

KAPITTEL 11

Kommunikasjon er ikke en del av puslespillet – det er puslespillet: ledelseskommunikasjon fra et kompleksitetsperspektiv

Magne Johannesen Institutt for kommunikasjon, Høgskolen Kristiania

Lene Pettersen Institutt for kommunikasjon, Høgskolen Kristiania

Abstract: This chapter explores management communication, which is an important corner of the strategic communication discipline. Management communication denote communication from managers to internal and external target groups where the goal typically is to create visions and establish trust in the management. Yet, how we understand and approach management communication depends on how we conceptualize what an organization is. We argue that the field of management communication rests on a positivistic theoretical foundation inspired by scientific management and system theory thinking. In these perspectives, managers can “stand outside” the systems they have designed themselves, and point to parts and pieces that should be changed or adjusted in a certain way. However, if we look at organizations from the perspective of complexity theory, organisations and managers’ communication are understood as ordinary everyday actions, interactions, and processes, and it is thus impossible to extract the manager from this interaction. We therefore propose an alternative approach to management communication that is based on complexity theory. By employing a complexity theory approach to management communication, management should be exercised to influence communication themes that nurture the experience of people’s belonging and identity for the organization. From a complexity approach, management communication is formulations of initiatives and emerging themes that are perceived as meaningful by the organization.

Keywords: management communication, system theory, complexity science, meaning

Innledning¹

En betydelig andel av kommunikasjonslitteraturen benytter en rekke metaforer for å forklare hva kommunikasjon er, det være seg *livsblodet* i organisasjonen, *transportveien* for vitale ressurser (van Riel & Fombrun, 2007) eller *oljen* som smører funksjonene (Goldhaber, 1993). I ledelseskommunikasjon forstås lederens viktigste jobb som å kommunisere på måter som bidrar til at organisasjonen når sine overordnede mål. Slike metaforer og teoretiske innramminger mener vi tingliggjør kommunikasjon. Dessuten fører denne tankegangen til at kommunikasjon frikobles fra menneskene i en organisasjon og dermed gjør kommunikasjon til en uavhengig variabel. Kommunikasjon forstås dermed også som noe som kan planlegges, og som noe som vil kunne føre til at virksomheten når sine overordnede mål. En slik tankegang kan vi kjenne igjen innenfor en rekke fagfelter. Tankegangen kan for eksempel spores i strategifaget, med Harvardprofessoren Michael Porter i spissen (Pettersen, 2020). Dette konseptuelle og teoretiske kapitlet kritiserer en slik forståelse av kommunikasjon for å være positivistisk, og vi foreslår en kompleksitetsteoretisk inngang til ledelseskommunikasjon. Kompleksitetsvitenskapen blir anvendt i ledelses- og organisasjonsfag, og vi mener at kommunikasjonsfaget i større grad også bør være orientert den veien. På den måten vil vi få en annen forståelse av kommunikative aspekter ved ledelse enn dem som gis i den øvrige kommunikasjonslitteraturen. Mer spesifikt adresserer vi tre spørsmål i dette kapitlet:

- 1) Hvilke teoretiske perspektiver kjennetegner ledelseskommunikasjonsfaget?
- 2) Hva risikerer vi å overse med disse perspektivene på ledelseskommunikasjon?
- 3) Hva kan kompleksitetsteori tilføre ledelseskommunikasjonsfeltet som kan være til nytte for dagens organisasjoner og ledere?

Kapitlet er strukturert som følger: Vi begynner med å presentere kommunikasjonsbegrepet, fordi de ulike kommunikasjonsperspektivene påvirker hvordan man forstår begrepet kommunikasjon, og derfor også hvordan man ser for seg at en leder (kan) kommunisere(r) (Falkheimer & Heide, 2014). Deretter viser vi hvordan særlig ett av disse perspektivene er knyttet til ledelseskommunikasjon og organisasjoner. Dette er etterfulgt av en

1 Kapitlets tittel er inspirert av B. W. Hennestads artikkel «Kan bedriftskultur ledes?», publisert i *Magma*, 2004.

presentasjon av kompleksitetsteoriskolene, som vi deretter viser hvordan ledere kan anvende i deres kommunikasjon i dagens organisasjoner. Vi konkluderer med at vi ved å anvende et kompleksitetsteoretisk rammeverk på ledelseskommunikasjon vil få frem betydningen som sosiale relasjoner, mikroaktiviteter og samtaler har for ledelseskommunikasjon, og hvordan organisatoriske virkeligheter blir tolket og konstruert. Denne måten å tenke rundt ledelseskommunikasjon er relativt ny, noe vi mener er viktig fordi verken kommunikasjon, organisasjon eller ledelse er noe en virksomhet har, men noe mennesker gjør. Dette kapitlet viser hvilke perspektiver som preger ledelseskommunikasjon, og det har som ambisjon å presentere en ny og alternativ måte å tenke rundt nettopp ledelseskommunikasjon.

Kommunikasjonsbegrepet

Forenklet opererer vi gjerne med to hovedperspektiver på hva kommunikasjon er: 1) kommunikasjon som overføring av budskap og 2) kommunikasjon som deling av budskap. I det første perspektivet ses kommunikasjon som en lineær prosess fra en avsender til en mottaker. Her kan vi knytte metaforen *transport* til kommunikasjon. Et budskap *sendes av gårde* til en mottaker. Ifølge Carey (2001) har overføringsperspektivet sitt opphav i metaforer knyttet til geografi og transport. I det 19. århundre var kommunikasjon og transport nærmest synonyme begreper, avstedkommet av innovasjoner innen telegrafi og jernbane. Det sentrale i denne oppfatningen er overføring av budskap for å utøve kontroll. Det underliggende og logiske premisset i overføringsperspektivet er at språket representerer og gir et objektivt bilde av verden. Så lenge begge parter snakker eller forstår samme språk, vil meningsinnholdet tre frem. Betydningen og meningsinnholdet er altså direkte knyttet til ordene. Det er gjennom overføring, snakking og lytting meningsinnholdet overføres fra sender til mottaker. Utfordringen er dog å forklare hvorfor ikke alle oppfatter det samme budskapet på samme måte (Johannessen, 2011).

I det andre perspektivet ses imidlertid kommunikasjon som en dialogisk aktivitet (Bakhtin, 1986; Gadamer, 1975; Wittgenstein, 1997). Kommunikasjon ses her på som noe som foregår i et samspill. Mens man i det første perspektivet ser kommunikasjon som overføring av budskap fra A til B, er man i det andre perspektivet opptatt av hvordan mening etableres. Fremfor å rette oppmerksomheten mot avsender, budskap, kanal og mottakere, rettes blikket her mot tegn (semiotikken). Et tegn er en konvensjonell eller kjent forbindelse mellom et uttrykk og et meningsinnhold. Det betyr

at for at noe skal kunne være et tegn, må menneskene kjenne til hvilken mening som skal legges i ulike uttrykk. «Kvikklunsj» vil for eksempel bety påskefjellet for mange nordmenn, mens for en person utenfor en norsk kontekst og kultur vil ikke «kvikk lunsj» forbindes med andre meninger enn et hurtig måltid. I semiotikken undersøkes tegnet, man ser på hvordan tegnet rommer mening, og på hvordan det relaterer seg til dem som bruker det. Man undersøker også systemene og kulturen tegnet inngår i. Med andre ord er kommunikasjon her forbundet med at mening blir til, og at kommunikasjon er derfor noe som skapes sammen (Fiske, 1990). Det er i dette perspektivet vi plasserer oss teoretisk. Vi er kritiske til den tradisjonelle oppfatningen av kommunikasjon fordi denne plasserer mennesket og organisasjonen som separate enheter, i subjekt-objekt-relasjoner. Det tradisjonelle ledelseskommunikasjonsperspektivet med sitt søkelys på effektivitet, kontroll og makt følger også slike ideer. Tanker om standardisering, homogenitet og hierarki har preget både forskningen og lærebøkene i ledelse og organisasjonsteori (Sætre, 2009), og vi trenger å løfte frem andre, nyere perspektiver. Et perspektiv på kommunikasjon som deling er nært knyttet til sosialkonstruksjonismen. Kjernen i sosialkonstruksjonismen er at vi gjennom relasjoner og interaksjoner skaper og forstår virkeligheten. Språket speiler ikke virkeligheten, men skaper den (Gergen, 2009). For Weick (1969) er organisasjonen gjentakelser hvor prosesser skapes gjennom kommunikasjon. Gergen (2009, s. 144) og Falkheimer og Heide (2018, s. 28) mener Weick er den som hatt størst betydning når det gjelder å påpeke sammenhengen mellom organisasjonen og kommunikasjon. Andre sentrale bidragsyttere til perspektivet kommunikasjon som deling er Gergens (2009) analogi om organisasjonen som en arena av samtaler, og Shaws (2002) perspektiver på hvordan samtalene i organisasjonen har potensial til å endre organisasjonen. Det er dog gjerne det første perspektivet på kommunikasjon vi kan kjenne igjen i ledelseskommunikasjon, som er én av flere betegnelser som strategisk kommunikasjon favner.

Ledelseskommunikasjon *quo vadis*?

En hyppig brukt definisjon av strategisk kommunikasjon viser til organisasjonens målrettede bruk av kommunikasjon for å oppfylle sitt overordnede oppdrag og mål (Hallahan et al., 2007, s. 3). I dag er det allment akseptert at virksomheter må forholde seg til, kommunisere med og påvirke ulike interessenter, som kunder, eiere, ansatte og viktige interessegrupper.

Det finnes knapt den ledelsesteori der man ikke er opptatt av kommunikasjon, fra det utforskende om hva kommunikasjon er, til det normative om hvordan lederen bør kommunisere for å nå definerte mål. Strategisk kommunikasjon figurerer i litteraturen under ulike betegnelser, det være seg ledelseskommunikasjon, virksomhetskommunikasjon, organisasjonskommunikasjon eller omdømmeledelse, PR og strategisk kommunikasjon. Det disse teoretiske inngangene deler, er at kommunikasjon ses på som uløselig knyttet til organisasjonen den kommuniserer på vegne av. En av de første som påpekte viktigheten av den tette forbindelsen mellom kommunikasjon og organisasjon, var Chester Barnard i klassikeren *The functions of the executive* fra 1938. Barnard understreker her at organisasjoner er relasjoner mellom mennesker som arbeider mot et bestemt mål. Her er det et gjensidig avhengighetsforhold mellom organisasjonen og lederens rolle, på samme måte som det er en relasjon mellom organisasjonen og markedet. Ifølge Barnard ([1938]1968) var kommunikasjon en av lederens viktigste arbeidsoppgaver for å sikre organisasjonens *effektivitet*. For å lykkes var det viktig at det forelå tydelige interne kommunikasjonskanaler som alle i organisasjonen både kjente og hadde tilgang til. Kommunikasjonslinjene skulle dessuten være korte og direkte. Kommunikasjon er for Barnard (1968) uløselig tilknyttet det å oversette mål til handling og derav virksomhetens målsetting (Pettersen, 2020). En interessant sidebemerkning er at Barnard (1968) var inspirert av Talcott Parsons. Parsons er en av frontfigurene i funksjonalismen, en teoretisk retning som dominerte sosiologien i 1950- og 1960-årene, derav antakelig også tittelen til Barnards bok: *Ledelsens funksjoner*. Forenklet forklarer funksjonalismen handlingsmønstre og institusjoner med henvisning til deres funksjon eller rolle innenfor en større sosial sammenheng. Funksjonen til familien er for eksempel å produsere barn. Funksjonen til en leder er å forsøke å nå organisasjonens målsettinger. En hovedkritikk mot retningen var dog at den ikke forklarer konflikt.

I ledelseskommunikasjonslitteraturen videreføres tankegangen beskrevet ovenfor om kommunikasjon som uløselig knyttet til måloppnåelse. Kommunikasjon betraktes som en av de viktigste *ferdighetene* en leder kan besitte (van Riel & Fombrun, 2007). En god leder kommuniserer godt og leverer gode resultater. Ifølge Brønn (2018) handler ledelseskommunikasjon primært om å formidle kunnskap. Oppmerksomheten er rettet mot hvordan ledere bygger relasjoner med ansatte og andre betydningsfulle interessenter (Brønn, 2018). Lederen skal realisere organisasjonens mål, og kommunikasjon skal bidra til å utvikle en felles visjon om selskapet,

etablere og opprettholde tillit til organisasjonens ledelse, initiere og administrere endringsprosessen samt bidra til at ansatte identifiserer seg med selskapet.

Litteraturens beskrivelse av ledere som utformere av strategiske planer og meddelere av disse gjennom en veldefinert struktur med den hensikt å fremkalle forutsigbare og effektive tiltak betegnes som et tiltalende, men villedende bilde (Bolman & Deal, 1996). Kritikken er at beslutninger ikke blir fattet, men vokser frem av flytende og iblant forvirrende serier av samtaler, møter og memorandummer (Bolman & Deal, 1996). På samme måte blir planer og strategier sjelden slik de var planlagt og tenkt (Pettersen, 2020). Hvordan vi tenker rundt og forstår organisasjoner, får følgende konsekvenser for hvordan vi tenker om (og praktiserer) kommunikasjon. Vi kan kjenne igjen tankegodset i ledelseskommunikasjon beskrevet ovenfor i en bestemt måte å tenke rundt hva en organisasjon er.

Arven etter Galileo, Descartes og Newton

Ifølge Gergen og Thatchenkery (2006) og Johannessen (2011) drives fortsatt den store andelen av moderne teori og praksis i organisasjonsvitenskapen av en rådende idé om at mennesker, grupper, organisasjoner og samfunn er separate enheter eller «ting» (Hosking & McNamee, 2006). En slik tingliggjøring foreslår at det er mulig å trekke en grense rundt organisasjonen. Det er ikke en fysisk grense, men en abstrakt grense som gjør det mulig å se på organisasjonen som et fysisk objekt. Det er en abstrakt tingliggjøring som skal gjøre det mulig å modellere, analysere, designe og kontrollere organisasjonen. Denne tingliggjøringen åpner for forestillingen om at organisasjonen har et indre og et ytre miljø. Det ytre miljøet, plassert utenfor grensene til organisasjonen, er for eksempel markeder, konkurrenter, myndigheter og teknologisk utvikling. Det indre miljøet består av et sosialt, teknologisk og administrativt delsystem. Hvor grensen går mellom det indre og det ytre miljøet, er ikke alltid klart, men det er lederens ansvar å definere den. I tillegg må lederen designe, styre og mestre ulike prosesser i de ulike delsystemene, for eksempel innovasjonsprosesser, omstilling, reorganisering osv. (Stacey, 2007; Johannessen, 2011).

Slike prosesser er ment å bidra til å produsere helheten. Dette tenkes som et systemnivå utenfor, men i samspill med individet. Denne helheten presenteres ofte som et komplekst, dynamisk og åpent system som tilpasser seg omgivelsene. Den grunnleggende ideen er at lederne står utenfor

systemene de selv har utformet. På avstand kan de analysere og studere systemet, gjøre helhetsvurderinger, kommunisere og informere om planlagte tiltak (Johannessen, 2011).

Tanken om organisasjoner som systemer har resultert i ulike teorikonsepter og -tradisjoner. En av disse er kybernetikken, et perspektiv som er påvirket av ingeniører og mekanikk. Innenfor kybernetikken er man opptatt av hvordan systemer og maskiner regulerer seg i retning av predefinerte standarder og mål (Solsø & Thorup, 2015). I moderne ledelses- og organisasjonsteori er organisasjonen systemet, og lederen er en objektiv aktør som kan designe og påvirke systemet. Denne oppfatningen av organisasjonen som både et levende og et mekanisk system ble utfordret av det som benevnes *andre ordens kybernetikk* (Bateson, 1972). I andre ordens kybernetikk kan organisasjonen forstås *som om* den er systemet. Ideen om lederen som en objektiv aktør er også til stede i dette perspektivet og følger derfor også en idé basert på styring og kontroll. Det er fra denne tradisjonen begreper som positiv og negativ tilbakemelding («feedback») og tilbakemeldingsløyper («feedback loops») stammer fra.

Hvorfor blir slike forestillinger om organisasjonen som noe som kan kontrolleres, nærmest tatt for gitt? For å svare på dette spørsmålet må vi vende blikket tilbake til den vitenskapelige revolusjonen som fant sted på 1500-tallet, med Copernicus, Galileo og Kepler som hovedfigurer, og som fortsatte utover 1600-tallet med Descartes og Newton (Fløistad, 1991). Her ble synet at evige og tidløse naturlover ikke kunne oppdages gjennom åpenbaringer, men via menneskelig fornuft. Blikket rettes hovedsakelig mot enkeltmennesket og mot naturvitenskapelige og observerbare hypoteser om omgivelsene. Dette tankegodset kan vi kjenne igjen i to senere historiske tradisjoner som har hatt stor betydning for hvordan organisasjoner har blitt betraktet i litteraturen: 1) scientific management (taylorismen) med dens ideer om effektivitet, spesialisert arbeid og funksjonell ledelse og 2) systemteori. Disse teoretiske perspektivene danner bestemte syn på relasjoner og interaksjoner i organisasjoner. Fra et scientific management-ståsted følger en logikk om at dersom ansatte har klare, enkle og tydelige arbeidsinstruksjoner og følger disse, vil produksjonen være effektiv. Ledernes oppgave er å stå utenfor produksjonen og planlegge, koordinere og kontrollere de ansatte gjennom regler de skal følge. I systemteori er menneskelig frihet, deltakelse og interaksjon «ekskludert» og plassert utenfor enheten eller systemet. Dette problemet gjenkjennes i den dominerende organisasjonsdiskursen. Et forsøk på å løse denne utfordringen gikk ut på

å utvide systemets grenser. Dette kan innebære ulike former for demokratisk deltakelse eller å prøve å innlemme kunnskap og kontinuerlig læring i systemene, for eksempel vist gjennom begrepet lærende organisasjoner. Man ser for seg at en rekke prinsipper og teknikker vil sikre samarbeid innenfor et system eller en organisasjon, men lederen står fortsatt utenfor eller på grensen til systemet, og skillet mellom leder og organisasjon (og dermed de andre organisasjonsmedlemmene) opprettholdes (Stacey, 2007; Johannessen, 2011).

Da systemteoretikere utviklet sine bidrag, overførte de denne årsaksammenhengen direkte til menneskelig interaksjon (Stacey, 2007). De antok med andre ord at organisasjoner er levende organismer der ulike deler og helhet kan utvikles samtidig. Denne ideen lever i beste velgående den dag i dag. «Delene» jobber sammen for å flytte «systemet» til et modent stadium, for eksempel gjennom en plan eller strategi som strekker seg over flere år. Det er lett å forestille seg organisasjonen som et spatialt (romlig) objekt hvor lederen kommuniserer fra ett system til et annet. Det er lett å tenke slik fordi vi opplever det slik, og fordi store deler av litteraturen sier at det er slik.

Kompleksitetsteoriene

Som et motstykke til det rådende systemteoretiske synet har forskere søkt alternative forklaringer for å forstå og beskrive hva som foregår i organisasjoner. Slike felter beskrives noen ganger som kompleksitetsteori og bygger på fire hovedområder: i) kaosteori, ii) teorien om dissipative strukturer, iii) komplekse adaptive systemer og iv) komplekse responderende prosesser. Kompleksitetsperspektivet eller -tenkningen trekker på alle disse fire retningene for å forstå menneskelig atferd og kommunikasjon. Vi gjør derfor kort rede for disse fire teoriene.

Kaosteori er en matematisk teori som har sitt utspring i systemteori, og som prøver å forklare hvordan stabilitet og ustabilitet samspiller i systemer med ikke-lineære interaksjoner. Kaosteori er orientert mot modellering av gjentakelser av egenskaper over tid for å forstå egenskapene til det dynamiske forholdet. Resultatene viser hvordan bevegelser kan veksle mellom sykluser med stabil atferd i en dramatisk ustabil atferd. Dynamikken i matematisk kaos er et paradoks. Det stabile og ustabile, forutsigbare og uforutsigbare eksisterer på samme tid. Endringer i stabilitet kommer fra egenskapene til selve systemet og ikke utenfra. Det betyr at systemet i seg

selv ikke kan skape noe nytt, men er avhengig av innblanding (at noe skjer). Værsystemer er et eksempel på naturlige kaotiske systemer (Johannessen, 2002). Kjennetegnet på værsystemer er at vi vet hvilke grenser de beveger seg innenfor, men vi kan ikke si nøyaktig hvilket vær vi får over en lengre periode. Vi vet omtrent hvordan vintervær og sommervær er, uten at vi vet hvilket vær vi får i neste uke. Værsystemer kan modelleres med et sett matematiske regler, hvor resultatet av én beregning er input til den neste beregning. Denne prosessen er basert på gjentakelse av en matematisk algoritme, og de ulike parametrene kan trekke systemet mot et spesielt atferdsmønster. Grensene til mønstret er forutsigbare, men systemet kan ikke bevege seg til et annet mønster (Johannessen, 2002). Slik kan vi vite hvordan været oppfører seg. Den samme tankegangen har vært forsøkt overført til organisasjoner, for eksempel ved å beskrive hvordan informasjon, som ordrer, beveger seg gjennom en forsyningskjede (Johannessen, 2002). Men mennesker er ikke matematiske algoritmer som beveger seg i forutsigbare mønstre. Snarere er det tvert om. Men innsikten som kaosteori gir omkring atferdsmønstre og uforutsigbarhet, utfordrer den etablerte systemtenkningen i organisasjoner, samt tradisjonelle vitenskapelige tanker om linearitet og forutsigbarhet (Solso & Thorup, 2015; Stacey 2007).

Teorien om dissipative strukturer trekker inn viktigheten av å ta høyde for tidsbegrepet. «Dissipativ» betyr «resultatet av en irreversibel prosess». Vi kan for eksempel ikke gjenskape fortiden helt eksakt, og vi kan heller ikke se inn i fremtiden. Likevel er det bemerkelsesverdig hvordan vi handler som om det var motsatt (Johannessen, 2002). Vi viser gjerne til fortiden for å begrunne våre handlinger når vi planlegger for fremtiden (Johannessen, 2002). Ledere oppfører seg ofte på samme måte, og derfor er et av de viktigste argumentene til kompleksitetsvitenskapen at vi må ta inn over oss hva *tid er*. Teorien om dissipative strukturer henter inspirasjon fra kjemiske systemer og termodynamikken til ikke-likevektssystemer for å forklare dette poenget. For kjemiske systemer som befinner seg langt fra likevekt, det vil si i nærheten av kaos, viser det seg at støy og svingninger er svært viktig. Orden kan skapes av disse svingningene og skjer gjennom en prosess med spontan selvorganisering. Denne ordensdannelsen kalles dissipativ struktur. I overført betydning innebærer dissipativ struktur at vi ikke kan forutsi hva som vil skje i fremtiden (Johannessen, 2002), noe som gjør det vanskelig å planlegge, blant annet kommunikasjon.

Komplekse adaptive systemer viser til dynamiske systemer som har evnen til å tilpasse og endre seg innenfra eller som del av omgivelser i

endring. Her rettes blikket mot de enkelte agents eller aktørers bevegelser for å forstå et system som en helhet. Typiske eksempler er flokker av fugler, nevroner eller maurtuer, alle fenomener med høy grad av interaksjon. Teorien beskriver systemer med et stort antall enheter eller aktører som hver oppfører seg i henhold til sine egne prinsipper for lokal interaksjon (Johannessen, 2002; Stacey, 2007). Det er for eksempel ingen lederfugl (aktør) som setter en kurs som de andre (systemet) følger. I motsetning til den tradisjonelle systemanalytiske tradisjonen blir ikke det komplekse adaptive systemet sett på som et system som kan brytes opp i biter og analyseres. Det gir for eksempel ikke særlig mening å studere enkelte stærfugler i en formasjon bestående av flere hundre tusen individer som flyr med lynraske vendinger. Hele systemets egenskaper vokser frem gjennom en uforutsigbar prosess. Man har ingen kontroll på utviklingen, og man kan ikke påvirke utfallet av tiltak.

Gjennom datasimuleringer forsøkes denne interaksjonen gjenskapt ved at hver agent programmeres med et sett regler eller instruksjoner for hvordan den skal opptre med andre agenter i en lokal interaksjon. Man kan for eksempel simulere trafikksystemer i store byer eller utviklingen av nasjonale økonomier (Johannessen, 2002). Atferden til komplekse adaptive systemer er et resultat av lokal interaksjon, der unike aktører gjennom utallige gjentakelser av selvorganiserende interaksjoner produserer en rekke nye globale mønstre (som flokkformasjonene til stærfugler). Disse globale mønstrene kan over tid observeres på makronivå (Solsø & Thorup, 2015). Et viktig poeng for temaet vi diskuterer i dette kapitlet, er at slike mønstre som er beskrevet ovenfor, trer frem uten et overordnet opplegg eller en plan. For at innsikten fra komplekse adaptive systemer skal kunne brukes på menneskelig interaksjon, kreves dog en nøye fortolkning innenfor en sosiologisk og psykologisk forståelse av menneskelig atferd (Johannessen, 2002). Dessuten må vi akseptere at dersom disse tankene skal ha overføringsverdi til organisasjoner og mennesker, må vi akseptere at det finnes organisasjonsmessige mikrotilstander, det vil si tilfeldige hendelser i atferdsprosesser (Johannessen, 2002). Hovedpoenget i komplekse adaptive systemer er å innse at det ikke er i stabilitet trygghet ligger (Johannessen, 2002). Stabilitet er unaturlig og representerer en tilstand hvor ingenting utvikler seg, men hvor alt gjentar seg, hvor ingen lærer noe nytt, og hvor lite kreativitet skjer.

Teoriene ovenfor viser til både et naturvitenskapelig og et sosialvitenskapelig fundament. En slik kombinasjon gir opphav til Staceys (2007)

teori, der organisasjoner ses i et radikalt nytt perspektiv som han kaller «komplekse responderende prosesser» (*complex responsive processes*, CRP).

Komplekse responderende prosesser (CRP) er et teoretisk forslag fra Stacey (2007) hvor det er verdt å merke seg at begrepet «adaptive systemer» er endret til «responderende prosesser». Ifølge Stacey (2007) er ikke menneskelige organisasjoner systemer. Tvert om er menneskelig aktivitet prosesser som hele tiden uttrykker seg gjennom responser overfor omgivelsene, enten de er selvskapt eller er svar på ytre stimuli (Johannesen, 2002). I det komplekse samspillet med andre mennesker trer det frem handlinger som sammen utgjør et mønster som verken kan forutsies eller brytes ned i én forklarende analyse. Organisasjonens virkelighet skapes av relasjonene til – og samspillet mellom – mennesker. Organisasjoner beskrives i CRP som komplekse og selvorganiserende. Det betyr at kommunikasjon er noe som skjer lokalt, og at samtaleemner eller -temaer skapes, reproduseres og transformeres. Konsekvensen er at folks forhold til hendelser og ideer endrer og utvikler seg over tid. På samme måte vil strategiske planer – programmer for organisasjonene som en «helhet» – for eksempel eksistere bare når folk diskuterer dem i sine lokale interaksjoner (Stacey, 2007).

En annen viktig tanke i CRP er at mennesker, organisasjoner og samfunn er aspekter ved samme fenomen, det vil si at de står i et forhold og ikke som grupper på ulike nivåer. Mennesker samhandler og formes gjennom sosial interaksjon. Slik dannes fellesskap. Denne måten å se på organisasjoner gjør det mulig å tenke at fremtiden kontinuerlig konstrueres gjennom prosessene bestående av menneskelig interaksjon, som er *kommunikasjon* (Stacey, 2007). Vi forlater dermed begrepet «organisasjon» til fordel for «organisering», som vektlegger et handlingsperspektiv. Organisering er en kontinuerlig reproduksjon av visse interaksjonsmønstre. Siden mennesker har evnen til spontanitet og fantasi, er nøyaktig gjengivelse av samtaler og handlinger rett og slett umulig. Noen samtaletemaer stabiliserer seg og blir til kultur, andre temaer forsvinner eller får andre betydninger. Mening og identitet kommer frem i interaksjoner. Mening etableres kontinuerlig fordi mening ikke er noe som skjer hos den enkelte, men i relasjonen (Stacey, 2007). Her kan vi derfor ta opp tråden igjen der vi begynte i dette kapitlet, med forskjellene i hva som legges i begrepet kommunikasjon. I *kommunikasjon som deling av et budskap*, i likhet med CRP, forstås kommunikasjon som en dialogisk aktivitet, og som noe som foregår i et samspill. Vi tar med oss disse tankene tilbake til ledelseskommunikasjonsfeltet.

Ledelseskommunikasjon fra et kompleksitetsperspektiv

Som nevnt er ledelseskommunikasjon i litteraturen i all hovedsak uløselig knyttet til måloppnåelse og personlige ferdigheter. Lederens kommunikasjon skal bidra til å utvikle en felles visjon om selskapet, etablere og opprettholde tillit til organisasjonens ledelse, initiere og administrere endringsprosessen samt bidra til at ansatte identifiserer seg med selskapet. Lederen kan stå på «utsiden» av organisasjonen eller systemet og peke på tiltak som bør gjøres for, for eksempel, å iverksette endringsprosesser, en ny visjon og så videre. Planlegging og tiltak er med andre ord to stikkord. Innen CRP forstås kommunikasjon derimot som et grunnleggende paradoks bestående av forutsigbarhet og uforutsigbarhet (Johannessen, 2011; Stacey, 2007). Kommunikasjon er ikke noe som kan planlegges, både fordi vi ikke kan vite så mye om fremtiden, men også fordi lederen er del av organisasjonen, ikke en figur som kan stå utenfor denne virkeligheten og kikke inn. Kommunikasjon er noe som skjer i samspill og samtaler med andre, og det oppstår både «forståelser» og misforståelser hele tiden. Slike forståelser er ikke representative for verken en ytre virkelighet eller en indre menneskelig erfaringsverden. Det som oppstår, er forståelser som skaper nye innadrettede og utadrettede kommunikasjonshandlinger. I denne prosessen blir vi oppmerksom på hvilke mennesker vi kommuniserer godt med (og hvilke vi ønsker å unngå). Kommunikasjon er på den ene siden uforutsigbar, fordi det er umulig å vite hundre prosent hvilken mening som skal tilskrives noe som helst. Samtidig er kommunikasjon til en viss grad forutsigbar, fordi mennesker har evnen til å innta andres holdninger gjennom empati (Mead, 1934). God ledelseskommunikasjon fra et kompleksitetsperspektiv handler derfor ikke utlukkende om å formulere presise budskap. Ledelseskommunikasjon handler vel så mye om å forstå det ofte komplekse samspillet mellom mennesker og grupper. Dette krever av ledelsen en utviklet empatisk evne til å forstå de emosjonelle aspektene ved interaksjonen (Solsø & Thorup, 2015, s. 44).

Den tradisjonelle litteraturen innen organisasjon og kommunikasjon har derimot ofte normative perspektiver på det som foregår i organisasjon. I CRP hevdes det imidlertid at hverdagen i organisasjonen er stabil og ustabil på samme tid, mennesker samarbeider og konkurrerer på samme tid, mennesker inkluderes og ekskluderes, og konsensus og uenighet eksisterer samtidig. Det finnes ikke *én beste praksis*. I stedet utspiller det seg et

paradoks; en kreativ og destruktiv natur som skjer i ordinære samtaler som utspiller seg i lokale situasjoner (Johannessen, 2011, s. 138). Dette er kommunikasjon mellom mennesker som på samme tid både konkurrerer og samarbeider i vanlige hverdagslige interaksjoner og samtaler som ikke nødvendigvis alltid er trygge eller harmoniske. I alle sosiale situasjoner er det noe som er uforutsigbart og tvetydig. Det vil hele tiden være usikkerhet om hvilken mening som gjelder (Dehlin, 2005, s. 76). Virkeligheten vil alltid fortone seg subjektiv og intersubjektiv. Det interessante spørsmålet er *hvordan vi forholder oss* til virkelige situasjoner og utfordringer, *ikke hvordan vi skal løse abstrakte problemer* i en tenkt eller idealisert kontekst.

Kompleksitetsteoriene har, som gjennomgangen viser, både likheter og forskjeller. Vi finner CRP mest meningsfylt fordi mennesker er handlende og spontane vesener med følelser og egen vilje.

Implikasjoner for praksis og videre forskning

Kommunikasjon har en nærmest mytisk status i organisasjons- og ledelseslitteraturen. Organisasjonens suksesser forklares ofte med kommunikasjon. Men også feil og manglende måloppnåelse tilskrives kommunikasjon. De gangene kommunikasjon ikke bidrar til å oppfylle bedriftens målsettinger, plasseres skylden typisk hos sender (leder) eller hos mottaker (medarbeider) eller tilskrives støy på linjen. I det første tilfellet må leder trenes i kommunikasjon, eller en kommunikasjonsrådgiver formidler på vegne av sender. Hvis det er mottaker det er noe galt med, iverksettes tiltak for å øke motivasjonen og engasjementet hos medarbeideren. I det siste tilfellet plasseres feilen i omgivelsene, fra utformingen av kontorer og kontorlandskaper til organisasjonskulturen (Johannessen, 2011). Dette speiler den klassiske dominerende overføringsmodellen og følger en kybernetisk tenkning hvor lederen går inn og justerer slik at systemet er i likevekt. Man trenger kun å justere der feilen ligger, og så vil ting gå seg til. Samtidig er det en forestilling at kommunikasjon skal virke harmoniserende. Vi mener at en slik systemtenkning og overføringsperspektivet har bidratt til myter om hva vi kan forvente av ledelseskommunikasjon. Disse mytene er til hinder både for videre forskning og for utøvelse av ledelse og kommunikasjon.

Innenfor CRP stiller man seg som nevnt skeptisk til forestillingen om menneskelig kommunikasjon som overføring av budskap (Stacey, 2007). Mennesker uttrykker seg gjennom kroppslige handlinger og koordinerer disse handlingene for å samarbeide. Dette gjør det vanskelig å kontrollere

eller styre kommunikasjon, for mening skapes ikke av lederen alene, men i interaksjon med omgivelsene. Dette perspektivet inkluderes dog sjelden i den tradisjonelle organisasjonslitteraturen. I stedet får vi som sagt reproduisert forestillinger og myter. Som Kotter formulerer det:

They [managers] do not function in a crisply designed environment or direct through formally delineated organizational channels, of systematically set and follow formal plans – in other words, they don't fit the stereotype. (Kotter, 2000, s. 156)

Kotter beskriver lederens hverdag nærmest som improvisasjoner. Når ledelsesfunksjoner skal diskuteres, skjer det innenfor en ramme av begreper som planlegging, kontroll og organisering, men det som kjenner det som faktisk foregår, er lange dager, fragmenterte episoder (hendelser) og muntlig kommunikasjon.

I et kompleksitetsperspektiv er ikke lederen en distansert og objektiv observatør. Lederens rolle og identitet vokser i stedet frem i samspill med andre mennesker. En leder er ikke en person som «vet» hva som er riktig for organisasjonen, og som meddeler hvordan dette skal være. Fordi slike forventninger skapes, involverer lederen seg gjerne i aktiviteter som fjerner oppmerksomheten fra der organisasjonen vokser frem, som er i de daglige samtaler mellom virksomhetens mange mennesker og personene de er i kontakt med (Johannessen, 2002, 2011). Fremfor å se på organisasjonen som et spatialt (rom) objekt, kan vi anvende en temporær (tid) forståelsesramme. Da vil vi kunne forstå organisasjoner som kommunikasjonsmessige handlingsmønstre som vokser frem i lokale interaksjoner mellom mennesker. Fra et slikt ståsted blir det umulig for ledere å bestemme verdier, forandre kulturer eller flytte helheter eller organisasjoner i en tenkt retning. Ledelse fra et CRP-perspektiv er *sosiale relateringsaktiviteter* hvor koordinerte intensjoner kontinuerlig skapes, gjenskapes og potensielt forandres i samspillet mellom mange mennesker. Ledelse er formuleringer og kommunikasjon av initiativer og fremvoksende temaer som anerkjennes av andre som meningsfulle, selv om resultater ofte ikke er kjent ennå. Ledelse og ledelseskommunikasjon fremstilles derimot gjerne i litteraturen som et metodevalg eller en verktøykasse. Effektiv ledelse handler dermed om å velge den riktige kommunikasjonsformen og den rette kanalen. Resultatet blir gjerne at lederen kommuniserer fraser og klisjeer, som «ledergruppen har tatt ansvaret for visjon- og strategiimplementering». Innen CRP er man skeptisk til en slik instrumentell tilnærming. I stedet rettes søkelys

mot refleksivitet, dømmekraft og lokal interaksjon. Refleksjon kan forstås som å gjøre seg tanker rundt tidligere erfaringer, både individuelt og kollektivt. Effektiv ledelseskommunikasjon handler her ikke om én metode som kan anvendes i alle tenkelige situasjoner, men heller om forsøk på å kommunisere klokt i flertydige, komplekse og usikre situasjoner. Dette krever at lederen hele tiden reflekterer over sin deltakelse i interaksjoner og situasjoner. Å bruke praktisk dømmekraft på ledelseskommunikasjon betyr å forholde seg og snakke om det som *faktisk* foregår i organisasjonen. Samtaler, presentasjoner og orienteringer i organisasjonen fjernes ofte fra de direkte erfaringene og gjenfortelles (eller tar en form) som preges av klisjeer eller tomt *business lingo*; ansvaret for implementering av strategisk visjon og verdier er gitt ledergruppen (Solsø & Thorup, 2015).

Lederen bør beherske denne sjargongen, men utsagn som vist over, gjør det vanskelig å fordype seg reflektere over hva vi faktisk opplever i de lokale interaksjonene.

Før vi avslutter kapitlet, oppsummerer vi hovedpunktene vi har diskutert, i tabell 1.

Tabell 1 Forskjellene mellom hovedpunktene i ledelseskommunikasjon slik den er fremstilt i storparten av litteraturen, og CRP som ledelseskommunikasjon

	Ledelseskommunikasjon	CRP som ledelseskommunikasjon
Kommunikasjon er overføring av budskap fra avsender til mottaker.	... etablering av budskap i dynamisk samspill med andre, med inspirasjon fra semiotikken.
Ledelseskommunikasjon gjøres fra leder til ansatte og i kraft av personlige egenskaper.	... gjennom ikke-planlagte hverdagslige interaksjoner og samtaler.
Oppmerksomheten rettes mot planer og mål i en spatial forståelsesramme.	... handlinger i en temporær forståelsesramme.
Kommunikasjon skjer i systemer som har indre og ytre grenser.	... i relasjoner gjennom hverdagslige mikroprosesser.
Kommunikasjon har til hensikt å nå organisasjonens overordnede målsettinger.	... skape mening, fellesskap, kreativitet og endring.
Ledelsen kommuniserer gjennom nedfelte verdier og visjoner.	... gjennom temaer man ønsker å rette oppmerksomheten mot.
Organisasjonen søkes i retning harmoni og forutsigbarhet.	... usikkerhet, uforutsigbarhet, konflikt og makt.
En organisasjon er et helhetlig system som kan styres.	... komplekse og selvorganiserende prosesser.

(Fortsat)

Tabell 1 (Fortsat)

	Ledelseskommunikasjon	CRP som ledelseskommunikasjon
Kjennetegn på lederstil er transaksjonsorientert lederstil, basert på instrumentelle, økonomiske transaksjoner og ytre motivasjon.	... at ledere retter oppmerksomheten mot egen deltakelse i lokale situasjoner.
Epistemologisk forankring i positivisme.	... fenomenologi og sosialkonstruksjonisme.
Inspirert av scientific management, systemteori samt et dualistisk tankegods arvet fra Galileo, Descartes og Newton, basert på naturlover og det observerbare i verden.	... Hegels tanker om selvet, Elias' filosofi om hvordan sivilisasjonen har oppstått gjennom interaksjon mellom mennesker over lang tid, og Meads teorier om utvikling av selvet gjennom kommunikativ interaksjon.

Vi vil nå avslutte og konkludere.

Avslutning

Vi har i dette konseptuelle kapitlet foreslått en alternativ måte å tenke rundt ledelseskommunikasjon enn den som tradisjonelt gjerne fremstilles i litteraturen. Tre spørsmål har veiledet teksten. Som svar på det første av disse spørsmålene (Hvilke teoretiske perspektiver gjennomsyrrer ledelseskommunikasjonsfaget?) kommer det frem at litteraturen er preget av en tradisjonell forståelse av organisasjoner og kommunikasjon (se tabell 1). Organisasjoner ses her gjerne på som systemer med en utside og en innside, og kommunikasjon ses på som overføring av budskap. Dette medfører at vi overser at ledere er del av organisasjonen, og at kommunikasjon er verken en egenskap hos lederen eller noe som kan planlegges, slik vi spør oss i forskningsspørsmål 2 (Hva risikerer vi å overse med disse perspektivene på ledelseskommunikasjon?). Det som fungerte i organisasjonen i går, er ikke garantert å fungere i morgen. Vårt tredje spørsmål er hva kompleksitetsteori kan tilføre ledelseskommunikasjonsfeltet som kan være til nytte for dagens organisasjoner og ledere. Her viste vi hvordan komplekse responderende prosesser (CRP) flytter oppmerksomheten vår fra planlegging og kontroll til det ordinære hverdagslige livet i organisasjonen. Ved å rette blikket mot menneskelige interaksjoner og det dynamiske samspillet mellom ansatte i en organisasjon blir det vanskelig å snakke om innsiden og utsiden av organisasjonen, fordi

det gir lite mening å snakke om innside og utside av menneskelige handlinger, interaksjoner og kommunikasjon. Selvorganiserende prosesser i organisasjonen skaper et utall av ulike kommunikasjonstemaer mellom mennesker, noe som innebærer at det er vanskelig å lede eller styre en organisasjon. Det lederen imidlertid kan gjøre, er påvirke temaene som ansatte snakker om, og som skaper mening og tilhørighet til organisasjonen.

Tradisjonelt har ledelseskommunikasjon vært orientert mot forhold som verdier, organisasjonskultur og visjoner. Dette bidrar til at ledelseskommunikasjonen får et dårlig rykte og feiler på det den skal bidra med: mening, kunnskap og samhold. Vi mener snarere at organisasjonskultur i likhet med kommunikasjon viser til de daglige interaksjonene. Kommunikasjon er ikke en del av puslespillet; kommunikasjon *er* puslespillet. Lederen bør derfor ta del i samtalene, være observant på temaer som vokser frem, og uttrykke disse temaene hvis det er sjanse for at de kan endre samtalemønstrene. I stedet for å kommunisere og forsøke å lede hele systemet bør lederen rette oppmerksomheten mot sin egen deltakelse i lokale situasjoner og interaksjoner.

Referanser

- Bakhtin, M. M. (1986). *Speech genres and other late essays* (V. W. McGee, Overs.). University of Texas Press.
- Barnard, C. I. ([1938]1968). *The functions of the executive* (30. utg.). Harvard University Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. Jason Aronson.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2018). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Ad Notam Gyldendal.
- Brønn, P. S. (2018). Kommunikasjon og organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 51–73). Fagbokforlaget.
- Carey, J. (2001). En kulturell tilnærming til kommunikasjon. I A. Skorstad & L. Nyre (Red.), *Magiske systemer: Klassiske lesninger av medier og kultur*. Spartacus.
- Dehlin, E. (2005). Kan organisasjoner la være å føle?. I F. Nyeng & G. Wennes (Red.), *Kan organisasjoner føle?* (s. 67–83). Cappelen Akademisk Forlag.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). From public relations to strategic communication in Sweden. *Nordicom Review*, 35(2), 123–138.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). Prinsipper for kommunikasjon. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 27–52). Fagbokforlaget.
- Fiske, J. (1990). *Introduction to communication studies*. Routledge.
- Fløistad, G. (1991). *Filosofi og vitenskap: fra renessansen til vår egen tid* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Gadamer, H.-G. (1975). Hermeneutics and social science. *Cultural Hermeneutics*, 2(4), 307–316.
- Gergen, K. (2009). *An invitation to social construction* (2. utg.). Sage.
- Gergen, K. J. & Thatchenkery, T. (2006). Organizational science and the promises of postmodernism. I D. M. Hosking & McNamee, S. (Red), *The social construction of organization* (s. 34–53). Liber; Copenhagen Business School Press.

- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. Brown and Benchmark.
- Hallahan K., Holtzhausen, D., van Ruler, B. Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3–35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Hennestad, B. W. (2004). Kan bedriftkultur ledes?, *Magma*, 7(3).
- Hosking, D. M & McNamee, S. (2006). Making your way: Please start here. I D. M. Hosking & S. McNamee (Red), *The social construction of organization* (s. 23–33). Liber; Copenhagen Business School Press.
- Johannessen, S. O. (2002). Å skape orden i kaos: Ledelse og utvikling i en kompleks verden. *Magma*, 5(1), 29–39.
- Johannessen, S. O. (2011). *Myter og erfaringer om ledelse*. Gyldendal Akademisk.
- Kotter, J. P. (2000). What effective general managers really do. *Harvard Business Review*, 77(2), 156–167.
- Mead, G. H (1934). *Mind, self, and society: From the standpoint of a social behaviorist*. University of Chicago Press.
- Pettersen, L. (2020). *Hva er strategi?* Universitetsforlaget.
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Routledge.
- Shaw, P. (2002). *Changing conversations in organizations*. Routledge.
- Solsø, K. & Torup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet*. Dansk psykologisk forlag.
- Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational development: The challenge of complexity* (5. utg.). Prentice Hall.
- Sætre, A. S. (2009). *Kommunikasjon i organisasjoner*. Fagbokforlaget.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Wittgenstein, L. (1997). *Filosofiske undersøkelser*. Pax.