypotese, som jeg allerede har løftet en del af sløret for, er, at den interne kommunikation i en virksomhed har endog rigtig stor betydning for dens relationer udadtil. En velfungerende intern kommunikation er således en forudsætning for virksomhedens succesfulde og legitime ageren i omverdenen. Denne sammenhæng ser jeg i en sammenkædning af den meget omfattende fokusering på organisatorisk læring og 'knowledge management' på den ene side og på den anden side en public relations forståelse af virksomheden som en refleksiv aktør, der forstår sin omverden og sin egen rolle i den. I det følgende vil jeg udvikle denne sammenkædning yderligere.

Den refleksive virksomhed

Når jeg i denne sammenhæng introducerer termen 'refleksiv public relations forståelse' er det primært med reference til Susanne Holmströms (1996¹⁰) teoretiske konstruktion af et Luhmann-inspireret social-systemisk public relations paradigme.

Holmström udfordrer i sit speciale den traditionelle Habermas-inspirerede tilgang til public relations, som har domineret public relations forståelsen – ikke mindst på RUC. I den Habermas'ke forståelse findes der et offentligt rum, hvor virksomhedernes legitimitet er til konstant forhandling gennem kommunikativ handlen. Her er public relations et middel til livsverdenens genkolonisering af systemverdenen, og etik spiller således en stor rolle. Målet med public relations i denne forståelse er integration og fælles forståelse. Denne Habermas-inspirerede forståelse har også indirekte haft stor indflydelse på idealforståelsen af public relations i USA, primært gennem Grunig & Hunt's To-vejs symmetriske model. At der netop er tale om en normativ idealforståelse med fokus på etik er tilgangens store svaghed. Det gør den vanskelig at arbejde med i praksis og teoretisk at spejle samfundet i, som det virkelig ser ud. Hvis man er tro mod Habermas' idéer, er det, ifølge Susanne Holmström, umuligt at betragte strategisk kommunikation som andet end uetisk.

Holmström udvikler derfor i sit prisbelønnede speciale et alternativt public relations paradigme med udgangspunkt i Niklas Luhmanns teorier om sociale systemer. Disse teorier er interessante for perspektivet i dette speciale, fordi de behandler sammenhængen mellem omverdenskompleksitet og selvrefleksion. Det skal her nævnes, at man hos Luhmann ikke umiddelbart kan sætte lighedstegn mellem en organisation og et socialt system, samt at selvstændige og interagerende individer ikke eksisterer i Luhmanns teori¹¹. Alligevel mener jeg, at Luhmann i denne sammenhæng kan bruges til at knytte båndet mellem interaktion og læring på den ene side og public relations på den anden. Da der er tale om en fortolkning af Luhmann, vil jeg på ingen måde foregive at fremstille teorien i sin oprindelige og tilsigtede form. Det er udelukkende en inspirationskilde. Derfor tager jeg også

¹⁰ Da jeg har downloadet Susanne Holmströms speciale fra Internettet, er det ikke muligt for mig at referere til sidetal. Selv en optælling af siderne ville ikke føre til det eksakte sidetal i den trykte version.

¹¹ For Luhmann er sociale systemer uafhængige af individer. Et individ kan beskrives som et *psykisk* system. Jeg tager denne diskussion op senere i kapitlet.

udgangspunkt i andre fortolkninger af Luhmann. At beskæftige mig indgående med Luhmanns egne værker i dette speciale ville være at skyde langt over – og forbi – målet. I det følgende vil jeg anskueliggøre hvorledes Luhmanns teorier kan ses i et public relations perspektiv – og nærmere bestemt hvordan de kan tjene som forståelsesramme for min kobling af public relations og organisatorisk læring.

Det systemteoretiske udgangspunkt

Jeg skal ikke indlade mig på en længere gennemgang af systemteoriens historie eller forskellige retninger. Men for at forstå sammenhængen mellem Luhmanns teori om sociale systemer og public relations er det nødvendigt at tage et enkelt skridt tilbage og kigge på Luhmanns eget udgangspunkt. Til det formål har jeg fundet det nærliggende at tage udgangspunkt i Kneer & Nassehi (1997) udmærkede introduktion til Luhmann samt nogle Luhmann-inspirerede betragtninger af den danske filosof Ole Thyssen.

Almen systemteori beskæftiger sig med sammenknytningen af enkeltelementer. Den er en reaktion mod traditionel videnskabs tendens til at iagttage enkeltfænomener isoleret fra hinanden.

”Allerede en dagligdags iagttagelse af sociale relationer gør det evident, at det, som sker i kæder af handlinger, udvikler en egendynamik, som det næppe mere er muligt at styre for de enkelte. Også her gælder formlen, at den sociale virkelighed omfatter betydeligt ’mere end summen af de enkelte elementer’. En systemteoretisk tænkning begynder i sociologien, når sociale handlinger bliver opfattet som enkelte elementer i en social sammenhæng.” (Kneer & Nassehi, 1997:34)

Vi skal senere se, hvordan en sådan holistisk forståelse hænger sammen med organisatorisk læring. Indtil videre skal præsentationen af systemteorien i sin sociologiske forklædning blot tjene til at forstå Luhmann. Men før vi kommer så langt, skal vi kortvarigt forbi hans læremester, Talcott Parsons.

Parsons udviklede den struktur-funktionalistiske systemteori. Strukturer var for Parsons de systemelementer, der er uafhængige af kortfristede forandringer i system-omverden forholdet. Funktion betegner derimod det dynamiske aspekt af det sociale system. Funktioner er de sociale processer, som skal sikre opretholdelsen og stabiliteten af systemstrukturene i en foranderlig omverden (Kneer & Nassehi, 1997:35). Parsons udviklede AGIL-skemaet, som betegner fire elementære funktioner, som alle sociale systemer må opfylde: Tilpasning, mål opnåelse, integration og struktur-opretholdelse.¹²

For Parsons var enhver konkret handlingsenhed et resultat af samspillet mellem kulturelle, sociale og personlige faktorer. Han tilskrev især en dominerende rolle til de kulturelle faktorer. Han beskæftigede sig med et ”*shared symbolic system*”, som styrer og strukturerer sociale handlinger. Han interesserede sig især for de funktioner, der skal til for at sikre systemets fremtidige beståen. Udgangspunktet for Parsons’ analyse var således opretholdelsen af det sociale system (Kneer & Nassehi, 1997:40)

Parsons’ struktur-funktionalistiske systemteori er imidlertid blevet kritiseret på netop denne baggrund. Den er blevet anset for at være konservativ og for at retfærdiggøre status quo, og negligere social forandring og konflikt (Kneer & Nassehi, 1997:41). For mange har det været brugt som et argument for helt at afvise systemteorien, men for Niklas Luhmann blev det et argument for at udvikle den.

¹² AGIL henviser til de engelske begyndelsesbogstaver.

Funktionel-strukturel systemteori

Det blev Luhmanns ambition at udvikle en systemteori, der kunne gabe over både integration og konflikt, orden og forandring, struktur og proces. I begrebernes verden gjorde han det ved at bytte om på struktur og funktion i forhold til Parsons systemteoretiske perspektiv. Luhmann introducerede den *funktionel-strukturelle systemteori*, og satte dermed fokus på den funktionelle analyse, mens strukturbetragtningen trådte i baggrunden. Dette fokusskift betød først og fremmest, at Luhmann afviste eksistensen af et bindende, kollektivt norm- og værdimønster. Især i et moderne differentieret samfund findes der, ifølge Luhmann ikke en *"enhedspræget struktur af værdiorienteringer."* (Kneer & Nassehi, 1997:42).

Det helt centrale begreb i den funktionel-strukturelle systemteori er kompleksitet. Det er også i dette begreb koblingen til public relations befinder sig. *Kompleksitet* henviser til den samlede mængde af mulige begivenheder og tilstande. Noget er komplekst, når det kan antage mindst to forskellige tilstande (Kneer & Naasehi, 1997:44).

Indre og ydre kompleksitet

Der er ifølge Luhmann et stort spænd mellem verdens kompleksitet og den menneskelige bevidstheds evne til at rumme denne kompleksitet. Og her træder de sociale systemer i funktion. De sociale systemer har til opgave at reducere kompleksitet – de er en formidling mellem *"verdens ubestemte kompleksitet og det enkelte menneskes kapacitet til bearbejdning af kompleksitet."* (Kneer & Nassehi, 1997:45).

Dermed bliver grænsen mellem system og omverden et centralt punkt. Denne grænse markerer et fald i kompleksitet. Omverdenen er altid mere kompleks end systemet. Men for at kunne reducere omverdenens kompleksitet, må systemet selv kunne opvise en vis grad af kompleksitet – systemet må udvikle en *egenkompleksitet*. Det betyder også, at jo mere indre kompleksitet et system har, jo flere muligheder har det for at reagere passende på forandringer og udvikling i omverdenen.

Grænsen mellem system og omverden markerer et fald i kompleksitet, hvilket betyder, at systemet må foretage en selektion og favorisere nogle relationer på bekostning af andre (Thyssen, 1994:52). Systemet kan kun rumme et forenklet billede af omverdenen. Kriteriet for, om denne forenkling eller selektion er god, er ikke sandhed, men succes. *"Der findes ingen bindende sandhed, kun konkurrerende selektioner"* (ibid.).

Allerede hér er public relations perspektivet tydeligt: At kunne forholde sig til sin omverden handler om at kunne reducere kompleksitet. Men perspektivet stikker dybere endnu. Det handler om *selviagttagelse* og *refleksion* og udspringer af det helt centrale begreb hos Luhmann: Autopoesis. Før jeg når så langt, ser jeg et behov for kort at forholde mig til betydningen af Luhmanns forståelse af sociale systemer i forhold til en mere konkret og håndgribelig virksomhed eller organisation, som er genstand for betragtningerne i dette speciale.

- Er organisationen et socialt system?

Dette spørgsmål er ikke helt enkelt at svare på ud fra Luhmanns begreber. For Luhmann er sociale systemer ikke samlinger af individer. Sociale systemer består af kommunikation. Sociale systemer er meningssammenhænge af sociale handlinger, som henviser til hinanden, og som afgrænser sig fra en omverden (Kneer & Nassehi, 1997:50). Sociale systemer er altså ikke fysiske størrelser, der kan

iagttages og måles. Luhmann arbejder med tre særlige typer af sociale systemer: Interaktionssystemer, organisationssystemer og samfundssystemer.

Interaktionssystemer er kommunikation mellem personer, som sanser hinanden. Når deltagerne skilles, opløses interaktionssystemet.

Organisationssystemer er kommunikation mellem *medlemmer* og mellem medlemmer og deres omverden. Organisationssystemer opstår, når *medlemskabet* er knyttet til særlige betingelser. En vigtig funktion i organisationer er *"at fastlægge specielle handlingsforløb, der ikke kan forventes i organisationssystemets omverden på netop denne måde, og dermed gøre organisationen mulig at beregne for både medlemmer og ikke-medlemmer."* (Kneer & Nassehi, 1997:47).

Samfundssystemer er rammer om alle mulige kommunikationer. Samfundet er det mest omfattende socialsystem. Det omfatter alle interaktioner og organisationer, men det er ikke selv hverken interaktion eller organisation.

Selv om det ikke er helt er i Luhmanns ånd, vil jeg i dette speciale tillade mig at sætte lighedstegn mellem organisationssystemer og fysiske organisationer og dermed overføre Luhmanns teori delvist til en virksomhedskontekst. Dette er vigtigt at holde sig for øje, når jeg i det følgende dykker dybere ned i Luhmanns begrebsverden – nemlig til begrebet autopoiesis.

Autopoiesis – åbenhed som betingelse for lukkethed

I det følgende vil jeg diskutere begrebet autopoiesis. Igen er det værd at bemærke, at dette på ingen måde skal betragtes som et forsøg på at give en fyldestgørende diskussion af Luhmanns teori. Formålet er at anskueliggøre et særligt forhold mellem et system og dets omverden, som er en forudsætning for at knytte begreberne læring og public relations til hinanden.

Begrebet autopoiesis bringer systemteorien væk fra det mekaniske niveau, hvor systemer betragtes som objekter, der *"omhyggeligt adskilles fra både iagttagerens og systemets subjektive perspektiv."* (Thyssen, 1994:47). Det inddrager begreber som refleksivitet og selvorganisering og gør dermed systemteorien mere kompliceret – men også mere åben.

"En moderne teori om sociale systemer må kunne forholde sig til systemer, som skaber, organiserer og forandrer sig selv gennem selvrefleksion. Klassiske begreber som homeostase eller (ydre) planlægning slår ikke til. Derfor er det vitalt at tage den udfordring op, som kommer til syne i ordet *"autopoiesis"*." (Thyssen, 1994:47)

Autopoiesis betyder selvskabende. Begrebet blev skabt af de to chilenske biologer og neurofysiologer Humberto R. Maturana og Francisco J. Varela. Som det ligger i ordet, er autopoetiske systemer levende dannelser, som fremstiller og opretholder sig selv. De producerer selv de bestanddele, som de består af. De skaber fortløbende deres egen organisation gennem deres egen handlen (Kneer & Nassehi, 1997:53). Maturana og Varela benytter den organiske celle som eksempel på et autopoetisk system.

Autopoetiske systemer er lukkede i forhold til deres omverden og forholder sig således kun til sig selv – de handler selvrelationelt eller selvreferentielt. Men samtidig indeholder de også et element af åbenhed, idet de naturligtvis hele tiden optager substanser i form af næringsmidler. Denne tilsyneladende modsætning skyldes en helt central tanke i autopoiesis-begrebet: *Systemets åbenhed er kun mulig i kraft af dets lukkethed.*

”[L]evende, autopoetiske systemers lukkedhed (dvs. selvfremstilling og selvopretholdelse i en fortløbende proces) og åbenhed (dvs. udveksling af energi og materiale med det pågældende systems omverden) står i et betingelsesforhold til hinanden. Formen for udvekslingen mellem system og omverden bliver ikke fastlagt af omverdenen, men af den lukkede operationsmåde i det autopoetiske system. Den autopoetiske organisations lukkedhed er forudsætningen for dens åbenhed.” (Kneer & Nassehi, 1997:55-56)

Selv om Maturana og Varela hævder, at deres teori ikke kan overføres til en social kontekst, er det lige netop dette Luhmann gør. Han opfatter sociale systemer som selvreferentielt-lukkede, autopoetiske systemer. For Luhmann er autopoiesis ikke blot noget der gælder i levende systemer, men også i psykiske og sociale systemer. En af de væsentligste forskelle i forhold til det oprindelige autopoiesis-begreb er, at Luhmann betragter selviagttagelse – håndhævelsen af grænsen mellem system og omverden – som en afgørende del af den autopoetiske produktion. Selviagttagelsen er en del af systemet. Autopoetiske systemer kan afgrænse og iagttage sig selv uden bevidsthed. ”*Der er intet menneske i centrum. Der er slet intet centrum.*” (Thyssen, 1994:53).

Mens biologiske systemer i Maturana og Varelas forstand arbejder i mediet liv, så arbejder psykiske og sociale systemer i Luhmanns forstand i mediet *mening* – alt hvad de arbejder med får betydning. Mere specifikt arbejder psykiske systemer med bevidsthed, mens sociale systemer er systemer af kommunikation. Deri ligger også argumentationen for, at Luhmann – i strid med Maturana og Varela – kan hævde at autopoiesis begrebet kan overføres til sociale systemer: For Maturana og Varela er dette umuligt, fordi sociale systemer består af mennesker, der i sagens natur ikke kan være skabt af samfundet selv. Men hvis man med Luhmann betragter et socialt system som bestående af kommunikation, kan overførslen af begrebet godt forsvares (Thyssen, 1994:77). Men hvad er kommunikation egentlig i Luhmann’sk forstand?

Kommunikation er selektion

Selv om autopoetiske systemer er lukkede i forhold til hinanden, kan de ikke fungere uden at få information udefra – de må vide, hvad der sker i omverdenen. Men information er ikke blot noget, der eksisterer i omverdenen.

”Det er systemet selv som vælger hvad det vil betragte som information, og selve det: at systemet vælger, er med til at skabe information. Derfor er information ikke kun positive tilstande, men også nulværdier, fravær, skuffelser, etc.” (Thyssen, 1994:77)

Samtidig er sociale systemer til for at reducere kompleksitet. Det betyder, at systemet ikke kan forholde sig til alle forhold i omverdenen. Det ville svare til et kort i størrelsesforholdet 1:1 – på samme tid nytteløst og umuligt. Derfor medfører kompleksitet selektionstvang. Noget må udvælges som væsentligt og andet må udelukkes.

Kommunikation er midlet til at samstemme sociale systemer og reducere deres kompleksitet, så de på samme tid forbliver sig selv og er i stand til at meddele sig til hinanden. Men det er ikke kommunikation i en traditionel forståelse – som samtale mellem individer.

”Sproget er kun et redskab til at skandere strømmen af bevidsthed eller kommunikation. Det åbner ikke de sociale systemer for hinanden, selv om de ved at bruge samme ord kan bekræftes i fornemmelsen af, at de når hinanden.” (Thyssen, 1994:78)

For Luhmann er kommunikation derimod en enhed af selektionerne: Information, meddelelse og forståelse. Hver selektion er kritisk for kommunikationen. Den kan slå fejl i dem alle tre.

Information skal, som nævnt, ikke forstås som en ting. Information er derimod det, der opstår ud af en udvælgelse. ”*At kommunikere er ikke at overføre noget, men at foreslå en selektion.*” (Thyssen,

1994:78). Den anden selektion er meddelelse. Der er ingen naturlig sammenhæng mellem information og meddelelse. Man vælger, om man vil meddele en information eller ej. I den tredje selektion er det op til modtageren, om han vælger at forstå eller ej. Først når budskabet er forstået er kommunikationen gennemført.

Men også det ikke at ville kommunikere er en art kommunikation. Sociale systemer kan ikke undgå at kommunikere. Det er det, der gør dem autopoetiske. De skaber deres elementer (kommunikation) ud af ingenting (Thyssen, 1994:80). Både de psykiske systemer, der arbejder med bevidsthed, og de sociale systemer, der arbejder med kommunikation, ophører på sin vis med at eksistere hvert eneste øjeblik. Kommunikation forandrer. Hvert øjeblik forandres det sociale system gennem kommunikation. Thyssen sammenligner denne konstante forandring med målerlarvens konstante fremmarch, hvor hvert skridt udgør en risiko.

”Har man tillid, kan man åbne sig for en større risiko. Men er der ingen tillid, eller er tilliden blevet brudt, så der opstår mistillid, må man kontrollere. Alt efter situationen gør mennesker sig forskellige forventninger. Men de kan ikke undgå at gøre sig forventninger. I al kommunikation er der indbygget forventninger, så kommunikationen uophørligt tester sig selv.” (Thyssen, 1994:80)

Dette meget procesorienterede syn på kommunikation passer godt ind i grundidéen i dette speciale. Citatet samler nogle tråde, som jeg vil følge i de næste kapitler: For det første forandringselementet, der er selve forudsætningen for specialet. Jeg har som nævnt et meget procesorienteret syn på forandring – jeg vil beskæftige mig med inkrementelle og socialt betingede forandringer, der konstant bringer virksomheden videre og bringer den på omgangshøjde med omverdenen. For det andet peger citatet på spændingsfeltet mellem forventninger og forandring. Kommunikation er betinget af forventninger, men er samtidig en betingelse for forandring. Dermed bliver kommunikation bindeledet mellem fortid og fremtid – mellem identitet og forandring. Dette vil jeg beskæftige mig mere indgående med senere, men først skal vil lige have bundet sløjfe på public relations koblingen. Hvad betyder al den snak om sociale systemer, autopoiesis og refleksion for public relations, og hvorledes bringer denne kobling dette speciale videre?

Det socialsystemiske public relations paradigme

Susanne Holmström har som tidligere nævnt udviklet et systemteoretisk og Luhmann inspireret perspektiv på public relations. Hendes paradigme tager afsæt i autopoiesis tesen og i en antagelse om, at der er tendens til en stigende grad af decentralisering og selvregulering i nutidens samfund. Denne selvregulering forudsætter refleksion i systemerne – at de evner at forstå sig selv som omverden til andre systemer. Holmströms tese er, at samfundsansvarlighed som medie i stigende grad medreflekteres som en forudsætning for socialsystemets eksistens. For det første for, i overensstemmelse med autopoiesis tesen, at sikre autonomi (en vis åbenhed er forudsætning for lukkethed). For det andet for at sikre interaktionen med andre socialsystemer, hvor *”medrefleksionen af mediet samfundsansvarlighed som ultimativt formål har at skabe den offentlige tillid, der er en voksende forudsætning for interaktionen mellem socialsystemer, jo mere komplekst og differentieret samfundet bliver.”* (Holmström, 1996). Ligesom al anden handlen socialsystemerne imellem er også public relations aktiviteten forankret i det enkelte socialsystems egen logik. Der findes ikke et intersubjektivt og fælles norm- og værdisæt, som public relations aktiviteten kan henføres til.

Holmström angiver tre samfundstræk, der især har bragt public relations på banen som et særligt handlingsmønster i en systemteoretisk forklaringsramme (Holmström, 1996):

- ”Socialsystemer forudsætter gensidig refleksion for deres interaktion.

- Det offentlige kommunikationssystem breder sig med sin tematisering og diskussion af funktionssystemernes stigende gensidige belastninger, samfundsansvarlighed er som kontingenskontrol det ny mantra i forhandlingssamfundet.
- Offentlig tillid er en voksende forudsætning for interaktion.”

Disse træk – eller krav om man vil – skaber ny kompleksitet i systemernes omverden. En kompleksitet der ikke umiddelbart modsvares af tilsvarende systemintern kompleksitet. Derfor må den systeminterne kompleksitet udvikles så den rummer evne til refleksion og til interaktion med det offentlige kommunikationssystem. Dette får nye public relations strukturer til at fremkomme. Holmström forestiller sig, at disse strukturer

- ”øger kompleksiteten hos socialsystemer på funktionsområder uden for den offentlige kommunikation, så disses systeminterne kompleksitet kan håndtere den øgede kompleksitet i det offentlige kommunikationssystem
- og interpenetrerer det offentlige kommunikationssystem gennem etablering af vekslende kommunikationszoner
- hvor public relations fra en 2. ordens iagttagelse fungerer som en slags tolk mellem opdragssystemets kode (penge, magt, sandhed osv.) og koden samfundsansvarlighed
- for i opdragssystemet at bidrage til refleksionen og gøre det fortjent til offentlig tillid
- og i det offentlige kommunikationssystem at bidrage til at overbevise om, at opdragssystemet er den offentlige tillid værdig.” (Holmström, 1996)

Med dette udgangspunkt ser Holmström to basale opgaver for public relations aktiviteten: For det første at sikre den offentlige tillid ved at overbevise om opdragssystemets samfundsansvarlighed. For det andet at sikre, at opdragssystemet fortjener denne tillid. Dette kræver gensidig refleksion – at socialsystemet forstår sig selv som omverden for andre socialsystemer og tager hensyn til dette i den systeminterne kommunikationsproces. De to opgaver kalder Holmström også for henholdsvis den ekspressive og den refleksive opgave.

Her nærmer vi os noget, der står meget centralt i dette speciale. Hvad Susanne Holmström her kalder den ”systeminterne kommunikationsproces”, eller den refleksive opgave, er lige netop det felt, jeg har valgt at fokusere på. Det er hér, jeg ser en sammenhæng mellem læring eller fælles meningsdannelse på den ene side og public relations på den anden. En anden implikation af den socialsystemiske indfaldsvinkel, der også taler for dette, er, at socialsystemer er forankret i mening – ikke i institutioner. Derfor er relationerne mellem dem – de offentlige relationer (public relations) – også bundet af mening. Offentlige relationer er relationer til det offentlige kommunikationssystem, hvor den fælles reference er samfundsansvarlighed (Holmström, 1996). Her støder vi igen på problemet med at anvende Luhmann meget bogstaveligt: Socialsystemer er ikke ensbetydende med institutioner. Når Holmström her taler om public relations, er det således ikke i betydningen ’en virksomheds relationer til sin omverden’, men i en mere abstrakt betydning, hvor det gælder relationerne mellem forskellige logikker, koder eller meninger. Selv om min reference i dette speciale vil være den fysiske virksomhed, vælger jeg alligevel at benytte det socialsystemiske udgangspunkt. Det begrundes jeg primært i det ræsonnement, at de fleste virksomheder – selv om de enkelte medlemmer godt kan tilhøre mange forskellige sociale systemer – bygger på en særlig

logik eller mening. Virksomheden kan godt siges at have en særlig verdensopfattelse, som er dens udgangspunkt i relationer til andre virksomheder, individer, sociale systemer osv.

2. ordens iagttagelse

Når public relations aktiviteten er forankret i forskellige sociale systemer, må der også ligge forskellige logikker til grund for den. Selv om aktiviteten foregår i den fælles kode samfundsansvarlighed og i det offentlige kommunikationssystem, så må forankringen nødvendigvis ligge i meget forskellige sociale systemer med meget forskellige logikker. Dette problem adresserer Holmström med en antagelse om 2. ordens iagttagelse som løsningen.

Det vil være for omfattende i denne sammenhæng at begive sig ud i en længere udredning af alle detaljer i dette begreb hos Luhmann. Essensen af det er, at iagttagelse af anden orden er iagttagelse af iagttagelse! Det kan være den samme iagttager, der iagttager sin egen iagttagelse, eller en ny iagttager, der iagttager den førstes iagttagelse! Problemet med iagttagelse af første orden er, at systemet har en blind plet, som er givet af dets eget perspektiv. Iagttagelse af anden orden har i sagens natur også en blind plet, men kan til gengæld afsløre den første iagttagelses blinde plet.¹³

”Bevæger man sig altså fra iagttagelse af første orden til iagttagelse af anden orden, eller m.a.o. iagttager man, hvorledes andre iagttagere iagttager, fører det [...] til en radikalt forandret forståelse af verden, væren og realiteten.” (Kneer & Nassehi, 1997:105-106)

Når iagttagelse iagttages, bevæger man sig fra en *monokontekstural* verden, hvor ting enten er rigtige eller forkerte, til en *polykontekstural* verden, hvor der ikke findes et givet rigtigt eller forkert syn på tingene. Man hæver sig altså op på et niveau, hvor det er muligt at påpege blinde pletter, og hvor der er bevidsthed om, at der andre logikker og konstruktioner af verden. Det er på sin vis det samme, Højberg efterlyser, når han taler om metaperspektivet: At kunne hæve sig over sit eget perspektiv og se tingene i en større sammenhæng. Holmström ser altså, sagt lidt banalt, public relations aktiviteten som en instans, der formår at se tingene fra både systemets og omverdenens side. Således er vi tilbage ved de grundlæggende public relations opgaver i Holmströms fremstilling:

Den ekspressive opgave

Traditionelt er public relations blevet opfattet som den funktion, der skulle kommunikere virksomhedens standpunkter og gode historier til omverdenen. I det socialsystemiske public relations paradigme er den ekspressive funktion at ”*stille ’billeder’ til rådighed for de offentlige kommunikationsprocesser.*” (Holmström, 1996).

”Billeder skal her forstås i systemteoriens konstruktivistiske begrebsramme. Når der ikke findes én virkelighed, så skaber man billeder af virkeligheden. Det er en kompleksitetsreduktion, en funktionel foranstaltning, der skal lette interaktionen imellem systemer. Vi taler altså om billeder af socialsystemets virkelighed.” (Holmström, 1996)

Her har vi fat i en helt traditionel public relations opgave, der har at gøre med pressemeddelelser, brochurer, taler, videofilm osv. at gøre. Som det efterhånden må være slået fast, er det ikke dette spor, jeg ønsker at følge i dette speciale. For mig er det den anden opgave, der er interessant:

¹³ Jeg vil gerne beklage over for læseren, at ordet iagttagelse optræder temmelig hyppigt i denne fremstilling. Jeg ved, det er forvirrende, men det er vilkårene, når man forsøger at kondensere Luhmanns teorier og forklare dem uden at bruge flere sider på det. Fat mod – det er snart overstået...

Den refleksive opgave

For Susanne Holmström har public relations potentiale til at have en helt central rolle i autopoesis processen. I det øjensynlige paradoks at systemets lukkethed og dermed opretholdelse er betinget af dets åbenhed, bliver public relations funktionen det element, der gennem 2. ordens iagttagelse eller refleksion sætter systemet i stand til at definere sine grænser under hensyntagen til andre systemers meningsgrænser – selvom systemkommunikationen er et fuldstændigt systeminternt anliggende. Public relations funktionen bringer bevidsthed om andre logikker og koder ind i systemet. Samtidig er den til en vis grad i stand til at sætte sig uden for systemets egne blinde pletter og forstå opdragssystemets logikker i forhold til andre systemer. Men det er ikke nogen enkel opgave.

”Offentlig tillid er en skrøbelig sag. Den kan tabes på gulvet og lynsnart ændres til mistillid, medmindre et socialsystem virkelig evner at reflektere sig selv i en større sammenhæng og integrere i sin kommunikation, at det for tiden er nødvendigt for socialsystemets eksistens på længere sigt hhv. at undgå forurening, at stoppe plagsomme dyreforsøg, at hindre magtmisbrug osv.” (Holmström, 1996)

For at sige det helt banalt, så er det ikke nok at tale om, hvor god man er. Der skal være handling bag ordene – socialsystemet må være i stand til at lægge restriktioner på sig selv. Som det fremgår af ovenstående citat, er der tale om en kynisk, strategisk overvejelse. Motivet er ikke etisk, som det typisk er i de Habermas inspirerede public relations paradigmer. Selvrestruktionen skyldes ikke en altruistisk eller moralsk hensyntagen til andre sociale systemer, men betragtes som en forudsætning for, at socialsystemet kan nyde offentlig tillid og dermed undgå regulering udefra – i form af lovgivning eller blokering af interaktionen fra andre socialsystemer. Det er indførelsen af dette perspektiv, der er den store udfordring for public relations.

”Refleksion er ikke så enkel. Den er imod socialsystemernes ’natur’. Evnen til selvtematisering og selvrestruktion gennem refleksion kræver derfor processer, som kan udvikle socialsystemers kognitive kompleksitet og forbedre deres evne til at forholde sig reflektivt til deres omverden.” (Holmström, 1996)

Her rammer Holmström ned lige midt i problemfeltet for dette speciale: Public relations opgaven er at forbedre organisationens evne til at forholde sig reflektivt til sin omverden. Det er en intern opgave, fordi refleksion er et internt anliggende. Og offentlig tillid er ikke blot et anliggende for en informations- eller kommunikations afdeling, men for hele organisationen. Det er dette spor, jeg vil følge resten af dette speciale: *Hvordan* udvikler man den organisatoriske refleksion? Jeg vil afslutte denne opridsning af det socialsystemiske public relations paradigme med at citere, hvorledes Holmström skitserer public relations’ refleksive opgave (Holmström, 1996):

- ”[A]t selekttere og afkode informationer fra det offentlige kommunikationssystem fra et 2. ordens perspektiv og formidle dem ind i opdragssystemet
- for at styrke opdragssystemets selvrefleksion
- således at opdragssystemet kan afstemme sin adfærd i forhold til den offentlige menings forventninger
- og dermed løbende gøre sig fortjent til relevante omverdenssystemers offentlige tillid.”

Opsamling

Både Højberg og Holmström antyder en stor opgave for de kommunikationsansvarlige i at fremme den interne kommunikation i virksomheden, samt at der ligger et stort potentiale i de interne kommunikationsprocesser i forhold til at arbejde med virksomhedens offentlighedsrelationer.

Samtidig viste den empiriske undersøgelse, at der er temmelig stor fokus på den interne kommunikation i danske virksomheder, men at varetagelsen af offentlighedsrelationer stadig er noget, der i vid udstrækning er forbeholdt en afgrænset afdeling i virksomheden. Det ser således ud til, at der ligger et temmelig stort uudnyttet potentiale i at benytte medarbejdernes observationer og idéer i public relations arbejdet.

Fællesnævneren for de teorier, jeg har beskæftiget mig med i dette kapitel, er, at de ikke kobler individet (medarbejderen) på. Der er tale om systemers refleksion over sig selv i forbindelse med møde mellem systemer. I det videre forløb af dette speciale vil jeg koncentrere mig om, at bringe perspektivet ind på et mere konkret plan.

Selv om jeg i dette kapitel har beskæftiget mig med begrebet autopoiesis, og hvordan lukkethed i det systemiske perspektiv er en forudsætning for åbenhed, så bygger idéen om at udnytte medarbejderne i offentlighedsarbejdet på, at der er en stor kontakt mellem de enkelte medarbejdere og kontakter i omverdenen. Blandt respondenterne i min undersøgelse var der en udbredt anerkendelse af vigtigheden af, at medarbejderne deltager i eksterne arrangementer og i det hele taget følger med i, hvad der rør sig i verdenen. Samtidig er det et faktum, at fleksibilitet og decentralisering internt i mange virksomheder betyder, at flere medarbejdere får ansvar for kontakt til eksterne stakeholdere. Højberg antyder perspektiverne i denne åbenhed:

”Ultimativt betyder virksomhedernes nye åbenhed over for omverdenen, at stakeholdere kommer meget tættere ind på virksomheden og at de inddrages i virtuelle teams til at vurdere produkter, politikker m.m. I organisationskommunikation er kundeperspektivet afgørende, og det er derfor, vi kan tale om, at grænsen mellem intern og ekstern kommunikation tendentielt ophæves.” (Højberg, 1999:168)

I de følgende kapitler vil jeg følge tanken om den refleksive virksomhed yderligere. Først og fremmest vil jeg med inddragelsen af begrebet organisatorisk læring koble levende aktører på perspektivet. Refleksion forudsætter, at medarbejderne udveksler tanker og danner mening på baggrund af deres fælles erfaringer. Netop dette at danne mening på baggrund af erfaringer er omdrejningspunktet i læringsteorien i næste kapitel.

kapitel 5: Organisatorisk læring

Forestillingen om tilpasning er fremherskende i mange moderne organisationsteorier. Organisationer og deres omgivelser tilpasser sig løbende hinanden. Det sker gennem mange indbyrdes forbundne processer:

”De tilpasser sig gennem forhåndsanalyser, ved at foretage bevidste valg, der er baseret på prognoser og vurderinger af fremtidige konsekvenser. De tilpasser sig gennem aftaler, gennem forhandling, konflikt og kompromis. De tilpasser sig gennem selektion, gennem forskellige etablerings- og overlevelseshastigheder for forskellige givne typer. Og de tilpasser sig gennem læring, gennem ændring af rutiner på baggrund af indhøstede erfaringer.” (March, 1995:173)

Tilpasning er også på dagsordenen i dette speciale. Selv om perspektivet er på det noget mere abstrakte begreb refleksivitet, så er tilpasning selvfølgelig det ultimative mål. Det giver ingen mening at stræbe efter at forstå sig selv i forhold til sin omverden, hvis man ikke udnytter denne viden til at foretage påkrævede ændringer i sin egen adfærd. Som også Holmström er inde på i sit socialsystemiske public relations paradigme, er refleksiviteten værdiløs, hvis den ikke udmønter sig i konkrete handlinger. Som James G. March viser i ovennævnte citat, er der mange veje til tilpasning. I dette speciale er læring den mest oplagte at fokusere på – perspektivet er lagt på de processuelle og interaktive aspekter af organisationens indre liv. Jeg ser graden af organisatorisk refleksivitet som et resultat af organisationsinterne læringsprocesser.

Når jeg i det følgende dykker længere ned i teorier om organisatorisk læring, er det således med dette for øje. Hensigten er at bidrage til min afdækning af, hvorledes interaktion internt i en organisation kan fremme organisationens samlede evne til refleksion – og i sidste evne gavne dens relationer til omverdenen. Her er læring et uomgængeligt perspektiv, der vil danne en forståelsesramme, når jeg senere går endnu tættere på interaktionsprocesserne.

”Det er mennesker, der lærer, ikke organisationer. Den store interesse for ”den lærende organisation” og for ”organisatorisk læring” afspejler vor tids stigende behov for at kunne forholde sig til hyppige og uforudsigelige forandringer i omverdenen. En stor del af litteraturen er imidlertid præget af tågede begreber, som kan lede læseren på det vildspor, at organisationer kan lære.” (Haslebo 1997: 29)

I princippet er jeg enig i ovenstående citat. En stor del af litteraturen om organisatorisk læring bygger på forkerte præmisser og fokuserer primært på effektivitet i produktions- og beslutningsprocesser. Og selvfølgelig kan en organisation ikke i sig selv lære noget som helst. Den kan heller ikke tage telefonen eller tage kopier. Men organisationer består af mennesker, som er enestående til at lære, snakke og interagere. Organisationer har rammer til omverdenen og er samtidig rammer om individuel læring og meningsdannelse om omverdenen. Derfor *kan* organisationer siges at lære. Den afgrænsede struktur af samhandlende individer, som vi kalder en organisation, kan – i modsætning til en tilfældig gruppe mennesker på gaden – siges at forholde sig samlet til sin omverden – netop på grund af afgrænsningen, som placerer omverdenen som noget ”udenfor”, som det er muligt at danne fælles meninger og fortællinger om inden for organisationens grænser.

I det foregående kapitel beskrev jeg hvorledes virksomheden ved hjælp af selviagttagelse og refleksivitet kan håndtere kompleksitet og forholde sig til udviklingen i sin omverden. I dette kapitel vil jeg koble denne “*organisatoriske refleksivitet*” sammen med begrebet organisatorisk læring. Kort fortalt kan man sige, at kollektiv refleksivitet forudsætter både individuel og kollektiv læring.

I min præsentation af Jesper Højbergs spejlparadigme, antydede jeg mit perspektiv på organisatorisk læring. Jeg ser i dette speciale ikke læring som et spørgsmål om ressourcer eller “*competitive advantages*”, men derimod som et spørgsmål om organisatorisk forandring af strategisk tilpasning til omgivelserne. Store dele af litteraturen om organisatorisk læring fokuserer på de konkurrence- og ledelsesmæssige aspekter i begrebet. I dette kapitel vil jeg derfor nærme mig et alternativt bud på behandling af begrebet. Jeg vil tage udgangspunkt i Nancy Dixon (1994). Dixon repræsenterer et syn på organisatorisk læring, som passer ind i rammerne af dette speciale. Derfor vil jeg i det følgende lade hende definere begrebet i selskab med nogle af koryfæerne inden for læringsteorien¹⁴ – samt tegne koblingen til den organisatoriske refleksivitet.

For Dixon er læring andet og mere end blot at tilegne sig viden:

“It is an approach to human functioning that emphasizes the intention to ‘make sense of’ our world and to act responsibly upon the understanding we derive from that sense-making. Understanding without acting is impotence, and action without understanding is foolish.” (Dixon, 1994:xvii)

Læring er således ikke blot et kvantitativt spørgsmål om mængden af informationer, men et kvalitativt, der både omhandler meningsdannelse og konkret handling. Traditionelt er læring blevet forstået ud fra en ekspert-opfattelse, hvor én person med kendskab til ”det rigtige svar” overførte denne viden til en eller flere andre personer. For Dixon er denne forståelse ikke direkte forkert, men den er begrænsende. I langt de fleste tilfælde er der dog ikke tale om kendte og simple problemer i organisationer. Situationer forandrer sig, og derfor er læring baseret på kendte løsninger langt fra altid hensigtsmæssig. Dixon udvider derfor perspektivet på læring med følgende præmisser (Dixon, 1994:2):

- ”1. There are many right answers, as in the concept of equifinality; there are many ways to reach the same goal
2. People who are concerned about and affected by a problem are capable of developing useful knowledge to resolve it.
3. Learning occurs in a context of work and praxis, and results from intentional effort.”

Læring og forandring

For Dixon er læring og forandring (*change*) to sider af samme sag. Det er åbenlyst, at læring er en forudsætning for at kunne følge med forandringer, men forholdet stikker dybere end som så. Et lignende perspektiv på læring har Ole Thyssen (1996) slået til lyds for. Thyssen ser sammenhængen i en kulturel kontekst, hvor de stigende krav om social ansvarlighed og etisk ageren betyder, at virksomhederne må ”*tune sig gennem en stadig refleksion over både processer og produkter. Og det gør læring til andet og mere end blot det at gentage, f.eks. at oplære sine ansatte til at kunne det som andre allerede kan. Læring bliver et led i en forfinet sensibilitet over for forandring og tilpasning til forandring.*” (Thyssen i Christensen & Morsing, 1996:104)

I Dixons udlægning skaber vi selv mange af de forandringer, som vi skal tilpasse os. Dermed lægger Dixon op til et mere dynamisk billede af forholdet mellem læring og forandring, end i mange af de gængse læringsteorier. Viden, som vi skaber gennem læring, sætter os i stand til at ændre vores omverden – enten ved at sætte den i nye rammer eller ved at ændre den fysisk. Læring

¹⁴ Argyris & Schön og Peter M. Senge.

og forandring forstærker således hinanden (Dixon, 1994:2). Jo hurtigere verden forandrer sig, jo mere viden må vi producere for at håndtere den. Og jo mere viden vi producerer, jo hurtigere ændrer vi verden.

Selvfølgelig kan forandringer også forekomme som resultat af andet end læring. Forandringer kan påføres udefra af for eksempel naturkatastrofer, andre virksomheder eller lovgivning. Men uanset om forandringer skyldes læring eller ej, vil de altid blive efterfulgt af læring.

På den måde kan organisatorisk læring føre til en kontinuerlig transformation både af organisationen og dens omgivelser. En transformation der i høj grad er processuel og iterativ. Det er altså ikke et spørgsmål om at bevæge sig fra den statiske tilstand A til den statiske tilstand B. I Dixons forståelse er der ikke nogen endestation. Hvert stadie opnået gennem læring fører nye problemer og tilstande med sig, som igen kræver ny læring, som fører virksomheden til det næste stadie. Det er en kæde uden ende (se figur). *"The key to organizational learning is not only the ability of the organization to transform itself and its environment, but to do so continuously."* (Dixon, 1994:3)

Planned change	A → B
Change through learning	A → B → C → D →

Figur 1¹⁵: Planned versus continuous change

Dixon arbejder ud fra dette processuelle billede med følgende definition af organisatorisk læring:

"The intentional use of learning processes at the individual, group and system level to continuously transform the organization in a direction that is increasingly satisfying to its stakeholders." (Dixon, 1994:5)

Her kræver især ordet *intentional* en uddybende forklaring. Alle organisationer lærer naturligvis i større eller mindre grad. Men meget af denne læring er blot tilfældigt eller direkte uhensigtsmæssigt. Derfor holder Dixon sig til den læring, der er et resultat af en bevidst opmærksomhed. **Uden en bevidsthed om læring, findes der intet i organisationen, der sikrer, at læringen kommer til udtryk i den rette handling.**

Som det allerede har været antydnet ser Dixon ikke blot læring som organisationens akkumulering af viden, men som en dynamisk proces, hvorigennem organisationen opnår ny forståelse eller reviderer sin nuværende forståelse. Læring er med andre ord en kontinuerlig og dynamisk konstruktionen og rekonstruktionen af mening.

Det er et perspektiv, der ligger tæt op ad Senges (1990) berømte teori om *"den femte disciplin"*. Læring er ikke blot oplagring af information, men en konstant forandring af det kognitive univers. Senge arbejder med begrebet *"metanoia"*, der betyder *"change of mind."*

"(...) [T]aking in information is only distantly related to real learning. It would be nonsensical to say, "I just read a great book about bicycle riding – I've now learned that."" (Senge, 1990:13)

¹⁵ Dixon, 1994:3

Også indenfor psykologien kan man finde et tilsvarende dynamisk perspektiv på (i dette tilfælde individuel-) læring. Roger M. Tarp (1997) definerer læring således:

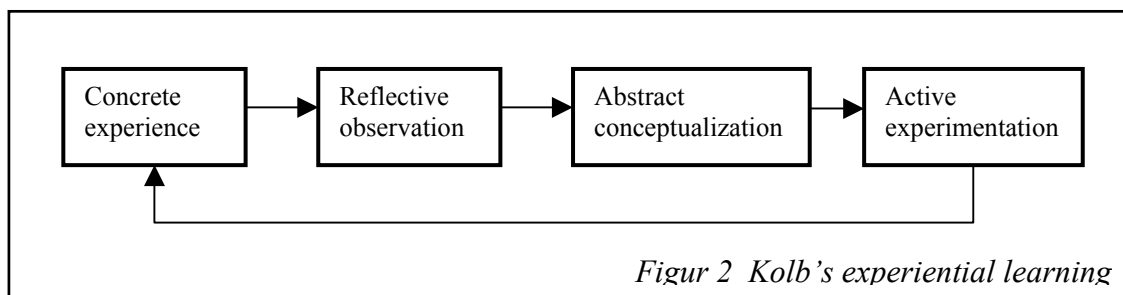
“Learning is an inferred change in the organism’s mental state which results from experience and which influences in a relatively permanent fashion the organism’s potential for subsequent adaptive behavior.” (Tarp, 1997:8)

Udgangspunktet i disse to eksempler er, at individuel læring er karakteriseret ved en ændring i individets mentale tilstand. Det er ikke blot ekstra information, der lægges til individets viden, men en ændring der har betydning for individets fremtidige måde at opfatte verden på og på dets fremtidige handlinger.

Dixons teori forklarer, hvorledes læring opstår i en kollektiv proces, men et væsentligt element er alligevel den individuelle læring. Derfor vil jeg i det følgende ganske kort gøre rede for hendes syn på denne, inden jeg koncentrerer mig om det kollektive aspekt.

Individuel læring

Dixon gennemgår en lang række teorier om individuel læring, men ender i sidste ende med at opsummere sit syn på dette med en enkelt teori: David Kolbs (1984) model af eksperimentel læring¹⁶. Kolb anskuer individuel læring som en cyklisk bevægelse (Dixon, 1994:32). Cirklen¹⁷ starter med en sansemæssig oplevelse eller erfaring. Kolb kalder dette led for ”*concrete experience*”, og det hentyder til en direkte og ægte oplevelse af den virkelige verden. Altså ikke for eksempel en bog eller en film. Kolb angiver selv oplevelsen af et kedeligt møde eller det at miste sit job som eksempler på ”*concrete experiences*.” For at oplevelsen kan udmønte sig i læring må individet gå et skridt videre, til hvad Kolb kalder ”*reflective observation*” – en refleksion over oplevelsen. En sådan refleksion kan umuligt rumme hele oplevelsen. Den er pr. definition selektiv og påvirket af forventninger og tidligere erfaringer.



Det tredje skridt i cirklen er der, hvor individet udleder egentlig mening af oplevelsen. I Dixons fortolkning indebærer det, at ny information bliver relateret til eksisterende meningsstrukturer, hvormed ny mening skabes. I det sidste skridt anvendes den udledte nye mening i den virkelige verden, hvorefter nye indtryk og oplevelser skabes. Herefter kan cirklen fortsætte.

Dixon opidser i tre punkter det mest karakteristiske ved individuel læring (Dixon, 1994:34):

¹⁶ Jeg citerer og henviser udelukkende til Dixons udlægning af Kolbs teori

¹⁷ Grundet mine manglende tegneegenskaber, har jeg i min gengivelse af figuren omdannet cirklen til et nydeligt og illustrativt kassediagram.

- Læring handler om at fortolke vores erfaringer
- Vi skaber alle vores egne unikke fortolkninger
- Den mening, vi skaber, har indflydelse på vores handlinger

Dixon understreger, at selv om man fokuserer udelukkende på individets læring, kan man ikke komme uden om den sociale sammenhæng. Hun citerer Mead (1934):

”Mind can never find expression, and can never come into existence at all, except in terms of social environment.” (Mead i Dixon, 1994:34)

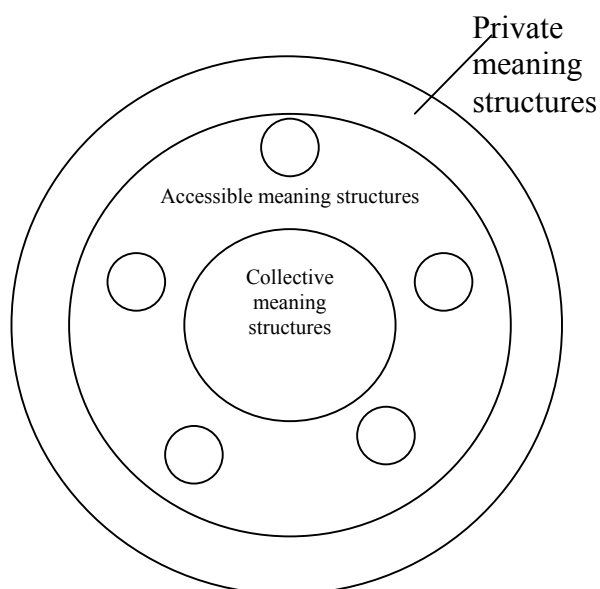
Individuel læring afhænger af kollektiv læring, men det modsatte er også tilfældet.

Kollektiv læring

Organisatorisk læring udspringer selvfølgelig af individuel læring. Læring er ikke blot summen af den viden, der findes i organisationen.

”Organizational learning is not simply the sum of all that its organizational members know – rather it is the collective use of this capability of learning. It is a verb, not a noun.” (Dixon, 1994:36)

Organisatorisk læring er et verbum – et dynamisk perspektiv på læring, der ligger godt i tråd med mit perspektiv i dette speciale. Dixon gør i sin teori organisatorisk læring til et spørgsmål om dannelse af individuelle meningsstrukturer. Udgangspunktet er, at alle de meningsstrukturer, individet råder over, er opdelt i henholdsvis private, tilgængelige og kollektive meningsstrukturer (se figur 3).¹⁸ Det er ikke alt, hvert enkelt medlem ved, der er tilgængeligt for resten af organisationen. De dele af den enkeltes kognitive univers, som vedkommende ikke stiller til rådighed for resten af organisationen, er de private meningsstrukturer. Der kan være mange forskellige grunde til at tilbageholde sine meningsstrukturer. Det kan være af politiske hensyn, eller fordi man er bange for konsekvenserne af den viden, man ligger inde med. Hovedsagen er, at disse meningsstrukturer ikke er kendte af resten af organisationens medlemmer.



Figur 3: Three types of meaning structure (Dixon, 1994:37)

¹⁸ Dixons terminologi: Private, accessible and collective meaning structures (Dixon, 1994:36) efter McClellan, 1983.

Grundlaget for læring

Organisationens potentiale for at lære ligger derimod i de tilgængelige meningsstrukturer (*accessible meaning structures*). For at blive i figurens billedsprog kan man sige, at jo større areal denne midterste cirkel fylder, jo større er potentialet for læring. At et individ er villig til så at sige at stille sine meningsstrukturer til rådighed er dog på ingen måde ensbetydende med, at læring automatisk finder sted;

”There are time, space, political, intellectual and cultural factors that limit access to others’ meaning structures.”
(Dixon, 1994:37)

Det er altså langt fra sikkert, at alle i organisationen er i stand til – eller ønsker – at have adgang til et individs tilgængelige meningsstrukturer. Grænsen mellem private og tilgængelige meningsstrukturer er flydende og fleksibel. Mening som et individ under nogle omstændigheder ønsker at holde for sig selv, vil det under andre omstændigheder være villig til at dele. Eller det er måske kun udvalgte medlemmer af organisationen, som individet ønsker – eller har mulighed for – at kommunikere med. Dette vil for eksempel være tilfældet i større virksomheder med meget afgrænsede afdelinger og ekspertfunktioner. Denne kompleksitet i de tilgængelige meningsstrukturer er i figur 3 illustreret med en række afgrænsede delmængder.

At Dixon opererer med termen tilgængelige meningsstrukturer i stedet for blot at tale om viden, skyldes at begrebet dækker over andet og mere end blot de konklusioner, organisationens medlemmer er nået frem til. Det handler også om, hvorledes disse konklusioner forholder sig til andre konklusioner i individets kognitive univers, hvilken logik der ligger bag dem, hvilke data der ligger bag, hvilke nye konklusioner de fører til, og hvilke underliggende og tavse forudsætninger der ligger bag dem. Man genkender Højbergs skelnen mellem den statiske *information* og den dynamiske *kommunikation*.

Tilgængelige meningsstrukturer er således afgørende forskellige fra information. Information er data, der er organiseret i tekster, grafer, taler, regnskaber osv.

”Information thus organized can reside in many places in the organization, including books, reports, memos and journals, but meaning structures can reside only in human beings. They reside in individuals not as fixed structures but as constantly changing relationships.” (Dixon, 1994:38)

Et sådant perspektiv på læring betyder selvfølgelig, at forskellige personer kan danne forskellig mening på baggrund af den samme information. For Dixon er læring da også et spørgsmål om konstruktion af mening. Distribution af information er naturligvis en forudsætning for læring, men læring finder først sted i det øjeblik organisationens medlemmer konstruerer deres egen mening. Dette perspektiv er helt grundlæggende for min opfattelse af læring i dette speciale. Derfor vil Dixons perspektiv og teoretiske model også blive en tilbagevendende reference gennem hele specialet.

Den fælles viden

Den inderste cirkel i figur 3 repræsenterer den fælles viden – de kollektive meningsstrukturer. Dixon erkender, at meningsstrukturer selvfølgelig ikke kan være 100% kollektive. Der vil altid være små forskelle. For Dixon er det derfor nok, at de er ”*close enough*” – kriteriet er, at de vil medfølge den samme handling for alle, der besidder dem.

Disse kollektive meningsstrukturer ligger tæt op ad, hvad Schein (1992) ville kalde "Basic assumptions" – det dybeste og mest grundlæggende af hans tre kulturniveauer. Selv om Dixon ikke direkte nævner kultur i sin teori, så minder begrebet kollektive meningsstrukturer meget om, hvad man traditionelt ville kalde kultur: Det er en fælles mening og forståelse, der sætter organisationen i stand til at handle automatisk, hurtigt og ensrettet. Det er noget der kan ændre sig langsomt og gradvist over længere tid, men ikke hurtigt og pludseligt.

Netop i sidstnævnte karakteristik ligger relevansen i forhold til læring. De kollektive meningsstrukturer (eller kulturen) vil i mange tilfælde være dybt indgroede og underbevidste. Derfor kan de ikke bare ændres fra dag til dag. I en public relations sammenhæng spiller de kollektive meningsstrukturer en særligt problematisk rolle. Hvis en organisation bygger på forudsætninger som 'vækst er vigtigere end miljø' eller 'beskyttelse af patentrettigheder på langt sigt er vigtigere end bevarelse af menneskeliv på kort sigt', vil organisationens kollektive meningsstrukturer nemt kunne kollidere med meningsstrukturer i omverdenen.

"Collective meaning structures make the introduction of new ideas that conflict with the existing collective meaning structures very difficult to implement. A collective meaning structure is often seen, by those who hold it, as 'truth'." (Dixon, 1994:40)

Det siger sig selv, at når organisationens medlemmer i den grad har et 'blindt punkt' i forhold deres egne forudsætninger for at optage nye ideer, spiller det en stor rolle for, hvilke informationer der i det hele taget bliver en del af den organisatoriske læringsproces. Det er i sidste ende et spørgsmål om, hvad der giver mening for den enkelte i forhold til de forudsætninger, han møder verden med. Det har selvfølgelig til dels noget med kultur at gøre, men det giver mere mening at beskæftige sig med begrebet identitet. For det første er kulturen noget, der er bundet til den specifikke organisation. Identitet er derimod et mere dynamisk begreb, som er langt mere styrende for, hvorledes individet møder verdenen omkring sig. For det andet er identitetsbegrebet langt mere operationaliserbart og håndgribeligt end kultur.

Betydningen af identitet

Hvilke informationer og indtryk bliver gjort til en del af den organisatoriske læringsproces? Det er et nok så væsentligt spørgsmål – især hvis man taler om public relations læring. Hver dag bliver en virksomheds medarbejdere bombarderet med tusindvis af informationer og indtryk fra omverdenen. Det er selvsagt ikke det hele, der bliver gjort til fælles meningsstrukturer og bliver debatteret som led i læringsprocessen. Om en information har en chance i den sammenhæng afhænger først og fremmest af, om den giver mening for det enkelte medlem af organisationen.

Karl Weick (1995)¹⁹ beskæftiger sig med "sensemaking"²⁰ i organisationer. Sensemaking har betydning for, hvordan vi anskuer verden og derfor også, hvilke informationer vi finder væsentlige og værd at beskæftige os med. Weick ser sensemaking som en kontinuerlig proces:

"[S]ensemaking, is best described as a developing set of ideas with explanatory possibilities, rather than as a body of knowledge. This means that the topic exists in the form of an ongoing conversation..." (Weick, 1995:xi)

Weick (1995) opstiller i sin teori syv forskellige karakteristika for sensemaking-processen:

1. Grounded in identity construction

¹⁹ Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations. Sage

²⁰ Der findes ikke en dansk pendant til verbalsubstantivet "sensemaking". Betydningen er, at noget giver mening, at det virker rigtig/plausibelt for et individ. For at undgå sprogkludder har jeg valgt at holde fast i den engelske term.

2. Retrospective
3. Enactive of sensible environments
4. Social
5. Ongoing
6. Focused on and by extracted cues
7. Driven by plausibility rather than accuracy

Det er ikke tilfældigt, at identitet er nævnt først. Dette element er for Weick langt det vigtigste. Det er da heller ikke overraskende i forhold til dette speciale – med tanke på den betydning, refleksivitet blev tillagt i det foregående kapitel. Jeg fokuserer netop på betydningen af at kigge indad, når man definerer og arbejder med sine relationer til offentligheden. Jeg vil ikke hér gå i dybden med alle Weicks karakteristika for sensemaking – blot betydningen af identitet.

Identitet er på ingen måde en konstant størrelse. Den udvikler sig for det første hele tiden. For det andet skifter vi mellem mange forskellige identiteter afhængigt af den sociale situation, vi befinder os i. Vores identiteter bliver også skabt og genskabt gennem social interaktion.

”Depending on who I am, my definition of what is ”out there” will also change. Whenever I define self, I define ”it,” but to define it is also to define self. Once I know who I am then I know what is out there. But the direction of causality flows just as often from the situation to a definition of self as it does the other way.” (Weick, 1995:20)

Det interessante ved at betragte identitet som et led i en virksomheds arbejde med offentlighedsrelationer er netop, at identiteten også er stærkt præget af den enkelte medarbejders opfattelse af omverdenens opfattelse af virksomheden. Weick gengiver et eksempel fra Dutton & Dukerich (1991), som glimrende illustrerer dette:

- Havnemyndighederne i New York skulle på et tidspunkt tage sig af et stigende antal hjemløse, der bosatte sig i deres faciliteter. I medarbejdernes øjne var organisationen professionel, altruistisk og familieagtig med evne til at levere service af høj kvalitet. Men samtidig følte de, at andre havde et negativt billede af organisationen. Både den positive identitet og det negative image havde betydning for medarbejdernes fortolkning af, hvem de var, hvad de følte, hvad de stod overfor, og hvad de gjorde. Omverdenens opfattelse spillede således en stor rolle for identiteten i organisationen og i sidste ende, hvordan de greb situationen an.

Før havnemyndighedernes opfattelse af egen identitet i samspil med deres billede af deres image i omverdenen udmøntede sig i konkret handling, er det rimeligt at anslå, at der har fundet en læringsproces (som Dixon beskriver den) sted. Og med forrige kapitels terminologi, er havnemyndighedernes handling et resultat af refleksiv selviagttagelse. Jeg vil hævde, at dette sammenstød mellem identitet og image resulterede i public relations læring. Identiteten er udgangspunkt for refleksion. Her ligger en klar parallel til Blumer og den symbolske interaktionisme. For Blumer er Selvet (der i denne sammenhæng kan sidestilles med identiteten) netop en ”mekanisme for selv-observation med hvilken man møder verden.” (Andersen, 2000:197). En anden interessant tilføjelse i den sammenhæng er, at Blumer mente, at den sociale interaktion indeholder et forandringselement. Både Selvet og normer og strukturer formes i en proces, der hele tiden forandrer sig. Netop denne dynamiske opfattelse af identitet som et evigt foranderligt udgangspunkt for vores møde med verden, er helt centralt for problemstillingen i dette speciale.

Dette lille interludium i min gennemgang af Dixons teori har stor betydning for dette speciale. Det understreger betydningen af identitet i læringsprocessen – en dimension der efter min mening ikke

har nok bevågenhed i de gængse teorier om læring. Både identitetsbegrebet og Weicks teori om sensemaking vil få mere opmærksomhed senere i specialet. Først skal vi have ført Dixons tanker til ende.

Den organisatoriske læringscyklus

Adgang til fælles meningsstrukturer er en forudsætning for læring, men det er ikke nok i sig selv. Dixon (1994:44) beskriver fire skridt, der skal finde sted, før organisatorisk læring er en realitet:

1. Widespread generation of information
2. Integration of new/local information into the organizational context
3. Collective interpretation of information
4. Having authority to take responsible action based on the interpreted meaning

De fire skridt er cirkulære. Når organisationen i det fjerde skridt handler på baggrund af den fortolkede mening, genererer det mere information, som igen nødvendiggør det første skridt. Der er tale om en kontinuerlig proces. Organisatorisk læring er et verbum – ikke et substantiv.

De fleste organisationer kan mønstre eksempler på alle fire skridt. Problemet er, at de oftest udføres løserevet fra hinanden. Organisationen er opdelt i afdelinger og hierarkier, således at ingen eller meget få medlemmer er involveret i alle fire skridt. For Dixon er overblikket helt centralt for den organisatoriske læring. Det gælder om at medlemmerne forstår handlinger og informationer i en kontekst, at de forstår andre dele af organisationen og den proces, de er en del af. Det er en tankegang, der ligger tæt af Senge's *"femte disciplin"* (Senge, 1990). For Senge er den femte disciplin, der er helt afgørende for at læring kan finde sted, systemisk tænkning (*systemic thinking*), der netop refererer til det, at organisationens medlemmer forstår sig selv (og ikke mindst deres handlinger) i en større sammenhæng.

For at forklare læringscyklussen, relaterer Dixon den til Kolbs model over individuel læring (Dixon, 1994:45). Første skridt i Kolbs model er oplevelsen af konkrete erfaringer. På samme måde starter Dixon med generering af information. I konkret udmøntning betyder det at organisationens medlemmer indhenter erfaringer og impulser fra det omgivende samfund. Andet skridt i Kolbs model er refleksionen over oplevelsen. Hos Dixon og den organisatoriske læring er det lidt mere komplekst; *"everyone needs all the information everyone else has"* (Dixon, 1994:46). Den indsamlede information og nye viden skal integreres i organisationen – skridt to. I det tredje skridt i Kolbs model drager individet konklusioner på baggrund af refleksionen over erfaringen. Når det gælder organisatorisk læring, skal denne fortolkning ske kollektivt – Dixons tredje skridt. Denne kollektive fortolkning stiller for alvor krav til organisationen. Forskellige synspunkter og perspektiver skal kunne lege sammen:

"Organizational members come to the task with different perspectives, and therefore different ways of interpreting the information. Those differences are critical to the organizational learning process; without difference learning does not occur." (Dixon, 1994:46)

Når en kollektiv fortolkning er nået, er sidste skridt (ligesom i Kolbs model) at handle på baggrund af den. At handle er at teste fortolkningen. Samtidig genererer handlingen ny information, som igen kræver integration og fortolkning, og cirklen fortsætter...

Hvad vil det sige, at organisationens medlemmer tolker i fællesskab, og hvad vil det sige, at de handler på baggrund af tolkningen? På disse punkter er Dixon en anelse abstrakt, men en smule

hjælp fra Argyris & Schön (1978) kan rette op på manglen. For dem er fortolkningen et spørgsmål om, at medlemmerne i en organisation konstant er på jagt efter det sande billede af organisationens "theory-in-use."²¹ Dette billede bliver aldrig helt komplet for det enkelte individ, og han vil konstant stræbe efter at fuldende det, og forstå sig selv som en del af organisationen:

"They try to describe themselves and their own performance insofar as they interact with others. As conditions change, they test and modify that description. Moreover others are continually engaged in similar inquiry. It is this continual, concerted meshing of images of self and others, of one's own activity in the context of collective interaction, which constitutes an organization's knowledge of its theory-in-use." (Argyris & Schön, 1978:16)

Når det gælder handling på baggrund af nyvundet læring, har Argyris & Schön også noget at byde på i forhold til Dixons fremstilling. Her skal man søge i deres banebrydende skelnen mellem *single-loop-* og *double-loop learning*. Jeg skal absolut ikke foregive at gå i dybden med denne teori, men selv en kort forklaring, kan give et værdifuldt supplement til billedet af organisatorisk læring.

Når jeg i dette speciale betragter læring som et middel til organisationens adaptivitet i forhold til omverdenen, er det helt i overensstemmelse med Dixons idé om, at sand læring udmønter sig i handling. Men den korrektion, der således sker i organisationen handler ikke blot om forandring af politikker, strukturer eller mål med effektivitetsforbedringer som sigte. Sådanne ændringer er, hvad Argyris & Schön forstår som *single-loop learning*. Til tider vil organisationen imidlertid blive nødt til at foretage forandringer, der strider mod dens eksisterende normer og forståelsen af egen identitet. Her kræves en anden form for læring – *double-loop learning*. Her bliver normerne og identiteten sat til debat i organisationen, hvilket selvsagt er en noget mere kompleks proces en *single-loop learning*. Organisationen vil oftest opleve dette som meget konfliktfyldt, men hvis organisationen er gearret til *double-loop learning*, vil konflikterne føre de rette norm-ændringer med sig. Denne skelnen mellem "simple" korrektioner i organisationens adfærd og dybe, konfliktfyldte norm-ændringer er vigtig at have med i billedet af "public relations læring," idet mange af de kontroverser en organisation typisk vil have med sin omverden har udgangspunkt i et skel mellem organisationens normer og omverdenens normer.

Dixons teori om organisatorisk læring er ikke blot interessant, fordi den forsyner dette speciale med en glimrende ramme til at forholde sig til læring i. Den er også interessant, fordi den antyder, at det helt afgørende for en lærende organisation er en høj grad af organisationsintern interaktion; alle skal groft sagt vide, hvad alle andre ved, og fortolkninger af omverdenen og ny viden skal gøres i fællesskab. Det viser, at min fokusering på interaktion i dette speciale ikke er uberettiget. I det følgende vil jeg helt kort anskueliggøre, hvorledes Dixons perspektiv også kan illustrere koblingen mellem public relations og læring.

Opsamling

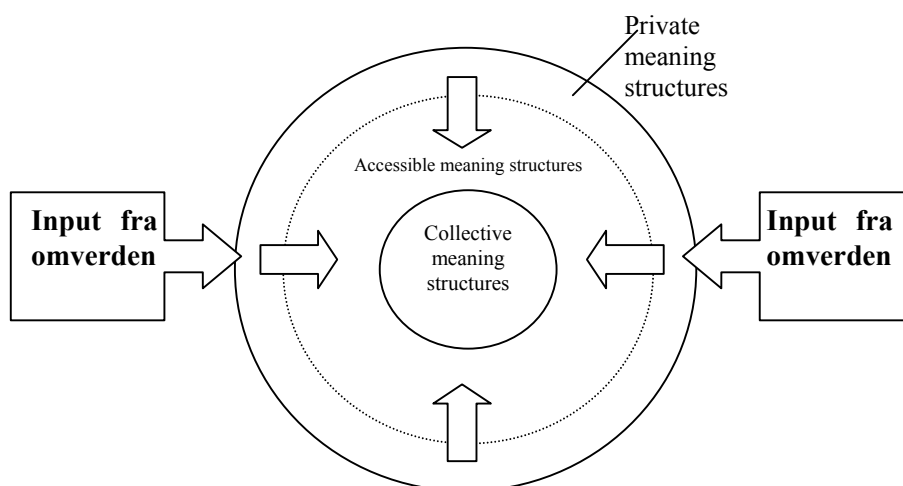
Der er ikke den store mystik forbundet med at koble organisatorisk læring med public relations. Alligevel finder jeg det formålstjenstligt – ved hjælp af Dixons perspektiv – at illustrere, hvordan jeg ser sammenhængen i dette speciale.

Første skridt i Dixons model er indsamling og generering af information (viden). Der kan være tale om kundeønsker, nye produktidéer osv., men det kan også være særlige issues, der rører sig i omverdenen eller trends, der kan have indflydelse på virksomhedens image. Når jeg ser læring med public relations briller, handler det om, at organisationen er i stand til hurtigt og effektivt at tilpasse

²¹ Jeg forklarede forskellen mellem theory-of-use og theory-of-action i kapitlet om Højbergs perspektiv.

sig ændringer i omverdenen. Derfor betragter jeg også læring som en dynamisk proces, hvor organisationen er i konstant berøring med sin omverden – hvor medarbejderne fungerer som organisationens nerver, der samlet bidrager til organisationens refleksivitet.

Refleksionen foregår med Dixon i de tilgængelige meningsstrukturer. Jo større denne mængde er i en organisation – jo større er potentialet for refleksiv stillingtagen til sig selv og dermed i sidste ende til omverdenen.



Figur 4. Modificeret udgave af Dixons figur

Figur 4 er min modificerede udgave af Dixons figur. Den illustrerer, hvorledes input fra omverdenen indhentes af de enkelte medlemmer i organisationen og lagrer sig som private meningsstrukturer. Den stiplede linie mellem private og tilgængelige meningsstrukturer indikerer, at overgangen fra de førstnævnte til de sidstnævnte bør være en selvfølge i organisationen. Hvis omverdensinput effektivt overføres til tilgængelige meningsstrukturer, overlades til refleksion og udmønter sig i handling, hævder jeg, at organisatorisk læring er et effektivt public relations værktøj. Med Argyris & Schön kan man sige, at den lærende organisation kan være adaptiv i både handling og overbevisning – den kan både foretage små korrektioner i sin handlemåde og en mere gennemgribende renovation af sine normer og sin identitet.

I relation til den gængse opfattelse af læring vil denne ”public relations læring” kræve en stor forståelse blandt organisationens medlemmer af organisationens placering og omdømme i omverdenen. Disse elementer må være en naturlig del af den organisatoriske refleksion. Det taler for, at public relations ikke blot skal være placeret som en stabsfunktion eller separat afdeling, men derimod være en forståelse, der gennemsyrrer hele organisationen. Organisationens handlinger og normer skal således konstant være til forhandling internt i organisationen. Samtidig har vi med Weick (1995) set, at identitet – en ramme at forstå verden udfra – spiller en rolle for, hvad der overhovedet bliver taget til forhandling i organisationen. Public relations læring er således betinget af både et solidt udgangspunkt, der er forankret i dybden, og en sensibilitet overfor konstante forandringer. I det næste kapitel vil jeg behandle denne dualitet yderligere.

Kapitel 6: Identitet og Forandring

En af respondenterne i min empiriske sondering henviste til ”*principperne i 'den udtryksfulde virksomhed'*” som svar til spørgsmålet om sammenhæng mellem organisatorisk læring og public relations. Respondenten refererer hér til bogen ”The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand” (Schultz et. al. 2000). Omdrejningspunktet i denne bog er overensstemmelse. Overensstemmelse mellem det indre og det ydre – eller mere præcist mellem organisationens kultur, identitet og image. Det interessante i forhold til dette speciale er, at bogen placerer virksomhedens selvforståelse – dens identitet og kultur – som det centrale element i forholdet til omverdenen – til image og omdømme. Det er nødvendigt at have et godt billede af sig selv, før man kan forholde sig til omverdenen.

Jeg har allerede et par gange i specialet berørt det paradoks, jeg ser mellem forandring på den ene side og virksomhedens dybere og mere fasttømrede lag på den anden. I dette kapitel vil jeg gå yderligere i dybden med denne problemstilling, fordi jeg betragter den som helt grundlæggende for at forstå sammenhængen mellem læring og public relations.

Den hastige udvikling i vort samfund kræver, at virksomhederne formår at udvikle og tilpasse sig i en tilsvarende hast. Forandring bliver en del af dagens orden, og planer, regler og andre fasttømmende foranstaltninger må lade livet på bekostning af mere samtaleorienterede beslutningsprocesser. Strukturer nedbrydes og processerne tager magten. Konventionerne falder og kaos gør sit indtog i organisationen.

”Alle udviklingsprocesser involverer en afvejning mellem udnyttelsen af det kendte – brugen af den viden, man allerede er i besiddelse af – og udforskningen af det ukendte – søgningen efter ny viden.” (March, 1995:182)

Læring er ikke blot et spørgsmål om at tilegne sig nye kompetencer. Det er i lige så høj grad et spørgsmål om udvikling – om redefinering af forudsætninger og verdenssyn. Læring forudsætter i mange tilfælde ”aflæring”. Det gælder ikke blot om at bygge oven på eksisterende viden, men at kunne udfordre denne viden og ændre ofte meget indgroede måder at tænke og reagere på. Samtidig fører læring til, at nye verdenssyn og forudsætninger aflejres. Der er således tale om en konstant tovtrækning eller vekselvirkning mellem identiteten, verdenssynet (*weltanschauungen*) og konventionerne på den ene side og læring og forandringer på den anden. Vi kan igen drage sammenligningen med målerlarven, der i sin færd på den ene side har kroppen solidt plantet på et sikkert og velkendt udgangspunkt og på den anden side rækker ud i det ukendte.

Dette speciale kredser om begreberne organisatorisk læring og refleksivitet, der er betinget af, at interpersonel interaktion og kommunikation udmønter sig i en form for ’fælles forståelse’ – et fælles billede, som organisationen kan handle på baggrund af. Det oplagte spørgsmål er selvfølgelig: **Hvordan kan man opnå en sådan fælles forståelse (identiteten), hvis man samtidig konstant skal udfordre denne i læringens og forandringens navn?**

Jeg har i overskriften til dette kapitel opridset det ovenfor beskrevne paradoks som et spil mellem identitet og forandring. Før vi inddrager forandringselementet, vil jeg kort med udgangspunkt i Schultz et. al. (2000) redegøre for mit syn på begrebet identitet i en organisatorisk kontekst. Jeg har allerede med Weick (1995) berørt identitetens betydning i læringsprocessen. I det følgende handler det om identitetens rolle som holdepunkt eller forståelsesramme i forhold til henholdsvis image og kultur.

Organisatorisk identitet

Identitet er et vidt beskrevet begreb i organisationslitteraturen – ofte med meget forskellige perspektiver. Schultz et. al. (2000:13-16) opdeler de mange teoretiske anvendelser af begrebet i to grundlæggende kategorier: Corporate Identity og Organizational Identity.

Corporate Identity

Denne del af identitetslitteraturen beskæftiger sig med organisationens identitet i forhold til omverdenen. Fokus er lagt på, hvorledes virksomheden udtrykker og differentierer sig selv i forhold til sine stakeholdere, og udgangspunktet ligger ofte i forretningsmæssige og økonomiske argumenter. Især i disse år lyder argumentet ofte, at produkter og firmaer i deres tekniske design og formåen er blevet så ens, at virksomhedernes 'corporate identity' bliver den vigtigste salgsparemet. Corporate identity inkluderer en række håndgribelige elementer som for eksempel: Logo, design, bygninger osv. Det er vigtigt allerede her at pointere, at identitet ikke er det samme som image. Forskellen vil blive klargjort senere i afsnittet.

Organizational Identity (organisatorisk identitet)

Denne del af identitetslitteraturen beskæftiger sig med organisationens medlemmers egne svar på spørgsmålene: Hvem er vi? Og: Hvad står vi for? Perspektivet er præget af teorier om social identitet og fremhæver derfor social interaktion som det, der former individets identitet. I litteraturen om organisatorisk identitet er identitet et centralt element i organisationen. Identiteten er ikke noget, man påfører sig, men derimod selve kernen i organisationen – den er et fasttømret og gennemgående element. Det siger sig selv, at denne form for identitet er organisationsintern. Det handler om medarbejdernes forståelse af virksomheden. Der er altså tale om et refleksivt perspektiv, hvor identiteten udspringer af interpersonel kommunikation. Perspektivets eksterne dimension opstår i det øjeblik medarbejderne har relationer til eksterne interessenter.

Når jeg i resten af dette kapitel refererer til begrebet identitet, er det i betydningen organisatorisk identitet, som det her er blevet defineret. De interne og refleksive aspekter falder i tråd med det overordnede perspektiv i dette speciale, som det især blev beskrevet i kapitlet om refleksion. Tabellen opridser de grundlæggende forskelle mellem de to perspektiver på identitet. For Schultz et. al. (2000) er der ikke tale om et valg mellem de to perspektiver, men derimod at man kan drage nytte af et samlet perspektiv på identitet.

Dimensions of identity	Corporate identity	Organizational identity
Perspective	Managerial: top managers and their advisers	Organizational: all members of the organization
Recipients	External stakeholders or audiences	Organization members or internal stakeholders
Communication channels	Mediated	Interpersonal

Tabel 2.²²

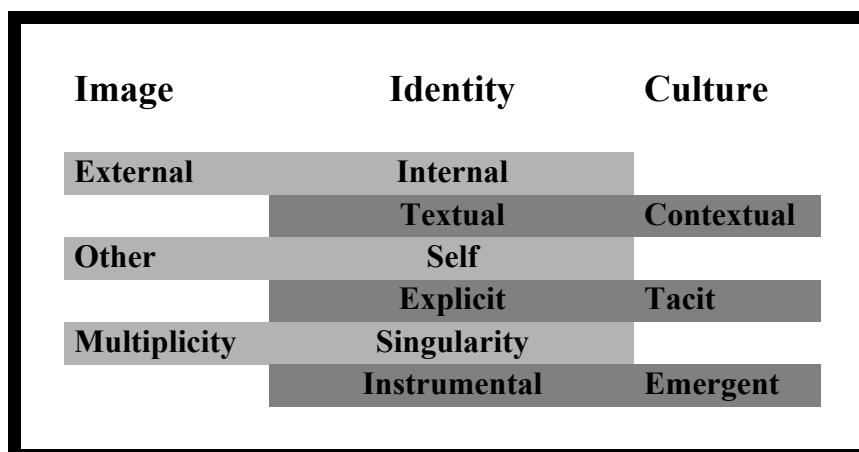
²² Gengivet efter Schultz et. al. (2000) side 17.

En af de grundlæggende præmisser for dette speciale er, at 'organizational identity' vinder frem på bekostning af 'corporate identity' i det samlede perspektiv. **Jeg hævder med andre ord, at medarbejdernes forståelse af virksomheden (og dens omverden) får større og større betydning for virksomheders omdømme.** Det skyldes, som jeg tidligere har været inde på, at flere medarbejdere får kommunikationskompetence og direkte personlig kontakt til virksomhedens stakeholdere i det daglige.

I overensstemmelse med fremstillingen i Schultz et. al. vil jeg yderligere definere begrebet identitet i forhold til begreberne image og kultur. Jeg vil benytte denne sammenligning til at argumentere for mit valg af begrebet identitet, på bekostning af eksempelvis kultur, som det stabile element i virksomheden, der spiller op mod det konstante pres for forandring.

Image, identitet og kultur

Figur 5 er lånt fra fremstillingen i Schultz et. al. Den illustrerer identitetsbegrebets placering i forhold til henholdsvis image og kultur. Det interessante ved begrebet i dette speciale er, at det peger både indad og udad. Identitet kan derfor betragtes som bindeled mellem virksomhedens dybere lag og omverdenen. I dette kapitel koncentrerer jeg mig om spillet mellem identitet og forandring og identitetens egenskab af fælles holdepunkt eller basis for en virksomheds medarbejdere. Derfor vil jeg primært koncentrere mig om identitetsbegrebets forhold til kulturen i denne fremstilling.



Figur 5.²³

Identitet er i modsætning til image et internt forhold i organisationen. Det er en Vi-relation, der refleksivt definerer organisationens medlemmers fælles forståelse af sig selv som organisation og forholdet til omverdenen. Det er derfor temmelig enkelt at trække grænsen mellem identitet og image. Mere kompliceret er det at trække en entydig grænse mellem identitet og kultur. Kulturen er nemlig et væsentligt element i identitetsdannelsen. Kulturen danner konteksten eller baggrunden for den mere eksplicite identitet. Man kan ikke forestille sig en identitet, der ikke i større eller mindre grad er præget af den bagvedliggende kultur.

²³ Efter Schultz et. al. (2000) side 21.

I sagens natur er kultur også et langt mere bredtfaavnende begreb end identitet. Kulturen dækker alle aspekter af organisationens aktiviteter og består af en række underforståede og uarticulerede meninger, værdier og forståelser, som det kan være svært at give et præcist og eller blot dækkende billede af. Identiteten er derimod ofte eksplicit og til at få øje på. Identiteten skabes gennem bevidst refleksion i modsætning til kultur, der oftest er ubevidst.

”In contrast to organizational identity, organizational culture neither demands nor necessarily provokes such reflexivity.” (Schultz et. al., 2000:25)

Det nære forhold mellem kultur og identitet illustreres tydeligt, idet Schultz et. al. (2000:26) indplacerer identitetsbegrebet i forhold til de tre niveauer i Schein’s (1992) kulturmodel. Her – argumenterer de – kan identitet placeres på det bevidste værdiniveau (niveau 2) over det mere ubevidste niveau 3, som organisationens medlemmer i højere grad tager for givet.

Den nederste relation i figur 5 (*instrumental/emergent*) er særdeles interessant i forbindelse med dette speciale. Relationen refererer til den forskel, at hvor kulturen oftest er noget der findes skjult og ikke er til at påvirke eller styre, så kan identiteten være et instrument til at facilitere ønskede organisatoriske forandringer samt til at udtrykke organisationens indre i forhold til omverdenen. Kendetegnet ved identitet er altså, at den er til at arbejde bevidst med. Det svarer til, hvad Fairclough (1992) kalder ’teknologisering af diskurs’. **Ved at bruge forskellige symboler bevidst, er det muligt at påvirke identiteten i en ønsket retning. Dette speciale bygger netop på en forudsætning om, at man kan arbejde målrettet med den interne kommunikation for at forbedre organisationens refleksivitet.**

Hvorfor identitet frem for kultur?

Da jeg oprindeligt besluttede mig for at indføje et kapitel om spillet mellem nødvendigheden af et fælles holdepunkt i virksomheden og presset for forandring, troede jeg, at kulturbegrebet var velegnet. Ved nærmere eftertanke har kulturbegrebet i denne sammenhæng den svaghed, at det beskæftiger sig med noget (til dels) ubevidst i medarbejdernes og virksomhedens måde at agere på. Jeg har specialet igennem flere gange været inde på betydningen af at have et fælles udgangspunkt – en fælles forståelse – forankret internt i virksomheden, når medarbejderne skal reflektere over dens forhold til omverdenen. Luhmann taler eksempelvis om selvrefleksion, der naturligvis forudsætter muligheden for selviagttagelse, hvilket ikke kan lade sig gøre, hvis det man skal iagttage (sig selv – systemet) er noget ubevidst. Et stærkt argument for at diskvalificere kulturbegrebet – uden dog samtidig at afvise kulturen som et vigtigt element i identitetsskabelsen.

”An organization’s identity is the aspect of culturally embedded sense-making that is self-focused. It defines who we are in relation to the larger social system to which we belong.” (Fiol et. al., 1998:56)

Når Højberg taler om et spejlparadigme for organisationens kommunikation²⁴, er det identiteten, han henviser til. Identitet er et produkt af kulturen og repræsenterer en fælles organisatorisk forståelse. En forståelse der i de fleste teorier anerkendes som helt afgørende som grundlag for selvorganisering, læring og refleksivitet (Grant, 1998:432 og Senge, 1990). Samtidig kan identiteten artikuleres og påvirkes bevidst. Når jeg i den resterende del af specialet refererer til identitet, betyder det dog ikke, at kulturen er væk. Den *er* repræsenteret som et grundlag for identiteten. Efter nu at have etableret identitet som organisationens fælles udgangspunkt, vil jeg kort beskæftige mig med forandringsbegrebet, inden jeg sætter de to i perspektiv til hinanden med brug af institutionalismen og ny-institutionalismen.

²⁴ Se kapitel 3

Organisatorisk forandring

Tidligere skrev jeg, med udgangspunkt i Luhmann, at kommunikation er betinget af forventninger, men samtidig er en betingelse for forandring. Forventningerne sidestiller jeg med identiteten. Man kunne også kalde det for organisationens fortolkningsgrundlag. I det følgende vil jeg kort skitsere mit syn på begrebet forandring.

”En organisation er hverken ubetinget ufleksibel eller ubetinget formbar; den er en relativ kompliceret samling af interesser og opfattelser, der bringes i spil af modstridende og uklare signaler fra omgivelserne og fra organisationen selv; den reagerer på en måde, der ofte både giver mening og er fornuftig.” (March, 1995:33)

Mange virksomheder har gennem de sidste år gennemført omfattende såkaldte forandringsprojekter, hvor målet har været at skabe nogle grundlæggende ændringer i både strukturer og kulturer. Ovenstående citat viser meget godt, hvorfor disse projekter sjældent lykkes. Organisationer har deres eget liv og forandrer sig mere gennem regelmæssige og beskedne ændringer i rutiner end gennem massive tiltage (March, 1995:33). I kapitlet om læring (kapitel 5) satte jeg lighedstegn mellem læring og forandring. Et meget proces-orienteret syn på forandring, der også med stigende kraft har gennemsyret strategi-litteraturen de seneste årtier.

Forandring og strategi

Chafee (1985) opridses i artiklen ”*Three Models of Strategy*” tre forskellige retninger inden for strategisk teori: 1) Den lineære som repræsenterer et traditionelt syn på strategi, hvor det fortrinsvis drejer sig om fastsættelse og opfyldelse af mål. Det er med andre ord et designperspektiv, der forudsætter, at virksomhedens omgivelser vil opføre sig forudsigeligt. 2) Den adaptive der derimod tager udgangspunkt i en forudsætning om at omverdenen er dynamisk, kompleks og uforudsigelig.

”Rather than assuming that the organization must deal with the environment, the adaptive model assumes that the organization change with the environment.” (Chafee, 1985:92)

Dette syn betyder, at strategi bliver mindre målorienteret og integreret og mere frit flydende og afhængig af en løbende tilpasning. 3) Den sidste retning kalder Chafee for den ’interpretive’:

”Strategy in the interpretive model might be defined as orienting metaphors or frames of reference that allow the organization and its environment to be understood by organizational stakeholders.” (Chafee, 1985:93)

Ligesom i den adaptive model bygger den interpretive på en opfattelse af en kompleks omverden, men i den interpretive model er der tale om en kompleksitet i opfattelser og holdninger hos virksomhedens interessenter. Dette bundes i en socialkonstruktivistisk opfattelse:

”...reality is defined through a process of social interchange in which perceptions are affirmed, modified, or replaced according to their apparent congruence with the perceptions of others.” (Chafee, 1985:93)

I denne sidste retning sker tilpasningen altså på et mere symbolsk plan gennem en løbende social forhandling. Den interpretive strategi er således langt mere orienteret mod kommunikation og diskurs end mod egentlig tilpasning.

Både den adaptive og den interpretive retning forudsætter en foranderlig omverden, men svarerne på forandringen er vidt forskellige. På den ene side en reel tilpasning og på den anden side en symbolsk tilpasning – eller forandring på henholdsvis dybde- og overfladeniveau. Disse to forskellige svar på forandring afspejler på mange måder henholdsvis et institutionalistisk og et ny-institutionalistisk syn på organisationer.

Institutionalismen i organisationsteorien

Hvorfor er det interessant at beskæftige sig med et institutionalistisk perspektiv på organisationer inden for rammerne af dette speciale? Det er det først og fremmest fordi, hele idéen med at koble organisatorisk læring med public relations udspringer af en forudsætning om, at organisationer skal forandre sig i takt med deres omverden. Der finder med andre ord en institutionalisering af organisationer sted. Samtidig findes der inde i den enkelte organisation andre institutioner – fælles opfattelser af identitet og endnu dybere: En særegen kultur. **Dette ”spil” mellem inter-organisatoriske institutioner og intra-organisatoriske institutioner svarer til en grundlæggende forskel mellem et ny-institutionalistisk og et ”gammel-”institutionalistisk perspektiv på organisationer.**

Når jeg i dette kapitel kredser om identitet og forandring – eller mere præcist om forandring på et dybde- og et overfladeniveau, er det grundlæggende med tanke på forskelle mellem et ny-institutionalistisk og et ”gammel” institutionalistisk perspektiv på organisationer. I det følgende vil jeg diskutere forskellene mellem de to perspektiver og deres implikationer for en forståelse af organisatorisk forandring. For forståelsens skyld vil jeg dog først med Scott (1994)²⁵ give en kort indføring i institutionalismens plads i organisationsteorien.

Scott forsøger i artiklen ”Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis” at give et samlet billede af institutionalismen inden for organisationsteorien. Han foreslår en model med tre lag:

- ”meaning systems and related behavior patterns, which contain
- symbolic elements, including representational, constitutive and normative components, that are
- enforced by regulatory processes.” (Scott, 1994:56)

For at give et overblik, vil jeg i det følgende give disse tre lag en kort gennemgang.

Meningssystemer og handlingsmønstre

Fælles mening er en uundværlig del af kollektiv handling. Enhver gruppe eller organisations stabilitet afhænger af en fælles fortolkningsramme eller et fælles referencepunkt. Selv brede institutionelle former som for eksempel ”kapitalisme” eller ”staten” bygger på konstruktioner af mening eller logikker.

”Meanings arise in interaction, and they are preserved and modified by human behavior.” (Scott, 1994:59)

Mening opstår i interaktion og vedligeholdes gennem handling. En tanke der stemmer godt overens med Dixons læringsperspektiv – læring og erfaring går hånd i hånd. Selv om institutionel teori fokuserer på symboler og mening, er det stadig aktører, der skaber og genskaber disse gennem fortolkning og innovation. Samtidig kommer institutionerne kun til udtryk gennem handling.

²⁵ Scott, W. Richard (1994): ”Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis.” S. 55-88 i ”Institutional Environments and Organizations: Essays and Studies.” Redigeret af W. Richard Scott og John W. Meyer. Sage

Symbolske elementer

Institutioner er meningssystemer, men ikke alle meningssystemer er institutioner. Et meningssystem er kun en institution, hvis det indeholder, hvad Scott kalder: Repræsentative, konstituerende og normative regler.²⁶ (Scott, 1994:60-63):

Repræsentative regler refererer til det faktum, at symboler står for noget andet. Symboler bliver forbundet af bredt vedtagne konventioner om, hvordan verden hænger sammen. Disse er styret af en række repræsentative regler af formen: Vand løber ned ad bakke, ræve jager kaniner osv. Konstituerende regler har at gøre med aktørers adgang til handling. I det moderne samfund tager vi ofte for givet, at individer har interesser, rettigheder og evne til at handle. Disse er imidlertid ikke iboende eller naturlige. De er derimod konstrueret af institutionelle regler. Institutioner skaber identiteter og mulige handlinger for disse identiteter. Normative regler ligger i naturlig forlængelse heraf. Aktører og identiteter er forbundet med opfattelser af passende (appropriate) opførsel: *"These conceptions are not simply anticipations or predictions, but prescriptions (proscriptions) of behavior. They are conceptions of not only how actors will act but also how they should act."* (Scott, 1994:63). Disse normative regler findes både i andres forventninger og i vores egne forventninger til egne handlinger. Jeg skal senere i kapitel 8 beskæftige mig nærmere med denne sociale kontrol og dens betydning for public relations læring.

Regulerende processer

Institutionelle regler bliver understøttet af både centraliserede og formelle kontrolmekanismer og uformelle og decentraliserede kontrolmekanismer. En væsentlig årsag til at institutioner virker og består er, at det er forbundet med konsekvenser at forbyde sig mod de forventninger, de opstiller. På den ene side kan institutionerne krystallisere sig i formelle regler og love. På den anden side bliver de holdt i hævd af uskrevne regler – sociale kontrolmekanismer, der har potentiale til at udstøde aktører, der ikke lever op til de kollektivt vedtagne forventninger.

De ovenstående elementer fører Scott frem til følgende definition af institutioner:

"Institutions are symbolic and behavioral systems containing representational, constitutive, and normative rules together with regulatory mechanisms that define a common meaning system and give rise to distinctive actors and action routines." (Scott, 1994:68)

Kognitive og normative elementer

I tilgift til denne definition foreslår Scott et alternativ, der kun bygger på to forskellige elementer: Et kognitivt og et normativt. Hvor det kognitive element indeholder både meningssystemer og de repræsentative og konstituerende regler, mens det normative element indeholder både normative regler og regulerende kontrolmekanismer. De fleste institutionelle teorier indeholder begge elementer, men med meget skiftende vægt (Scott, 1994:65)

Kognitive elementer

I et kognitivt perspektiv øver institutioner kontrol over aktører ved at udstyre dem med indforståede sociale definitioner af situationer og identiteter. Det sociale liv er forudsigeligt og regelmæssigt i kraft af en fælles opfattelse af den sociale virkelighed (Scott, 1994:66). I dette perspektiv styres vi mere af ting vi af sociale årsager tager for givet end af en normativ pisk eller gulerod.

Normative elementer

²⁶ Oversat fra: *Representational, constitutive, and normative rules.*

I et normativt perspektiv spiller mere eksplicitte kontrol-mekanismer en større rolle. Argumentet er, at regler er nødvendige, og at de bør bakkes op af sanktionsmuligheder. Kognitiv kontrol er måske tilstrækkelig i situationer, hvor der er fuld information, og hvor alle parter har samme normer og forudsætninger. Men sådanne situationer hører ikke til reglen. Det er derfor nødvendigt med nogle formelle regler, der regulerer adfærd (Scott, 1994:66).

Med disse to forskellige perspektiver på institutioner, har vi allerede anticiperet den næste del af dette kapitel. Det dominerende træk i ny-institutionalismen i forhold til den ”gamle” institutionalisme er nemlig en højere grad af fokus på kognitive elementer i forhold til normative elementer. Jakob Munk Nielsen (1998) bruger det indiske kastesystem som eksempel på denne forskel i perspektiv:

”‘Gamle’ institutionalister ville forklare det med, at enkeltindivider frygter stigmatisering ved at bryde mønsteret – altså en regulativt orienteret forklaring. Den normative forklaring lyder, at inderne må anse det for umoralsk at bryde kastesystemet. Nyinstitutionalisterne vil derimod hæfte sig ved, at kastesystemet er blevet en måde at tænke og forstå livet på, noget man ikke tænker over i det daglige...” (Nielsen, 1998:67)

I det følgende vil jeg gå yderligere i dybden med forskellene i de to institutionalistiske retninger.

Den nye og den gamle institutionalisme

Institutionalisme er et vidt begreb, der gennemsyrrer teorier inden for talrige områder. Når jeg benytter begrebet i denne sammenhæng, er det primært med reference til dets aflejringer inden for organisationsteorien. Institutionalisme kan komme i spil som forståelsesramme på mange forskellige niveauer. Aktørerne kan være alt fra individer over organisationer til stater. Når jeg i dette kapitel taler om et dybde- og et overfladeniveau, er det netop i en erkendelse af, at forandring både har at gøre med noget, der foregår inde i selve organisationen og noget, der foregår uden for organisationen. En af de væsentligste forskelle mellem den ”gamle” institutionalisme og ny-institutionalismen inden for organisationsteorien er netop, at hvor den ”gamle” koncentrerer sig om organisationen som sit genstandsfelt, beskæftiger den ”nye” sig med forhold *mellem* organisationer – eksempelvis i sektorer, brancher eller hele samfund (DiMaggio & Powell, 1991:13). Dobbin & Pedersen (1996) forklarer, at hvor ny-institutionalismen forsøger at forklare *isomorfi* – ensretning i virksomheders måde at agere på, forsøger et organisationskultur-perspektiv (der i store træk repræsenterer samme perspektiv som den traditionelle institutionalisme) at forklare *polymorfi* – at organisationer udvikler sig i forskellige retninger trods ens forudsætninger og omgivelser (Dobbin & Pedersen, 1996:56). Ny-institutionalister ser således organisationer som løst koblede samlinger af standardiserede elementer, mens den traditionelle institutionalisme ser organisationer som organiske helheder (DiMaggio & Powell, 1991:14).

Begge retninger udspringer af en fundamental skepsis overfor teorier om organisationer som rationelle aktører. Og begge anser institutionalisering som en proces, der mindsker organisationers adgang til rationel-instrumentel handling, ved at begrænse de mulige handlemuligheder. Begge lægger vægt på forholdet mellem organisationer og deres omgivelser, og begge beskæftiger sig med sider af organisationer, der ikke stemmer overens med deres formelle strukturer (DiMaggio & Powell, 1991:12).

På trods af disse fælles træk, der naturligvis skyldes det fælles udspring i socialkonstruktivismen, er der en lang række forskelle mellem de to perspektiver, der tilsammen er med til at forklare min skelnen mellem dybde- og overfladeniveauet i betragtningen af organisatorisk forandring. Jeg har

allerede beskæftiget mig med forskellene mellem det interne og det eksterne perspektiv og mellem de normative og de kognitive elementer. Nedenfor vil jeg opridse flere væsentlige forskelle.

Når de to retninger beskæftiger sig med institutioner som begrænsende for rationel-instrumentel handlen i organisationer, er det for de ”gamle” institutionalister primært et spørgsmål om modstridende interesser og politiske spil. For ny-institutionalisterne er det derimod et spørgsmål om, at social kontrol i form af ikke-artikulerede fælles forståelser spiller en stor rolle i forhold til rationel handlen (DiMaggio & Powell, 1991:12).

En anden væsentlig forskel findes i de to retningers forskellige syn på organisationsstruktur. Den traditionelle institutionalisme beskæftiger sig overvejende med den uformelle interaktion internt i organisationen – og dens (ofte afvigende) forhold til de formelle strukturer. Ny-institutionalismen placerer derimod irrationaliteten direkte i de formelle strukturer med det argument, at de er mere præget af inter-organisatorisk påvirkning, konformitet og kulturelle forhold end af de faktiske funktioner, de skal varetage (DiMaggio & Powell, 1991:13).

Den måske mest grundlæggende forskel mellem de to retninger ligger i deres syn på den kulturelle og kognitive ”base” bag institutionaliseret handlen. I den ”gamle” institutionalisme er vægten lagt på normer, værdier og holdninger. Institutioner var noget, man blev socialiseret ind i gennem internalisering af organisationens værdier. For ny-institutionalisterne er det derimod indforståede og tavse forventninger og regler, der er byggestenene i institutioner – altså en langt større fokus på symboler. For ny-institutionalisterne er socialisering ikke på dagsordenen. Institutioner aflejrer sig (i deres perspektiv) ikke så dybt i den enkelte, men er nærmere strømninger, som man umærkeligt følger uden at lade sig mærke med det.

Opsummerende kan man om forskellene mellem den traditionelle institutionalisme og ny-institutionalismen sige, at hvor der i den sidstnævnte er tale om, at organisationer stræber efter legitimitet udadtil (Nielsen, 1998), så stræber de i den traditionelle institutionalismes perspektiv efter identitet indadtil (Dobbin & Pedersen, 1996).

Delkonklusion

I dette kapitel har jeg forsøgt at angribe dybde-/overflade problematikken fra forskellige vinkler. Det er helt tydeligt, at organisationer har behov for at have en kerne eller et udgangspunkt, som de kan møde verden med – en dybde. Samtidig har de brug for at være opmærksomme på forandringer i omverdenen og at være i stand til at reagere på dem. De skal med andre ord også have blik for overfladen.

Metafor	Niveau	Perspektiv	Fokus	Strategi	Kontrol	Mål
Overflade	Identitet/image	Ny-institutionalistisk	Symboler	Interpretiv	Overvejende Kognitiv	Legitimitet
Dybde	Identitet/kultur	”Gammel”-institutionalistisk /organisations-kultur	Normer, værdier	Adaptiv	Overvejende Normativ	Identitet

Tabel 3

Jeg har i tabel 3 opridset den ovenstående diskussion om overflade og dybde med en række nøglebegreber. Jeg vedkender mig, at opdelingen i nogle tilfælde er temmelig kategorisk. For eksempel vil jeg ikke hævde, at dybdeniveauet ikke indeholder kognitive elementer – det gør det i høj grad – men i forhold til overfladeniveauet hælder det mere til det normative. Men tabellen har heller ikke til formål at få alle nuancer med. Formålet er at illustrere, hvorledes dybde/overflade sondringen er gennemgående i hele diskussionen.

Public relations læring og overfladeperspektivet

Hvis man betragter problemstillingen i dette speciale ud fra overfladeperspektivet, lander man ved, hvad Holmström (1996) kaldte den ekspressive public relations opgave. I dette perspektiv vil public relations være et spørgsmål om varetagelse af symboler – om at fortælle en historie om virksomheden, der stemmer overens med omverdenens forventninger. Det kan for eksempel være at bruge særlige ord, som eksempelvis dynamisk, forandringsparat, innovativ eller videnstung i pressemeddelelser, på websites osv. Det kan også være en beslutning om at lave et etisk regnskab eller at arrangere dialogmøder med forskellige interessenter.

Det er vigtigt for mig at understrege, at når jeg taler om et overfladeperspektiv, betyder det ikke, at den slags aktiviteter er ”overfladiske” i ordets negative betydning. Aktiviteterne kan sagtens være reelle og gavnlige. Overflade-metaforen refererer til, at aktiviteterne i et ny-institutionalistisk perspektiv er ’standardiserede elementer’ som organisationen tager til sig, fordi det bliver forventet af den. Organisationen søger legitimitet ved at forholde sig interpretivt til sin omverden.

I et læringsperspektiv er det svært at forholde sig til overfladeperspektivet, fordi man (med rette) kan hævde, at forandringer, der skyldes dette perspektiv, ikke bliver en reel del af den organisatoriske læringsproces. Denne type forandringer vil typisk være initieret i en ledelse eller i en public relations-/kommunikationsfunktion. Med Argyris & Schön (1978) vil der i første omgang være tale om ’single-loop learning’ – at medarbejderne lærer at arbejde med de nye ord og værktøjer, uden at det i øvrigt spiller ind på, hvordan de opfatter virksomheden.

Public relations læring og dybdeperspektivet

I dybdeperspektivet bliver public relations læring derimod et spørgsmål om refleksivitet. I dette perspektiv betyder forandringer i omverdenen, at virksomheden kigger på sig selv og foretager adaptive og reelle ændringer i sine normer og værdier. Det lægger op til, hvad Holmström kalder ’den reflekssive public relations opgave’ – at ændringer i omverdenen bringes til debat internt i virksomheden med henblik på at revidere den gældende opfattelse af identitet.

Forandringer kan i dette perspektiv ikke henføres til specifikke aktiviteter eller strukturelle ændringer, men er derimod noget, der er overladt til samtale og proces. I stedet for at foretage ændringer i måder at gøre tingene på, vil virksomheden i dette perspektiv forandre selve det grundlag, som dens ’måder at gøre tingene på’ udspringer af – nemlig identiteten og ultimativt kulturen. I dybdeperspektivet resulterer forandringer i ny normer og værdier og derfor i helt nye forudsætninger for at forstå sig selv og omverdenen. Det er tydeligt, at vi hér har at gøre med, hvad Argyris & Schön (1978) kalder ’double-loop learning’.

Det er selvfølgelig meget kategorisk, når jeg her anskuer forandring som noget forskelligt i de to perspektiver. Grænserne flyder mere, end jeg giver udtryk for. Ændringer i symboler eller aktiviteter kan naturligvis over tid afleje sig i form af ændringer i identitet og værdier. Det er endog meget sandsynligt, at det image virksomheden projicerer udadtil har stor indflydelse på

medarbejdernes identitet i forhold til virksomheden og dermed i sidste ende for virksomhedens samlede identitet (Schultz et. al., 2000).

Et samlet perspektiv

Som det ses i figuren, er det muligt at placere identitet som et element i forhold til begge perspektiver. For mig taler det for, at det er muligt at forbinde de to perspektiver med identitet som omdrejningspunktet. **I stedet for at gøre diskussionen til en kamp mellem overflade og dybde, er det mere nærliggende at tale om forandring på forskellige niveauer.** Nogle gange vil det være relevant at lade symbolerne tale og pudse overfladen. I andre tilfælde vil det være nødvendigt at foretage dybere ændringer. I begge tilfælde vil identiteten blive sat i spil, som det gældende udgangspunkt for forandringen.

I forbindelse med public relations læring er det selvfølgelig dybdeperspektivet, med dets fokus på det interne og reflektive, der er det væsentligste. Men overfladeperspektivet er en vigtig del af forklaringsrammen. For mig at se, er det ikke muligt at diskutere organisatorisk forandring, uden at have begge perspektiver med i billedet. I forhold til problemstillingen i dette speciale kan den ovenstående diskussion suppleres med et mere nuanceret billede af organisatorisk forandring: **Det er ikke al forandring, der er betinget af en reflektiv læringsproces. Refleksiviteten er en mulighed i de tilfælde, hvor aktiviteter eller symboler kolliderer med organisationens identitet, normer og værdier.**

Sammenligningen af de to perspektiver bringer også den traditionelle aktør/struktur diskussion på banen: Bliver vi styret af institutionerne eller styrer vi dem? Det er ikke noget enkelt spørgsmål at svare på. Når institutioner er så dybt forankrede i vores tankegang, vil de altid i større eller mindre grad styre os. Selv når vi forsøger at ændre dem, er vores handlinger styret af dem.

“Hvis socialiseringen til institutioner har været effektiv, kan man anvende sine åbenlyse tvangsforanstaltninger sparsomt og skønsomt. Det meste af tiden vil adfærden “spontan” finde sted i de institutionelt afstukne kanaler. I jo højere grad adfærd tages for givet på betydningsplanet, i jo højere grad vil mulige alternativer til de institutionelle “programmer” forsvinde, og jo mere forudsigelig og kontrolleret vil adfærden blive. (Berger & Luckmann, 1992:81)

Men det første skridt i kampen for at tage kontrol over en institution må trods alt være, at være bevidst om, at den er der. Når jeg i dette speciale taler om public relations læring og refleksivitet, er det ud i sagens natur fra en overbevisning om, at indgroede tankegange og ’måder at møde verden på’ kan ændres, så de lever op til omverdenens forventninger og i sidste ende sikrer legitimitet. Forudsætningen er netop, at organisationen formår at iagttage sig selv reflektivt og altså (med forbehold for blinde pletter) kan forholde sig til de institutionelle påvirkninger, den er underlagt både internt og eksternt. **En væsentlig del af arbejdet med public relations læring har altså at gøre med at ’afsløre’ institutionelle påvirkninger af organisationen og gøre dem til en integreret del af læringsprocessen.**

Med den fremherskende rolle, jeg giver til identitetsbegrebet bliver der åbnet mulighed for at operationalisere institutionerne mere – i forhold til hvis jeg havde beskæftiget mig med kultur. Identitet kan italesættes og er derfor mulig at arbejde bevidst med i forhold til en virksomheds offentlighedsrelationer. Men selv om jeg i det ovenstående har advokeret for identitet som et bindeled mellem overflade og dybde – mellem de indre og de ydre institutioner, så rokker det ikke ved det faktum, at kultur også er et element i alle virksomheder og derfor naturligvis også i alle forandrings- og tilpasningsprocesser. I det følgende vil jeg give et bud på, hvorledes man i forbindelse med public relations læring kan forholde sig til kulturen.

Den reflektsive kultur

“I stedet for at igangsætte, kontrollere og implementere forandringer er målet at etablere en kultur, hvori medarbejderne uafhængigt, aktivt og entusiastisk søger forandringer, modifikationer og ændringer af de eksisterende rutiner. Tæt knyttet til det overordnede formål er også, at alle handlinger i lærende organisationer i princippet har to formål: At løse en opgave og lære af processen.” (Hildebrandt, 1998:15)

Jeg har tidligere i specialet diskuteret, hvorledes kompleksitet kan være et middel mod kompleksitet. Hvis jeg skal sætte det i relation til den overstående diskussion, kan man sige, at en løsning på paradokset mellem det intersubjektive udgangspunkt på den ene side og den konstante forandring på den anden kan være (så at sige) at bygge forandringen og overfladen ind i dybden. Eller med andre ord at sørge for, at det intersubjektive udgangspunkt (identiteten eller kulturen) indeholder en forståelse af forandringens nødvendighed og en parathed til at følge forandringer. Der er her en klar tråd til den refleksivitetsdiskussion, jeg tidligere i dette speciale gjorde Luhmann til talsmand for:

”For Luhmann er enighed højst et forbigående moment i en samtale. Samtalens vigtigste produkt er at øge det sociale systems sensibilitet for tilfældighed og støj [...] Når mange deltager i kommunikationen, hver med deres perspektiv, opstår et frugtbart kaos af fortolkninger, som gør det sociale system mere tilpasningsdygtigt til en verden, som uophørligt ændrer sig og som ikke kan forudses.” (Thyssen, 1994:86)

Ole Thyssen (1994) anvender Luhmanns kobling af indre og ydre kompleksitet i forhold til et kulturperspektiv. I det følgende vil jeg kort diskutere Thyssens perspektiv og dets betydning for dette speciale.

Kultur og kompleksitet

Kultur er et middel til at reducere kompleksitet og dermed sandsynliggøre, at mennesker kan kommunikere. Det gør den ved at skabe gensidighed i forventninger. Kultur sørger så at sige for, at visse situationer er præprogrammerede for begge parter i en kommunikationssituation (Thyssen, 1994:87). Disse præprogrammerede fordomme sørger for at kommunikationen ikke skal starte fra nul hver gang. Vi kan tillade os at forudsætte en lang række forhold som givne og indiskutable. Kultur forudsætter og skaber mening,

”...fordi mening er at kunne placere det aktuelle i et netværk af mulige sammenhænge. Hvis vi forestillede os et menneske uden kultur, ville det ikke kunne erfare og handle; dets tid ville gå i stå. Hvis vi tænkte os et samfund uden kultur, ville dets samtale med sig selv gå i stå.” (Thyssen, 1994:89)

Kultur er ikke konstant. Kultur er i stand til at forny sig selv, men det skaber et paradoks, at kultur kun kan fornyes på baggrund af kultur. Jeg har tidligere været inde på problemet med ’blinde pletter’ i selviagttagelsen. Det gælder naturligvis også for en kultur i forandring. Som Thyssen (1994:90) udtrykker det: *”At tænke over sig selv er at tænke sig selv som helhed. Men tanken om helhed er en del af helheden. Man kan ikke tænke sig ud af sin kultur uden i samme åndedrag af tænke sig ind igen.”* Det betyder, at refleksiv distance til kultur aldrig vil kunne være kulturløs. Men Thyssen advarer mod at betragte refleksion og kultur som uforenelige modsætninger; refleksion er selv en kulturel figur, som både kan skabe og destruere kultur i samme proces:

”Når refleksionen skal fortælle om sin forskel til status quo, må den benytte sig af et sprog som kan forstås af andre. Hermed bringes forskellen i kontakt med status quo og bliver en del af det. Spillet mellem tradition og brud er motoren i kulturens selvforvandling i en endeløs samtale med sig selv.” (Thyssen, 1994:91)

Det bringer Thyssen til at skelne mellem to former for kultur: Den intuitive og den reflektsive. *Den intuitive kultur* opererer med en Sandhed, som er uomtvistelig og uanfægtelig. Den intuitive kultur

er monolitisk og insisterer på substans og konstans. Thyssen kalder denne form for kultur for kulturens første fase. Det er en type kultur, der typisk giver sig udtryk i dogmatisk karakter i for eksempel religion. Den intuitive kultur skaber en meget magtfuld reduktion af kompleksitet ved at dele verden meget kategorisk op i rigtigt og forkert. I kulturens anden fase opstår den *refleksive kultur*, hvor kulturens selvfølgeligheder og fordomme bliver afsløret gennem refleksion. Den refleksive kultur er pluralistisk:

”I stedet satser de på form og forandring og sætter alt til snakkesalig debat. Vi kalder sådanne kulturer for refleksive, fordi alle processer ”italesættes”, gennemglødes af iagttagende øjne og nulres af pilfingrede hænder.” (Thyssen, 1994:94)

På trods af det maleriske sprog er Thyssens mening klar: Refleksionen er indbygget som en integreret del af den refleksive kultur, hvilket gør den i stand til konstant at udfordre og forandre sig selv. Den intuitive kultur skaber sikkerhed, fordi den er stabil og ikke åbner for forandring. Men i en foranderlig og pluralistisk verden gør den (med Thyssen) sig selv ustabil gennem selve sit forsøg på at gøre sig stabil. Den intuitive kultur kommer med andre ord under pres fra omverdenen, fordi den er egenrådig og dogmatisk. Parallellerne til Luhmann og Holmströms refleksive public relations paradigme er evidente. Det interessante i denne sammenhæng er, at perspektivet i nogen grad annullerer modsætningen mellem det fælles, intersubjektive udgangspunkt og den konstante forandring. Forandring bliver en del af udgangspunktet. **Forandringen ligger allerede latent i den refleksive kulturs måde at møde verden på. Et andet interessant punkt er, at stigende kulturel pluralisme og kompleksitet stiller stigende krav til refleksivitet, fordi stadig mindre kan tages for givet.** Når enighed ikke kan forudsættes i samtalen, må den skabes *i* samtalen (Thyssen, 1994:99).

Også inden for strategilitteraturen er idéen om at integrere kompleksitet og forandring i virksomheden blomstret frem gennem de sidste år. Blandt andet har kaosteorien gjort sit indtog i virksomhedsstrategien (blandt andre Levy, 1994). Mens Stacey (1995) beskriver, hvordan virksomheder kan dø ud, hvis de bliver for stabile. Han ser en vis grad af ustabilitet som en forudsætning for overlevelse. Jeg vil ikke forfølge denne strategiske aflægger yderligere i dette speciale, men det er et oplagt tema at kigge nærmere på en anden god gang: Hvordan man på strategisk plan kan balancere mellem stabilitet og ustabilitet eller kompleksitet og enkelthed for både at undgå stilstand og totalt kaos i public relations arbejdet.

I det følgende kapitel vil jeg fra en sociologisk vinkel forfølge samspillet mellem det enkelte individs mening og virksomhedens fælles forståelse af verdenen yderligere. Det drejer sig både om forholdet mellem subjektivitet og intersubjektivitet og om vilkårene for interpersonel interaktion og kommunikation.

Kapitel 7: Samhandling

- Mening, subjektivitet og intersubjektivitet

Vi har i de foregående kapitler set, hvordan organisationer kan forholde sig reflektivt til deres omverden. Vi har konstateret, at dette i høj grad er et spørgsmål om læring. Vi har set, at læring drejer sig om at gøre individuelle meningsstrukturer tilgængelige i hele organisationen, og at der er tale om en balance mellem det at gøre disse meningsstrukturer fælles og det at skabe en fasttømret fælles forståelse af sig selv og omverdenen (identitet). Organisationen skal på samme tid fremme forandring og optagelsen af nye impulser og sikre fælles retning gennem en fælles forståelse eller identitet.

Refleksivitet er således et indre anliggende, som i sidste ende drejer sig om interaktion i organisationen – hvordan individuel viden gøres fælles, og hvordan fælles viden udvikler sig. Nu kunne jeg selvfølgelig gribe fat i en masse teorier om videndeling og organisatorisk læring. Det har jeg valgt ikke at gøre. Jeg ønsker ikke at træde i fodspor, der ofte ender i normative 'to-do' teorier til direkte brug i virksomheder. Jeg søger en dybere forståelse af forholdet mellem individuel og fælles viden – mellem subjektivitet og intersubjektivitet. Kun ved at søge denne forståelse, vil jeg kunne afdække, hvorledes den reflektive virksomhed fungerer. Vejen til denne forståelse går gennem mikrosociologiske samhandlingsteorier.

De fleste teorier om læring kredser om vekselvirkningen mellem individuel og fælles viden, men de ender også ofte med netop at kredse. Når jeg i de følgende afsnit tager fat i mere fundamentale samhandlingsteorier, er det et forsøg på at angribe problemet på et dybere plan. Spørgsmålet er, *hvordan* subjektivitet og intersubjektivitet spiller sammen. Og ikke mindst: Giver det overhovedet mening at tale om intersubjektivitet? Er det muligt at opnå en fælles forståelse?

I min søgen efter svar på disse spørgsmål, vil jeg beskæftige mig indgående med Alfred Schütz' teorier, der kommer til at stå helt centralt i dette speciale. Schütz bidrager til specialet på flere planer. Han giver først og fremmest et bud på et svar på forholdet mellem subjektivitet og intersubjektivitet. Desuden præsenterer han en ramme for forståelse af menneskelig interaktion på mikroniveau. Han kobler med andre ord individets subjektive forståelse af verden og frembringelse af mening med gruppens fælles, intersubjektive forståelse. Desuden vil jeg bruge Schütz til for alvor at spille relevans-begrebet på banen i dette speciale. Jeg vil senere komme nærmere ind på, hvorfor jeg ser relevans som et helt centralt begreb som led i min søgen efter den reflektive organisation.

Alfred Schütz' tanker har på mange måder været grundlæggende for sociologien – og især for de grene der præger dette speciale. Schütz var blandt andet en dominerende inspirationskilde for socialkonstruktivismen repræsenteret ved Berger & Luckmanns banebrydende afhandling om den samfundsskabte virkelighed fra 1966. Således kan min inddragelse af Schütz i dette speciale i høj grad ses som en søgen tilbage til rødderne. Schütz var stærkt inspireret af den fænomenologiske tanke. Derfor vil jeg indlede med en ganske kort gennemgang af denne.

Husserls fænomenologi

Fænomenologien beskæftiger sig med den kognitive virkelighed, som er baseret på subjektiv menneskelig erfaring. Som hovedeksponent for retningen står Edmund Husserl, hvis tanker også vil være omdrejningspunktet for denne korte opridsning af fænomenologien.

Fænomenologien beskæftiger sig med de erfaringer, det enkelte individ gør sig, og den mening individet tilskriver disse erfaringer. I det følgende citat forklarer Husserl selv sigtet med fænomenologien:

“[A] science of objective phenomena of every kind, the science of every kind of object, an "object" being taken purely as something having just those determinations with which it presents itself in consciousness and in just those changing modes through which it so presents itself. It would be the task of phenomenology, therefore, to investigate how something perceived, something remembered, something phantasied, something pictorially represented, something symbolized looks as such, i.e., to investigate how it looks by virtue of that bestowal of sense and of characteristics which is carried out intrinsically by the perceiving, the remembering, the phantasing, the pictorial representing, etc., itself.” (Husserl, 1917)

I sit udgangspunkt placerer fænomenologien sit fokus på de forudsætninger, vi oplever verden med. Den er således også fokuseret på individet og dets subjektive verdensopfattelse. Husserl beskrev i sin teori om intentionalitet, hvorledes al viden og erkendelse rummer et dobbelt aspekt. På den ene side har vi en ”viden om” og på den anden side en ”viden at”. Vi kan ikke forstå vores viden, hvis vi ikke samtidig forstår, at vi kategoriserer og typificerer den som viden. Vi må kunne placere det som meningsfuld viden i forhold til noget, vi ikke ved så meget om (Andersen et. al., 2000:198).

Vores bevidsthed eller viden om verden er at sammenligne med en flod eller et vandløb, der blot løber af sted. Husserl taler om en ”*stream of consciousness*” – en løbende bevidsthed hvorigennem vi hele tiden oplever verden. Vi lever i vores erfaringer gennem en nærmest naiv tilgang til verden omkring os. Denne naive tilgang kan vi bryde med *refleksion*. Det er gennem en indre refleksion over vores ”viden om”, at vi udvikler en ”viden at”.

Fænomenologien (og den nært beslægtede hermeneutik) var i vid udstrækning en reaktion mod positivismen; og dermed eksponent for, at verden ikke kan forklares ud fra givne lovmæssigheder. Der findes derimod lige så mange opfattelser af verden, som der findes mennesker. Der er for Husserl stor forskel på ”de objektive videnskaber” og fænomenologien. Fænomenologien sigter ikke efter at forklare tingene, som de er, men derimod på selve *bevidstheden* om tingene. Fænomener, tanker og erfaringer kan kun identificeres ud fra, hvorledes de kan forstås som viden hos et individ.

“Objects [Objekte], all natural Objects, for example, are objects foreign to consciousness. Consciousness does, indeed, objectivate them and posit them as actual, yet the consciousness that experiences them and takes cognizance of them is so singularly astonishing that it bestows upon its own phenomena the sense of being appearances of Objects foreign to consciousness and knows these "extrinsic" Objects through processes that take cognizance of their sense.[...] This places two separate sciences in the sharpest of contrasts: on the one hand, phenomenology, the science of consciousness as it is in itself; on the other, the "Objective" sciences as a totality.” (Husserl, 1917)

Vi oplever verden gennem vores tidligere erfaringer. Vores erfaring af verden er hele tiden farvet af den viden, vi allerede besidder. Husserl opfatter i lighed med resten af den bevidsthedsfilosofiske tradition (blandt andre Descartes og Kant) den menneskelige bevidsthed som en autonom selvrelateret enhed. Man genkender Luhmanns tanker, og han hentede netop også en stor del af sin inspiration hos Husserl og dennes ligesindede. Men hvor Luhmann forstår bevidstheden som et psykisk system, forstår Husserl, Descartes og Kant den menneskelige bevidsthed som subjekt for verden – som noget der ligger til grund for alt, hvad der er. (Kneer & Nassehi, 1997:68)²⁷

²⁷ Der er flere paralleller mellem Husserls fænomenologiske bevidsthedsanalyse og Luhmanns teorier. Luhmanns meningsbegreb bygger blandt andet på Husserls tanker om bevidsthedens intentionalitet. (Kneer & Nassehi, 1997:80)

Jeg vil ikke gå yderligere i dybden med Husserls fænomenologi hér. Formålet har blot været at introducere de grundlæggende tanker. Det fænomenologiske præg vil tydeligt fremgå i den videre gennemgang af Alfred Schütz' teorier.

Alfred Schütz – den fænomenologiske sociologi

Alfred Schütz' (1899-1959) ambition var at skabe en syntese mellem fænomenologien og sociologien. Hans arbejder danner således rammen om en sociologi baseret på den fænomenologiske tanke. Udgangspunktet var Husserls filosofiske arbejder, men målet var ikke at sammenføre dette udgangspunkt med hele den generelle sociologi. Derimod beskæftigede Schütz sig specifikt med Max Webers sociologiske tanker om handling og forståelse. Schütz' arbejde kan derfor i høj grad ses som en syntese mellem lige netop Husserl og Webers respektive filosofier og teorier – at grundlægge en fænomenologisk sociologi uafhængigt af den etablerede sociologi (Wagner, Helmut R. i (Schütz, 1970:1-3)).

Husserls fænomenologi har jeg netop beskrevet ganske kort. Det var dennes fokusering på 'selvets' forståelse af sig selv og den udledte oplevelse af andre 'selv'er' og af samfundet, som Schütz satte sig for at forbinde med Webers sociologiske teorier (Wagner, Helmut R. i (Schütz, 1970:7)). For forståelsens skyld vil jeg også lige ultrakort knytte et par ord til Webers teorier.

Inspirationen fra Max Weber

Max Webers teoretiske arbejder favnede meget vidt. Men for Schütz var det hans tanker om menneskelig handling og rationalitet, der var interessante. For Weber kunne menneskelig adfærd først betragtes som handling i det øjeblik, det agerende individ tillægger en mening til den. Denne bestemte adfærd bliver social i det øjeblik, den rettes mod andre. For Weber var subjektiv mening således et væsentligt element i menneskelig adfærd. Og det var netop hér, at Schütz så koblingen til fænomenologien.

Med subjektiv mening forstod Weber både den mening, individet selv tillagde sin handling, samt den mening sociologien generelt set kunne tillægge handling af en bestemt type. Som følge heraf var Weber meget optaget af at forklare rationel handling, ikke fordi han anså al handling som værende rationel, men fordi denne type handling var tilgængelig for hans analyser. Weber var optaget af at *forstå* handling. Hans berømte begreb *Verstehen*, eller forståelse, handlede netop om dette, at forstå den subjektive mening i en andens handlinger – en forståelse der både kunne være følelsesmæssig (*empathic*) eller rationel. Igen var det den rationelle side, der interesserede Weber. Altså rationelt at kunne forstå rationel handling! En sådan forståelse kunne for Weber enten udspringe af direkte observation af en aktør og dermed resultere i reel forståelse ("*actual understanding*"). Eller den kunne være baseret på de underliggende motiver for den observerede handling og dermed resultere i forklarende forståelse ("*explanatory understanding*"). Et motiv er i den forstand blot en kontekst af mening, som først og fremmest udgør grunden til en speciel adfærd for aktøren selv. Og i anden omgang for den der observerer adfærden – og dermed udfører, hvad Weber kalder "*motivational interpretation*".

På trods af sin higen mod rationaliteten vedkendte Weber, at det ikke er muligt at opstille kausale love for menneskelig adfærd. Man kan som sociolog argumentere for sandsynligheden af en vis type adfærd i givne situationer, men det er ikke muligt med sikkerhed at forudse, hvordan en aktør vil reagere. I den forbindelse definerer Weber sociale relationer som "*the conduct of several persons who, according to a given context of meaning, direct themselves toward and orient*

themselves upon each other; it exists "completely and exclusively" in the chance that social action takes place in a predictable meaningful fashion." (Wagner i (Schütz, 1970:9)). Denne betydning af forventninger i social handlen er netop et af de punkter Schütz valgte at tage udgangspunkt i i sin videreudvikling af Webers arbejde.

Det vil være synd udelukkende at kalde Schütz' arbejde for en sammensmeltning af Husserl og Webers tanker. Der er ikke blot tale om en simpel rekonstruktion af de to teoribygninger, men en helt ny og selvstående teoribygning, der som fundament indeholder udvalgte og transformerede elementer og de to inspirationskilder.

Fokusering

Schütz' arbejde var præget af to grundtemaer: For det første spørgsmålet om intersubjektivitet – om fælles mening i forhold til individuel mening. Det andet tema var spørgsmålet om rationalitet (Andersen, 2000:199). Jeg vil i dette speciale koncentrere mig om det førstnævnte tema. Det er ikke nogen enkel opgave. Det er nødvendigt at komme temmelig langt omkring i Schütz' teoretiske landskab, for at opnå et fyldestgørende svar på spørgsmålet om intersubjektivitet. Først og fremmest er det nødvendigt at give et præcist billede af begrebet mening i Schütz' arbejde, hvilket igen kræver at en lang række af Schütz' andre teoretiske begreber er på plads først. Jagten på intersubjektiviteten fører mig også forbi hans teorier om social interaktion. Teorier, der på glimrende vis sætter en lang række af de tidligere pointer i dette speciale i relief. I det hele taget trækker denne omfattende diskussion af Schütz tråde tilbage til alle de tidligere kapitler i specialet. Han supplerer således både diskussionen af refleksivitet, identitet, læring og interaktion.

Jeg baserer min gennemgang på to samlinger af originaltekster: Først og fremmest Helmut Wagners (Schütz, 1970) glimrende samling af Schütz' vigtigste tekster samt "Hverdagslivets sociologi" (Schütz, 1973). Det betyder, at litteraturhenvisningerne kan synes lidt ensidige, selv om de refererer til et bredt materiale af tekster fra Schütz' omfattende arbejde.

Det fænomenologiske tankegods

- Mening, subjektivitet og livsverden

Jeg har allerede beskæftiget mig (meget) overordnet med fænomenologien. Nu gælder det dens implikationer for Schütz' teori. I dette afsnit er det derfor Schütz' udlægning af fænomenologien, der er på tapetet – eller med andre ord: De dele af fænomenologien, som Schütz har adopteret i sin egen teori. Det skal nævnes, at flere af pointerne i den følgende gennemgang oprindeligt er taget direkte fra Husserl (og i nogle tilfælde fra Henri Bergson), men da Schütz har gjort dem til sine egne, vil jeg kun i nogle tilfælde klargøre, hvor de stammer fra. Med andre ord vil min fremstilling bygge på Schütz' egne ord og kun i enkelte tilfælde udspecificere, hvor han har dem fra.

Schütz observerede, at de gængse sociologiske teorier altid forudsatte en intersubjektiv virkelighed – at mennesket automatisk betragtedes som et socialt væsen. Han trådte derfor et skridt tilbage og spurgte, hvorledes en sådan fælles forståelse og kommunikation overhovedet kan være mulig. Og videre:

"Do not the concepts of meaning, of motives, of ends, of acts, refer to a certain structure of consciousness, a certain arrangement of all the experiences of inner time, a certain type of sedimentation? And does not interpretation of the other's meaning of his acts and the results of these acts presuppose a self-interpretation of the observer or partner?" (Schütz, 1970:56)

Kan vi overhovedet tolke, hvad andre gør, uden at gøre det ud fra vores eget lager af ophobede erfaringer usprunget af vores egen bevidsthed? Denne fokus på de underliggende forudsætninger for kommunikation og social handlen savnede Schütz i den etablerede sociologi. Derfor indskrev han fænomenologien som forklaringsramme. Spørgsmålene krævede et filosofisk svar.

Jeg beskæftigede mig i et tidligere kapitel med Karl E. Weicks (1995) teori om 'sensemaking'. I den forbindelse gennemgik jeg det første af syv elementer, som spiller ind i processen med at skabe mening i organisationer, nemlig identitet. Identitet spiller også en rolle i Schütz' teori, og det er muligt at trække paralleller til flere af Weicks elementer. Weicks andet element kalder han for 'retrospective' – tilbageskuende. Og netop dette bliver aktuelt i Schütz' diskussion af de fænomenologiske begreber bevidsthed (consciousness), erfaring (experience) og mening.

Bevidsthed, erfaring og mening

Menneskelig bevidsthed er et indiskutabelt faktum. Et af de eneste fakta, der ikke er blevet betvivlet af filosofien. Men det er *selvet*, der er det universelle faktum – ikke selve tanken. Altså ikke, at følelser og tanker eksisterer, men at "jeg føler" og "jeg tænker". I ethvert individs bevidsthed er tankerne kontinuerlige og foranderlige. De er, som jeg allerede beskrev under gennemgangen af Husserl, at sammenligne med en flod eller et vandløb, der konstant flyder fremad i en endeløs bevægelse – en "*stream of consciousness*" (Schütz, 1970:57). En bevægelse, der er helt unik for hvert enkelt individ.

Dermed lever vi så at sige *i* vores erfaringer (*experiences*), og selv om vi naturligvis hele tiden erfarer objekterne omkring os, så oplever vi ikke direkte vores subjektive erfaring. For at blive bevidst om vores erfaringer, må vi opgive den naturlige, naive observation af verden til fordel for et bevidst, reflektivt kig vores egne erfaringer (Schütz, 1970:58). Det bidrager med en dimension til bevidstheden, nemlig at vi – som en bevidst²⁸ (*intentional*) handling – kan vende blikket mod den. Husserl kalder dette for bevidsthedens intentionalitet (*intentionality*). Vores bevidsthed er hele tiden en "bevidstheden af" (*consciousness of*) et eller andet. Gennem den intentionelle refleksion opstår også et "intentionelt objekt", som er dét, vi har en tanke om, en frygt for osv.:

"Every experience is, thus not only characterized by the fact that it is a consciousness, but it is simultaneously determined by the intentional object whereof it is a consciousness." (Schütz, 1970:58)

Denne intentionalitet, hvormed vi aktivt beslutter os for at underkaste vores bevidsthed en refleksion, kan enten opstå af en naturlig indstilling eller af, hvad Husserl kalder fænomenologisk reduktion. Den fænomenologiske reduktion er et interessant filosofisk begreb, der for Husserl var udtryk for, hvorledes iagttagelsen af viden og erkendelse på den ene side er dybt afhængig af ens egen forudindtagede viden og forståelse, men at det også på den anden side er muligt at lægge sin forudindtagede viden til side og iagttage helt forudsætningsløst (Husserl, 1917). Der er først og fremmest tale om en videnskabsteoretisk sontring, der har sat sine spor på især den kvalitative videnskabelige metode²⁹. Men den fænomenologiske reduktion giver os også en beskrivelse af, hvorledes erkendelse er dybt afhængig af øjnene der ser.

Når vi med den fænomenologiske reduktion sætter alle forudsætninger ud af spil er der kun vores erfaringer, opfattelser og refleksioner tilbage – med andre ord vores inderste tanker og de

²⁸ Her spænder det danske sprog lidt ben for fremstillingen, fordi både 'conscious' og 'intentional' i min oversættelse bliver til 'bevidst'. Jeg har forsøgt gennem hele fremstillingen at lade de engelske termer optræde i parentes for at undgå sådanne misforståelser. I dette specifikke tilfælde betyder 'bevidst' selvfølgelig 'med vilje'.

²⁹ Blandt andet som grundlag for Grounded Theory, som blev udviklet af Glaser og Strauss

intentionelle objekter, de er tanker om (ikke at forveksle med de *reelle* objekter, de repræsenterer). Den fænomenologiske reduktion er således en metode til at gøre vores "*stream of consciousness*" tilgængelig for os. (Schütz, 1970:59).

Bevidsthed på to niveauer

Der begynder i fremstillingen at tegne sig et billede af to forskellige niveauer for bevidstheden: På den ene side den konstant fremadstrømmende "*stream of consciousness*" og på den anden side den "rigtige" verden i tid og rum. Schütz benytter sig i den sammenhæng af Bergsons kontrast mellem på den ene side *durée*, der (ligesom "*stream of consciousness*") hentyder til den endeløse kommen og gåen af heterogene indtryk, og på den anden side *homogen tid*, som er blevet 'rumliggjort' (*spatialized*), kvantificeret og gjort usammenhængende (*discontinuous*) (Schütz, 1970:60). Jeg vil i det følgende skelne mellem *durée* og tid/rum verdenen.

Refleksion er på grund af sin intentionelle og intellektuelle karakter et element, der hører hjemme i tid/rum verdenen. Når vi i tilbageblik reflekterer over brudstykker af vores *durée*, gør vi det derfor i forhold til tid/rum verdenen. Handlinger bliver således i vores *durée* opfattet som vedvarende processer, og i tid/rum verdenens refleksion som fastfrosne, enkeltstående og allerede overståede handlinger (Schütz, 1970:61). I vores dagligliv handler og tænker vi i forhold til tid/rum verdenen. Det hører til undtagelsen, at vi er bevidste om vores "*stream of consciousness*" eller *durée*.

Når vi engang imellem dykker ned i vores "*stream of consciousness*", oplever vi ikke differentierede erfaringer og oplevelser: "*At one moment an experience waxes, then it vanes. Meanwhile something new grows out of what was something old and then gives place to something still newer.*" (Schütz, 1970:61). Vi oplever blot en ustopkelig strøm. En strøm der kun kan vendes gennem refleksion, som igen forudsætter at vi er i stand til at huske og genkalde vores erfaring – at rette opmærksomheden mod de øjeblikke, der var.

Mening i erfaringen – opmærksomhed og refleksion

Refleksion kræver, at vi træder ud af den ustopkelige strøm af øjeblikke, der glider ind i hinanden. Her er opmærksomhed (*attention*) et nøglebegreb. Når vi reflekterer, vender vi opmærksomheden mod vores levede erfaringer. Derved bliver erfaringerne taget ud af strømmen og forstået, differentieret fra hinanden og sat i relief. Fra at være faser i vores "*stream of consciousness*" bliver erfaringerne nu genstand for opmærksomhed som "konstituerede erfaringer" (Schütz, 1970:63). Refleksion er således i første omgang et spørgsmål om opmærksomhed. Men opmærksomheden kan også blot give sig udslag i reproduktion – i genskabelse af enkeltstående erfaringer.

I det ovenstående står det klart, hvorfor Weick (1995) placerer begrebet "*retrospective*" centralt i sensemaking processen: Kun erfaringer, der "plukkes" ud af fortiden, kan give mening for os. Mening forudsætter, at vi retter vores opmærksomhed mod differentierede erfaringer og reflekterer over dem. Deraf følger naturligt, at vi ikke kan tillægge mening til det, vi oplever her og nu.

"[O]ne's own behaviour, while it is actually taking place, is a prephenomenal experience. Only when it has already taken place [...] does it stand out as a discrete item from the background of one's other experiences." (Schütz, 1970:67)

Med Bergson beskriver Schütz, hvorledes vores bevidsthed bevæger sig på mange forskellige planer. Fra aktiv handling i den ene ende af skalaen til en drømmende tilstand i den anden. Hver af disse planer er karakteriseret ved en særlig styrke af bevidstheden (*tension of consciousness*). Når vi handler, er bevidstheden stærk. Når vi drømmer, er den svag. Disse gradforskelle i "*Attention à la*

vie" – opmærksomhed på livet, som Bergson kalder det, er således det grundlæggende, styrende element i vores bevidsthed. Det definerer hvilke dele af verden, der er *relevante* for os og artikulerer vores tankestrøm. Det afgør, hvorvidt vi befinder os i øjeblikkets oplevelser – eller i et refleksivt tilbageblik på fortidens oplevelser og erfaringer i en søgen efter mening. Schütz opererer også med begrebet "wide-awakeness" eller "full awakeness" om den optimale tilstand af opmærksomhed på livet.

"The state of full awakeness of the working self traces out that segment of the world which is pragmatically relevant and these relevances determine the form and content of our stream of thought: the form, because they regulate the tension of our memory and therewith the scope of our past experiences recollected and of our future experiences anticipated; the content, because all these experiences undergo specific attentional modifications by the preconceived project and its carrying into effect." (Schütz, 1970:69)

Schütz understreger ligeledes betydningen af vores fysiske handlinger i meningsdannelsen. Vores bevægelser oplever vi på to planer: I den ydre verden oplever vi dem som begivenheder i tid og rum. I den indre verden – i vores *durée* – oplever vi dem som forandringer i forhold til vores "stream of consciousness". Gennem vores fysiske bevægelser skaber vi en overgang fra *durée* – fra den indre tid – til den rumlige og kosmiske tid. Vores handlinger er således en del af begge dimensioner. Vi oplever dem sideløbende i både indre og ydre tid (Schütz, 1970:70). Man kan også sige, at handling repræsenterer koblingen mellem tid/rum verdenen og vores "stream of consciousness".

Livsverdenen

Begrebet livsverden står centralt i Schütz' fænomenologiske sociologi. Det er gennem livsverdenen, vi lever vort daglige liv og tolker begivenheder og objekter. Fundamentet for livsverdenen er et "lager" af tidligere erfaringer, som vi har fået overleveret fra vores forfædre, lærere forældre osv.:

"Denne verden eksisterede før vores fødsel, oplevedes og tolkedes af andre, vore forfædre, som en organiseret verden. Nu er den givet til vores oplevelse og tolkning. Al tolkning af denne verden er baseret på et lager af tidligere erfaringer af den, vore egne eller de, der er overleveret os af forældre eller lærere; disse erfaringer i form af "forhåndenværende viden" fungerer som et referenceskema" (Schütz, 1973:24)

Verdenen omkring os er således veldefineret og meningsfuld. Vi møder den med, hvad Schütz kalder, en naturlig indstilling (*natural attitude*). Med denne indstilling ser vi ikke verden i det perspektiv, der fremgår af den hidtidige fremstilling af Schütz' teori. Det enkelte menneske oplever ikke, at vi hver især lever i vores egen "stream of consciousness", og at verdenen kan se meget forskellig ud, alt efter hvem vi er. Det enkelte menneske ser ikke verden som en privat og subjektiv verden, men derimod som en fælles intersubjektiv verden. Det enkelte menneske oplever, hvad Schütz kalder hverdagslivet. Hverdagslivet er scenen og genstanden for al vores handling og samhandling, og vi forudsætter, at alle opfatter hverdagslivet ens. Det enkelte menneske har således en langt mere pragmatisk indstilling til verdenen, end det er antydnet i det foregående (Schütz, 1970:73).

Sådan oplever vi verdenen, men samtidig befinder vi os hver især i, hvad Schütz kalder, en biografisk bestemt situation:

"Mennesket befinder sig på et hvilket som helst tidspunkt i dagliglivet i en biografisk bestemt situation, dvs. i fysisk og socio-kulturel omverden, defineret af det, indenfor hvilken det har sin position, ikke blot sin position i fysisk rum og ydre tid, eller status og rolle i det sociale system, men også dets moral og ideologiske position." (Schütz, 1973:25)

Selvom vi i hverdagslivet oplever verdenen som fælles og intersubjektiv, er vi hver især udstyret med en historisk og biografisk bestemt fortolkningsramme, der både er bestemt af vores egne erfaringer og fortolkninger og de erfaringer og fortolkninger, vi så at sige har arvet. **Denne fortolkningsramme er central i meningsdannelsen, fordi den groft sagt bestemmer hvilke objekter og begivenheder, vi finder relevante, og hvilke vi finder irrelevante** (Schütz, 1970:73). Dermed har den afgørende betydning for, hvad vi vælger at reflektere over, og hvad vi lader forbigå i tavshed. Schütz kalder også denne fortolkningsramme for vores ”*stock of knowledge*”. Husserl taler om ”*sedimentation of meaning*” – at mening over tid aflejrer sig i forskellige former i vores bevidsthed (Schütz, 1970:74).

Vores ”*stock of knowledge*” er på ingen måder homogen. Den består både af klar og afgrænset viden, ting vi tager for givet, gætværk, tro osv. Hvilke dele af den, der kommer i spil, afhænger hele tiden af, hvad vi står overfor. **Det er med andre ord den konkrete situation, vi befinder os i, der opdeler vores ”*stock of knowledge*” i forskellige grader af relevans.** Givet sin historicitet er denne ”*stock of knowledge*” naturligvis i konstant forandring – både med hensyn til omfang og struktur. Og den er som nævnt ikke homogen. Den er tværtimod usammenhængende, uklar og modsætningsfuld (Schütz, 1970:75). Vi oplever den bare ikke som sådan, fordi forskellige dele af den kommer i spil i forskellige situationer. Vi er tilfredse, så længe den er kapabel til at skabe mening i tilværelsen. Vi interesserer os ikke for, om vores viden hænger sammen i detaljer.

Den sociale verden – inde eller ude...

Vi fødes ind i en social verden, som vi oplever som en tæt netværk af sociale relationer og meningsstrukturer med særlige sociale omgangsformer, symboler, tegn osv. For medlemmerne i en social gruppe tages alle disse ting for givet. I andre sociale grupper vil det være andre omgangsformer, symboler osv., der tages for givet. Vores livsverden er således defineret af den (eller de) sociale gruppe(r), vi tilhører. Uanset hvor inkonsistent og usammenhængende den fælles viden i en gruppe måtte være, bliver den taget for givet som gruppens fælles virkelighed, som danner tilstrækkelig klarhed og sammenhæng til at gruppens medlemmer kan forstå hinanden. Den fælles viden eller forståelse af virkeligheden er på samme tid en opskrift for korrekt handling og en fortolkningsramme for at forstå handling. Det er underforstået, at man for at opnå særlige resultater skal handle på en særlig måde (Schütz, 1970:81). Det betyder, at både den handlende og den tolkende har en fælles, kulturelt betinget definition af situationen, som eliminerer besværlige spørgsmål og tidskrævende mellemregninger.

Om en sådan fælles viden og virkelighedsopfattelse er holdbar afhænger for Schütz (1970:81-82) af fire faktorer: 1) At det sociale liv følger det samme mønster, som det hidtil har gjort. Eller med andre ord at de samme problemer med tilhørende standardiserede løsninger opstår, således at tidligere erfaringer kan bruges i fremtidige situationer. 2) At vi stoler på den viden, vi får overleveret fra forældre, lærere osv., selv om vi ikke forstår dens oprindelse eller reelle mening. 3) At vi i vores håndtering af dagligdagens problemer kan nøjes med at have en generel viden om mulige situationer og løsninger. 4) At både fortolkningsrammer og ”opskrifter” for passende handling er fælles og acceptable for alle i gruppen.

Den vigtigste pointe i det ovenstående er, at fælles, social viden ikke så meget består, fordi den har bevist sit værd, men snarere fordi det endnu ikke er blevet modbevist. Og dermed også implicit: At social viden godt kan modbevises og udfordres, hvis den viser sig utilstrækkelig eller inkonsistent i forhold til en given situation.

Gruppens subjektive mening for det enkelte medlem består således i en bevidsthed om en fælles situation og et fælles system af typificeringer og relevans:

”This situation has its history in which the individual members’ biographies participate; and the system of typification and relevances determining the situation forms a common relative natural conception of the world.”
(Schütz, 1970:82)

Det fælles system af typificeringer og relevans definerer de enkeltes sociale roller, positioner og status. Det fælles system fører således også til selv-typificeringer for den enkelte.

Når jeg beskæftiger mig med sociale grupper i dette speciale, er det selvfølgelig vigtigt at trække en grænse mellem grupper, man så at sige er blevet født ind i, og grupper, man frivilligt indgår i. Man bliver (for de flestes vedkommende) ikke født ind i en virksomhed eller organisation, så det er klart at definitionen af det fælles – relevanssystemer og verdenssyn – er markant anderledes end i en familie eller et samfund. Schütz skelner i den forbindelse mellem eksistentielle grupper og frivillige grupper (Schütz, 1970:82). I en eksistentiel gruppe deler alle en social arv. En frivillig gruppe kan man i sagens natur slutte sig til, danne eller forlade, som man lyster. En virksomhed eller organisation vil i langt de fleste tilfælde tilhøre den sidste gruppe. Det betyder, at graden af indforståethed vil være mindre i en organisation end i en eksistentiel gruppe. En organisation består ikke i lige så høj grad af ”færdiglavede” typificeringer, relevanssystemer, roller osv. En frivillig gruppe skal bygges op af dens medlemmer og vil derfor altid være i en konstant og dynamisk udviklingsproces.

Det er hér nærliggende endnu engang at trække begreberne identitet og kultur i manegen. Det er klart, at en eksistentiel gruppe vil have en stærkere kultur – i betydningen indforståede og tavse forudsætninger – end en frivillig gruppe. Når perspektivet skifter fra den eksistentielle til den frivillige, tipper vægten, som jeg ser det, fra kultur til identitet. Fra i den eksistentielle gruppe at have et helt fasttømret verdenssyn, som det er svært at betvivle, til i den frivillige selv i nogen grad at skulle definere et verdenssyn. Netop dette underbygger min fokusering på identitet frem for kultur tidligere i dette speciale. I en organisation vil medlemmerne *aktivt* søge svar på spørgsmål som: *Hvem er vi? Og hvorfor gør vi, hvad vi gør?* Disse spørgsmål vil allerede i høj grad være besvaret i den eksistentielle gruppe. Det kendetegnende ved identitet frem for kultur var netop, at identiteten er artikuleret og til konstant debat i organisationen. Jeg underkender ikke, at der findes implicitte kulturelle forudsætninger i organisationer (og i særdeleshed i ældre organisationer), men vægtskålen tipper til identitetsbegrebets fordel i den frivillige gruppe - organisationen. Schein (1992) har sammenlignet kultur med et isbjerg hvor den største del ligger under vandoverfladen. Hvis man skal overføre dette billede til denne diskussion, kan man sige, at identiteten er den del af isbjerget der er synlig, mens kulturen er usynlig under vandet. I en organisation vil der således ligge mere over vandoverfladen, end der gør i en eksistentiel gruppe. Ovenstående betragtninger har betydning for, hvorledes Schütz’ tanker placeres i dette speciale. Når jeg i denne sammenhæng beskæftiger mig med sociale grupper, fælles relevansstrukturer osv. vil det hele tiden være i et organisatorisk perspektiv – og derfor med den ovennævnte skelnen in mente.

En anden vigtig pointe er, at individer for Schütz sagtens kan tilhøre flere sociale grupper. Og nok så vigtigt; at vi så at sige ikke stiller al vores viden til rådighed for en social gruppe. Den fælles viden i sociale grupper er ikke lig med summen af de enkelte medlemmers viden. Gruppen bliver derimod dannet i et samspil mellem dele af de enkelte individers personligheder og viden (Schütz, 1970:84). Men der er også dele af den enkeltes viden og personlighed, der ikke indgår i

konstruktionen af det fælles. Man genkender Dixons skelnen mellem private, tilgængelige og fælles meningsstrukturer fra kapitlet om læring.

Det interessante ved Schütz' teorier om sociale grupper i forbindelse med dette speciale er, at relevanssystemer og typificeringer, der er helt acceptable og indforståede i én gruppe, ikke nødvendigvis er det i en anden. I et public relations perspektiv, der inddrager medarbejderne og den interne læringsproces, er det meget centralt, at verdenssynet kan være markant forskelligt i forskellige grupper. Når Luhmann, Thyssen og Holmström taler om sociale systemer og deres refleksioner og tilpasninger til hinanden, er det et mere overordnet perspektiv der tegner sig. Schütz tegner derimod koblingen til det enkelte individ, som i kraft af sit medlemskab af organisationen spiller en rolle for refleksionen.

Schütz beskriver, hvorledes ethvert ”*in-group*” perspektiv også indeholder et billede af andre grupper – ”*out-groups*” – og et billede af disses billede af den sociale gruppe. Sociale grupper har således en fælles forståelse af andre, og hvordan andre ser på dem. I det følgende citat ses tydelige paralleller til Luhmanns teori om sociale systemer. Forskellen er, at vi nu bevæger os på et mere konkret niveau og beskæftiger os med grupper af konkrete individer. Citatet handler om den sociale gruppes stillingtagen til andre grupper:

”[T]he in-group may stick to its way of life and try to change the attitude of the out-group by an educational process of spreading information, or by persuasion, or by appropriate propaganda. Or the in-group may try to adjust its way of thinking to that of the out-group by accepting the latter's pattern of relevances at least partially. Or a policy of iron curtain or of appeasement might be established; and finally there will be no other way to disrupt the vicious circle but war at any temperature.” (Schütz, 1970:87)

Her foregriber Schütz de seneste årtiers udvikling indenfor public relations i en nøddeskal: Hvis man ikke formår at tilpasse sig til andres meninger og synspunkter, kan det ende galt. Citatet er interessant, fordi det opridses mulighederne i en social gruppes møde med en anden og derfor kan overføres direkte til en public relations sammenhæng, hvor organisationer møder deres omverden efter netop disse forudsætninger. Men det er også interessant, fordi **det gør tilpasning til et spørgsmål om at tilpasse relevanssystemer**. Jeg vil senere i dette kapitel beskæftige mig mere indgående med relevansbegrebet, der har spøgt kraftigt gennem hele den hidtidige fremstilling af Schütz' teorier.

I det næste afsnit vil jeg beskæftige mig nærmere med Schütz' behandling af problemet med intersubjektivitet.

Interaktion og intersubjektivitet

Interaktion og intersubjektivitet er begge nøglebegreber i dette speciale. Begge er de forudsætninger for den reflektive organisation, der har gjort public relations til en integreret del af den organisatoriske læringsproces. Men de kan også begge opfattes som medier for organisationens kontakt med omverdenen. Således bliver de centralt placeret i forhold til både den reflektive og den ekspressive public relations opgave (jf. Holmström, 1996). I det følgende vil jeg gennemgå Schütz' perspektiv på de to begreber. Jeg vil løbende fremhæve de vigtigste pointer i forhold til specialets problemstilling.

Vi har allerede set, hvorledes vi lever i en social verden, hvor vores relevansstrukturer og typifikationer udspringer både af vores egen biografiske situation og vores sociale omgivelser og fortid. Vi tager vores omgivelser og medmennesker for givne, og vi tager for givet, at de oplever

verdenen ligesom os. Vi tager for givet, at vores medmennesker er bevidste, og at vi kan kommunikere med dem. Men vi kan ikke vide med sikkerhed, hvordan vores medmennesker ser verdenen. Deres tanker er kun tilgængelige for os i det omfang, de udmønter sig i konkrete handlinger (Schütz, 1970:64). Vi oplever med andre ord kun *indikationer* af den andens tanker.

”I dagliglivet konstruerer jeg [...] typer af den Andens kundskabsfelt og af omfanget og strukturen af hans viden. Når jeg gør det, antager jeg, at han vil lade sig lede af visse relevansstrukturer, der udtrykker sig i et sæt af konstante motiver, der fører til et bestemt handlingsmønster og endog er med til at bestemme hans personlighed.” (Schütz, 1973:30)

Alligevel oplever vi verdenen som en intersubjektiv verden. Det skyldes i første omgang, at vi befinder os i fælles omgivelser. Vores fælles omgivelser udgør en referenceramme, som danner grundlag for fælles forståelse og, hvad Schütz kalder ”*a communicative common environment*” (Schütz, 1970:165). Her omgives vi af konsociater – samtidige med hvem vi deler ikke bare tid men rum: ”*Konsociater er gensidigt involverede i hinandens biografi; de bliver ældre sammen; de lever, som vi kan kalde det, i en Vi-relation.*” (Schütz, 1973:32). Denne ’Vi-relation’ er interessant for dette speciale, fordi den opstår blandt individer, der er tæt på hinanden og deler omgivelser og hverdag – den forudsætter ’face-to-face’ interaktion. Derfor vil en sådan relation ofte findes blandt kolleger, og i mange tilfælde omfatte en hel organisation. ’Vi-relationen’ er et skridt i retning af en intersubjektiv tilstand, hvor verden ser ens ud for de forskellige subjekter. Men samtidig præsupponerer en ’Vi-relation’, at der findes et ’De’ – at der er nogen, der ikke er inkluderet i relationen. Hvis vi forestiller os, at en organisation udgør en ’Vi-relation’, så er det i en public relations sammenhæng interessant at beskæftige sig yderligere med baggrunden for denne relation, og hvordan den forholder sig til omverdenen.

Vi har tidligere i fremstillingen set, hvordan vores egne erfaringer først bliver evidente og giver mening for os i retrospektiv refleksion. I modsætning her til lever vi i den sociale interaktion i nuet. Vi oplever den andens handlinger nu og her og reagerer på dem nu og her. Derfor opfatter vi også (indikationerne af) den andens³⁰ tanker i det levende nu (*vivid present*). Under interaktionen flyder begge individers ”*stream of consciousness*” simultant og manifesteres for dem begge. ’Vi-relationen’ er således mere umiddelbar og virkelig for os end vores eget ’Jeg’, som kun opleves i refleksion (Schütz, 1970:167). Her bevæger vi os et skridt nærmere intersubjektiviteten: I nuet lever vi i en social verden, hvor vi i enhver interaktion først og fremmest oplever en ’Vi-relation’. Og det er gennem denne interaktion med andre individer, at vi danner al vores viden om den sociale verden. Dette underbygger også fokuseringen på interpersonel interaktion i dette speciale. Ud fra en common sense betragtning må en øget interaktion medføre en bedre fornemmelse af ’Vi-relationen’ og dermed den intersubjektive forståelse i organisationen. Der kan således også drages en parallel mellem ’Vi-relationen’ og identitetsbegrebet, som jeg tidligere har beskæftiget mig med.

At forstå den anden

Vi forstår andre på baggrund af vores egne erfaringer. Når vi skal tolke meningen i noget andre siger eller gør, sammenligner vi med os selv og spørger: Hvorfor ville jeg sige eller gøre sådan? Vi kan aldrig opnå en objektiv forståelse af andres meninger. Den vil altid været præget af vores egne relevansstrukturer. Forståelse er båret af motiver. Vi kan ikke forstå andres handlinger uden at forstå deres ’for-at’- eller ’fordi’ motiver (Schütz, 1970:180). Men man kan sagtens forstå på flere niveauer. En fuldstændig forståelse af en andens handlinger ville kræve en fuldstændig synkron tankegang.

³⁰ Schütz beskæftiger sig i denne forbindelse med begrebet Alter Ego. Jeg har dog ikke fundet det relevant at gå ind i en længere diskussion af dette. Jeg vil holde mig til at beskæftige mig med ’den anden’.

"It suffices, therefore, that I can reduce the other's act to its typical motives, including their reference to typical situations, typical ends, typical means, etc." (Schütz, 1970:180)

Vores "*stock of knowledge*" indeholder prædefinerede typifikationer, som vi benytter, når vi skal forstå andre, og mange af disse er socialt givet og intersubjektive. Hvordan vi forstår andre afhænger således af vores sociale baggrund, og det liv vi har levet. Her er det klart, at den indbyrdes forståelse i en 'Vi-relation' må være højere, end når vi møder og interagerer med fremmede. Men vi forudsætter altid i enhver interaktion, at vores indbyrdes relevansstrukturer er i overensstemmelse, indtil det modsatte bliver bevist (Schütz, 1970:183). Dette bringer os tilbage til 'Vi-relationen'. Den er kendetegnet ved ikke blot at omfatte dig og mig, men alle der har tilnærmelsesvis samme relevansstrukturer som os. Schütz går så langt som til at kalde 'Vi-relationen' for en slags fælles "*stream of consciousness*". Derfor gælder det også for 'Vi-relationen', at den kun kan opfattes som meningsfyldt i et retrospektivt og reflektivt perspektiv. Og for at reflektere over relationen må vi i en vis forstand træde ud af den og betragte den på afstand. **Det er en vigtig pointe i forhold til dette speciale, at mening – og dermed læring – ikke opstår i selve interaktionen. Den opstår først i det øjeblik vi underkaster interaktionen en nærmere refleksion.** Dixon ville bruge begrebet fortolkning, men ellers er lighederne iøjnefaldende. Men når Dixon taler om en fælles fortolkningsproces, kolliderer det med Schütz idé om, at refleksionen sker på afstand af interaktionen – refleksionen er privat og subjektiv. Kan man overhovedet tale om fælles refleksion uden at modsige Schütz fundamentalt? Jeg mener godt, det kan forsvares: **I kraft af de ofte meget samstemmende relevansstrukturer i en social gruppe (læs: Organisation) vil de enkelte individers private og subjektive refleksion over fælles oplevelser og erfaringer samt interaktionen i 'Vi-relationen' med stor sandsynlighed have en vis lighed.** Selvfølgelig er der mange forbehold i denne påstand, men pointen er klar: Selv om man med Schütz ikke kan tale om en *fælles* refleksion, så kan man til gengæld med stor sandsynlighed sige, at individernes refleksion i en organisation vil bevæge sig i samme retning og følge det samme mønster.

Lad os nu vende tilbage til det overordnede problem i dette kapitel: Intersubjektivitet. På den ene side oplever vi verdenen som subjekter på baggrund af vores egne helt unikke og biografisk givne relevansstrukturer og typifikationer. På den anden side beskæftiger Schütz sig med en intersubjektiv verden. Svaret på det paradoks ligger først og fremmest i Schütz' opdeling i en common sense verden og en indre, subjektiv verden. Intersubjektivitet eksisterer netop, fordi vi i common sense verdenen *oplever* verdenen som intersubjektiv. Vi *forudsætter* intersubjektivitet. Vi går med andre ord ud fra, at andre oplever på samme måde som os selv (Schütz, 1973:28). For det andet er vores viden i høj grad knyttet til tegn og symboler, som er fælles (Andersen, 2000:198). Vi taler et fælles sprog og har en fælles fortid. En stor del af vores "*stock of knowledge*" er historisk givet og derfor fælles for flere individer. Netop fordi viden er noget, der distribueres socialt, indlæres og nedarves, kan man sige at vi alle har et intersubjektivt pulterkammer af relevansstrukturer og typifikationer. Dertil kommer at vi med vores konsociater (læs: Kolleger) i vid udstrækning deler omgivelser og erfaringer. Intersubjektivitet er derfor ikke blot et faktum, men også noget der forstærkes, jo tættere medlemmerne i en gruppe er på hinanden – jo mere de interagerer. En sidste interessant pointe i den forbindelse er, 'face-to-face' interaktion giver en markant anden erkendelse end simpel *observation* af andres handlinger (Schütz, 1970:197-98). **Når vi står ansigt til ansigt, er det langt mere sandsynligt, at der bliver skabt samklang i vores indbyrdes relevansstrukturer. Kun i den tætte, personlige interaktion er det muligt at rykke ved individets verdenssyn og fordomme.**

Opsamling: Relevans som omdrejningspunkt

Som det nok burde være fastslået på nuværende tidspunkt, er relevans et nøglebegreb i dette speciale. Det er der flere grunde til. For det første tegner relevansbegrebet en ramme for interaktion på alle niveauer. Relevans er både styrende for individers interaktion internt i en organisation og for organisationens interaktion og kommunikation med omverdenen. Relevans kan derfor siges at være det element i organisationens kommunikation, der forbinder det indre med det ydre og overfladen med dybden.

Både når det gælder læring og refleksion er relevans det afgørende punkt. Det er relevansstrukturer der bestemmer, hvad vores opmærksomhed bliver rettet mod. En erfaring eller observation skal være relevant for et individ, før den overhovedet bliver gjort til genstand for nærmere refleksion. Hvis den ydermere skal være en del af den organisatoriske læringsproces eller refleksion, skal den være relevant i overensstemmelse med bredt gældende relevansstrukturer i organisationen. Hvis jeg igen skal koble baglæns i specialet, kan man sige, at **public relations læring i allerførste instans drejer sig om at gøre en "offentligheds-tankegang" eller bevidsthed om public relations bredt tilgængelig i organisationen. Eller med andre ord gøre den til en integreret del af medarbejdernes relevansstrukturer.** Så vidt den refleksive opgave, men relevans er i høj grad også et centralt element i den ekspressive public relations opgave.

Relevansstrukturerne vil sandsynligvis være markant forskellige internt og eksternt. Internt i en organisation vil relevansstrukturerne være relativt ens, mens de vil afvige meget fra relevansstrukturer i omverdenen – i hvert fald i forhold til nogle interessentgrupper. Det udgør et kommunikationsproblem, der kan sammenlignes med det, der findes i Luhmanns autopoetiske systemer. Kommunikationsfunktionens opgave bliver således at 'oversætte' mellem forskellige relevansstrukturer.

I de senere år af sit forfatterskab beskæftigede Alfred Schütz sig indgående med relevansproblemet. Jeg vil i dette afsnit gøre ganske kort rede for hans grundlæggende tanker på området. Dette vil lægge op til, at jeg i et senere kapitel tager relevansbegrebet op igen fra en mere sproglig og kommunikativ vinkel.

3 slags relevans

Helt overordnet arbejder Schütz med en skelnen mellem påtvunget (*imposed*) og frivillig (*volitional*) relevans. Den førstnævnte kendetegner situationer, hvor faktorer bliver påført udefra, og aktøren bliver nødt til at beskæftige sig med dem. Den sidstnævnte kendetegner situationer, hvor aktøren selv udser faktorer, der er vigtige for netop ham. Denne grundlæggende skelnen udbyggede han i de sidste år af sit liv med typologi, der omfattede tre forskellige typer af relevans: Motivationsrelevans, tematisk relevans og fortolkningsrelevans.³¹ (Schütz, 1970:22)

Motivationsrelevans betyder meget simpelt fortalt, at man kan bruge informationen x til noget – at x på ene eller anden måde kan indgå i ens større planer. Motivationsrelevans er således styret af individets interesser:

"Accordingly, he singles out the elements present in the situation which serve to define the situation for him in the light of his purposes on hand." (Schütz, 1970:22)

³¹ Eng.: Motivational, thematic, interpretational (Schütz, 1970:21)

Motivationsrelevans kan godt være påtvunget, hvis der er særlige informationer, individet er nødt til at være opmærksom på for at nå sit mål. Men den kan også være frivillig i den forstand, at individet helt selv definerer situationen, og hvilke informationer der er vigtige. Fællesnævneren for motivationsrelevans er, at den kun fungerer i situationer, som er genkendelige og uproblematisk for individet. Men dette er langt fra altid tilfældet.

I situationer, der ikke umiddelbart kan kategoriseres, bliver den motivorienterede tilgang sat midlertidigt ud af spil. Situationen er blevet problematisk, og individet skifter fra at være potentiel aktør til at være potentiel problemløser. Det drejer sig nu om at genkende det problem, han står overfor – det er blevet *temaet* for hans kognitive indsats. Derfor kalder Schütz denne form for relevans for **tematisk**. Individet er naturligvis stadig styret af sine interesser, men i den proces kan han altså støde på ukendte og problematiske elementer. Den tematiske relevans kommer i spil, når individet må koncentrere sig om ukendte problemer for i sidste ende at kunne nå sit egentlige mål. Han må stoppe op og spørge: ”Hvad står jeg overfor hér?”

Svaret på dette spørgsmål efterfølges naturligt af den tredje relevanstype: **Fortolkningsrelevans**. Det er ikke nok blot at genkende problemet. Individet må sætte sin nyfundne viden i relation til sin ”*stock of knowledge*”. Han må fortolke den ud fra sin baggrundsviden og sine tidligere erfaringer. Hvis problemet umiddelbart kan forklares ud fra hans baggrundsviden, vil fortolkningen hurtigt være overstået. Hvis det derimod ikke er tilfældet, må han gøre en aktiv indsats for at indhente den nødvendige viden til at fortolke situationen, før han kan vende tilbage til forfølgelsen af sit egentlige formål. Hér er det nærliggende igen at inddrage nøglebegreberne læring og refleksivitet. Disse kan i høj grad sammenlignes med fortolkningsrelevans. **Læring og refleksivitet kan således defineres som den proces, hvorigennem aktører fortolker ny viden ud fra deres ”stock of knowledge” og dermed udvikler og ændrer deres relevansstrukturer.**

Denne ganske korte gennemgang af relevanstyperne afrunder min tur rundt i Schütz’ teoretiske landskab. Når jeg senere tager relevansbegrebet op fra en sproglig og kommunikativ vinkel, vil denne gennemgang danne udgangspunkt for diskussionen.

Kapitel 8: Et mikropolitisk perspektiv på samhandling

I dette kapitel vil jeg med Emmanuel Lazega (1992)³² supplere Schütz' perspektiv på interaktion med en teori, der fokuserer på, hvilke mekanismer der spiller ind, når sociale aktører interagerer og træffer beslutninger i en organisatorisk kontekst. Magt, forhandling, social kontrol og sociale strukturer spiller her en afgørende rolle. Med andre ord adskiller Lazega sig fra Schütz, fordi han tillægger aktørerne i en interaktion målrationalle og strategiske motiver. Jeg har valgt at ofre en del plads på denne teori, da den giver et værdifuldt og konkret supplement til billedet af den uformelle interaktion, der ellers nemt bliver meget svævende, fordi så meget er forankret i processer og samtale.

Individer er ligesom organisationer fyldt med uforenelige og modstridende mål (March, 1995:57). Derfor er det ikke muligt at forudsige deres beslutninger eller handlinger, og det gør selvfølgelig også interaktion mellem individer til en meget kompleks størrelse. Når man, som jeg gør i dette speciale, bevæger sig på et sociologisk mikroniveau, er det således vigtigt at søge teorier, der specifikt og empirisk funderet beskæftiger sig med menneskers faktiske samhandling. I dette kapitel vil jeg forsøge at styre uden om rationalitetsfælden ved at komme lidt nærmere de mikropolitiske bevæggrunde, der kan være for individers handling i organisatorisk interaktion – hvad enten den synes rationel eller irrationel.

Med det udgangspunkt, at den informative værdi i et budskab ikke giver sig selv for modtageren, har den schweiziske sociolog Emmanuel Lazega udviklet en teori om kommunikation og indirekte kontrol i arbejdsgrupper. Det er et mikropolitisk perspektiv på viden og beslutningstagen i organisationer. Teorien er en krydsning mellem videnssociologien og organisationssociologien, og dens sigte er at undersøge relationen mellem information og beslutning fra et sociologisk perspektiv. Spørgsmålet Lazega sætter sig for at besvare: Hvornår mener medlemmer i en social sammenhæng, at de besidder tilstrækkelig viden til at foretage en informeret beslutning?

Relevansen for problemformuleringen i dette speciale ligger i Lazegas fokusering på magtforhold og forhandling. Han supplerer på glimrende vis videnssociologien med en belysning af de forhold i en organisation, der spiller ind på, hvilken viden der bliver lagt til grund for en bestemt beslutning. Og således også hvilken viden der bliver socialt acceptabel. Der er andet og mere på spil end åben social interaktion og rationelle, sprogligt artikulerede argumenter.

Teoretisk ramme

Lazega definerer selv sigtet med sin teori således:

”[A] theory of the interactive elaboration of information that tries to go beyond the limitations of both organizational decision-making theories and semiological theories by examining the link between information and decision as mediated by indirect social control processes and structural constraints.” (Lazega, 1992:7)

Interaktion er et væsentligt element i teorien, og Lazega skriver sig da også ind i en socialkonstruktivistisk tradition, men det er social kontrol og strukturelle begrænsninger, der er omdrejningspunkter for teorien. Interaktionens natur er ikke fri og åben, men afhængig af både

³² Lazega, Emmanuel (1992): *Micropolitics of Knowledge – Communication and Indirect Control in Workgroups*. Walter de Gruyter, Inc., New York.

uformelle og formelle sociale og hierarkiske strukturer. Jeg indleder for overblikkets skyld med en kort gennemgang af de vigtigste begreber i teorien.

Knowledge claims

Et centralt begreb i Lazegas teori er '*knowledge claims*' eller '*reality claims*'³³. Disse er så at sige aktørernes udspil i interaktionen. Lazegas pointe er, at i enhver interaktion foregår der en forhandling om, hvilke aktører der besidder den rigtige – eller snarere den mest socialt acceptable – viden og det mest socialt acceptable billede af virkeligheden.

Viden bliver produceret interaktivt. Ikke kun i empirisk forstand, men også fordi '*knowledge claims*' indeholder en forhandling af roller og identiteter samt former for direkte og indirekte social kontrol. Viden skal altså ikke blot forstås som samlinger af informationer, men også som en indforstået fordeling af roller og identiteter blandt aktørerne i en social kontekst. Aktørerne gør i en hver interaktion hævde på at have den rette viden i situationen og spiller ud med en særlig social rolle og identitet, som har betydning for værdien af deres '*knowledge claim*.' Et meget vigtigt element i Lazegas teori er at udvikle en typologi over forskellige former for '*knowledge claims*'. Dette vil jeg komme tilbage til senere.

Som de forskellige aktørers udspil i den kommunikative forhandlingsproces sigter '*knowledge claims*' mod at skabe accept for ens eget synspunkt eller ens egen definition af situationen. Det ultimative mål er '*appropriateness*' – at andre aktører finder at ens synspunkt er det mest passende i den konkrete situation.

Appropriateness

'*Appropriateness*'³⁴ er således et andet centralt begreb. Det hentyder til sociale kriterier snarere end logiske, pragmatiske eller lingvistiske kriterier. Når de sociale aktører gør hævde på et særligt billede af virkeligheden eller på at besidde den rigtige viden i en given situation, er det netop *appropriateness*, der er målet med deres anstrengelser. Det handler om, at ens position accepteres af andre relevante aktører, og der er altså tale om en social accept, der ikke nødvendigvis favoriserer den 'rigtige' eller reelt mest effektive eller hensigtsmæssige viden. Hvilken viden, der i en given situation inddrages i en beslutning, har altså et langt stykke ad vejen at gøre med de involverede aktørers indbyrdes sociale roller og identiteter.

Det er de sociale forhold ved '*appropriateness*' der interesserer Lazega; hvordan hænger forhandlingen sammen med aktørernes forhold til autoritet og involvering i organisationens interne mikropolitik? Den informative værdi af et budskab bliver ikke taget for givet. Det er aktørernes interaktive arbejde med at evaluere og elaborere budskabet, der står i centrum. Og i det arbejde spiller sociale roller, identitet og strategiske mikropolitiske magtkampe en væsentlig rolle.

Kommunikation er forhandling

Lazega skelner mellem to forskellige kommunikationsmodeller: Den tekniske og den forhandlende. Den tekniske forståelse af kommunikation, der især er meget dominerende i samfundsvidenskaberne, er baseret på den velkendte model med en afsender, der sender en kodet meddelelse til en modtager. I en sådan model er kommunikationen en videregivelse af en given

³³ Jeg har valgt at holde fast i den engelske betegnelse. Man kunne have oversat 'claim' med krav eller hævde, men for præcisionens skyld holder jeg fast i claim.

³⁴ Igen har jeg valgt at holde fast i den engelske betegnelse. Danske oversættelser kunne have været acceptabilitet eller 'passendehed'.

information, der eksisterer som et faktum – uafhængigt af både afsender og modtager. Informationen er objektiv, og modellen er baseret på en forståelse af sproget som et tegnsystem som kan bruges til at akkumulere en mængde viden (*stock of knowledge*), der således kan deles og distribueres mellem aktører, der har adgang til tegnsystemet.

For Lazega er denne model/forståelse ikke brugbar i en teori, der lægger vægt på at information bliver udviklet i en interaktiv proces, og at aktører kan være usikre om, hvilken viden de bør besidde eller anvende i en given situation – hvilket ikke nødvendigvis fremgår af budskabet. Derimod definerer han kommunikation som en *forhandlingsproces*, der frembringer den informative værdi (eller '*appropriateness*') i budskabet. Den interaktive udvikling af informationen er baseret på en evaluering af budskabets '*appropriateness*', altså en kollektiv forhandling af budskabets informative værdi fra situation til situation. Dette syn på kommunikation som en interaktiv forhandlingsproces falder fuldstændig i tråd med det perspektiv, jeg anlægger i dette speciale.

Det er vigtigt at pointere, at der ikke er tale om, hvem der besidder meget eller lidt viden eller information, men om *hvem* der bruger *hvilke* kriterier til at bedømme budskabets '*appropriateness*'. Det er således ikke et spørgsmål om hvilket standpunkt, der er rigtigt eller forkert, eller mængden og karakteren af den faktuelle viden der ligger bag, men om hvorvidt de involverede aktører vurderer et synspunkt eller budskab, som værende passende (*appropriate*) i den givne situation. Et meget centralt punkt i Lazegas teori er netop at definere denne bedømmelse af '*appropriateness*', samt de kriterier der ligger bag en sådan bedømmelse.

Bidrag fra den symbolske interaktionisme

I sit svar på dette henter han hjælp fra den symbolske interaktionisme og dennes "situationsdefinition". Ganske kort forklaret går denne teori ud på, at der forud for enhver selv-bestemt handling går en proces med at undersøge og overveje. Denne proces er stærkt subjektiv, men har også en interaktiv dimension. Det er et spørgsmål om, at den enkelte aktør i hver enkelt situation skal bestemme, hvilke af de talrige virkelighedsopfattelser, der tilsammen danner hans omgivelser, han henholdsvis kan anvende eller ignorere, når han skal bedømme en bestemt handling '*appropriateness*'. Det er (som vi også så hos Schütz) på ingen måde givet, at aktøren altid holder sig til den samme virkelighedsopfattelse eller den samme viden – tværtimod. Alligevel kræver aktørens opfattelse eller forståelse af situationen et form for udgangspunkt:

"[A]ctors cannot perceive without resorting to a "point of view" or a "perspective", not to be understood as "opinion" or "belief", but as a position of authority from which the selection – and the set of criteria used to shape it – are certified as legitimate." (Lazega 1992:37)

Nødvendigheden af at kunne definere sine omgivelser ud fra en sådan autoritetsposition betyder i den symbolske interaktionisme at individers handling ikke kan forstås uden at kigge på deres sociale kontekst. Aktørens handlinger skal forstås i sammenhæng med social kontrol. Handlinger hænger nøje sammen med aktørens *forventninger* om omgivelsernes reaktion og dennes betydning for aktøren selv. Aktørens definition af situationen afhænger altså af, hvad hans perspektiv og element af social kontrol tillader ham at forvente. Lidt kluntet formuleret er ens forventninger ofte afhængige af, hvad ens omgivelser forventer, at man forventer. Den sociale kontrol er styrende for, hvordan et individ definerer en situation og placerer sig selv i forhold til den.

Med enhver handling bekender aktøren sig til en særlig rolle og dermed en særlig placering i forhold til den sociale kontrol. Kontrollen over egne handlinger forudsætter derfor en evne til at se

sine handlinger fra andres synspunkt – at anerkende hvorledes ens handling identificerer én med nogle og differentierer én fra andre og dermed placerer én i en særlig social sammenhæng.

”The interactive dimension of actors’ behavior resides precisely in this allegiance, rather than being defined through the empirical and conditional model of two actors facing each other, and acting in relationship to each other. Actors’ behavior is interactive precisely in that it assumes this allegiance to an instance from where an appropriateness judgement can be applied to their behavior.” (Lazega, 1992:38)

Når en aktør skal definere en situation, er det altså en selektiv og iterativ proces drevet af interaktion, hvor interaktion ikke blot skal forstås som observerbart møde og handling mellem individer, men også som individernes forventninger om de sociale konsekvenser af deres handlinger.

Kriterier for ”appropriateness judgements”

Lazega tager som nævnt udgangspunkt i den symbolske interaktionismes situationsdefinition i sin typologisering af ”*appropriateness judgements*”. Han identificerer i situationsdefinitionen tre distinkte kriterier for, hvorledes aktører bedømmer, om en handling eller ytring er ”*appropriate*”. De hentyder hver især til tre faser i denne bedømmelse: Hvilken form for social kontrol anerkender aktøren i forbindelse med en given eller forventet adfærd? Hvordan bliver handlingen legitimeret på baggrund af denne sociale kontrol? Og hvem blandt medlemmerne i den givne sociale sammenhæng har ret til at repræsentere denne sociale kontrol?

Det er ikke så vigtigt at gå i dybden med de tre kriterier, så jeg vil blot give dem en kort gennemgang. En forståelse af hvordan aktører bedømmer situationer i en vekselvirkning mellem interaktion og subjektivt perspektiv er nødvendig for at forstå de mekanismer, der sættes i spil, når aktørerne interagerer i en social og organisatorisk sammenhæng.

Aktørernes identifikation

Første skridt i en aktørs bedømmelse af sin potentielle adfærd eller handlingens ”*appropriateness*” er dannelsen af et eget perspektiv. Det drejer sig om at bekende sig til en bestemt del af den sociale kontrol – at etablere identitet og tilhørsforhold. Det sker i et samspil mellem interaktion og subjektiv stillingtagen:

”Actors are other-monitored in the sense that they depend on others’ recognition in order to be able to act, but self-monitored in the sense that they choose where they belong and create a hierarchy of allegiances by deciding which identity to involve in their action.” (Lazega, 1992:40)

Den sociale kontrol og interaktionen med andre aktører spiller altså en stor rolle, men den er ikke altafgørende. Den repræsenterer et slags spillerum, som aktøren kan agere indenfor, og aktører råder altid over valgmuligheder – i dette tilfælde forskellige identiteter – der kan spilles ud. Et meget væsentligt element i Lazegas teori er netop, at aktører er frie til at spille ud i enhver aktion. Og at sådanne udspil (*knowledge claims*) er udtryk for en strategisk og politisk tænkning snarere end åben og herredømmefri dialog i en Habemas’k forstand.

Handlingens legitimitet

Efter at aktøren har valgt en passende identitet og dermed placeret sig i en særlig position i forhold til den sociale kontrol, drejer overvejelserne sig om, hvordan han kan sikre legitimitet for sin handling eller adfærd. Det gælder for aktøren om at kæde sin sociale position sammen med sin forventede handling. Det handler igen om forventninger. Når aktøren skal vælge den rette handling, betyder ”*hvad er legitimt?*” i virkeligheden ”*hvad bliver der forventet af mig?*” Igen er det vigtigt

at bemærke den subjektive valgfrihed. Aktøren er i stand til at problematisere sin egen adfærd og for eksempel kalkulere med risiko for sanktioner.

Aktørernes tilhørsforhold

Det sidste kriterium har at gøre med alle de andre aktørers position i forhold til den sociale kontrol. Det handler om at finde støtte og legitimering hos nogle, mens man eventuelt distancerer sig fra andre.

”To decide about the extension of one’s accountability means therefore to designate, within the social setting one belongs to, those from whom one wishes to obtain an assent, a ratification, a guarantee of legitimacy of one’s behavior.” (Lazega, 1992:41)

Koalition, alliancer og rygdækning spiller altså en stor rolle i en aktørs bedømmelse af ”*appropriateness*.” I forhold til den sociale distribution og udvikling af viden er det interessant, at sådanne forhold – der ikke har noget direkte af gøre med et udsagns eller en handlings faktuelle karakter at gøre – spiller så stor en rolle for, hvorledes aktører placerer deres sympati i en social sammenhæng.

Med disse tre kriterier for bedømmelse af ”*appropriateness*” giver Lazega et afgørende bidrag til dette speciale. Teorien nuancerer den hidtidige diskussion af interaktion som et væsentligt element for både læring og refleksivitet: **Det er ikke blot ubevidste relevansstrukturer, der styrer vores opmærksomhed, men også bevidste og strategiske valg. Legitimering er et væsentligt element i den sociale distribution af viden:**

”Knowing well cannot be reduced exclusively to the use of a stock of knowledge, as in the perspective of Berger and Luckmann, nor to the conception of information control as manipulation of rules of allocation and distribution. For the study of knowing well, uncertainty control is not only a question of quantity and access to ready-made information, but a question of authority, trust, and boundaries in information elaboration. Messages need legitimisation to be considered as informative.” (Lazega, 1992: 31)

Spørgsmålet er nu, hvorledes aktørerne søger denne legitimering. Som tidligere nævnt opererer Lazega med begrebet ”*knowledge claims*” eller ”*reality claims*.” Det er ikke nok for aktøren at definere situationen. Han må også gøre et udspil, der stemmer overens med de forventninger, han gør sig. I det følgende vil jeg kort gøre rede for Lazegas typologisering af *knowledge claims*. Gennemgangen skal tjene til at illustrere, hvorledes aktører i en social sammenhæng lægger en række politiske og strategiske overvejelser ind i deres udspil i interaktionen.

At gøre hævde på virkeligheden

Lazega har bygget sin teori på empiriske studier af to forskellige arbejdsgrupper. I sin analyse af de to arbejdsgrupper har Lazega spurgt hvert enkelt medlem, hvorledes vedkommende ville indsamle information blandt de andre gruppemedlemmer i en given hypotetisk situation – og derefter gøre rede for argumenterne bag sine valg. Ud fra svarerne har han induktivt udledt to grundlæggende overvejelser der ligger bag hvert argument (Lazega, 1992:52): *For det første* forholdet til institutionel autoritet. Det er et spørgsmål om, hvorvidt institutionel autoritet bliver tilskrevet en værdi i forhold til argumentet eller ej. Aktører, der har adgang til institutionel autoritet, – dvs. sidder i en magtposition – vil typisk forsøge at lade denne autoritet spille en rolle i forhandlingen af ”*appropriateness*,” mens aktører, der ikke har en sådan adgang, vil forsøge at lade deres argumenter indeholde en implicit underspilning af den institutionelle autoritets rolle i forhandlingen. *For det andet* præsupponerer hvert argument enten en fælles virkelighed, som er accepteret af alle deltagerne i forhandlingen – en formodning om at alle deler samme definition af situationen – eller

de lægger vægt på en opsplitning af gruppen – at der eksisterer forskellige definitioner af situationen.

Disse to forhold er grundlæggende for ethvert udspil i den sociale interaktion. Især den sidste overvejelse er væsentlig. En aktør kan vælge at sikre sit udspil mod at miste legitimitet enten ved at tilstræbe konsensus i hele gruppen eller ved på forhånd at differentiere sig fra en del af gruppen. På samme måde kan aktøren vælge at præsentere sit udspil således, at alle i gruppen har ret til at udfordre det, eller han kan præsentere det på en måde, som kun åbner begrænset adgang for udfordrere – med Lazegas ord kan et udspil enten være offentligt eller privat.

Som vi skal se i det følgende skruer aktører ofte deres udspil sammen på paradoksale måde. For eksempel er det ikke umuligt at et argument, der foregiver at hente sin legitimitet fra hele gruppen, samtidig udelukker en del af gruppen fra at modsige eller udfordre det.

De ovenstående overvejelser sammenholdt med de allerede beskrevne kriterier for bedømmelse af ”*appropriateness*” resulterer i en typologisering af fire forskellige ”*reality-*” eller ”*knowledge claims*” (i det følgende vil jeg referere til disse som ”udspil”):

Det realistiske

Dette udspil forudsætter legitimering fra hele gruppen og er offentligt – åbent for udfordringer fra hele gruppen. Det forudsætter altså at alle i gruppen deler samme billede af virkeligheden og ignorerer således eventuelle opdelinger eller strategiske koalitioner. ”*Appropriateness*” søges dermed opnået på demokratisk vis. Udsagn måles på deres overensstemmelse med virkeligheden i en proces, hvor alle er frie til at deltage.

Det ekspertprægede

Dette udspil forudsætter ligeledes en fælles definition af virkeligheden i hele gruppen, men det er privat – det åbner kun for at en del af gruppen kan udfordre det. Udsagn måles igen på deres overensstemmelse med virkeligheden, men dele af gruppen er udelukket fra at bedømme dette. Udspillet indeholder den implicite præmis at eventuelle modsigelser er ukvalificerede. Legitimeringen bygger altså på en begrænset adgang til modsigelser og udfordringer.

Det polemiske

Dette udspil forudsætter, at der findes forskellige definitioner af situationen – forskellige virkelighedsopfattelser. Samtidig er det offentligt og åbner altså for udfordringer fra hele gruppen. Men denne offentlighed er kun overflade. I virkeligheden lukker udspillet helt af for modspil fordi det på forhånd vælger side. Det eneste, der i virkeligheden er åbent, er retten til at vælge side. Den gælder til gengæld alle i gruppen.

*Det indviede*³⁵

Dette udspil forudsætter ligeledes, at der findes forskellige virkelighedsopfattelser i gruppen. Samtidig er det privat, og dermed er retten til at udfordre begrænset til en del af gruppen. Hvordan ens udspil bliver modtaget afhænger af ens position i gruppen. Udspil af denne type bygger fra starten på den forudsætning, at kun en del af gruppen vil være enig. Derfor diskvalificerer de på forhånd alle eventuelle modstandere fra at komme med legitime modspil.

³⁵ Lazega kalder denne type for ”*the initiated claim*”. Det giver ikke mening at oversætte dette direkte til ”initierede”. Jeg tolker betydningen som noget, der er for de indviede – noget lukket og privat.

Relationer og grænsedragning

Som det ses i ovenstående gennemgang hænger bedømmelsen af ”appropriateness” tæt sammen med relationer. Om et udspil i sidste ende bedømmes som passende i resten af gruppen afhænger i høj grad af aktørens evne til at forvalte sine relationer. ”Claims” eller udspil, der har succes i en bestemt social kontekst, får ikke nødvendigvis succes i andre. At forvalte relationer er altså en vigtig faktor i udvikling og distribution af viden og derfor også i beslutningstagen og adfærd generelt.

Dette ses helt konkret i de fire typiske udspil ovenfor. I tre ud af fire spiller aktørens identitet og hans relationer til andre aktører en grundlæggende rolle. To ud af fire behøver endda ikke at opnå offentlig tilslutning i hele gruppen, men henter deres legitimitet i en afgrænset og indviet undergruppe.

Dannelsen af koalitioner, undergrupper og modsætningsforhold spiller således en stor rolle. Lazega kalder dette for ”*boundary work*” – grænsedragning.

”Within the group, boundary work is necessarily conflictual. It includes or excludes members as potential representatives of social control. It is a struggle for control of participation in the process of the definition of the situation.” (Lazega, 1995:58)

At grænsedragning og relationer har så stor betydning betyder, at meget kommer til at afhænge af strukturer – hvad enten der er tale om sociale eller organisatoriske strukturer. **Hvis en værdifuld viden eller god idé ikke nyder den rette opbakning socialt eller hierarkisk, kan den have svært ved at trænge igennem. Strategisk og politisk tænkning forplumrer både udvekslingen og udviklingen af viden i organisationen.**

Opsamling

Jeg har valgt at give Lazegas teori en forholdsvis detaljeret gennemgang. Det skyldes at de mange detaljer er med til at illustrere en vigtig pointe i forhold til dette speciale: Interaktion er domineret af strategiske overvejelser, politiske hensyn og irrationelle beslutninger. Og nok så væsentligt: Disse magtspil kan udgøre væsentlige barrierer for fordeling og udvikling af viden i organisationen.

Teorien er også et vigtigt bidrag, fordi den bringer perspektivet lidt væk fra det meget flagrende og tågede, der nemt kommer til at dominere, når man anlægger et meget procesorienteret syn. Denne teori giver et meget konkret og individ-nært billede af nogle af de mange forhold, der spiller ind i dagligdagens interaktion i en organisation.

”This approach emphasizes that the elaboration of information is socially organized, particularly through the manner in which members perceive social control and involve themselves in the internal politics of their social setting, i.e., the consistent adoption of a particular relationship toward authority.” (Lazega, 1992:129)

Det er svært at forestille sig at alle disse strategiske overvejelser ikke virker som begrænsninger for virksomhedens refleksivitet. **Som jeg tidligere har belyst forudsætter refleksivitet en høj grad af åben forhandling og samtale internt i virksomheden, men når denne samtale er præget af politiske hensyn, er der ikke tale om en ”ren” dialog. Hvis målet med medarbejdernes interaktion med hinanden primært er at ”hytte sit eget skind”, må det have en negativ betydning for refleksivitets- og læringsprocessen.**

Efter dette indblik i mikropolitisk begrænsninger i den organisationsinterne interaktion vil jeg igen vende mig mod relevansbegrebet. Denne gang fra en mere kommunikativ vinkel.

Kapitel 9: Relevans og refleksion

I kapitel otte viste jeg, hvorledes relevans er et helt centralt begreb, når man beskæftiger sig med læring og refleksivitet. Det er vores relevansstrukturer, der bestemmer hvilke begivenheder, vi vælger at underkaste en nærmere refleksion. Og relevansstrukturerne udgør vores fortolkningsramme, når vi reflekterer og forsøger at danne mening. Samtidig er relevans – vil jeg hævde i dette kapitel – det styrende pragmatiske princip, når vi interagerer – både internt i virksomheden og med eksterne interessenter. Kapitlerne i dette speciale afspejler på mange måder progressionen i min egen erkendelsesproces. Der er derfor interessant, at jeg ender ud med at beskæftige mig med relevansbegrebet, der som pragmatisk princip er helt grundlæggende for menneskelig kommunikation. Jeg vil i dette kapitel give en mere kommunikativt orienteret vinkel på relevansbegrebet og diskutere, **hvorledes relevansbegrebet kan bidrage til forståelsen af public relations læring.**

Relevans og kommunikation i en organisation

Jeg beskæftiger mig i dette speciale med, hvorledes den interne og uformelle kommunikation i en organisation kan bidrage til varetagelsen af organisationens offentlighedsrelationer. I den forbindelse er relevansbegrebet interessant, fordi det både peger på den enkeltes subjektive og private relevansstrukturer og på de fælles, intersubjektive relevansstrukturer, der skelner en gruppe eller organisation fra sine omgivelser. Jeg vil tillade mig at hævde, at der findes en høj grad af sammenfald i relevansstrukturerne blandt medlemmerne i en organisation, fordi disse har en høj grad af interaktion med hinanden og deler fælles omgivelser (jf. Schütz, kapitel otte). Kommunikation i en organisation bygger ofte på et stort kendskab til hinanden:

”Communication in work environments owes much of its efficiency to the fact that people have sophisticated and relatively reliable ‘models’ of their work place interlocutors’ beliefs and goals.” (Andersen, Daele & Ravnholt, 1996:319)

Den fælles kontekst, som en arbejdsplads udgør, resulterer i et højt kendskab til hinandens forudsætninger og situation og dermed til en relativt stabil synkronisering af relevansstrukturer. Verbal kommunikation mellem mennesker i en fælles arbejdsituation er skoleeksemplet på en kontinuerlig adaptiv proces (Andersen, Daele & Ravnholt, 1996:320). Det enkelte individ vil løbende tilpasse sig de værdier og mål og det verdenssyn, som gruppen har, for at kunne fungere i gruppen.

”In work contexts, the domain and the tasks, the role allocation, and the availability of common discourse schemata and strategies invariably tend to supply the basis of a great number of prior beliefs or expectations. Common professional experience and training contribute to making such beliefs and expectations appear rational and justified in the work context: one may fairly confidently expect other people working in positions similar or complementary to one’s own in the same or a similar organisation to share one’s own view of the work task and domain.” (Andersen, Daele & Ravnholt, 1996:326-327)

Parallellen til Schütz’ “in-group” er åbenbar. Det høje kendskab til hinandens forudsætninger og forventninger internt i gruppen muliggør en høj grad af indforståethed og effektivitet i kommunikationen. Men det repræsenterer også en risiko for misforståelser i forhold til ikke-medlemmer eller andre grupper. Man kan også sige, at det samarbejde, som interpersonel kommunikation er, har bedre vilkår internt i en organisation end i mange andre kontekster – selv med de forbehold for politiske spil, som jeg påpegede i det forrige kapitel. Jeg vil nu kigge nærmere på dette samarbejde, hvor relevansbegrebet står helt centralt.

Relevans og pragmatiske principper

“One of the most noticeable characteristics of conversation is the orderliness with which participants take turns in speaking, rarely overlapping or leaving long periods of silence.” (Wells, 1981:26)

Når vi kommunikerer, er vi ‘tunet’ ind på hinanden og forsøger i samarbejde at få samtalen til at fungere. Vi strækker os ofte meget langt for at få kommunikationen til at glide. Men samarbejdet strækker sig meget længere end ‘turn-taking’:

“Understanding language involves more than attending to the words and sentences that are spoken and written: unless we look beyond the forms to the intentions that they realise - the experiences that are referred to, the purposes that give rise to them and the situation in which they occur - we shall not achieve a full understanding, either of the sentences themselves or of language as a human phenomenon.” (Wells, 1981:23)

H.P. Grice beskrev i halvtredserne i sit såkaldte ”kooperative princip” (The Cooperative Principle), hvorledes den menneskelige kommunikation er styret af en række maksimer eller pragmatiske principper, som gør det muligt at mene mere end det, man rent bogstaveligt siger, fordi samtalepartneren med kendskab til netop disse maksimer altid vil søge den relevante mening i det sagte. Det kooperative princip bygger således på en *forventning* om, at samtalen udføres af rationelle individer, der trods uenighed tilstræber sammenhæng og forståelighed:

”[O]bservance of the CP and maxims is reasonable (rational) along the following lines: that any one who cares about the goals that are central to conversation/communication (e.g., giving and receiving information, influencing and being influenced by others) must be expected to have an interest, given suitable circumstances, in participating in talk exchanges that will be profitable only on the assumption, that they are conducted in general accordance with the CP and the maxims.” (Grice, 1975:49)

Grice samler sine maksimer under fire kategorier:³⁶

Kvantitet

- Gør dit bidrag så informativt, som det er påkrævet.
- Gør ikke dit bidrag mere informativt end påkrævet.

Kvalitet

Supermaksime: Forsøg at gøre dit bidrag sandt.

- Sig ikke noget, du mener er falsk.
- Sig ikke noget, du ikke har belæg for.

Relation

- Vær relevant (“be relevant”)

Måde

– relaterer ikke til det sagte, men til måden det bliver sagt.

- Udtryk dig klart.
- Udtryk dig utvetydigt.
- Vær kortfattet.
- Vær velordnet.

³⁶ Oversættelse fra (Basland & Kej, 1998:14)

Grice har på mange måder dannet grundlag for pragmatisk sprogteori. Han introducerede en meget central opfattelse i pragmatikken: At forståelse af ytringer ikke kun er et spørgsmål om at forstå deres leksikalske betydning, men også om at trække på ikke-lingvistisk information, og i de tilfælde, hvor intentionen ikke er eksplicit, at trække på et kendskab til pragmatiske principper for at 'genskabe' implikaturer. Men i forbindelse med min afdækning af relevansbegrebet er der en række problemer i Grices maksimer. For det første er han ikke særlig klar, når det gælder om at definere udsagnet "be relevant". For det andet har mange – deriblandt Grice selv – haft svært ved at skelne de enkelte maksimer fuldstændigt fra hinanden. Jeg har i et tidligere projekt ved pr uddannelsen på RUC (Basland & Kej, 1998) været med til at slå til lyd for, at relevans-maksimet i nogen grad kan overordnes de øvrige maksimer. Her argumenterede vi for, at et brud på ethvert af de andre maksimer er et brud på relevans-maksimet. Eksempelvis må sandheden være mere relevant end løggen, og det er også vanskeligt at se, hvordan det kooperative princip i det hele taget kan gælde, hvis relevans-maksimet er brudt.

Et skridt nærmere afdækningen af relevansbegrebet kommer Harder & Kock (1976) i "The Theory of Presupposition Failure." Harder & Kock ønsker at revurdere den traditionelle forståelse af præsuppositioner og i stedet arbejde med en bredere definition, der også indeholder pragmatiske principper. Efter en revurdering af Grices maksimer ender de med to: Ikke-overflødighed (non-redundancy) og relevans. Før jeg forklarer disse nærmere, er det nødvendigt ganske kort at forklare et par andre begreber fra Harder & Kocks teori: "Background assumptions" og "Communicative Function". Background assumptions forklares i første omgang således:

"The mode in which a presupposition is satisfied is that it is recognized by the speaker and the hearer in conjunction. We will say that it should belong to the background assumptions of the speaker and hearer." (Harder & Kock, 1976:12)

Communicative Function – den kommunikative funktion skal skelnes fra en ytrings illokutionære kraft, men er relateret til begreber som 'speech act' og 'illocutionary act'. En sproghandling kan have en illokutionær kraft, der ikke er indikeret i selve ytringen, og præsuppositioner (som Harder & Kock koncentrerer sig om) ses netop i selve ytringen. Derfor et nyt begreb. Den kommunikative funktion defineres således:

"[T]hat which the utterance purports to do in virtue of the linguistic elements within it." (Harder & Kock, 1976:12)

Den kommunikative funktion er med andre ord den del af ytringens intenderede funktion, der er eksplicit indikeret i ytringen. Ytringen "her er koldt" kan som sproghandling alt efter konteksten både ses som en konstatering, en opfordring, en ordre osv., men dens kommunikative funktion vil altid være: "[T]hat of stating that something is the case." (Harder & Kock, 1976:13).

Harder & Kock opstiller flere forskellige præsuppositionstyper. I denne sammenhæng er det dog kun relevant at tage fat i én – nemlig den som knytter sig til den kommunikative funktion, og som både taler og hører må forudsætte eksistensen af: Ikke-overflødighed og relevans. De kommer frem til disse efter en diskussion af Grices maksimer, hvor de altså finder, at det er kvantitetsmaksimet og relationsmaksimet, der er interessante. Kvalitetsmaksimet og mådesmaksimet falder helt ud i Harder & Kocks fremstilling. De ser en overlapning mellem relevansmaksimet og maksimet "Gør ikke dit bidrag mere informativt end påkrævet." Når en ytring er mere informativ end påkrævet, er det enten fordi den udtrykker noget, høreren ved i forvejen, eller fordi den er irrelevant. Således mener Harder & Kock, at de to ovennævnte regler er tilstrækkelige til at dække den præsupposition, der knytter sig til den kommunikative funktion:

1. **Ikke-overflødig**: Den kommunikative funktion må ikke allerede tilhøre hørerens 'background assumptions'.
2. **Relevans**: Den kommunikative funktion skal være relevant eller interessant – altså være forbundet med hørerens 'background assumptions'.

Ytringen skal tage udgangspunkt i noget, modtageren ved, men ikke sige det han allerede ved. Og ytringen skal retfærdiggøre sig selv; det, man siger, må ikke være del af de fælles baggrundsantagelser, men der skal være forbindelse mellem afsender og modtagers fælles baggrundsantagelser. Hvis man siger noget, alle ved, bryder man regel nummer et. Hvis man siger noget, ingen ved noget om, bryder man regel nummer to. Lad os igen tage fat i ytringen "her er koldt" som eksempel på præsupponeringen af de to regler. Denne ytring vil i de fleste tilfælde bryde regel nummer 1, da modtageren højst sandsynligt ved det i forvejen. Men modtagerens viden om, at afsenderen holder sig til reglerne, får ham til at tolke ytringen i forhold til konteksten; måske ønsker afsenderen, at han skal lukke vinduet eller skrue op for varmen. Også i forhold til relevans reglen vil modtageren søge en mening i ytringen ud fra en forudsætning om, at afsenderen ikke vil bryde reglen. Ytringen "det er nøjagtigt 0,2 grader varmt udenfor" er ikke redundant, da den sandsynligvis ikke tilhører modtagerens baggrundsantagelser, men modtageren vil reagere ud fra en *formodning* om, at den er relevant og for eksempel lukke vinduet eller skrue op for varmen. Kommunikationen er altså et samarbejde, som er afhængigt af:

"... the awareness of both speaker (S) and hearer (H) that a communicative function (CF) is meant to be non-redundant and relevant [...] even if the CF of an utterance is not immediately relevant, the hearer will act on the assumption that it was intended to be relevant and look for a way to connect with the BA [Background Assumption]." (Harder & Kock, 1976:16-17)

Også Ole Togeby har i Praxt (Togeby, 1993) taget udgangspunkt i Grices maksimer i sin definition af relevans. Han definerer relevans som det, at

"en tekst er **forståelig**, dvs. tager udgangspunkt i noget som modtageren kender og genkender, dels er **informativ**, dvs. udsiger noget for modtageren nyt, og dels står i forhold til modtagerens **interesse**." (Togeby, 1993:431)

Kvantitetskategorien deler han op i forståelighed og informativitet, mens relevans sættes lig med interesse. Ligesom Harder & Kock udelader Togeby altså både kvalitets- og mådekategorierne. Og hans forståelse af relevans minder meget om deres – blot med tilføjelsen af "interesse".

Der er en vis lighed mellem Togeby's definitioner (der altså bygger på Grice) og Schütz' relevanstyper (Basland & Kej, 1998), som jeg gennemgik i afslutningen af kapitel syv. Ved at drage denne sammenligning, viser der sig en række pointer i forhold til relevansbegrebets betydning for nøglebegreberne refleksion og læring.

Tematisk relevans og forståelighed: For Schütz drejer tematisk relevans sig om at genkende det problem, man står overfor.

"That by virtue of which something is constituted as problematic in the midst of the unstructuralized field of unproblematic familiarity – and therewith the field into theme and horizon." (Schütz, 1970:35)

For Togeby er forståelighed, at ytringen tager udgangspunkt i noget modtageren kender og genkender – altså i 'the field of unstructuralized familiarity'. Begge definitioner handler om opmærksomheden på det allerede kendte, der fungerer som ramme for forståelsen. For at forstå noget, skal man kunne genkende det som tilhørende en bestemt kategori. **Derfor er en vigtig**

forudsætning for refleksion og læring, at ny information kan sættes i forhold til organisationens virkelighed og identitet.

Fortolkningsrelevans og informativitet: Fortolkningsrelevansen kommer for Schütz i spil, når der allerede foreligger en tema/horisont struktur. Når modtageren udfra sine tidligere erfaringer må placere den nye information i en kategori, han allerede har i sin baggrundsviden. For Tøgeby må ytringen indeholde noget nyt (informativt), som modtageren kan tolke ud fra noget kendt. Begge definitioner beskæftiger sig således med forholdet mellem den nye og den kendte information. Man kan også sige, at det er i fortolkningsrelevansen, at refleksion og læring finder sted. Det er hér, at noget nyt bliver sat i forbindelse med noget kendt og dermed skaber nye baggrundsantagelser (viden) hos den enkelte. **En betingelse for refleksion og læring er altså, at der tilføjes noget nyt og ukendt, som individet tolker udfra noget kendt og genkendeligt.**

Motivationsrelevans og interesse: Motivationsrelevans betyder for Schütz, at man kan bruge informationen x til noget – at x indgår i ens større planer. Der er således tale om noget, som personen har fokus på – interesserer sig for. Det giver sig selv, at også denne relevanstype har betydning for refleksion og læring. Det er ikke en hvilken som helst ny information, der bliver gjort til genstand for refleksion eller resulterer i læring. **Det er ikke nok, at informationen tager udgangspunkt i noget kendt og tilføjer noget nyt. Den skal også kunne bruges til noget – den skal vedrøre organisationens forretning, strategi, omdømme eller lignende.**

Opsamling: Relevans og public relations læring

Relevans er det springende punkt, når det gælder læring og refleksion. Relevans handler om fordomme eller baggrundsantagelser og deres forhold til ny og ukendt information. Men relevans handler ikke blot om den enkeltes baggrundsantagelser. Jeg ser en mulighed for at udbrede begrebet til også at gælde organisationens baggrundsantagelser og identitet. I kapitel seks diskuterede jeg dualiteten mellem identitet og forandring på organisatorisk niveau. For mig at se kan relevansbegrebet være en god ramme at forstå denne dualitet i. Som kommunikativt princip kan det anskueliggøre afvejningen mellem identitet og forandring, der i denne sammenhæng modsvarer henholdsvis baggrundsantagelserne (det kendte) og den nye, ukendte information i relevansdiskussionen.

Den enkelte medarbejder møder spillet mellem identitet og forandring i konkrete kommunikations-situationer. Det er, når nye erfaringer og informationer dukker op, at den eksisterende viden og det eksisterende verdenssyn bliver udfordret. Da læring og refleksivitet er kollektive, interaktive processer, vil denne udfordring oftest opstå i kommunikationssituationer – enten internt i organisationen eller delvist i samspil med eksterne aktører. I disse konkrete eksempler vil det være relevans som pragmatisk princip og relevansstrukturer hos den enkelte, der afgør, om den nye information vil blive underkastet refleksion og resultere i læring, men også *hvilken* lære organisationen vil drage af det. Lad os tage et konkret eksempel, og belyse det ved hjælp af relevansbegrebet:

Medicinalvirksomheden Novo Nordisk deltager i en retssag mod Sydafrika, fordi landet ønsker at producere billig kopimedicin mod AIDS. Det rejser en mediedebat, hvor Novo kommer i skudlinien og bliver beskyldt for at prioritere penge højere end menneskeliv. Topledelsen træder selvfølgelig frem og forsvare virksomhedens standpunkt, men lærer virksomheden noget af sagen – er den refleksiv? Eller med andre ord: Resulterer sagen i en ændret selvforståelse og ændrede handlingsmønstre? Er der tale om refleksion eller blot refleks? Ud fra en relevansbetragtning er der

naturligvis tale om, at sagen tager udgangspunkt i noget kendt for Novos medarbejdere; den handler om deres branche, og mange af dem har måske kendt til retssagen, før medierne gik ind i sagen. Samtidig tilføjes der også ny information i form af omverdenens reaktioner. Også i forhold til motivation og interesse, må sagen siges at være relevant, da den handler om virksomhedens patentrettigheder på den ene side og dens omdømme i den danske offentlighed på den anden. Ud fra en relevansbetragtning er det derfor temmelig sikkert, at sagen har medført refleksion internt i virksomheden. Om den har resulteret i læring (i betydningen ændret adfærd) er derimod mere tvivlsomt. Virksomheden ville formentlig gøre det samme igen, fordi hensynet til patentrettighederne var stærkere end hensynet til omdømmet, men samtidig kan man sagtens forestille sig, at sagen har rykket ved medarbejdernes baggrundsantagelser og ved deres identitet i forhold til virksomheden og dermed skabt grobund for en ændret adfærd, næste gang en lignende sag dukker op.

Jeg er udmærket klar over, at ovennævnte eksempel ikke holder som validt, videnskabeligt bevis, men det illustrerer, hvorledes relevans kan være en ramme til at forstå baggrunden for læring og refleksion. Med et helt tænkt eksempel, kunne man forestille sig, hvordan Novo-sagen ville blive opfattet af en medarbejder på henholdsvis en legetøjsfabrik og på en fabrik, der producerer pumper. For dem begge vil sagen tage udgangspunkt i noget kendt og genkendeligt. De kender begge Novo Nordisk, og de ved begge, at AIDS er et stort problem i Afrika. Men pumpe-medarbejderen vil muligvis også genkende afvejningen mellem patentrettigheder og nødhjælp³⁷. Der er også ny information: Retssagen og debatten. Det springende punkt er således motivationsrelevansen eller interessen: Er denne nye information noget, der kan indgå i deres større planer. Legetøjsmedarbejderen vil formentlig ikke reflektere nærmere over sagen, med mindre han er aktionær i Novo Nordisk el.lign. Man kan derimod sagtens forestille sig, at pumpe-medarbejderen ser en mulighed for, at hans virksomhed kan havne i samme situation i en konflikt mellem patentrettigheder og nødhjælp. Den nye information, som Novo-sagen udgør, kan dermed meget vel vise sig at blive genstand for refleksion og læring i pumpe-virksomheden. Selv om begge de to medarbejdere møder den samme debat i medierne, vil deres tolkninger af den være forskellige, fordi deres relevansstrukturer og baggrunde er forskellige.

Den ovennævnte sag er for mig et klassisk public relations problem, hvor en virksomheds forståelse af, hvad der er rigtigt kolliderer med omverdenens forståelse. Men det er ikke sikkert, at en jurist eller en økonom ville se den på samme måde. Deres relevansstrukturer er anderledes end mine. Denne pointe er vigtig, når jeg i dette speciale beskæftiger mig med public relations læring. Hvis ikke public relations er en del af ens tankegang, vil det heller ikke være noget, man reflekterer over eller lærer af. Omdrejningspunktet i Holmströms socialsystemiske public relations paradigme var netop, at systemet formåede at 'medreflektere' mediet samfundsansvarlighed. Ud fra en relevansbetragtning kan man sige, at public relations problematikker skal være en del af ens baggrundsantagelser, før man kan genkende dem, finde dem relevante og reflektere over dem. På samme måde skal man kunne se interessen eller motivationen i dem. **En forudsætning for den reflektive virksomhed, der dyrker public relations læring, må således være, at der findes en public relations forståelse bredt i virksomheden. Public relations skal være forankret i den enkelte medarbejders relevansstrukturer eller baggrundsantagelser.**

I det næste kapitel vil jeg foreslå historiefortælling som en helt konkret metode til at gøre public relations til en del af den organisatorisk refleksion og læreproces.

³⁷ Den danske virksomhed Grundfos har eksempelvis leveret pumper til mange u-landsprojekter.

Kapitel 10: Historiefortælling - som ramme for refleksion og læring

”Storytelling is an art of weaving, of constructing, the product of intimate knowledge. [...] Good stories are valuable; they can hardly be mass produced. Teachers, orators, and demagogues have long recognized their value – good stories entertain, explain, inspire, educate, and convince” (Gabriel, 2000:1)

I dette kapitel vil jeg foreslå historiefortælling som en mulig ramme for at arbejde med public relations læring og refleksion i en organisatorisk kontekst. Historiefortælling er et interessant område, der i de senere år tid har sneget sig ind i organisationslitteraturen efter at have været et anvendt metodisk felt i blandt andet antropologien og psykologien (Gabriel, 2000:3). Jeg vil gå så langt som til at kalde det ét af tidens store modebegreber, men jeg ser også en stor metodisk anvendelighed i forbindelse med problemfeltet i dette speciale. Historiefortællingsvinklen vil jeg slutteligt supplere med et perspektiv, der placerer metaforer som et centralt element i vores måde at se verdenen og strukturere vores viden. Metafor-perspektivet kan således bidrage til at koble de meget centrale elementer sprog, relevans og mening. Jeg vil på ingen måde foregive at gå i dybden med hverken historiefortælling eller metaforer. Der er tale om en opridsning af en ramme for at arbejde med refleksion og læring i forhold til public relations.

Boje (1991:106) definerer organisatorisk historiefortælling som: ”*the institutional memory system of the organization*”. Historiefortælling er *refleksiv*, fordi den hele tiden genskaber fortiden i forhold til nutiden – fortolkningerne bliver til nye historier. Historiefortælling er *interaktiv*, fordi de fleste historier har flere fortællere, der skifter mellem rollen som fortæller og tilhører. Historiefortælling er *dialogisk*, fordi historiens sandhed ikke ligger i den enkelte version, men i selve processen, der skaber den (Boje, 1991).

Jeg har i kommunikationsbranchen flere gange stødt på den misforståelse, at ”organizational storytelling” har at gøre med virksomheders evne til at fortælle deres historie til omverdenen. Især reklameguruen Jesper Kundes tanker om branding og corporate religion bliver af mange forvekslet med ”organizational storytelling”. Selv om der er åbenlyse ligheder i det narrative, er denne sammenligning dog helt forkert. Storytelling eller historiefortælling er, i det perspektiv jeg behandler i dette speciale, en metode til at analysere organisationer. Det har at gøre med organisationens indre processer, dens kultur og identitet. Samtidig er perspektivet interessant, fordi historiefortælling er en vigtig del af menneskets natur. Vi er ‘Natural born storytellers’ ((Boje, 1994:433) i Nymark, 1999).

”If we listen to the talk around, it is not difficult to think that storytelling goes on almost non-stop. People transform their lives and their experiences into stories with practised ease.” ((Mangham & Overington, 1987:193) i Gabriel, 2000:18).

Vi er alle potentielle historiefortællere. Tilhørere kan hurtigt blive til fortællere (Gabriel, 2000:11). Historier bliver digtet, omdigtet og genfortalt i ét væk. Og hver gang en historie bliver fortalt, formidler den en mening fra fortæller til tilhørere.

”Stories travel easily, mutating along the way, resurfacing in unexpected places in unexpected shapes. Good stories represent a successfully met challenge, whereas poor stories may be seen either as personal failures on the part of the storytellers or as instances where meaning is drained out of discourse.” (Gabriel, 2000:13)

Historiefortælling og mening

Jeg har tidligere beskæftiget mig med Weicks (1995) teori om 'sensemaking' i organisationer. For at opsummere, opstiller han følgende syv karakteristika for 'sensemaking': 1) *Grounded in identity construction*, 2) *retrospective*, 3) *enactive of sensible environments*, 4) *social*, 5) *ongoing*, 6) *focused on and by extracted cues*, 7) *driven by plausibility rather than accuracy*. I det følgende vil jeg vise, at disse stemmer godt overens med de egenskaber, der ligger i organisatorisk historiefortælling. Historiefortælling er et uhyre vigtigt element i organisatorisk 'sensemaking', meningsdannelse og fortolkning af mening. Jeg vil ikke gennemgå Weicks punkter et efter et men blot holde dem for øje gennem afsnittet.

Hvis man fokuserer på Weicks sidste punkt, så er et af de vigtigste kendetegn ved historiefortælling fortællerens (kunstneriske) frihed til at fordreje fakta, for at gøre historien mere interessant eller for at tillægge den en særlig mening. Historiefortælling er ikke blot genfortælling af begivenheder, men fortolkning og fordrejning af – og tillæggelse af mening til – begivenheder (Gabriel, 2000:31). Historiefortælling inviterer til 'sensemaking' ved at sætte sig ud over fakta. De faktiske begivenheder er blot råmaterialer for historiefortælleren. Historiernes værdi ligger i de individuelle og uensartede versioner, de afføder. Historier er mere end underholdning i frokostpausen. De tjener en lang række forskellige formål:

”[I]n contrast to the telling of fairy tales or folk tales, the telling of organizational stories frequently moves beyond entertainment, seeking to educate, persuade, warn, reassure, justify, explain, and console.” (Gabriel, 2000:32)

Gabriel (2000) arbejder, som analogi til Freuds begreb 'dreamwork', med begrebet 'story-work'. Han definerer det som ”*the process whereby a symbolically charged narrative is constructed out of an engagement of deep desires with organizational life*” (2000:35). Historier bliver med andre ord konstrueret som kombinationer af fakta og det enkelte individs egne meninger og ønsker. I denne proces er fortolkning helt centralt. Gennem fortolkning bliver de forskellige begivenheder ladet med mening, eller mening bliver fundet i fakta.

Når mening skal ind- eller uddrives af historierne, spiller retoriske troper, metaforer³⁸, metonymer, ironi og andre stilistiske virkemidler en vigtig rolle. Gabriel klassificerer i tilgift en række ”poetiske troper”³⁹, som bidrager til at generere mening og omdanne objektiv information til subjektiv, meningsfyldt erfaring (Gabriel, 2000:36):

- Attribution of motive
- Attribution of causal connections
- Attribution of responsibility, namely, blame and credit
- Attribution of unity
- Attribution of fixed qualities, especially in opposition
- Attribution of emotion
- Attribution of agency
- Attribution of providential significance

Jeg vil ikke gennemgå alle troperne i detaljer. Det helt centrale ligger i ordet ”attribution”, der går igen i dem alle. Det fremhæver det subjektive element – at de forskellige elementer er noget, som

³⁸ Jeg vil beskæftige mig nærmere med metaforer senere i dette kapitel.

³⁹ ”poetic tropes”

fortælleren tillægger eller tilføjer historien. Dermed er organisatoriske historier lige så meget udtryk for subjektive meninger, som de er genfortællinger af faktiske begivenheder.

De otte poetiske troper repræsenterer nogle helt grundlæggende fortælle tekniske egenskaber: Det er næsten umuligt at fortælle eller fortolke en historie uden at kunne tillægge et motiv til aktørerne. Det er nødvendigt for en god historie at være både klar og skarp. Det vil sige at tingene ofte fremstår mere sort-hvide og ukomplicerede end i virkeligheden. Forskellige begivenheder kobles uden smålig skelen til nuancer, og der etableres klare helte- og skurkeroller. Nogle skal have skyld og andre være ofre, før historien klart kan formidle mening videre. Hvis alle detaljer, nuancer og faktiske forhold skulle med, ville der ikke være tale om en historie men om en genfortælling – et vidneudsagn. På samme måde er generalisering eller at sætte forskellige individer eller grupper i bås helt godkendte mekanismer. Hvis meningen med en historie skal fremstå klart for tilhørerne, er det vigtigt, at den ikke drukner i nuancer. Hvis meningen, der skal udtrykkes i historien, er, at ledelsen i en organisation er inkompetent eller ude af kontakt med virkeligheden, vil det forplumre budskabet, hvis enkelte af lederne fremstilles som gode. Igen kommer meningen før fakta. For meningens skyld kan det endda være nødvendigt at tillægge døde ting motiver og handlinger.

”In organizational stories, one of the commonest attributions of agency is to the organization itself which is treated anthropomorphically as an independent and sovereign agent.” (Gabriel, 2000:39)

Lige som i eventyr, hvor dyr og døde ting ofte har menneskelige egenskaber, indeholder organisatoriske historier også dette element af personificering. Det tjener til at skabe mening i tilsyneladende meningsløse begivenheder. Hvis organisationen, computersystemet eller andet kan tillægges motiver, åbner det for historiefortælling, som igen åbner for tillæggelse af mening og for fortolkning.

De otte nævnte poetiske troper kan kombineres på talrige måder og på den måde generere komplekse narrative konstruktioner ud af selv simple begivenheder. De poetiske troper bruges af fortælleren til at understøtte særlige fortolkninger af historien og dermed formidle den tilsigtede mening. Samtidig konstruerer fortælleren både sin egen og organisationens identitet, men han står sjældent alene i dette arbejde. Historier udspringer som collager af en kompleks, intersubjektiv proces. Komplexiteten og diversiteten i organisatorisk ”story-work” afspejles i nedenstående citat:

”Organizational stories do not stand as obelisks or pyramids in a barren landscape. Instead, their texts constantly evolve, they compete, they emerge, they often disappear, at times to reappear out of nowhere. Many stories [...] coexist in different versions, rarely coming into direct conflict or competition, pursuing errant careers within organizations like furtive thoughts or fantasies. As long as a story remains ‘live’, new meanings may be uncovered and different symbolic elements may be highlighted.” (Gabriel, 2000:42)

Historiefortælling og læring

Når organizational storytelling i disse år er kommet i fokus og er blevet et produkt på hylden hos mange organisations-, management- og kommunikationskonsulenter, så skyldes det, at der naturligvis ligger et stort potentiale i historienes meningsbærende, meningsdannende og meningsudviklende karakter. Derfor er det også naturligt, at historiefortælling fra en ledelsessynsvinkel bliver opfattet som et muligt instrument til at påvirke organisationskulturer i en ønsket retning. Som eksponent for dette syn står blandt andre Nymark (1999, 2000):

”[L]edelsen er formidler af fortællinger med henblik på at kommunikere et fælles værdigrundlag for organisationens medlemmer og påvirke organisationskulturen indirekte. Organisatoriske fortællinger behandles

som formidlere af kultur og derigennem som opbyggende, bevarende og afviklende af organisatorisk hukommelse.” (Nymark, 1999, abstrakt)

Norman Fairclough (1992) beskæftiger sig med termen ’teknologisering af diskurs’ om dette, at sproget bruges aktivt for at opnå en ønsket ændring. For mig at se bliver historiefortælling i disse år kraftigt teknologiseret med henblik på at skabe endnu et redskab til den organisatoriske værktøjskasse. For Nymark er historiefortælling da også i høj grad et middel – et middel til at opnå læring og dermed imødegå forandring og kompleksitet. Han peger således direkte på historiefortællingens potentiale i forbindelse med dette speciales problemstilling. Nymarks syn på læring er også meget processuelt. Ligesom jeg har valgt at gøre, ser han læring i et meget bredt perspektiv både som den løbende justering af adfærd og processer på baggrund af erfaringer og som en mere reflektiv anden ordens læring, hvor organisationen som helhed ændrer nogle dybere værdier og forestillinger (Nymark, 1999:3-4). Historiefortælling er en måde at gøre det uhåndgribelige håndgribeligt.

”[H]vordan påvirkes, udvikles og kommunikeres det uhåndgribelige? Hvordan kommer den enkelte medarbejder ned til disse implicite, dybereliggende værdier i organisationskulturerne. Det gøres gennem de organisatoriske fortællinger.” (Nymark, 1999:5)

Nymark deler på langt de fleste områder Gabriels syn på historienes betydning for en organisation. Når jeg vælger at inddrage Nymark, er det fordi, han repræsenterer et langt mere funktionelt syn på feltet. For Gabriel er der i høj grad tale om en metode til at analysere organisationer. For Nymark er på mange måder der tale om et offensivt værktøj til at forandre organisationer. Og det er hér, organisatorisk historiefortælling for alvor bliver interessant for dette speciale. Nymark ser dog ikke organisatoriske historier som et område, der fuldstændig kan betvinges af en ledelse. Han skelner mellem formelle og uformelle fortællinger.

De uformelle fortællinger er de fortællinger, som jeg også har beskrevet med Gabriel (2000): Et virvar af forskellige historier, der bevæger sig på tværs i organisationen og varierer alt efter, hvem der fortæller. De er dynamiske, socialt konstruerede og forhandlede beretninger om tidligere hændelser (Nymark, 1999:6). De formelle historier er derimod *”eksplicit orienterede fortællinger, der er rettet både mod interne og eksterne interessenter til organisationen. Herigennem kommunikerer ledelsen virksomhedens politik og værdier.”* (ibid.). Der er således tale om værdibaseret ledelse – om et bevidst forsøg på at påvirke organisationens værdier i en bestemt retning med henblik på at forbedre organisationens samlede præstation. Det er hér relevant at vende tilbage til den dybde/overflade diskussion, jeg havde tidligere i specialet. For Nymark er de uformelle historier orienteret mod 2. ordens læring, det vil sige en reflektiv omdefinering af organisationens værdier og normer i dybden, mens de formelle fortællinger er orienteret mod 1. ordens læring, det vil sige omdefinering af strukturer, arbejdsgange og øvrige ”måder at gøre tingene på” – med andre ord de mere overfladiske ting. Her ligger netop paradokset i værdibaseret ledelse og i Nymarks forestilling om fortællinger som et ledelsesværktøj; de formelle fortællinger har ingen direkte effekt på kultur og værdier. Disse kan kun rykkes gennem den uformelle kommunikation. Det antyder, at det er de uformelle historier, man skal fokusere på, hvis ønsket er at ændre noget fundamentalt i en organisation. Men hvordan påvirker man de uformelle historier, og er det overhovedet muligt? Det hører ikke inden for rammerne af dette speciale at svare på disse spørgsmål. Jeg har blot ønsket at spille organisatorisk historiefortælling på banen som en mulig metode til at arbejde med public relations læring. I det følgende afsnit vil jeg kort diskutere feltets mulige relevans for specialets problemstilling.

Opsamling: Historiefortælling og public relations

I forhold til den overordnede problemstilling er organisationens historier interessante, fordi de kan ses som medier for refleksivitet og organisatorisk læring. **Historierne udgør et rum, hvor medlemmerne af en organisation kan udtrykke og udveksle tanker, følelser og meninger om hinanden, ledelsen, organisationen som helhed osv.** uden at sætte disse direkte på dagsordenen. Historiefortælling er også en dynamisk forhandlingsproces, som har potentiale til løbende at tilpasse sig nye begivenheder eller informationer uden at give slip på selve kernen i historien. Således kan fortællingerne også ses som bindeledet mellem den organisatoriske identitet og forandringsselementet. Og sågar som bindeledet mellem de organisationsinterne relevansstrukturer og relevansstrukturer i omverdenen. For selv om organisatorisk historiefortælling er en metode, der primært refererer til organisationens indre liv, så har fortællingernes narrative karakter også et potentiale i forhold til den eksterne kommunikation. Det er ikke hér hovedvægten ligger, men potentialet gør ikke historiefortælling mindre interessant i en public relations sammenhæng.

De fleste organisationer har oplevet sager i offentlighedens søgelys, som er gået hen og blevet organisatoriske fortællinger. Der er grund til at tro, at der også ligger et stort potentiale i at bringe flere offentlighedssager eller public relations historier ind i den organisatoriske hukommelse. **Ved at sætte public relations historier i cirkulation i organisationen vil disse blive gjort til genstand for både refleksion og læring, hvilket formentlig vil betyde, at organisationen bliver bedre til at agere i forhold til sin omverden på længere sigt.** Jeg har tidligere betonet, at det er en vigtig forudsætning for refleksion og public relations læring, at der er en bred forståelse af public relations i organisationen. Der er grund til at tro, at historiefortælling kan være et magtfuldt redskab til at udbrede en sådan forståelse.

Historiefortælling kan som ramme for både formidling og forhandling af mening være et særdeles nyttigt værktøj for den refleksive og lærende organisation. I den forbindelse ser jeg også en mulighed for, at metaforer kan spille samme rolle.

Metaforer som referenceramme

I kapitel 6 brugte jeg metaforerne 'overflade' og 'dybde' til at strukturere diskussionen af forholdet mellem organisationens identitet og organisatorisk forankring. I den forbindelse følte jeg mig nødsaget til at understrege, at jeg ikke brugte ordet overflade i dets negative betydning. Hvorfor gjorde jeg det? Jeg havde allerede brugt mange ord på at forklare, hvad jeg lagde i de to metaforer. Svaret findes måske i bogen "Metaphors We Live By" af Lakoff & Johnson (1980). De argumenterer for, at metaforer er mere end blot stilistiske elementer, der tilhører sproget alene. For Lakoff & Johnson er metaforer i lige så høj grad styrende for vores tanker og handlinger: "*Our ordinary conceptual system, in terms of which we think and act, is fundamentally metaphorical in nature.*" (Lakoff & Johnson, 1980:3). Når jeg bruger den metaforiske skelnen mellem overflade og dybde, kan jeg derfor ikke gøre det uden at tale til nogle underliggende mentale modeller eller fordomme hos mine læsere, hvor dybde (især i en akademisk kontekst) er noget positivt, og overflade er noget negativt.

Hvordan kan metaforer strukturere vores måde at tænke på? Lad mig illustrere med et eksempel fra bogen (Lakoff & Johnson, 1980:33-34)⁴⁰. Når vi i vores kultur omtaler inflation, gør vi det ofte med udtryk som:

⁴⁰ Eksempler i min oversættelse og med mine understregninger.

*Inflationen har angrebet fundamentet i vores økonomi.
Vores største fjende i øjeblikket er inflation.
Kronen er blevet ødelagt af inflationen.
Inflationen har røvet mine sparepenge.*

I disse eksempler er inflationen blevet personificeret, men metaforen er ikke 'inflation er en person', men mere specifikt 'inflation er en modstander' – en modstander, der kan angribe, ødelægge og berøve os. Når vi benytter denne metaforiske personificering, er det ikke blot et fortælleteknisk spørgsmål. Det udtrykker en helt grundlæggende måde at tænke på begrebet inflation og retfærdiggør således forskellige politiske og økonomiske tiltag. Vi kan 'erklære krig' mod inflationen, hvilket vil 'koste ofre'. Fordi inflationen er en modstander, anerkender vi med en anden metafor, at det er nødvendigt at 'gå i krig' mod den og accepterer således, at det vil koste ofre.

Et andet eksempel fra bogen peger direkte på endnu en metaforisk sondring, jeg har beskæftiget mig med tidligere i specialet, nemlig Højbergs skelnen mellem et transport- og et spejlparadigme inden for kommunikation. Lakoff & Johnson bemærker, hvorledes vores tale om sproget følger en 'kanal-metafor' (*conduit metaphor*), hvor ideer eller mening er 'objekter', der kan pakkes ned i 'beholdere' (lingvistiske udtryk), der kan 'sendes' (kommunikation) til en modtager, der kan 'pakke dem ud' (forstå eller fortolke). De illustrerer med en lang række eksempler (her i min fordanskelse):

*Jeg gav dig den idé.
Der er ikke meget mening i de ord.
Det er bare tomme ord.
Det er svært at få sine ideer igennem til ham.
Der ligger mere i de ord, end man umiddelbart tror.
Der er ikke mening i det, du siger.
Ideen er begravet i indviklede sætninger.*

At vi bruger denne type metaforer, når vi taler om kommunikation, er ikke en tilfældighed. Det udtrykker et syn på kommunikation, der er dybt forankret i os. Vi strukturerer vores syn på kommunikation ved hjælp af metaforer, og det giver sig udtryk i vores måde at tale om begrebet på. Metaforerne skjuler særlige egenskaber ved det, vi taler om, og fremhæver andre. I dette tilfælde fremhæver metaforikken, at mening kan overføres eller transmitteres fra en person til en anden. Den skjuler til gengæld, at mening ofte udvikles interaktivt.

Fordi metaforer på denne måde kan 'afsløre' meget om vores grundlæggende måder at anskue ting på, kan de også ses som markører for særlige værdier eller kulturer. Et eksempel er, at vi i vores kultur ofte strukturerer vores syn på begrebet tid efter metaforen 'tid er penge':

*Jeg kan ikke give dig mere tid.
Hvor meget tid har vi spenderet på denne opgave?
Forsinkelsen kostede mig en time.
Er det værd at bruge tid på?
Vi lever på lånt tid.
Jeg har investeret meget tid i det her.*

Metaforen skaber sammenhæng i vores måde at tale om tid på, men den 'afslører' også meget om vores kultur. I andre kulturer er tid ikke på samme måde en sparsom handelsvare. Her vil det være helt andre metaforer, der kommer i spil. Ligesom en organisations historier kan fortælle meget om dens identitet, værdier og kultur, kan de metaforer, der hersker i organisationen, også afsløre meget om disse mere uhåndgribelige elementer af organisationen.

Vi kan nu se, hvordan metaforer kan være en glimrende fortolkningsramme i forbindelse med dette speciale. Metaforer afspejler vores relevansstrukturer og er samtidig en vigtig del af vores udtryk, når vi kommunikerer. Således kan metaforer udgøre en mere håndgribelig målestok, når vi skal afstemme vores relevansstrukturer i forhold til andre..

”Metaphorical imagination is a crucial skill in creating rapport and in communicating the nature of unshared experience. This skill consists, in large measure, of the ability to bend your world view and adjust the way you categorize your experience.” (Lakoff & Johnson, 1980:231)

Samtidig er de – ligesom historiefortælling – et redskab vi kan benytte i vores planlagte, eksterne kommunikation. For en organisation, der ønsker at arbejde med public relations læring, kan metaforer således være et nyttigt redskab til – i samspil med historier – at danne et billede af organisationens identitet, værdier og kultur og således danne udgangspunkt både for refleksion og læring og for den eksterne kommunikation.

Kapitel 11: Konklusion

Dette speciale har i høj grad handlet om at påvise – eller i det mindste sandsynliggøre – et uudnyttet potentiale. Min tese har været, at der ligger en potentiel fordel i at benytte medarbejderne mere i en virksomheds public relations arbejde. Ikke i den gængse forstand hvor medarbejderne udelukkende ses som ambassadører for virksomheden i omverdenen, men i et perspektiv hvor medarbejderne gennem refleksivitet og læring er med til at tilpasse og udvikle virksomheden i takt med omverdenen – uden nødvendigvis at have en ledelse eller en kommunikationsafdeling som mellemregning. Jeg satte mig for at besvare følgende problemformulering:

Hvordan kan den uformelle og interpersonelle kommunikation internt i en organisation bidrage til organisationens evne til at forholde sig refleksivt til sin omverden?

Faktisk har et gennemgående arbejdsspørgsmål i kraft af problemfeltets natur været: Er der overhovedet noget i det her? Er det overhovedet interessant at sammenstille læring og public relations?

Svaret er ja. Ikke et stort og rungende ja, for i bund og grund er sammenhængen indlysende – der er ikke tale om en epokegørende opdagelse. Nogle ville måske hævde, at jeg simpelthen har skrevet et speciale om læring og blot har hæftet public relations perspektivet på af nødvendighed. Det har jeg til tider også selv været bange for, men i løbet af processen er jeg blevet sikker på, at sammenstillingen har sin berettigelse. Ikke mindst fordi public relations er andet og mere end en funktion, der kommunikerer med eksterne relationer. Det er i endnu højere grad en løbende tilpasning af organisationens værdier og identitet til de værdier, der gør sig gældende i omverdenen. Derfor kan public relations perspektivet berige læringsperspektivet, ligesom det omvendte er tilfældet. Og derfor er det muligt at tale om public relations læring som et selvstændigt perspektiv.

Den empiriske undersøgelse (kapitel 3) viste, at der i de fleste virksomheders kommunikationsafdelinger er en fornemmelse af, at medarbejderne kunne udnyttes bedre i forbindelse med public relations arbejdet. Til gengæld er det de færreste virksomheder, der formår at arbejde systematisk med dette. Virksomhedernes offentlighedsrelationer er stadig noget, der varetages af ledelsen og en afgrænset kommunikations- eller informationsafdeling. Men der er aftegninger af en stigende decentralisering af disse opgaver, og potentialet for at udnytte medarbejderne mere understreges af, at de fleste virksomheder ud fra andre bevæggrunde arbejder på at skabe dialog og interaktion mellem medarbejderne og dermed grundlag for læring og refleksion.

I kapitel 4 illustrerede jeg med Luhmann, Holmström og Thyssen, hvordan det at kigge indad også kan være en måde at forholde sig til omverdenen på. Jeg placerede refleksion som et centralt begreb i forhold til organisationens offentlighedsrelationer, fordi refleksion er en forudsætning for dybe ændringer i organisationens normer og værdier. Dermed fremhæver jeg, med Holmströms begreber, den refleksive public relations opgave på bekostning af den ekspressive. Kapitlet viste, at public relations i høj grad også handler om en organisations indre liv. Men det viste også, at der var behov for, at gøre perspektivet mere konkret end det socialsystemiske. Der var behov for at komme tættere på den organisatoriske virkelighed og ikke mindst knytte konkrete individer til perspektivet.

I kapitel 5 beskæftigede jeg mig med et processuelt perspektiv på organisatorisk læring som en kontinuerlig og reflektiv tilpasningsproces. Refleksion er et led i læringsprocessen, hvorfor jeg ser læringsperspektivet som en naturlig forlængelse af diskussionen af den reflektive organisation. Og samtidig konkretiserer og udvider læringsperspektivet diskussionen. Dette perspektiv anskueliggør nemlig den meget centrale dualitet mellem overflade og dybde, som jeg anser for helt grundlæggende for at koble læring/refleksion og public relations. Det drejer sig om sondringen mellem *single loop*- og *double loop learning* – læring på overfladen og læring i dybden. Samtidig viste jeg med Weick, at fælles identitet er et væsentligt element, når en organisation skal finde mening i nye begivenheder – eller med andre ord lære. Public relations læring er betinget af både et solidt udgangspunkt, der er forankret i dybden, og en sensibilitet overfor konstante forandringer.

Denne dualitet forfulgte jeg yderligere i kapitel 6. Konklusionen blev, at der ikke nødvendigvis er en konflikt mellem dybden og overfladen. Det handler om at betragte forandring som noget, der foregår på forskellige niveauer. Nogle gange er der tale om forandringer i rutiner eller udtryk, andre gange vil det være nødvendigt at foretage dybere ændringer i identitet, værdier og kultur. I alle tilfælde er der tale om læring – henholdsvis *single-loop* og *double-loop* – mens refleksion kun for alvor er nødvendig, når dybden skal ændres. Jeg viste, hvorledes en forudsætning for dette er, at forandringen er en naturlig del af dybdeperspektivet – at organisationen har en reflektiv kultur, hvor konstant forhandling og forandring er en naturlig del af organisationens indre liv. En forudsætning for denne refleksivitet er, at organisationens medlemmer har en god forståelse af de institutionelle påvirkninger, de lever under – både de indefra- og udefrakommende. Der skal med andre ord være så få blinde pletter som muligt.

Med Alfred Schütz (kapitel 7) fik jeg placeret relevans som det centrale begreb i forhold til refleksion og læring. Relevansbegrebet kobler vores indre forudsætninger og fordomme – subjektive som intersubjektive – med de nye erfaringer og informationer, vi løbende møder i vores omverden. Vores relevansstrukturer er styrende for, hvilke elementer vi vælger ud af vores '*stream of consciousness*' og underkaster yderligere refleksion. I en public relations sammenhæng ligger udfordringen i at være bevidste om ens egne relevansstrukturer, og hvordan de kan kollidere med andre grupperes relevansstrukturer. Relevans er således både et nøglebegreb i forhold til organisation-omverden forholdet og i forhold til den organisationsinterne interaktion og refleksion.

I kapitel 8 fokuserede jeg på en række af de sociale forhold, der spiller ind på netop den organisationsinterne interaktion. Lazegas teori viste, at politiske spil og magtforhold mellem medarbejderne kan have en stor betydning for, hvilken viden, der bliver gjort til genstand for refleksion og læring. Jeg havde fat i Lazegas teori meget tidligt i processen, mens jeg stadig ønskede at fokusere meget på interaktion og interpersonel kommunikation. Selv om sigtet siden rykkede mere over mod læring og refleksion, valgte jeg at holde fast i teorien, fordi den giver et værdifuldt supplement til de mere flagrende teorier om processer og meningsstrukturer osv.

Relevansbegrebet står som nævnt helt centralt i specialet. På den ene side indeholder det et værdifuldt sprogligt perspektiv på vilkårene for interaktion og læring. Som pragmatisk princip er relevans en forudsætning for refleksion og læring. På den anden side kan relevansbegrebet ses som en metafor for forandringens spil mellem det kendte og det ukendte. Relevansbegrebet er på begge niveauer en god forståelsesramme for det konstruerede begreb public relations læring. Læring og refleksion opstår i konkrete kommunikationssituationer, hvor relevans er de afgørende punkt. Samtidig er det i de konkrete kommunikationssituationer, at den enkelte medarbejder møder spillet mellem identitet og forandring – mellem det kendte og det ukendte. Relevansstrukturer bestemmer,

hvilke informationer vi lægger mærke til og reflekterer over. Derfor er det også nødvendigt, at en public relations tankegang eller –forståelse er en del af medarbejdernes relevansstrukturer, før public relations læring kan finde sted. Man skal kunne genkende problemet og se en interesse i det, før man kan lære af det eller forsøge at løse det.

I den sammenhæng foreslog jeg i kapitel 10 organisatorisk historiefortælling som en mulig metode til at arbejde med public relations læring i praksis. Historiefortælling er en meget umiddelbar og synlig proces, hvorigennem organisationen løbende kan reflektere over – eller lære af – forskellige begivenheder. Historiefortælling er udtryk for en kontinuerlig forhandling af identitet og værdier internt i organisationen. Historierne udgør et rum, hvor medlemmerne af en organisation kan udtrykke og udveksle tanker, følelser og meninger om hinanden, ledelsen, organisationen som helhed osv. Og så er historierne en konkret mulighed for at sætte public relations problematikker på dagsordenen samt skabe grobund for en grundlæggende public relations forståelse i organisationen – at offentlighedsrelationer indgår i den enkelte medarbejders relevansstrukturer.

Hvad er public relations læring?

Mange af de pointer, jeg har præsenteret i løbet af dette speciale, ville sagtens kunne overføres til andre områder af en virksomheds liv end offentlighedsrelationerne. Læring er i forvejen en integreret del af mange virksomheders strategi. Og refleksion over identitet, værdier mål osv. behøver ikke at være begrænset til en public relations sammenhæng. Når jeg alligevel har valgt gennem hele specialet at bruge begrebet ”public relations læring” er det fordi, der er nogle særlige faktorer, der gør sig gældende, når læring føres ind i en public relations sammenhæng: For det første har kultur, identitet og værdier en central rolle. For det andet bevæger public relations sig i overgangen mellem organisation og omverden. I forhold til andre dele af den organisatoriske læringsproces handler public relations læring meget om konstant at udfordre det gældende verdenssyn eller intersubjektive værdifællesskab i organisationen. Samtidig ligger der en stor udfordring i at bevare en konsistent identitet både internt og eksternt.

Public relations læring kan jeg definere som:

En kontinuerlig og kollektiv læringsproces hvorigennem en organisation reflekterer over sine egne handlinger og sin identitet i forhold til krav og værdier i omverdenen og løbende foretager justeringer i handlinger, værdier, identitet og kultur i takt med ændringer i omverdenen – med henblik på at skabe og vedligeholde gode offentlighedsrelationer.

I denne proces er interaktion et nøglebegreb. Med hensyn til den organisationsinterne refleksion er det nødvendigt at skabe en stærk vi-relation og identitet, og det kan kun lade sig gøre gennem en høj grad af ansigt-til-ansigt interaktion organisationens medlemmer imellem. Samtidig er det også nødvendigt med en høj grad af interaktion med omverdenen. Med Luhmann kan man sige, at organisationens (systemets) evne til selv at reflektere sig frem til sin identitet og sine værdier afhænger af dens evne til optage de rigtige impulser fra omverdenen – systemets lukkethed er betinget af dets åbenhed. Både den interne refleksion og iagttagelsen af omverdenen skal være baseret på en forståelse af public relations – af nødvendigheden af gode offentlighedsrelationer – før der kan blive tale om public relations læring. Organisationen skal være i stand til at genkende public relations problemstillinger, før den kan reflektere over dem og lære af dem.

Helt grundlæggende kan jeg opstille syv præmisser for public relations læring:

1. Høj grad af organisationsintern interaktion
2. Gode muligheder for åben og upolitisk interaktion
3. Bred forståelse af den fælles identitet
4. En bred forståelse af public relations i organisationen (refleksiv kultur)
5. Decentralisering af kommunikationsopgaver
6. Bred kontaktflade medarbejdere og eksterne interessenter imellem
7. Vilje til at omsætte læring til handling

Ud fra disse syv præmisser er det tydeligt at se, hvorledes public relations læring adskiller sig fra 'almindelig' læring. Når man på denne måde beskæftiger sig med læring inden for et afgrænset område, bliver det tydeligt, at det er lige så vigtigt at fokusere på det, man ved i forvejen, som at fokusere på den nye viden, der bliver tilført. Med andre ord: Når man taler om public relations læring, bliver det evident, at en meget vigtig forudsætning er en forudgående forståelse af public relations problemstillinger – og dermed en evne til at genkende en public relations problemstilling og til at behandle den ud fra forudgående erfaring. Højberg beskæftiger sig med begrebet metakommunikation – kommunikation om kommunikationen. Netop i dette begreb ser jeg en stor del af svaret på, hvordan public relations læring kan blive en realitet. Organisationens medlemmer skal være i stand til at kommunikere indbyrdes om deres samlede kommunikation med omverdenen. Der er tale om refleksion og 2. ordens iagttagelse i et luhmannsk perspektiv. Helt banalt handler det om, at organisationens håndtering af dens offentlighedsrelationer er til debat internt i organisationen. Men fordi public relations handler om spændingsfeltet mellem verdensopfattelser og værdier i organisation og omverden, kommer public relations læring også til at omhandle organisationens helt grundlæggende værdier og en løbende forandring/tilpasning af disse. Den lærende organisation er i stand til at spørge sig selv: ”Skal vi blive ved med at opføre os sådan?” Og ikke mindst ændre adfærd, hvis svaret er negativt.

Barrierer

Jeg har i forbindelse med mit job været så privilegeret at arbejde med et projekt, der havde til formål at forbedre en gruppe medarbejders kompetencer i sproglig formidling. Den største barriere i dette projekt var, at organisationens kommunikationskultur ikke var særligt modtagelig for de ønskede ændringer. Medarbejderne var overvejende jurister, og deres opfattelse af god formidling var mere domineret af krav om præcision og højt fagligt niveau, end af krav om forståelighed og orientering mod modtageren. Denne organisation har dagligt en stor kontaktflade til sine brugere og har som opgave at formidle ofte meget omfattende og komplicerede juridiske tekster og afgørelser til en målgruppe med markant anderledes forudsætninger. Denne erfaring har gjort to ting klar for mig: 1) Der er et kæmpe potentiale i at arbejde for en udvikling, hvor kommunikationskompetencer og forståelse af offentlighedsrelationer bliver en naturlig del af flere medarbejders viden. 2) Og et sådant arbejde vil i mange organisationer være en lang, sej kamp op ad bakke. Især i organisationer, der er domineret af ekspert-kulturer uden forudsætninger for formidling.

Men som gennemgangen af Lazegas teori viste, kan farerne lure i alle organisationer. Interaktion er ikke rationel og medfører ikke altid en positiv læring. En gruppes handling kan godt være mere end summen af de enkelte, men det kan også gå den anden vej. Der spiller både mikropolitiske, magtmæssige, organisationsstrukturelle og sociale forhold ind.

Proces og metodekritik

Som tidligere nævnt har jeg ladet teoriudvælgelsen følge min egen erkendelsesproces snarere end på forhånd at udvælge nogle interessante teorier, som jeg kunne sammenligne. Da jeg indledte

arbejdet med dette speciale, var det min ambition at beskæftige mig meget indgående med social interaktion på mikroniveau. Jeg ville gerne beskæftige mig med teorier, der meget specifikt beskæftigede sig med interaktion – gerne med udgangspunkt i empiriske analyser. Jeg brugte en del energi på at gennemlæse litteratur om gruppepsykologi, beslutningstagning osv. Det viste sig imidlertid i løbet af processen, at der var et stort behov for i stedet at belyse rammerne for interaktion og give et mere overordnet billede, der kunne belyse den kausale sammenhæng mellem interaktion på mikroniveau og en virksomheds omdømme. Specialet har derfor meget fået karakter af en afsøgning af et ikke særlig velbeskrevet felt. Det betyder, at jeg til tider har famlet lidt i blinde efter teorier, der kunne hjælpe mig rundt om problemstillingen. Med det udgangspunkt var det helt naturligt at gribe fat i nogle teorier, der allerede har bevist deres værd i andre sammenhænge, og forsøge at anvende dem i en lidt anden sammenhæng.

Det har været interessant at afsøge nye muligheder og perspektiver i eksisterende teorier. Men det har også betydet, at der har været mange vildspor. Jeg har taget mig selv i at forsøge at tvinge min problemstilling ned over intetanende og uskyldige teorier for så at opdage, at det ikke holdt vand.

Hvilke andre veje kunne jeg have fulgt...?

Jeg føler, at jeg er kommet meget vidt omkring i dette speciale, fordi min problemformulering og min metode har været meget søgende. Det har været nødvendigt, fordi jeg fra starten baserede min problemstilling på en antagelse eller fornemmelse. Hvis jeg havde haft et mere solidt udgangspunkt – måske læst nærværende speciale – inden jeg gik i gang, ville jeg gerne have arbejdet teoretisk med en mere specifik problemstilling. For eksempel kunne jeg have gået nærmere ind i relevansbegrebets betydning i interpersonel interaktion eller i potentialerne i organisatorisk historiefortælling. I disse tilfælde ville det også rent metodisk have været muligt at fundere sig mere i det empiriske og lave egentlige undersøgelser, der kunne række ud over det sonderende.

Jeg kunne også have beskæftiget mig mere indgående med forandringsbegrebet. Det havde været interessant at kigge nærmere på forandringens rationalitet – hvor meget kan man planlægge, og hvor meget kommer af sig selv? Eller en mere filosofisk vinkel: Ole Fogh Kirkeby skelner i en ny bog om organisationsfilosofi⁴¹ mellem *forandring* og *forvandling*. Forandringens felt er domineret af tanker. Forvandlingen er derimod kendetegnet af følelser og vilje. Med denne skelnen sætter Kirkeby et af omdrejningspunkterne i dette speciale i et filosofisk perspektiv: Nogle gange skal man rationelt *forandre* overfladiske procedurer og processer. Andre gange må man *forvandle* sig på et dybere niveau. Dybest set er der jo tale om følelser og fornemmelser, der er forankret i det enkelte menneske.

⁴¹ Da jeg ikke har læst bogen, men blot fået den refereret, er den ikke at finde i litteraturlisten.

Kapitel 12: Perspektivering

Forandring – en ny-institutionalistisk massepsykose?

”Adrenalin er det moderne samfunds hormonale udtryk. Kamphormonet der udløses så vores evne til pludselig handling øges. Det er hormonet, der hos vores forfædre sikrede overlevelse i kamp og undtagelsestilstande, men hos os sikrer overlevelse i den ganske almindelige hverdag.”⁴²

Sådan lyder indledningen til en kronik, der fangede mit øje midt i processen med at skrive nærværende speciale. Forandring, hastighed, omstillingsparathed og konstant personlig udvikling er i den grad på banen som nøglebegreber i det postindustrielle samfund. Ikke bare i erhvervslivet, men i alle livets forhold: I uddannelsessystemet, i fritiden, kulturlivet osv. Det er forbudt at stå stille. Det er sågar tabu i mange sammenhænge. Sociologen Henrik Dahl beskriver i en artikel den dramatiske forandring firma-jubilæet har undergået som institution. For ikke mange år siden var det en overordentligt fin ting at have 25 års jubilæum i firmaet. I dag er det overordentlig pinligt. Sågar fem- og tiårs jubilæer er på grænsen til det socialt tilladelige. Det gælder om at komme videre, at udvikle sig. Tidens største statussymbol er mangel på tid: ”*Jeg har ikke tid lige nu, jeg står midt i noget*”. Det er pinligt at være den, der har ringet med lidt tid tilovers.

”*Vi er alle medlemmer af arbejds-kirken, vi smykker os med stress for at vise, hvor troende vi er*”, som Bo Bjørnvig bemærker i en artikel i Weekendavisen (16.-22. Marts, 2001). For individet er stilstand og forankring blevet noget negativt, og det samme gælder i erhvervslivet.

Forandringen er blevet et imperativ i erhvervslivet. Som i RUC’s motto gælder det, at stilstand er lig med døden – *in tranquillo mors, in fluctu vitae*. Men hvor er al den forandring? Alle snakker om den, om hvordan alting går stærkere efter at Internettet er kommet, og om hvordan det vil blive ved med at gå stærkere og stærkere. Min oplevelse er, at så længe produkter og kompetencer er i orden, har man en endog rigtig god chance for at overleve, selv om man ikke hopper med på alle de nye bølger og ændrer strategi hele tiden. Måske er chancen endda større, hvis man lader være!

Til tider kan jeg godt mistænke al den snak om forandring for at have mere at gøre med en slags ny-institutionalistisk masse-psykose igangsat af smarte management-guruer end med de faktiske realiteter i det danske erhvervsliv. For nyligt fik Andersen Consulting – en af verdens største rådgivningsvirksomheder – nyt navn (Accenture). De markedsførte det med sloganet: ”*Nogle vil sige at navnet er det mindste vi har ændret.*” Forandringen er noget man reklamerer med. For tyve år siden havde det været tegn på, at noget var galt – at den hidtidige strategi var slået fejl. Det ville ikke have været smart – da slet ikke for en virksomhed, der lever af at sælge sin ekspertise om ledelse og strategi. I dag er det ikke bare legitimt. Det er et salgspareparameter. Men hvor meget er retorik og hvor meget realitet?

Når Børsens Nyhedsmagasin en gang årligt offentliggør deres liste over de mest ansete danske virksomheder, er nummer ét stort set hvert år A.P. Møller. En virksomhed der har fungeret efter de samme principper i mere end et halvt århundrede. Hvorfor er de ikke blevet tromlet over af forandringstoget? Kunne det være, fordi stabiliteten giver dem en fordel, som det halsende kobbel af forandringstilbedere ikke har set i forbifarten? Kunne det være fordi, de giver sig selv tid til at

⁴² kronik fra Politiken den 26. august 2000

gøre det, de er gode til, ordentligt? At de ikke lader sig forvirre af forbipasserende – men overfladiske – forandringer?

Selv om fremtidsforskere og IT gurer beskriver en fremtid, hvor vi alle får mere tid til at lege og drømme, fordi maskinerne laver det kedelige arbejde, så har vi på trods af en nærmest overvældende teknologisk udvikling ikke fået mere tid til rådighed – tværtimod. Vi arbejder bare lidt mere. Tidsbesparelsen bliver omsat til effektivitet. Man kan spørge sig selv, om der er tid til fordybelse i et erhvervsliv, der i den grad dyrker hastigheden og evnen til at omstille sig. Kreativiteten bliver fremhævet som et af de allervæsentligste konkurrenceparametre i det post-industrielle samfund. Men hvordan er vilkårene for kreativitet, når man ikke kan sidde stille og tænke – fordybe sig – uden at blive sat af feltet? Og kan det overhovedet betale sig at få en original idé, når den teknologiske udvikling kan gøre den uinteressant med lynets hast?

Det er selvfølgelig sat kraftigt på spidsen. Der er ikke tvivl om, at forandring er en del af dagens orden, og at det kan føre meget nyt og spændende med sig. Men det er også vigtigt at have for øje, at ikke alt er reel forandring. Retorikken og de tomme tønder fylder meget i billedet. Derfor er en god gang snusfornuft ikke at foragte, når forandringens realitet skal vurderes. For at sige det meget prosaisk, er det nødvendigt at skille skæg fra snot, når man skal navigere i det moderne erhvervsliv.

Håndtering af forandring skal ske som refleksion – ikke som refleks.



Litteraturoversigt

Andersen, Henning B., Agnes van Daele og Ole Ravnholt (1996): "*Some Aspects of Communication in Work Contexts*" i Proceedings of the Thirteenth Scandinavian Conference of Linguistics, Department of Languages and Culture, Roskilde University.

Andersen, Heine og Lars Bo Kaspersen (red.) (2000): "*Klassisk og moderne samfundsteori*". Hans Reitzels Forlag

Argyris, Chris & Donald A. Schön (1978): "*Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*". Addison-Wesley Publishing Company.

Bakka, Jørgen Frode og Egil Fivelsdal (1986): "*Organisationsteori. Struktur, kultur, processer*". Erhvervsøkonomisk Forlag

Basland, Michael & Kristoffer Kej (1998): "*Hvad kommer det mig ved? – relevans og virksomhedskommunikation*". Projekt fra Dansk, modul 2.B. Roskilde Universitetscenter.

Berger, Peter L. og Thomas Luckmann (1966): "*Den samfundsskabte virkelighed*". Lindhardt og Ringhof

Boden, Deidre (1994): "*The Business of Talk – Organizations in Action*". Polity Press

Boje, D.M. (1991): "*The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*". In Administrative Science Quarterly, 36: 106-126.

Chafee, Ellen Earle (1985): "*Three Models of Strategy.*" Academy of Management Review, 1985. Vol. 10 nr. 1

Christensen, Bolette & Mette Morsing (Red.) (1996): "*Læringsprocesser i virksomheden*". Dansk Industri.

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (Ed.) (1991): "*Introduction*". I "The New Institutionalism in Organisational Analysis". Red. af Walter W. Powell og Paul J. DiMaggio. University of Chicago Press.

Dixon, Nancy (1994): "*Organizational Learning Cycle – How We Can Learn Collectively*". McGraw-Hill Developing Organizations Series.

Dobbin, Frank & Jesper Strandgaard Pedersen (1996): "*Meaning and Identity Among and Within Organizations: A Sociology of Knowledge of Institutionalism and Organizational Culture*". Copenhagen Business School.

Fairclough, Norman (1992): "*Discourse and Social Change*". Polity Press.

- Fiol, C., Mary Jo Hatch & K. Golden-Biddle (1998): "*Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway?*" I D.A. Whetten & P. Godfrey (Red): *Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations*. Sage
- Gabriel, Yannis (2000): "*Storytelling in Organizations – Facts, Fictions, and Fantasies*". Oxford University Press.
- Graham, Henrik & Rasmussen, Jakob (1998): "*Individ, system og interaktion i vidensintensive organisationer*". Scandinavian Academy of Management Studies.
- Grant, Robert M. (1998): "*Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*" - third edition, Blackwell Business
- Grice, Paul H. (1975): "*Logic and Conversation.*" I Cole & Morgan: "Syntax and Semantics 3. Speech Acts." Academic Press
- Harder, Peter & Koch, Christian (1976): "*The Theory of Presupposition Failure.*" Akademisk Forlag
- Haslebo, Gitte og Kit Sanne Nielsen (1997): "*Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening*". Dansk Psykologisk Forlag.
- Haslebo, Gitte m.fl. (1973): "*Magt og påvirkning i systemer*", Hans Reitzels Forlag
- Hildebrandt, Steen (1998): "*Lærende organisationer - erfaringer fra danske virksomheder.*" Børsens Forlag A/S.
- Holmström, Susanne (1996): "*Perspektiver & paradigmer – et intersubjektivt og et socialsystemisk public relations paradigme*". Public relations speciale, Roskilde Universitetscenter
- Husserl, Edmund (1917): "*Pure Phenomenology, Its Method and Its Field of Investigation.*" Inaugural Lecture at Freiburg im Breisgau. Fra www.baylor.edu/~Scott_Moore/continental.html
- Højberg, Jesper (1999): "*Mod et nyt paradigme for organisationens kommunikation.*" Kapitel 4 i "Modtageren som medproducent – nye tendenser i virksomhedskommunikation", Jørn Helder & Leif Pjetursson (red.).(1999). Samfundslitteratur.
- Jagd, Lene & Karsten Kolding (1999): "*Dialog på intranettet*". Public Relations speciale, Roskilde Universitetscenter.
- Jensen, Rolf (1999): "*The Dream Society – Hvordan det kommende skift fra facts til følelser vil påvirke erhvervslivet og vor hverdag*". Jyllands-Postens Erhvervsbøger.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998): "*Ledelsesfilosofi*", Samfundslitteratur.
- Kirkeby, Ole Fogh (1994): "*Verden, Ord og Tanke*". Handelshøjskolens Forlag.

- Kneer, Georg & Armin Nassehi (1993): "*Niklas Luhmann – introduktion til teorien om sociale systemer*". Dansk udgave 1997, Hans Reitzels Forlag A/S
- Lakoff, George & Mark Johnson (1980): "*Metaphors we live by*". The University of Chicago Press.
- Lazega, Emmanuel (1992): "*Micropolitics of Knowledge – Communication and Indirect Control in Workgroups*". Walter de Gruyter, Inc., New York
- March, James G. (1995): "*Formuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhed*". Samfundslitteratur
- Nielsen, Jakob Munk (1998): "*Legitimitetsbegrebets muligheder. Public relations speciale*". Roskilde Universitetscenter
- Nielsen, Thelma Kaare m.fl. (1997): "*Intern Kommunikation - en analyse af 30 større virksomheder*". Public Relations speciale, Roskilde Universitetscenter.
- Nymark, Søren (1999): "*Organisatorisk læring gennem den værdibaserede organisations fortællinger*". DRUID Working Paper no. 99-9. Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- Nymark, Søren (2000): "*Organizational Storytelling – Creating Enduring Values in a High-tech Company*". Forlaget Ankerhus
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotake (1995): "*The Knowledge Creating Company*". Oxford University Press
- Schein, Edgar H. (1992): "*Organizational Culture and Leadership*". Second edition, Jossey-Bass Publishers.
- Schultz, Majken (1988): "*Perspektiver på organisationer*". Institut for Organisation og Arbejdssociologi, Handelshøjskolen i København
- Schultz, Majken, Mary Jo Hatch og Mogens Holten Larsen (2000): "*The Expressive Organization – Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*". Oxford University Press.
- Schütz, Alfred (1973): "*Hverdagslivets sociologi*". Hans Reitzel.
- Schütz, Alfred (1970): "*On phenomenology and social relations – Selected Writings*" Ed. Helmut R. Wagner. The University of Chicago Press
- Scott, W. Richard (1994): "*Institutions and Organizations: Toward a Theoretical Synthesis.*" S. 55-88 i "Institutional Environments and Organizations: Essays and Studies." Redigeret af W. Richard Scott og John W. Meyer. Sage
- Senge, Peter M. (1990): "*The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*". Random House Business Books.

Steyaert, Chris (Ed.) (1999): "*Communication and Dialogue – An Experimental Approach for HRM*". Institute for Organization and Industrial Sociology, Copenhagen Business School.

Tarpy, Roger M. (1997): "*Contemporary Learning Theory and Research*". The McGraw-Hill Companies Inc.

Thyssen, Ole (1994): "*Kommunikation, kultur og etik*". Handelshøjskolens forlag.

Togebj, Ole (1993): "*Praxt – Pragmatisk tekstteori 2*". Aarhus Universitetsforlag.

Weick, Karl E. (1995): "*Sensemaking in Organizations*". Sage

Welford, Richard (1997): "*Corporate Environmental Management 2*". Earthscan Publications Ltd.

Wells, Gordon (1981): "*Learning Through Interaction – The Study of Language Development*". Cambridge University Press.

Konferencer mv.:

UPRF arrangement med Jesper Højberg i september 1999.

Konferencen "Den kommunikerende organisation", Teknologisk Institut den 11. april 2000