

Luhmann og Ledelse
Om Niklas Luhmanns Organisation
und Entscheidung

Ole Thyssen

WP 12/2000

Oktober 2000

MPP Working Paper No.12/2000 ©
October 2000
ISBN: 87-90403-80-0
ISSN: 1396-2817

Department of Management, Politics and Philosophy
Copenhagen Business School
Blaagaardsgade 23B
DK-2200 Copenhagen N
Denmark
Phone: +45 38 15 36 30
Fax: +45 38 15 36 35
E-mail: as.lpf@cbs.dk
<http://www.cbs.dk/departments/mpp>

LUHMANN OG LEDELSE

*Om Niklas Luhmanns **Organisation und Entscheidung***

af Ole Thyssen

Blandt Luhmanns efterladte skrifter var et manuskript om organisationer, **Organisation und Entscheidung**, som sidst blev bearbejdet i 1995 og som er udkommet i rækken af "spørgelsesbøger" to år efter hans død.¹ Luhmann arbejdede altid parallelt med flere manuskripter samtidig og skrev meget direkte og uden mange rettelser. "Die Wörter kommen mir leicht", fortalte han - og man tror ham gerne. Det er derfor svært at afgøre, hvor færdigt eller ufærdigt manuskriptet var. Men det er tilstrækkeligt gennemarbejdet til, at det kan betragtes som et værk.

Luhmann startede sin karriere som bureaukrat og sin akademiske karriere som organisationsteoretiker. Og denne interesse holdt sig. Også hans afsluttende hovedværk, **Die Gesellschaft der Gesellschaft** fra 1997, rummer et afsnit om organisationer. Hans eksempler er oftest hentet fra offentlige organisationer. Alligevel er der et sært udvendigt forhold til stoffet, og et arrogant forhold til megen af litteraturen. Luhmann synes mere interesseret i at forfølge sine egne iagttagelsesveje end at beskrive organisationer og *deres* veje. Som sædvanlig hos Luhmann er der langt ned til jorden, hvad han koket betragter som et modstykke til den alt for konkrete konsulentlitteratur. Hans ambition er at udvikle en teori med højere kontingens og højere kompleksitet, hvad der igen fører til større abstraktion, så "praksis" ikke kan genkende sig selv i beskrivelsen (428). Luhmanns bidrag er ikke konkrete analyser, men et forslag til en ny semantik om organisationer.

Når temaet er "Luhmann og ledelse" må det fra starten understreges, at Luhmann ikke sætter lederen som person, men ledelse som funktion i centrum. Og han udvikler ikke en ledelsesteori, men en teori om beslutninger, forstået som absorption af usikkerhed. Denne absorption foregår mange andre steder end i spidsen af en pyramide, og han har mange knubbede ord til overs for den klassiske organisationsteoris fetichering af lederen som person. En leder kan ikke gennemskue hverken sig selv eller organisationen. Han kan nok have magt, men ved ikke hvad han skal bruge den til. Det er usikkert, om det er lederen som styrer organisationen eller organisationen som styrer lederen. Etc. Faktisk er en leder kun vigtig som adressat for beslutninger, så beslutningens mysterium kan tilsløres ved at overføres til en person. Selv om Luhmann ikke er strukturalist, ligger der i teorien om autopoiesis, med dens skarpe sondring mellem bevidsthed og kommunikation, en beslægtet tendens til *socialt* at opløse personen i de kommunikative strukturer - eller rettere: at lade "personen" være en struktur i kommunikationen og at lade alt andet være omverden for det sociale system. Og

¹ Bogen udkom i forsommeren 2000 på Westdeutscher Verlag, Opladen.

Luhmanns argument er altid: hvad andet kan man gøre? Ligesom der i en sætning om en ko ikke kan optræde en levende ko, men kun ordet "ko", kan der i kommunikation ikke indgå hele mennesker. Tegn kan kun forbindes med tegn, kommunikation kun med kommunikation.

Luhmann rammes ikke af Kierkegaards kritik af Hegel - at han byggede et slot af ideer og selv boede i en hytte ved siden af - eftersom hans teori omfatter sig selv. Men alligevel er der en snert: hans teori har ingen forståelse for indsatser i stil med hans eget 30-årige projekt, som han bandt sig til, da han blev ansat som professor i Bielefeld og hvor han ved sin lidenskab, sin stædighed og sin præstation blev inspiration og retningsgiver for andre.

Organisation und Entscheidung rejser en lang række grundlæggende problemstillinger.² Blandt disse er blandt andet:

1. Problemet om organisationen som autopoietisk system. Luhmanns grundlæggende ledeforskel er forskellen mellem system og omverden. Problemet er, hvordan en organisation er et system, og hvordan vi bedst kan iagttage netop organisationssystemers autopoiesis?

2. Organisationer defineres, ganske snævert, som systemer, der kommunikerer gennem og om beslutninger. Centralt bliver derfor beslutningsbegrebet. Det er hos Luhmann ikke identisk med begrebet om et individuelt valg. En beslutning er en særlig form for kommunikativ operation. Det rejser spørgsmålet om beslutningens form, hvad der hos Luhmann er det samme som den forskel, beslutningen er en del af. Som form er en beslutning enheden af en sondring, som beslutningskommunikation hele tiden oscillerer imellem. Spørgsmålet er: hvilken forskel sammenholdes i formen beslutning og hvilke paradokser installerer dette i al beslutningskommunikation?

3. Et tredje problem følger af selve definitionen af en organisation. Luhmann ser organisationers grænser som defineret af medlemskab. Men samtidig fastholder han, at mennesker altid dømt til at være omverden for sociale systemer. Hvordan lader det sig gøre? Det kræver opstilling af et kontra-intuitivt begreb om hvad et medlem er, hvor et medlem ikke er et menneske, men en struktur eller et trick i kommunikationen. Tilsvarende angribes hele den klassiske motivationsteori, som store dele af organisationsteorien er funderet i. Motivation rives løs fra al psykologi og bliver et rent socialt fænomen. Følgelig bliver motiver ikke noget et individ har, men noget det af organisationen kan tilskrives. Det åbner op for et væld af nye iagttagelsesmuligheder i forhold til organisationer.

4. Det fjerde og sidste problem angår forholdet mellem organisation og samfund. Luhmanns definition af organisation er betydeligt snævrere end i de fleste organisationsteorier i dag. Det giver ham det problem, at en lang række af fænomener, der traditionelt inkluderes i organisationsteorien, nu sættes udenfor (som f.eks. mennesker). Fordelen er et meget klart iagttagelsesprogram. Men tilbage bliver problemet om hvordan man kan iagttage det der er sat uden for og som for Luhmann må iagttages som systemer i organisationens omverden. Det bliver nødvendigt at formulere gode svar på, hvordan man kan iagttage relationer mellem systemer. Luhmann peger på to muligheder. Den ene hedder *strukturel kobling* og drejer sig om hvordan systemer kan stille strukturer til rådighed for hinanden, samtidig med at de forbliver lukkede for hinanden. Den anden peger på, at systemer ikke blot lader sig iagttage ud fra ledeforskellen system/omverden, men også ud fra ledeforskellen *form/medie*. Med den sidste forskel kan man iagttage organisationen

² De fire følgende punkter er udarbejdet af Niels Åkerstrøm Andersen.

som form, der kan forme kommunikationsmedier knyttet til systemer i omverden uden dermed at gå i opløsning i omverden

Udgangspunktet er Luhmanns universelle systemteori og dens grundforskel mellem system og omverden, som giver en større "formmangfoldighed" (37). Kriteriet for en grundforskel kan ikke være dens sandhed, kun dens frugtbarhed. Da ingen teori er fuldkommen, i betydningen sand eller konsistent, kan den højst være bedre end sine alternativer.

Kapitel I: De klassiske konstruktioner

Luhmann starter med at opridse organisationsteoriens udvikling i 1900-tallet. Og de alternative teorier, som han fører en løbende polemik mod, er *rationalitetsteorien*, som løbende kritiseres i kølvandet på March og Weick, *handlingsteorien*, som rutinemæssigt kritiseres med rutinemæssige finter til Habermas, og endelig - i periferien - den *institutionelle teori*, som kritiseres for sin ukritiske omgang med værdier. Vi kan kort uddybe denne kritik.

Rationalitetsteorien. I den klassiske organisationsteori, med dens fokus på rationalitet, hierarki, kontrol og beslutningstager, er vilkårligheden "koncentreret i en spids", hvorfra der organiseres fornuftige midler mod et mål, som er hinsides fornuft. Her er påstanden, at det *empirisk* er forkert, at adfærd i organisationer er rationel. Når rationalitet forvandles til at være en *norm*, bliver alt hvad der foregår i en organisation til afvigelser, og man må undre sig over, at organisationer kan holde sig selv ud. Med sin tese om autopoiesis vil Luhmann gøre præmissen om rationalitet overflødig, samtidig med at han vil udvikle en ny idé om hvad rationalitet er.

Handlingsteorien. En organisation opererer ifølge Luhmann i mediet "kommunikation", hvor handling kun er et enkelt element, nemlig *meddelelsen* (148). Kommunikationens elementer er ikke mennesker, og at gøre handlingen til dens atom fører iagttagelsen på vilde veje ind i en indre uendelighed af motiver, valg og begrundelser. Fælles for rationalitetsteori og handlingsteori er deres stærke markering af individet og dets valg. (26). Selv om sociale systemer forudsætter bevidsthed, kan de ikke forstås i psykiske termer. Med Tom Kristensen kan Luhmann sige "sky sjælen, thi den ligner en last". Og som vi skal se, rejser han bygger af spidsfindige spørgsmål til begrebet om en handling, så det bliver dybt uklart, hvordan det overhovedet er muligt at afgrænse en handling i de utallige skæringspunkter mellem to åbne horisonter af årsager og virkninger. I stedet gør han handling til et spørgsmål om *tilskrivning*, altså en forenklet struktur i kommunikationen. Personen er en tilregningsfaktor, ikke en selvstændig agent. At arbejde med subjekter som beslutningstagere er enten for meget eller for lidt - for meget, dersom hele individet inddrages, og for lidt, hvis det betyder en abstraktion fra de sammenhænge, som individet altid er indlejret i, når der træffes beslutninger i en organisation. Med sin sans for kompleksiteten i det væv af omstændigheder, som et individ bevæger sig i, har Luhmann en tendens til at overbetone iagttagelse fremfor handling - og endda at underordne handling som en form for iagttagelse. Mens han i sin egen teori tillader forekomsten af kognitive rutiner, som forenkler ved at antage konstans i omverdenen - eller i systemet selv - stiller han ikke denne generøse udvej til rådighed for handlingsteorien.

Den institutionelle teori. Enhver organisation opererer i et samfund, hvor der cirkulerer værdier, og den bruger selv værdier til at for-

enkle og beslutte. Som de "ubesluttede præmisser for beslutninger" taler Luhmann om kultur. Men der er en dybt indgroet anti-normativ holdning hos Luhmann. Han bliver tynd og skarp i stemmen over for teorier, der betragter værdier som givne, så de kan bruges til at forklare og ikke selv behøver at forklare. Værdier er altid omgivet af andre værdier, og værdier støder sammen med hinanden og rejser problemer uden saglig løsning.

Det følgende er en svagt argumenteret gennemgang af Luhmanns bog om organisationer. Hvad der var ment som noter endte med at blive en art referat, fordi jeg ikke havde noget at stoppe med og derfor fortsatte til den bitre ende. Håbet er, at disse ufærdige excerpater kan blive til nytte for andre.

Kapitel II: Organisationen som autopoietisk system

For en organisation er omverdenen dels *givet* - "verden er som den er", hedder det ofte - dels en konstruktion som systemet foretager. Som hos Karl Weick er den et resultat af en *enactment* (35) og opstår ved tilskrivning af årsager. Forskellen mellem system og omverden må produceres i systemet, hvad der tvinger systemet til at være opmærksom på sin omverden (37). Det fører til en dobbelthed, som er gennemgående hos Luhmann, nemlig at han både fastholder at omverdenen systemets egen og risikable konstruktion og at omverdenen har en ubestridelig realitet (52). Selv om omverdenen iagttages i systemet og derfor må opbygges med indre midler, kan der kun findes et system, dersom der findes en omverden. Forsvinder forskellen mellem dem, forsvinder systemet og flyder ud i verden som helhed. Når Luhmanns analyser fører ham langt væk fra hverdagen og ud på en gyngende grund, ender han altid med at falde tilbage og lade sine analyser bekræfte hverdagens intuitioner - om at verden eksisterer derude, at der findes mennesker, som oplever og handler, at der er et selv som kan iagttage, etc. Som Picasso ombeskriver han verden, men lader der altid være en genkendelig verden tilbage. Han er nok konstruktivist, men ikke radikal konstruktivist, og giver ofte overraskende banale svar, når man forventer lidt teoretisk sofistikation. Spørger man, hvordan man kan iagttage sin omverden, kan han finde på at reagere næsten positivistisk - "find data". Man mindes præsten, som prædikede torden og lynild og helvedes pinsler for sin skrækslagne menighed, der til sidst græd som var den pisket, hvorefter præsten beroligede dem: Græd ikke, bette børn, det turde være løgn alt sammen". Eller oversat: "Græd ikke, selv om i hverken kan iagttage verden, andre eller jer selv, I kan godt alligevel".

Omverdenen er en "udfyldning af systemets fremmedreference" og tillader omdirigering af ubekvemme årsager, der kan betragtes som "givne". Selv om et system er sensibelt over for sin omverden, er det i det store og hele indifferent (70). Det er kun sensibelt på få bølgelængder og må bruge sin egen sensibilitet til at opbygge verden. Selv en verden uden mennesker må beskrives *som om* den var iagttaget af mennesker, fordi vi ikke kan forestille os andre oplevelsesmåder end vore egne - f.eks. ikke hvordan et krybdyr med en "varmesans" oplever varmen.

Omverdenen kan ikke kortlægges punkt for punkt og ikke "overtages". Den må *imagineres* (78). Og når et system skal forsikre sig om virkelighed, kan den ikke sammenligne virkeligheden med sin egen iagttagelse af virkeligheden, eftersom virkeligheden kun er tilgængelig via iagttagelse. Der må teste modstanden hos egne operationer mod egne operationer (217). - Luhmanns forslag til en ny organisationsteori sigter på

1. omstilling fra hierarki som redskab til afparadoksning af uløselige konflikter mellem f.eks. centralisering og decentralisering til *nødvendige, men kontingente formvalg*. Bag denne kryptiske formulering gemmer sig en påstand om, at selv om en organisation må foretage formvalg, er ethvert konkret valg kontingent og altså omgivet af andre muligheder. En organisation kan bruge hierarkiet, men må samtidig være opmærksom på, at der *samtidig* findes måder at omgå det på eller kortslutte det.

2. fastlæggelse af organisationens enhed som *autopoiesis*, så systemet "organisation" konstrueres med én operationsmåde, der samtidig er så abstrakt, at alle konkrete operationer i organisationen kan betragtes som variable.

3. fokus på *beslutningen* som organisationens konstitutive operation. En beslutning betragtes som absorption af en selvskabt usikkerhed, hvilket retter søgelyset mod beslutningens præmisser (303) og samtidig væk fra beslutningstageren som person.

Udgangspunktet er en særlig systemform, nemlig autopoiesis, hvor et system løbende reproducerer sig selv ud fra sine egne produkter, altså ikke *creatio ex nihilo*.¹ Autopoiesisteorien og dens følgebegreber er almene og rækker videre end til organisationer (61). Den har en grundstruktur omkring

1. fastholdelse af grænse,
2. skabelse af elementer ved at skabe form (forskell) i et medium,
3. selvreference i valg af næste tilstand,
4. ingen operationer på helhedsniveau,
5. ingen transparens og
6. selvskabte strukturer som redskaber til at vælge elementer.

Hvad der er muligt afhænger af hvad der har struktur, og hvad der eksisterer afhænger af iagttagelsen og dens forskelle.

Luhmann er differensteoretiker og lader ordet "differens" erstatte ordet "sagforhold" (57). Verdens byggesten er ikke sagsforholdet, og hermed substansen, men forskellen, og hermed iagttagelsen. Når det gælder iagttagelsen af en organisation, ligger enheden af forskellen mellem system og iagttagelse ikke i systemet, men i iagttagelsen. Luhmanns beskrivelse af organisationer er ikke identisk med deres egen selvbeskrivelse, men indgår i sociologiens - videnskabens - fremmedbeskrivelse af organisationer, herunder også af deres selvbeskrivelse.

Organisationen er én af de tre typer sociale systemer, som Luhmann arbejder med, nemlig samfund, organisation og interaktion. Det er ikke en udtømmende liste, da der også findes andre typer, f.eks. funktionssystemer og familier. En organisation defineres

¹ I den sin overtagelse af ordet "autopoiesis" havde Luhmann allerede beskrevet denne selvskabelse. I artiklen "Organisation und Entscheidung" fra 1978 hedder det, at "det som fungerer som element ikke er en naturligt foreliggende byggesten, men en artefakt af systemet selv" (**Soziologische Aufklärung**, 3, Opladen, 1981, s. 344).

således:

"En organisation er hverken en trivialmaskine eller en organisme. Den kan heller ikke koble helheden af sine operationer fast som et teknisk system. Den er et autopoietisk system af en særlig type - et system, som er selvreferentielt, altid uigennemsigtigt for sig selv, derfor også upålideligt, men på den anden side robust. Det etablerer sig i samfundet uden at tjene det" (379 - se også definitionen s. 387)

Selv om ikke al kommunikation er "organiseret", er organisationer dog samfundets vigtigste aktører. Hvad der er socialt muligt afhænger af organisationer og deres beslutninger, fordi kun organisationer kan gøre beslutninger socialt bindende.² Kommunikationen i en organisation er ikke bundet til et enkelt funktionssystem. F.eks. opererer en organisation uundgåeligt opererer i funktionssystemet "økonomi" (405, 467), da den må betale sine medlemmer og for sine opgaver, uanset om dens formål er politisk eller videnskabeligt.

Luhmann har tidligere skelnet mellem "institution" og "organisation" som to forskellige sociale forhold.³ En institution har en traditionsbestemt målsætning og kan forudsætte loyalitet, så ledelse falder sammen med administration. Både mål og midler kan betragtes som givne. En organisation er derimod ramme om karriereforløb, hvor hverken målsætning eller loyalitet er konstante. Det skaber kontingens og hermed opmærksomhed om ledelsen og dens beslutninger. De er interessante, fordi de kunne være anderledes, og endda forventes at forandre sig. I moderne samfund vinder organisationsformen terræn og bliver den dominerende form.

For Luhmann kendetegner det en organisation at den vælger sin næste tilstand ved at *beslutte*. Hverken samfundet eller interaktionen - og heller ikke funktionssystemer og familier - træffer bindende beslutninger. Det er baggrunden for den kaskade af teoriombygninger, som Luhmann foretager, så organisationens forhold betragtes som variable præmisser for beslutninger. Hans ambition er at sammenfatte, begrunde og forenkle de sidste 50 års landvindinger inden for organisationsteorien, især March' og Weick kritik af den rationalistiske-instrumentelle model (302). Derimod er det ikke hensigten at levere let omsættelig teknik til ledere. Luhmann accepterer, at den stærke abstraktion i hans teori betyder en stærk distance til praksis.

At beslutte definerer Luhmann ikke ud fra en person, beslutningstageren, men ud fra en funktion, absorption af usikkerhed - hvilket dog ikke *blot*, men altså også, er en forvandling af usikkerhed til sikkerhed. Selv om Luhmann inddrager lederen som person, når beslutninger skal lokaliseres, er lederen næsten helt fraværende. Vil man finde personen, må

² Hvilket lægger op til, at organisationer er samfundets redskaber til at udøve magt, jf. Talcott Parsons definition af magt som adgangen til at gøre kollektive beslutninger bindende (**Sociological Theory and Modern Society**, New York, 1967, s. 287). Luhmann er dog meget afvisende over for magtbegrebet, som ofte kører i tomgang og fungerer som pseudo-forklaring.

³ "Die Universität als organisierte Institution", i **Universität als Milieu**, Bielefeld, 1992, s. 90ff.

man opspore ham i upersonlige funktionsbeskrivelser. For Luhmann foregår absorptionen også mange andre steder end i ledelsen. Den symbolske betydning af ledelsen som et paradoksalt udtryk for helhed har heller ingen særlig opmærksom hos Luhmann. At tale om ledelse er en forenkling - og Luhmann foretrækker den mere komplekse version. Derfor kan han, som vi har set, afvise, at der i en organisation foregår operationer på helhedsniveau. Det er selvfølgelig korrekt: alle operationer er konkrete og finder sted i systemet. Men samtidig er der nogle operationer, der både er konkrete og samtidig symboliserer helhed. Der er beslutninger, som sætter præmisser for alle andre beslutninger i en organisation. Samtidig med, at Luhmann er opmærksom på organisationens forsøg på at beskrive - og altså forenkle - sig selv til en helhed, kan han ikke se, at ledelse er en *re-entry* af forskellen mellem del og helhed organisationen selv. Altså en paradoksal operation - men Luhmann er ikke en teoretiker, som skyer paradokser.

Luhmann vil også i dette værk hinsides påstande om subjekt, væsen, sandhed og fornuft. Det betyder ikke, at det er umuligt at arbejde med hierarki, kausalitet og rationalitet. Der er ikke, siger Luhmann, alternativer til hierarkiet, når en organisation skal håndtere sin egen kompleksitet, uanset hvor ofte det retorisk er bombet i sænk (19f). Men dets funktion er ikke at levere kontrol. Alle den klassiske teoris "gode sager" er kontingente funktioner, og Luhmann vil dybere ned og undersøge, hvad de er funktioner af og hvilke sammenhænge de indgår i, dvs. hvilke alternativer de udelukker eller udelukkes af.

Hvordan et system skaber sig selv interesserer ikke Luhmann, og hvad en beslutning er, forbliver et mysterium (425, 456). Men fra disse mysterier kan man følge lang række konsekvenser, når Luhmann opsporer beslutningens præmisser og opdeler dem i typer, nemlig beslutningsprogrammer, personale og kommunikationsveje (8f), hvor kompetence forvandles til råmateriale for beslutninger.

Autopoiesis

Autopoiesis er ikke et mål, men en måde at operere på (271f). Luhmann væk fra "hvad" spørgsmål, som handler om væsen og værdier og som regelmæssigt fører til sterile meningskonflikter, og frem til "hvordan" spørgsmål, som handler om operationer.

Når en organisation skal beskrives, møder Luhmann et forhold, at al beskrivelse er paradoksal, eftersom den ikke *selv* indgår i de sondringer, den foretager. Ligesom blindhed er en betingelse for at iagttage, er ubeskrivelighed en betingelse for at beskrive, eftersom det ville blokere beskrivelsen, dersom den skulle inddrage sig selv. Ordet "paradoksi" falder let og ofte Luhmann i pennen, fordi han betragter paradoksi som "suverænen" (55), også når den er indespærret i sit palads og omgivet af rovdyr. Den er *givet* - indesluttet som udesluttet. Den er teoriens *Satz von Grunde*, dens transcendentale betingelse. Da enheden af den grundlæggende forskel mellem et system og dets omverden i sidste ende er hele verden, må systemteorien derfor give afkald på udsagn om verden. Ingen beskrivelse kan få alting med, f.eks. ikke sig selv. En beskrivelse kræver altid systemreference, hvilket igen betyder polykontekstualitet.

Logisk er et paradoks en blokering. Der er, logisk, ingen vej ud. Men for Luhmann, som arbejder med hvad han kalder for en "natural erkendelsesteori"⁴ er et paradoks en tilstand i et system, som ikke lader sig blokere af et paradoks.⁵ Der sker altid noget, selv når systemet, logisk, stivner under paradoksiens Medusa-blik. Paradoksets skandale er forsvundet hos Luhmann, som rutinemæssigt konstaterer, at et paradoks "afparadokseres" og "udfoldes", så et socialt system tillægger sig vaner og traditioner, selv om det indebærer at der træffes beslutninger, som ikke kan besluttes.

Autopoiesisteorien er en *almen teori*, som kan anvendes over for systemer, der realiserer sig i forskellige medier og anvender forskellige ledeforskelle. Og fænomenet "autopoiesis" er uafhængigt af flygtigheden hos de strukturer og elementer, som det skaber og samler, eftersom det ikke *er*, men *har* strukturer og elementer, som altid er kontingente. De har mening og kan fortolkes. *Med omstillingen til autopoiesis bliver alle kendemærker ved en organisation forvandlet til variable* (64f). Autopoiesis er en *beskrivelse* af et system, ikke en forklaring på dets operationer, og har følgende grundtræk:

1. Et autopoietisk system - *in casu* organisationen - skaber sig selv, hvilket er cirkulært (45). Det kræver *fastholdelse af en grænse* til omverdenen. kollapser grænse, opløses systemet og flyder sammen med omverdenen. Et autopoietisk system har kun adgang til sine egne operationer eller, om man vil: det kan kun bevæge sig på indersiden af grænsen mellem system og omverden.
2. Organisationens medium er *kommunikation*, som kræver flere parter, der kan iagttage og bearbejde information. Derfor er en organisation ramme om iagttagelse af iagttagelse, mens en teori om

⁴ Niklas Luhmann, "The Autopoiesis of Social Systems", **Essays on Self-Reference**, New York, 1990, s. 16.

⁵ **Anf. værk**, s. 8.

organisationer kræver en 3. ordens iagttagelse - og en tekst om en teori om organisationer en 4. ordens iagttagelse, som kan iagttages af 5. ordens iagttagere!

3. Kommunikation er *enheden af tre selektioner*: information, meddelelse og forståelse. Den ordner sig efter temaer og bidrag, som både er sagligt og tidsligt struktureret. Temaer er systemets hukommelse (60), som altid er hukommelse om systemet selv, da også "viden om omverdenen" er tilstande i systemet. Temaer regulerer hvad der skal huskes og glemmes (ibid). Og selv om kommunikation forudsætter bevidsthed, og kan henvise til bevidsthed,⁶ kan kommunikation kun knytte an til kommunikation. Dens værdier - sandhed, rigtighed, oprigtighed, etc.- kan kun testes med yderligere kommunikation. Det samme gælder forskellen mellem forståelse og misforståelse, som kræver en løbende test. Et socialt system kan ikke sanse og ikke være det, som det beskriver (62).

4. Organisationens autopoiesis realiseres gennem *operationer* i tid og rum. Dens elementer er ikke faste størrelser, men flygtige hændelser, hvorved tiden inddrages som en forskel mellem før og efter. Da et system som består af hændelser uophørligt forfalder, kan intet tages for givet. Alle strukturer og processer må forklares, når de løbende skal genbruges, forandres eller glemmes. Tesen om autopoiesis fører ikke til strukturkonservatisme, da strukturer løbende iagttages i lyset af alternativer. Lukningen over for omverdenen åbner for intern variation og hermed for evolution. Systemets operationer er ikke logiske og kræver ikke rationalitet. De er tilknytningsoperationer og kræver overlevelse, og hermed variation, selektion og retention.

5. En organisation må løbende *sammenknytte hændelser med nye hændelser*. Det kan kun systemet selv levere, ikke omverdenen. Det kræver inddragelse af tid, som overgang, hvilket igen kræver en form med to sider (56f), dels negativ selektion (*Anschlussevne*, valgmuligheder, som kun delvist realiseres), dels positiv selektion (information).

6. Den centrale operation, som adskiller organisationen fra andre sociale systemer, er *beslutningen*, som ikke bestemmes ud fra en person (beslutningstageren) men ud fra en funktion (absorption af usikkerhed).

7. For at kunne *iagttage sig selv* må organisationen konstruere "selv", ikke som væsen, men som variabel, der ændrer værdier gennem selviagttagelse. Selviagttagelsen må oscillere omkring systemets grænse, altså mellem selvreference og fremmedreference som to forskellige poler at knytte an til, hvorved der opstår en stadig produktion af ubestemthed i systemet. Da et system ikke kan operere uden for sig selv, må der ske en *re-entry* af forskellen mellem system og omverden *i systemet*.

8. En organisation er ramme om en permanent usikkerhed, som kontrolleres - opløses og genskabes - ved hjælp af *beslutninger*. Da usikkerheden er selvskabt og må genskabes løbende, kan den ikke forvandles til varig sikkerhed. En beslutning transformerer usikkerhed fra én form til en anden, hvad der kræver stadig opdateret information.

9. En organisation må skabe *interne usandsynligheder* som information *om ...* Da information er tilstande i systemet, kan systemet kun informere sig om sig selv - hvilket for Luhmann ikke fører til radikal konstruktivisme (464, 470), som han betragter som en fristen-

⁶ Jf. "Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt", **Soziologische Aufklärung**, 6. Opladen, 1995.

de teori, men praktisk ubrugelig, da den fører til en sammenklapning af forskellen mellem selvreference og fremmedreference. Har man valgt forskellen mellem system og omverden som udgangspunkt, er en sådan sammenklapning af dogmatiske grunde uacceptabel.

10. Selvreference og selviagttagelse forudsætter operationer i systemet, som ikke kan gennemskues, mens de forløber, altså *intransparens* ("blind plet").

11. Da ikke alle årsager kan kontrolleres af systemet, er det *økologisk afhængigt* af en omverden, som vil vide af det. Organisk liv som vi kender det forudsætter flydende vand, altså temperaturer mellem nul og hundrede grader.

12. En organisation er ikke en triviel, men en *historisk maskine* (49). En ikke-triviel maskine består ikke af stramme koblinger, eftersom den selv organiserer årsager og virkninger, altså reflekterer. Og refleksion løsner koblinger og åbner for muligheder. En organisation er derfor uberegnelig og må behandles som om den beslutter sig frit (73), både for sig selv og for andre iagttagere. Den tilpasser sig ikke til sin omverden, men er altid allerede tilpasset, blot i kraft af sin overlevelse. Den påvirker enhver påvirkning, så omverdenen kun råder over "udløser-kausalitet", ikke over "gennemgribs-kausalitet", altså adgang til organisationens indre operationer. Den tilpasser sig til sig selv. Hvad der er virkelighed afhænger af en intern konsistensprøvnings, altså iagttagelsers modstand mod iagttagelser. Med Maturana taler Luhmann om en *structural drift* eller evolution (76). *Læring* kræver hukommelse og indre kriterier på succes og fiasko.

13. Autopoietiske systemer er *radikalt lukkede* i deres operationer, og denne lukkethed tillader ikke et "mere eller mindre". En organisation kan derfor af *formelle* grunde ikke beskrives i input-output termer. Denne lukkethed betyder dog ikke kausal isolation eller omverdens-indifferens (70), men er en betingelse for åbenhed. Gensidig afhængighed mellem system og omverden, eller mellem systemer, kræver grænser. En blandingsøkonomi forudsætter f.eks., at det er muligt at skelne mellem stat og marked. Det er foreneligt med, at gen gensidige afhængighed mellem system og omverden øges (71).

14. Autopoietiske systemer kan være *kognitivt åbne*, altså indhente information om omverdenen. For en organisation gælder det, at "alle operationer i systemet er informationsbearbejdning" (57), hvor "information", med dens krav om nyhedsværdi, er relativ i forhold til systemets bestand af viden.

Kapitel III: Medlemskab og motiver

Konsekvensen af denne teori om autopoiesis er, at et socialt system ikke består af individer og heller ikke af handlinger. Mennesker er ikke skabt af det sociale system og derfor ikke elementer i det. Og handlinger er heller ikke "nødvendigvis og af indre grunde" sociale.⁷ Det er kun kommunikation. Det består af medlemmer eller "personer", som er strukturer i kommunikationen, produceret som roller, der regulerer et abstrakt motivationspotentialt (85), hvor individets egne motiver for et stykke tid sættes ud af kraft. Klassisk blev det betragtet som en *kontrakt*, hvor individet accepterer at neutralisere egne præferencer. Og sådan har Luhmann tidligere selv beskrevet det.⁸ Nu tænker han videre og bemærker, at det er et åbent spørgsmål om man opfører sig normkonformt eller (skjult) afvigende (110). Fremfor alt afkobler han sig stærkere fra de "psykiske realiteter" og omdirigerer dem til "kommunikationsfremmende fiktioner" (111). En organisation afhænger ikke af, at individer oplever at de har fordel af den (87f). Det afgørende er kommunikation ("adfærd"), ikke motiver eller indre oplevelser. Motiver tjener til *tidsbinding*, altså til konstruktion af begrænsninger.⁹ Som en del af organisationens hukommelse bidrager de til at styre forholdet mellem fortid og fremtid. Motiver tilskrives, uanset at individet protesterer. Og en organisation rummer kun et fåtal anerkendte motiver. Andre udgrænses eller forties, fordi det er op til organisationen, hvordan den vil kommunikere om motiver. Forholdet mellem kommunikation og bevidsthed dirigeres i retning af spørgsmål om takt, pinlighed og tab af ansigt. Smidighed i omgangen med motiver er en del af den organisatoriske kompetence - Luhmann taler om "taktakrobatik" (98).

I en organisation er "det menneskelige" ideologisk eller kompensatorisk. Andre mennesker må konstrueres som *tekster* (90). Luhmann bruger begrebet *person* som en form med to sider, dels en enorm mængde operationer af biologisk og psykisk art, som er utilgængelige for kommunikation, altså som en *black box*, der tilhører organisationens omverden. Og dels som en struktur i det sociale system (ibid) - et *tegn for dets egen-adfærd*. Personer lever og tænker ikke, men er kommunikative konstruktioner, skabt til kommunikationens formål. De er enheden af en autor, en adresse og et tema for kommunikation - om end en person ikke kan kommunikere alene (92). *Personlighed* er symbol for evnen til at deltage i kommunikation. Også motiver og forskellen mellem konflikt og konsensus er kommunikationens egne produkter - hvor ellers kan de produceres? Ligesom ved folkeafstemninger må

⁷ **Anf. værk**, s. 6. I sin teori om skriften tillader Luhmann dog, at den isolerede handling "at skrive" er en social handling, jf. Ole Thyssen, "Luhmann og skriften", **Working Paper** 2/2000, Institut for Ledelse, Politik og filosofi, Handelshøjskolen i København, 2000, s. 11.

⁸ Selv om organisationers krav og personers motiver kan variere uafhængigt af hinanden, kan de arbejdes sammen i varige konstellationer: "Soldaterne marcherer, den fuldmægtige fører til protokol og ministrene regerer - hvad enten det i situationen passer dem at gøre det eller er" ("Interaktion, organisation, Gesellschaft", **Soziologische Aufklärung**, 2, Opladen, 1975, s. 12). Tyve år senere er Luhmanns udtalelser mindre kategoriske.

⁹ "Tidsbinding vil sige, at fremtidens mulighedsrum begrænses" (Niklas Luhmann, "Risiko og fare", **lagttagelse og paradoks. Essays om autopoietiske systemer**, København, 1997, s. 169).

bidrag behandles som om de er identiske, selv om de formentlig er forskellige, hvad der fører til et accepteret tab af information. Også sproglige tegn bidrager til påtvinge identitet over for det - formentlig - forskellige.

Integration mellem organisation og person er en gensidig begrænsning af frihedsgrader hos systemer - en blanding af selvselektion og fremmedselektion. Det kræver tid og omfatter ikke kun hvad der er, men også hvad der er muligt. Centralt står ideen om *karriere*, som regulerer moderne menneskers forhold både til sig selv og til deres arbejdsplads, lige fra dagdrømme til offentlige symboliseringer. Karriereorienteringen er det konstante i et omskifteligt forløb, uanset om den går op eller ned. Den opererer i et rum af selvskabt usikkerhed. Et liv uden karriere er et liv ekskluderet fra alle funktionssystemer (101).

I centrum for forholdet mellem organisation og individ står begrebet *rolle*, og hermed sondringen mellem medlem og ikke-medlem, som i forhold til tidligere har en mindre fremtrædende plads. Rollen har en social, en saglig og en tidslig dimension. Men Luhmann erstatter den sociale dimension (integration) med en saglig og en tidslig dimension (112). *Sagligt* rummer rollen en *dobbelt rammesætning* om kommunikationen. 1. *Udadtil* er der forskel mellem medlemmer og ikke-medlemmer, hvor ikke-medlemmer mødes med indifferens, 2. *indadtil* er rollen et medium, der kræver form. Luhmann bemærker, at et kunstværk har samme dobbelthed - først værket som afgrænset størrelse, dernæst indre forskelle i et sanseligt medium. *Tidsligt* forløber rollen som en række af hændelser, der kræver hukommelse, samtidig med at rollen *selv* fungerer som hukommelse (113). Det kræver løbende konsistensprøvninger.

Selv om sociale og psykiske systemer er lukkede for hinanden, kan de irritere hinanden (116) og føre til paradoksal kommunikation - som høflighed og flertydighed, der kan fornemmes, men hvor det er upassende at bore. Usynligheden fører til illusioner - samtidig med, at der i alle organisationer er illusioner, som ingen rigtig tror på, men som og som ingen orker - eller magter - at punktere. Ofte må man lade sig nøje med fiktioner om konsensus.

En organisation kan ikke sanse (118) og kan kun omgås sansning på en stærkt selektiv måde, nemlig som kommunikation *om* sansning. Men den kan forudsætte, at mennesker sanser. Og sansningen er forberedt på kommunikation, fordi både sociale og psykiske systemer opererer i sprog, så sansning kan fortælles eller overføres til protokoller, hvor den bliver varig som skrift.

Kapitel IV: Beslutninger

Organisationer produceres og reproduceres, når kommunikation handler om beslutninger og lukker sig operativt på denne basis (63). Også begyndelse og medlemskab forløber via beslutninger. Begyndelsen sker *ex nihilo*, når en række personer beslutter at starte en organisation som en beslutningsmaskine med ledige positioner, hvorefter de trækker sig ud af

beslutningen, måske for at genopstå som personer i organisationen. En beslutning medkommunikerer de afviste muligheder og er derfor ikke en simpel kendsgerning. Med Marx' billede drikker den nektar af sine dræbte fjenders hovedskaller. Den reflekterer hermed over sin egen risiko, som et forhold mellem fordele og ulemper og som den ikke-viden der er indbygget i al beslutning.

Beslutninger kræver oscillation mellem system og omverden, selvreference og fremmedreference. Det kræver *operativ* lukkethed og *kausal og kognitiv* åbenhed over for omverdenen.

Det er *meddelelsen* om beslutningen, som gør den til en social kendsgerning, altså både *at* og *hvad* der er besluttet. Hermed øges sandsynligheden for konflikt. En beslutning provokerer (67) og gør magtforhold - eller afmagtsforhold - synlige. Den er ikke harmløs og har informationsværdi.

Klassisk er *herredømme* en parasit på en social interesse for stabilitet (ibid), som opnås ved at indføre asymmetri. En "herre" er mere end en beslutningstager. I organisation er al kommunikation orienteret mod beslutninger, og der findes "ingen herrer, kun chefer" (68) - som selvfølgelig også er levende mennesker. Med beslutninger bliver en organisation delvist selvforsynende med information. Den bliver også selvforsynende med uro (41) i form af information, begrundelser og motiver, som kun kan skabes i organisationen. Selviagttagelsen og dens svingen mellem auto og allo giver også en permanent uro, en *irresolvable indeterminacy* (Spencer Brown), hvor oscillationen kan foregå så hurtigt, at det tager sig ud som om både system og omverden er præsent. Takket være denne ubestemthed er beslutninger mulige. De kan ikke erstattes af teknik.

Luhmann undgår at kæde beslutning og valg sammen, fordi "valg" fører til et subjekt, som vælger og altså handler. Indfører man viljen som årsag, indfører man dels en fordobling, dels en endeløs horisont, som ikke kan håndteres socialt, eftersom bevidstheder er usynlige for hinanden. Handling er tilskrivning og åbner for spørgsmålet om *hvem* der tilskriver. Det er ikke nødvendigvis den handlende selv, så det er ubestemt hvad handlingen er. Senere peger Luhmann på et andet problem med handling, nemlig at den er et kontingent udsnit af en uendelighed af kausaliteter, indre og ydre (403, note 36). Dette problem løser han dog på sin egen boldbane ved at arbejde med kognitive rutiner, og kun polemiske grunde forhindrer ham i at lade samme begreb gøre tjeneste omkring handling. Man kan sammenligne med Stuart Mills argument om lykkeberegninger i **Utilitarianism**, som ikke fortaber sig i en uendelighed af kalkuler, fordi der er opstået rutiner om hvad der skaber lyst og smerte. Den handlende oplever ofte først sig selv som handlende via den sociale resonans, som hans adfærd udløser. Men er enhver handling en beslutning? Og hvem beslutter hvad beslutningens alternativ består i?

For at komme ud over tomgangen i forhold mellem handling, valg og beslutning erstatter Luhmann *handling* som slutbegreb med *iagttagelse* (147). Selv om det er korrekt, at også handling indebærer iagttagelse, er det alligevel et problematisk teorigreb, fordi Luhmann

hermed kommer til at underbetone personers indgreb og deres kausale og symbolske effektivitet. Handling bliver en forenklet struktur i kommunikationen, og har ingen egenkausalitet. Både bevidsthed, handling og kommunikation er iagttagelse, og iagttagelse ligger også til grund for beslutninger, ting, hændelser, etc. (126). I iagttagelsen er dels iagttageren, dels verden uiagttagelig. *Enhed er kun tilgængelig som oscillation, som krydsen*, hvilket kræver hukommelse. En iagttagere kan ikke, som hos Descartes eller Fichte, "sætte" sig selv som transparent. Og en forskels mening ligger ikke i dens her-og-nu evidens, men i dens *Anschlußfähigkeit*.

En beslutning er udløsningen af et paradoks (147). Iagttagelsens paradoks kan udfoldes som 1. logiske niveauer, 2. latente og manifesterede strukturer, eller 3. *re-entries*. Paradoksier kan ikke opløses. Men man kan iagttage, hvilke udfoldelser som accepteres, altså hvilke traditioner der stabiliserer sig som *Eigenvalues*. Det kræver måske en overgang fra det saglige ("sådan må der gøres") til det sociale ("sådan gør vi") eller det subjektive ("sådan gør jeg").

Iagttagelse bliver til beslutning, når formen "alternativ" benyttes (132f). Og alternativer er særlige former, hvor *begge sider* er tilgængelige. Der er ikke en markeret over for en umarkeret side, men to parallelle markeringer, som dog assymetreres af beslutningen. Det betyder informationstab, når kun den ene markering forfølges. Alternativet er paradoksalt konstrueret, nemlig med invisibilisering af det, som ligger uden for alternativet. At der har fundet et udvalg (selektion) sted kan man først erkende bagefter. Vilkaarligheden bliver skjult bag en tautologi: at beslutningstageren beslutter (136). Det viser, at en beslutning ikke kan være rationel. "Beslutningstageren" er en konstruktion, en *Eigenvalue* der stabiliserer sig som en parasit på beslutningen og med større varighed end beslutningen. Også beslutningstageren er en konstruktion fra en iagttagere, måske ham selv. Men hvad der har realitet er kun iagttagelser og deres kraft til at styrke eller svække andre iagttagelser. Hvad beslutningen "er" viser sig i dens virkningshistorie.

Hvis ikke dette princip om tilskrivning fastholdes, ontologiseres beslutningstageren og problemet om beslutning forskydes til spørgsmålet om hans kapacitet, altså om fuld eller begrænset rationalitet. For Luhmann er beslutningstageren ikke en realitet, men en forenkling. Bag den gemmer sig beslutningens mysterium. Men forenklingen er stærk nok til, at et beslutningssystem tenderer mod opbygning af et hierarki (138), hvor beslutningens paradoks tilsløres af kompleksitet. Det kræver afvejninger, som enten går mod konsensus (ro) eller hierarki (dynamik). Men det er *æstetiske indtryk* (139). Eller overtro, hvor man invisibiliserer personer, konsensus, excellence eller harmoni - fordi de leverer forenkling. Årsager og virkninger udvælges og fastfryses vilkårligt.

Beslutningens paradoks kan hverken kommunikeres som paradoks eller som vilkaarlighed. Alternativet må både fastholdes (ellers er der ingen beslutning) og opløses (ellers er ingen beslutning begrundet). Beslutningen må medkommunikere sin egen legitimering -

hvilket inviterer til dekonstruktion, altså til visibilisering af ledeforskellen og hermed af dens kontingens. Men en organisation kan forhindre dekonstruktionen gennem sin egen autopoiesis. Den kan ikke lade sig blokere, og må bruge beslutninger til at forhindre inficeringen af beslutninger. Det sker ved at betegne beslutningstageren, som hermed uundgåeligt får et ansvar, og det sker med positioner og kompetence.

Da ingen beslutning kan synliggøre alle sine forudsætninger, kræver den en baggrund af strukturer, som er virksomme uden at være besluttede. Luhmann kalder dem samlet for *kultur* og lader den omfatte vaner, selvfølgheder og kognitive rutiner (145). Organisationens paradoks finder han på det operative, ikke på det strukturelle niveau (som f.eks. Marx).

Med denne abstrakte analyse af beslutninger møder Luhmann problemet om hvordan beslutningsprocessen skal fungere. Der kræves *symbiotiske mekanismer* (147), som giver forbindelse til sansning og som han også har analyseret i forbindelse med symbolsk generaliserede medier. Den sanselige verden er rum og bygninger, der giver konstans og sikkerhed.

Kapitel V: Tid

Som altid har tiden hos Luhmann en usædvanlig stor betydning, fordi han arbejder med systemer, hvis elementer er hændelser. Tidspunkter kan ikke adderes til "tidsterritorier" og der findes intet samlet nu. Og tiden bevæger sig ikke. Luhmann arbejder med et fænomenologisk tidsbegreb, hvor *the time is always now*, hvor iagttageren altid er midt i tiden, og hvor nuet er forskellen mellem fortid og fremtid, som må indarbejdes i nuet (154) for at være virksomme. Det kræver hukommelse og en kontrafaktisk konstruktion af enhed, som ser bort fra den stadige frigivelse af opmærksomhed til iagttagelse af det samme på stadig nye tidspunkter, hvor tiden ikke opleves som punktformig, men som varen.

Beslutninger i organisationer er ikke sekventielle, men oscillerende. Samtidig har beslutninger ikke adgang til hele organisationens "nu". Det samtidige kan ikke iagttages og ikke påvirkes informationelt eller kausalt (161). Hvert nu åbner for en ny, mulig historie, hvilket kræver information til selvbestemmelse og hukommelse for *begge* tidshorisonter. Hukommelsen er tidens blinde plet (156). Men dens funktion er ikke at gøre fortiden nærværende, men at gøre den usynlig og forsegle den som afsluttet. Hukommelsen kan ikke løbende "medhuske" at den skal skelne mellem at huske og at glemme.

Tidsforløb kan ikke beregnes, og netop derfor må der besluttes. Det kræver rammer (beslutningspræmisser) til at (be)slutte eller lukke. Derfor falder beslutning og nutid sammen (157). Det betyder en ejendommelig kovending af fortid og fremtid. Fortiden er determineret. Men i beslutningen brydes determinationen op. Fremtiden er åben. Men i beslutningen lukkes fremtiden. Fortiden berøves sin bestemthed, fremtiden sin ubestemthed

(ibid). Tidens "bestemmelsesretning" vendes om (216). Også her opstår en selvskabt ubestemthed, som er en betingelse for autopoiesis. Ubestemtheden fikseres i skrift ("akter"), der skaber deres egen tid og deres egen selvbevægelighed - og omkring akterne svæver en kultur, som ikke kan nedlægges åbenlyst i akter. Organisationen skriver løbende sine memoirer - og senere kalder Luhmann også planer for memoirer (465). Det gælder både rutiner og afvigelser, såsom. fornyelse og forstyrrelse.

Disse tidsproblemer behøver ikke at forurolige en organisation, fordi der også findes en *verdenstid*. For korte øjeblikke kan der synkroniseres, dog kun i systemet. Men et system der opererer autopoietisk må i usædvanlig grad synkronisere sig selv med fremtiden, altså med en differens, som kan være et mål (differensminimering), men også mere alment en forskel, hvor valget af forskel bestemmer fremtiden. Den bestemmer også fortiden, som kan ses i nye lys. Derfor er al "genealogisk" tænkning inadækvat, dersom den går ud fra en fikseret "oprindelse" (164). *lagttagelsen, som foregår i nuet, har primat* - med sine blinde pletter. Det lettes af fælles tidshorisonter, som er stabile, fordi de er uaktuelle. I fortiden må fremtiden, i fremtiden må fortiden indarbejdes.

"Generalnævneren" for beslutningens autopoiesis er altså usikkerhed, og en beslutning er absorptionen af en usikkerhed, der uundgåeligt skabes i systemet. Luhmann kan derfor definere en organisation som *den sig selv fortsættende autopoiesis af sikkerhedens "form"* - hvor en form altid har to sider (167), så usikkerhed og sikkerhed spejler sig i hinanden. Beslutningen skaber ikke blot sikkerhed, men også usikkerhed og ikke-viden og mulighed for forstyrrelse. Uden beslutninger fandtes der ikke prognoser, skuffelser, og planlægning af "hvad gør vi hvis ...". Men beslutningen er også "opløsningen af en selvskabt ubestemthed" (171f). Selv om ikke-viden er komplementær til beslutning, kan en beslutningstager dog - "gammeldags udtrykt" (168) - beslutte klogere med større viden. Med beslutningsprogrammer kan fremtidens usikkerhed neutraliseres. Men beslutninger er ikke objekter, der har egenskaber og kan beskrives. De er differensskabere og ændrer kontingensens form. Efter en beslutningen er beslutningen en anden end før. Den er den samme og ikke den samme. Eller, som det kryptisk hedder, den er tidens *re-entry* i sig selv.

Tidens ubestemthed kan bestemmes med *fikspunkter* (tidsfrister, *deadlines*) og med *rationalitet*, der fritager for ansvar. Den kan afhjælpes med gentagelse, genkendelse og identitet, hvad der kræver organisationskultur (173). Frister er en art *tidsrelæer* (174), som gør tiden knap og skaber tidspres, hvad der igen favoriserer rutine og let tilgængelig information.

Med omstillingen fra struktur til operation bliver *kausalitet* ikke en sammenhæng af stramme koblinger, men en kontingent tilskrivning af virkninger til årsager, hvorved der slås bro over tiden. Kausalitet er tiden i en skematiseret form, hvor beslutteren anes som det udelukkede tredje. "Kausalitet er åbenbart hverken en årsag eller en virkning og alligevel, eller netop derfor, en fuldstændig, en universel verdensbeskrivelse", hedder det (179f). Beslutningen materialiserer kausalitetens "illusionære komponenter". Den er et "personificeret mysterium"

(180).

Kapitel VI: Usikkerhedsabsorption

Luhmann erstatter målorientering med usikkerhedsabsorption, hvor usikkerhed opstår på grund af forskellen mellem viden og ikke-viden. Usikkerhed er hermed ikke en dysfunktion, men den vigtigste ressource for systemets autopoiesis (184). Uden usikkerhed er der intet at beslutte. Hermed kan organisationen "se hvad den har gjort og hermed vide hvad den vil". Ikke-viden kan ikke reduceres med viden, kun med beslutninger, om end ikke-viden kan plejes for at undgå ansvar i den "højtudviklede, gennemreflekterede kunst at være uvidende" (186).

Ikke-viden kræver ledelses-optimisme for at motivere, så der opstår en retorisk omgang med ikke-viden. Når der ikke er fuldstændig information, bliver den manglende informations byrde til baggrund for "beslutningens lyst" (188). Organisationen overvurderer sig selv og omgås lystigt med fiktioner for at kompensere. Den lokaliserer fejl. Den bruger standard-etiketter, gentagelser, metaforer og trivialiteter for at fjerne tvivl. Den skaber et "ægte skin af entydighed" (189), som fastholdes officielt, uanset at *insiders* omgås det ironisk. Retorik er ikke blot *tricks*, men nødvendig beskyttelse mod støj, så selvprovokation bliver mulig. Resultatet er, at organisationen i sin selvbeskrivelse genindfører et forenklet billede af sig selv i sig selv, ligesom den med ledelse foretager en lokal operation, som samtidig foregår på helhedsniveau.

Når usikkerhed skal absorberes, må beslutninger forbindes med beslutninger, hvilket betyder kompleksitet, altså hukommelse, altså organisation. Hukommelsens vigtigste indsats er ikke at huske, men at glemme, ikke at afbillede virkelighed, men at tillade konsistensprøvning. Hukommelsen lettes af, at der findes positioner og personer - findes de ikke, åbnes glemmebogen. Derfor har organisationer en *personhukommelse* (193).

Hukommelsen lettes også af typificeringer eller *genrer*, som kan gentages trods nyt indhold. De kræver en stiltiende eller uofficiel konsensus om brugen, altså kultur forstået som de ikke-besluttede præmisser for beslutninger (197).

Med usikkerhedsabsorption følger ansvar, som normalt personaliseres, så ansvaret omfatter for meget og for lidt - for meget, fordi hele personen inddrages, for lidt fordi netværket af informationsbearbejdning ikke tilgodeses. Personificering er for Luhmann forenkling.

Usikkerhedsabsorption foregår som en proces, der også kan struktureres og beskrives som *magt*. Luhmann betragter klassiske magtbegreber som tomme fordoblinger. Heller ikke det Parsons-lignende argument om magt som trussel om sanktioner holder, eftersom trusselsmagt kun spiller en ringe rolle. Mere interessant er den mikropolitik, som kræver *insider* viden. Autoritet er en forudsætning, som indsættes i kommunikation og kan "forkorte" den af mange forskellige grunde (203), så der sikres en letflydende absorption af

usikkerhed. Men autoritet er risikabel og rammes af den korte halveringstid for erfaring.

Luhmann er mere interesseret i systemer end i personer. Eller retter: han lader personer være strukturer i systemer af kommunikation. Det er ikke primært personen, men selve netværket som absorberer usikkerhed (206). Der opstår rutiner om hvad der er "for meget". Jo mere kontrol, des mindre motivation og jo mere lukkethed om egne anliggender. Normalt opstår der konsensus om procedurer, hvad der dog ikke kræver, at man opgiver sine egne synspunkter. De processer, som fører til enighed, er derfor er "formgivning af konflikter" (206). De forbinder - og udelukker hermed dem, som ikke vil være med. Luhmann vil undgå hierarkiet og lederen og finde et bredere strukturbegreb. Han taler om *direktiv korrelation* i tilknytning til Herbst. Over for det har hierarkiet kun en hjælpefunktion (207).

I den klassiske beskrivelse af en organisation falder ledelse, overtagelse af risiko og absorption af usikkerhed sammen (210). Det gælder for enhver maskine. Men maskinen er en uegnet metafor. Luhmann bemærker, at i den horisontale kommunikation - mellem kolleger - er der *mindre* vilkårlighed end i den vertikale, foruden mere kompetence (211). Intet centrum kan absorbere tilstrækkelig megen usikkerhed. Derfor er mere abstrakte begreber såsom "grænsesteder", "usikkerhedsabsorption" eller "direktive korrelationer" bedre end "ledelse". Selv om magt er hierarkisk ordnet og selv om en beslutningstager kan beslutte over andre, så spredes magten ikke fra magthaveren til til resten af systemet. "Han kan beholde sin magt, han ved bare ikke hvad han skal bruge den til" (212), hedder det - og igen kan vi se, hvordan Luhmann systematisk underbetoner den individuelle handling eller, om man vil, viljen. Magtbegrebet bliver ikke forældet, men dets former ændres. Magten bliver til en særskilt kilde til usikkerhed. Da ingen kender den rigtige løsning, må der åbnes for spillerum (ibid). I stedet for den klassiske rationalitetsmodel konstrueres der historier ud af tilgængelige, men selektive data. Nødvendigheden af "ledelse" er for Luhmann kun et andet ord for problemer omkring usikkerhed. Ofte er nøgleordet *innovation*. Ledere tilbyder her "en art erstatningssikkerhed" (218), når usikkerhed skal forvandles til sikkerhed og modstand overvindes - som om det altid er modstanden, som er irrationel. Under alle omstændigheder kræver organisationen tid, når den irriteres, så den kan genfinde sin selvtilid.

Mens Weber forestillede sig, at ledelsen i et bureaukrati er skriftlig, er den vigtigste ledelseskommunikation i moderne organisationer mundtlig. Kulturen er oral (215). Referater findes stadig, men fastholder kun beslutningen, ikke forløbet. Baggrunden er en erfaringsviden - ligesom Aristoteles' *fronesis* - som hverken kan begrundes skriftligt eller mundtligt, men som "reproducerer autoritetens og beslutningskompetencens mysterium" (215). Derfor fastholder organisationer deres virkelighedsopfattelse længere end de "burde" (216) i forhold til omverdenens "hektik" (165).

Kapitel VII: Præmisser for beslutning

En organisation behøver information for at fuldbyrde sin autopoiesis, eftersom information er præmisser for dens beslutninger, dels erklærede, dels stiltiende (kultur). En organisation udvikler præmisser - og rutiner - for, hvordan den skal beslutte, ofte under vidtgående dekobling fra omverdenen. Med "præmisser" vil Luhmann ikke inddrage alt hvad der betragtes som givet, da det ville tømme begrebet for indhold. I stedet styres begrebet, som hos Herbert Simon, i retning af *roller*, som øger interne uvisheder og bringer dem i former, som kan viderebehandles i systemet. De er *oscillatorer*, der ikke fastlægger, men orienterer. Eller man kan tænke på *regler*, som Luhmann dog reserverer ordet "program" for. Man kan også tænke på "kommunikationsveje", altså de tjenesteveje, som må følges for at en beslutning kan have effekt. Også *personer* er præmisser for beslutninger.

Beslutningspræmisser skal også besluttes, bortset fra dem, der sætter sig blindt igennem som kultur. Og de er kun præmisser, dersom de bruges (228). *Uden beslutninger*, siger Luhmann, *ændres intet* (ibid) - hvor han glemmer sine egne ideer om evolution, om *structural drift* og om kultur. Få sider efter taler han om præmisser, "der ligesom ændrer sig af sig selv" (239).

Med sondringen mellem mellem beslutninger og beslutningspræmisser sikres refleksivitet. Med Heinz von Foerster tales der om en *dobbelt lukning*, hvor organisationen arbejder samtidig på flere niveauer, som holdes adskilt. Hvis ikke en organisation kunne beslutte sine præmisser for beslutning, ville den være en blot fortsættelse af omverdenen (229).

Beslutninger om beslutningspræmisser kalder Luhmann for *planlægning* (230). Det kræver en tvungen koordinering af forskellige beslutningspræmisser, som foregår via *positioner*, altså roller, altså personer. Hvad der skal koordineres er programmer, personale og kommunikationsveje (232). Igen foretrækker Luhmann abstraktioner og taler hellere om *position* end om person. Positioner er *Leerstellen* (234). De er ikke, som hos Weber, stramt defineret, men kun delvist bestemt. I forholdet mellem position og position er der intet primat. Man kan have positioner og søge personer eller have personer og søge efter opgaver til dem. Ikke blot beslutninger, men også positioner "afdeterminerer" fortiden og giver fremtiden struktur. De åbner fortiden og lukker fremtiden. Det afgørende ved positioner er ikke deres struktur og antal. I moderne organisationer, især private, sker der en udflydning af systemgrænser. Det er en "strukturillusion" at tro, at positioner har ret til at være der (236).

Beslutningspræmisser bruges til at håndtere det forhold, at organisationer ikke kun er sekventielle, men også simultane systemer. De kan beslutte på begge måder og må gøre det for at kombinere tempo og kompleksitet (237). Organisationer har ingen simple binære koder, sådan som funktionssystemer har det. De har intet simpelt + og ÷. *Beslutningspræmisser er den funktionelle ækvivalent til funktionssystemernes koder.*

Luhmann kommer her ind på et tema, som flere gange er strejft, nemlig *kultur* som de ikke-besluttede beslutningspræmisser. Med ikke-besluttede præmisser mens altså ikke

blot "verdens fakticitet" (239), men præmisser, der er specifikke for en organisation. "Hermed nærmer vi os modetemaet 'kultur'" (240), som er en reaktion på tendenser, der ofte kaldes postmoderne - ingen central kontrol, uformel kontakt, bløde strukturer og begreber, løse koblinger, netværker, tillid, fleksibilitet, øget tempo, etc. Luhmann definerer, med Rodriquez, kultur som *komplekset af ubesluttede beslutningspræmisser*. Det fjerner begrebets positive konnotationer og gør kultur til en variabel. Den kan rumme en "fortællekultur" (273) omkring helt konkrete forhold, indbefattet sladder. Den er ikke en recept på succes, men indgår i en evolution, som kan ændres af tilfældige forstyrrelser, f.eks. en person som opfører på en bestemt måde. Den opstår af sig selv som redundant kommunikation, som sladder og metakommunikation, som ironi, provokation, spøg. Som dens *Letzkomponenten* finder man *værdier*, der er holdepunkter for kommunikation (244) og styrer forholdet mellem konsensus og dissensus. *Kultur gør det muligt for personer at lade som om de er enige, skønt de ikke er det* (ibid). Side om side med værdier findes rutiner for lokalisering af ansvar og skyld, altså *kausalattribution*. Det indebærer normalt en overvurdering af personers bidrag - hvor Luhmann igen afviser handlingsteoriens fiksering til personen. Kontingens og brud føres tilbage til den stiftende personlighed, hvorved spørgsmål forlægges til det mysteriøse indre (246, 247). Det er ikke bruddet, som skaber personligheden, men personligheden, som skaber bruddet.

Det er problematisk, dersom en ledelse direkte søger at påvirke kulturen, hævder Luhmann - hvorved kultur bliver en sammenligningsmetode, "os" over for "dem". Han synes her at overse, at også påvirkning af kultur kan være en del af en kultur, dvs. at kulturen rummer sin egen selvrefleksion. Grunden er formentlig, at Luhmann ikke betragter kulturen *per se*, men kun som er reservoir af temaer og skemaer.¹⁰

En sidste præmis består i *kognitive rutiner*. Også her har vi en faktor, der bidrager til organisationens tryghed - bureaukrati, kultur og rutiner. Kognitive rutiner forlægges til omverdenen, så de kan styrke sig med "det givne", som organisationen ikke har nogen indflydelse på. De er identifikationer, der lagres til brug i flere situationer (250). De opstår som oscillatorer i *re-entries* mellem selv- og fremmedreference. De virker i kraft af tillid. Men de er selv et produkt af en usikkerhedsabsorption, der blot ikke er besluttet, men har "realitetskredit" (251) og forsyner deres genstand med realitet. Det kan undre, at Luhmann ikke inddrager de kognitive rutiner, som opstår selvreferentielt, altså i organisationens beskrivelse af sig selv, hvor der også er forhold, der betragtes som urørlige.

¹⁰ I *Beobachtungen der Moderne* (Opladen, 1992) afviser Luhmann at betragte kulturen som en superpræmis.

Kapitel VIII: Programmer for beslutning

Med "programmer" forstår Luhmann det, som normalt kaldes for *opgaver*. De har deres baggrund i beslutninger og beslutningspræmisser og inddrager ofte ubestemte og kontekstafhængige begreber. En vigtig sondring gælder *konditional-programmer*, der orienterer sig efter input, og *mål-programmer*, der orienterer sig om output. Konditional-programmer skelner mellem betingelser og konsekvenser, mål-programmer mellem mål og midler. Jurister er normalt dårlige til at opstille mål, eftersom de inddrager det i et konditional-program, mens økonomer ikke kan forstå konditional-programmer, som ikke er formålstjenlige. I stedet søger de et mål, de kan optimere, så reglen får mening som middel.

Konditional-programmer styrer efter "hvis-så", normalt som "kun hvis - så" (262). Hvad der ikke er tilladt, er forbudt. Ønsket er at fastlægge betingelser, evt. som en kaskade, hvor det ene trin udløser det næste. Selv om betingelser kan være stramme, kan de indbygge usikkerhed og undtagelser, og altså alternativer. Jo mere organisationer vil tage højde for alle muligheder, jo mere vokser de med alderen, modsat mennesker (265).

Mål-programmer er anderledes konstrueret. For dem gælder det, at "hvis ikke forbudt, så tilladt" (266). Programmer er kontingente konstruktioner, ikke naturmål og ikke handlingsmål. Mål-programmer er "rene fremtidsprogrammer" (ibid). En usikker fremtid behandles som om den var fastlagt. Derfor skal programmer ikke behandles som værdier, der er selvindlysende, men som differenser, der tilstræber deres egen opløsning, altså sigter mod minimering. Det kræver kausalitet for at have antenner ude for det uventede. Mens konditional-programmer sigter mod en hermeneutisk begrænsning af spillerummet for fortolkning af udløsesignalet, gælder det for mål-programmer om at lukke et kausalforløb mod ydre forstyrrelser (268).

Konditional-programmer kan gælde for ekstremt sjældne problemer og hermed have problemer med deres egen hukommelse (forberedelse til katastrofer, som helst aldrig skal finde sted og som ikke tages seriøst). Derimod kan mål-programmer være ekstremt komplekse, men kun til brug en enkelt gang (f.eks. bygning af en undergrundsbane). Her opstår problemet om risiko og fare.

Begge typer programmer strukturerer systemets hukommelse. Selv om kommunikation beskytter sig mod individuel hukommelse og skaber sin egen kompleksitet, omfatter systemets hukommelse også individuel hukommelse. Især over for fornyelse har rutiner deres betydning, eftersom ikke alt kan forandres samtidig. Men da hukommelsen er spredt, er det misvisende at betragte en organisation som fuldbyrkelse af en central magtvilje (276f), altså som et styringshierarki.

Kapitel IX: Personale

Luhmann er meget opmærksom på forholdet mellem de forskellige beskrivelsesniveauer i en organisation, især mellem den retoriske beskrivelse af helhed og den operationelle eller daglige beskrivelse. Denne forskel er også en forskel mellem udenforstående og indforstået. Mens en organisations planlægning eller selvbeskrivelse kan ændres med et pennestrøg, er der større robusthed i de forventninger, som rettes mod personer - og som personer retter mod sig selv. Den personlige og den sociale hukommelse er stærkt flettet ind i hinanden, og ændringsforslag har intet hængsel, de blot kan dreje. Voksne mennesker er så godt som uforanderlige (291) og en styring sker bedst ved at placere personer på særlige poster eller give dem særlige opgaver (f.eks. at belønne og hermed tæmme kritikere).

Det skaber vækst i både kontrol og selvkontrol. Samtidig påtager en organisation sig ofte terapeutiske og "plejende" (283) opgaver, helt ud til at oprette skinhierarkier uden sagligt indhold (aftrædelsesordninger). Det skaber "højspændte forventninger" (284), som igen skaber en anden realitet end den forventede. Jo mere organisationer finindstiller deres kommunikation mod det enkelte individ, jo mindre kan de betragte individer som simple variable (285, note 16).

Ligesom fremtiden er også personer ukendte, og personer kan optræde som "håndgribelige symboler for fremtidens ukendthed" (284). De er kompromiser mellem fortid og fremtid - samtidig med, at deres relevans afhænger af hvad kommunikationen tillader og udfolder. Det handler igen "kun" om personer, ikke om "hele mennesker" (285 - udtrykket er *Vollmensch*).

Luhmann kommer i nærheden af at anerkende lederens betydning, når han hævder, at usikkerhedsabsorption rettes mod personer, især hvis der formodes at være forskel på forskellige personers stil. Orienteringen mod personer har en "vigtig betydning" (285). Beslutningsparadokset løses ved at henvise til personer. Og omkring personer fortælles historier, der sjældent nedskrives, især omkring karakter og motiver om en forskel mellem konstant/variabel. Det skaber et netværk af sladder, der orienterer sig efter retfærdighedens skema.

Personer ansættes eller afskediges. Det er risikabelt, eftersom de er ukendte og derfor kan rumme mere end der er erfaring for eller mindre end der forventes. Og personer er beslutningspræmisser af en særlig art: de kan ikke dekomponeres. Selv om en person har forskellige egenskaber, optræder de "kompakt", altså som en pakkedløsning, hvor de enkelte dele ikke kan adskilles. Da beslutninger om personer selv beror på beslutninger og da tilskrivning ikke ender i saglige kriterier, men i de personer, som håndterer kriterierne, er der ingen garanti for rigtighed.

Tilregning til personer er usikker og det er ikke muligt at opstille præcise regnskaber over tilskrivningens succes og fiasko. Forholdet mellem *inducement* og *contribution* er usikkert (288f). Foruden formelle krav spiller også de uformelle en rolle, herunder *ad hoc* vurderinger. Det skaber en "dobbeltiagttagelse" omkring hvad der er formelt og uformelt, og

hvordan der tages hensyn til det saglige, det sociale og det individuelle. Der er snævre grænser for, hvor megen rationalitet en organisation kan opnå ved at fastlægge kriterier.

Med positioner med forskellig status udvikler der sig uundgåeligt karrierer og hermed kriterier for og symboler på succes og fiasko - under forudsætning af mobilitet. Dobbelttheden af selv- og fremmedbestemmelse gør det mulige at bevæge sig i spillerummet mellem skæbne og fortjeneste (298), om end karrierer især i *Spitzenlagen* er stærkt afhængige af tilfældigheder. Håbet om karriere udgør en talentreserve. Er reserven stor, øges iagttagelsen af vilkårlighed, og spekulationer og prognoser tiltager og bliver en "fascinerende beskæftigelse" (301). Men ud fra deres position har alle individer dobbeltgængere.

Selv om en beslutning kan føres tilbage til en person, fastholder Luhmann, at det afgørende er kompetencer, som kun kan iagttages i et netværk. Luhmanns tendens er *afpersonalisering* - ikke personen som symbol for helhed, som initiativtager, som frembesværger, etc. I fokus står systemet og dets kompleksitet, som kan reduceres med personer. Men absorptionen af usikkerhed foregår mange steder og kan ikke reduceres til hierarkiets spids.

Kapitel X: Organisationens organisation

I den klassiske organisationsteori skulle hierarkiet og arbejdsdelingen - vertikal og horisontal differentiering - løse problemet om organisation. Det førte til en udfoldet paradoks, nemlig opstilling af modsætninger, hvor hver pol kunne forfølges retorisk efter situationens krav: linje og stab, centralisering og decentralisering, gruppe og klike. "For alle principper var der, som i retorikken, gode og dårlige navne" (303). Ideen om rationalitet kunne samtidig fungere som *Endlosanreiz für Reformen* (304), hvilket betød, at en beskrivelse af organisationen principielt måtte være bistabil.

Et autopoietisk system forholder sig *overalt* til den tilstand, som det selv har sat sig i (304). Dets problem er kompleksitet, som både er enhed og mangfoldighed. Strukturelt er det *kompetencer*, operationelt er det *kommunikationsveje*, som bruges til at iagttage beslutningspræmisser.

Her dukker spørgsmålet om *størrelse* op. Rationelt taler meget for store organisationer, som styrer med bureaukrati (specialisering, standardisering, formalisering, centralisering og kædedannelse (308)) og som mere påvirkes af medlemmer end af ikke-medlemmer. Skal en organisation forandres, kræves frie positioner - hvor problemet er, at "mennesker ikke ældes og dør hurtigt nok" (309). Med stadige normkrav ophidser organisationer sig permanent, hvor "værdierne" ikke behøver at udsætte sig for tests, men kan overbevise direkte. Der opstår en "verdenspessimisme" (315) som en generaliseret forudsætning for organisationen, så alle grupper skaber deres egne problemer, hvilket fører til permanent konkurrence. Som altid hos Luhmann er der ingen rationelle løsninger, "kun" evolution som *structural drift*. Luhmann taler om "forhindringsrationalitet" som problemet om,

hvordan krav udignes, sammenlignes, afvises eller fremmes. Det kan ske via markedet, økonomien eller *general management* og kan diskuteres som forholdet mellem stat og marked.

Det særlige ved organisationen er, at den bruger *kommunikationsveje* til at forbinde beslutninger. Det sker ikke i funktionssystemer, familier eller interaktion. Det kræver positioner, som igen arbejder med regler - ellers kan man ikke tale om præmisser for beslutninger. Uanset hvor ubestemte de er, må de også være bestemte. Både fra oven og fra neden i hierarkiet kan der rettes kritik. Jo mere saglig kompleksitet, jo mere tvang til at forvandle irritation til information. De sker ikke rationelt, eller, som det også udtrykkes: systemets rationalitet består i at indkopiere omverdenens usikkerhed, ikke dens tilstande, i systemet (318), hvilket åbner for en situationsbestemt arbejdsmåde. Kommunikationsveje skaber "transport af kompetence" (319) med store informationstab. Et mål må være at forkorte disse veje og hermed formindske tabet, altså reduktion af mellemledere. Hurtig forandring kræver fleksibilitet. Men der er igen ingen rationel løsning på problemet om størrelse eller kompetence ("den rigtige mand på den rigtige plads"). Både i forhold til sig selv og til omverdenen må organisationen arbejde med rekonstruktioner, altså modeller, altså informationstab. Mange ledere er forfremmede teknikere, hvis karriere rammes af en "tragik" (312), når de mister kompetence i forhold til underordnede.

Her taler Luhmann om "ændringstryk" fra omverdenen (319), selv om det officielle synspunkt er, at en organisation ikke ændrer sig i forhold til omverdenen, kun i forhold til sig selv. Man kan her bemærke den sædvanlige dobbelthed hos Luhmann mellem dels en teoretisk avanceret beskrivelse, som peger i retning af en radikal -og altid afvist - konstruktivisme, dels en accept af hverdagens intuitioner omkring en ydre verden, data, personer, etc. En *uncommon* arbejder sammen med en *common sense*. Teoretisk fører Luhmanns præmisser til radikal konstruktivisme. Men han nægter at acceptere denne konklusion, hvilket kan iagttages som en dogmatik i hans system. En dekonstruktion kunne tage sit udgangspunkt i den inkonsekvens, som kan spores overalt i hans tekster. Men det er samtidig denne inkonsekvens, som forhindrer, at hans teori opløses i den teoretiske radikalitets tomhed.

Det klassiske hierarki forbandt specialisering med "en slags totalkompetence" hos ledelsen (319). Det betød overbelastning og dårlig udnyttelse af kompetencer. Men for Luhmann er løsningen ikke uden videre at delegere. Det betyder ingen automatisk overgang fra "dårlig" til "god". Faglig og hierarkisk kompetence er to meget forskellige ting (320). At lede kræver beslutningskraft trods utilstrækkelig information og manglende faglig viden. Klassisk blev kompetence forbundet med en "adresse", altså en position (321). Kan adresser udskiftes med kompetencer, så de ansatte ikke "skrumper ind" til deres position og så der altså kan inddrages kompetence, der ikke er defineret af positionen? Vejen går fra (krævede) kompetencer til adresser, som ikke blot er et spørgsmål om personaleledelse, men "formodentlig grundproblemet for organiseringen af organisationen" (ibid).

Det betyder ikke, at det uden videre er rationelt at give afkald på den hierarkiske

opdeling. Når beslutninger forgrener sig, kræves en tilstrækkelig entydig "interpunktion" (322). *Hierarki er ikke kun kompetencefordeling, men ledelsesstruktur* (323). Den gamle herre-slave asymmetri er opløst. Luhmann afviser rutinemæssigt at betragte det som humanitet og respekt. De gamle forskelle i kompetence er ikke ophævet, men fortiet. De nævnes ikke, medmindre det behøves. Men ledelse er ikke overlegenhed som følge af bedre herkomst, uddannelse og information. Alt dette "forsvinder i et tomrum" (324). Hermed forstærkes opmærksomheden om *personlighed*, som ikke er identisk med "tone" eller "stil". *Kravet går i retning af "en almen kompetence for situationsledelse" (324), hvor situationer rummer modsat rettede krav og altså "mikropolitisk" konflikter mellem specialister.* Dette tillader ikke "det eneste rigtige svar", men kræver politisk arbejde uden for kommandovejene. Hermed opstår en vigtig sondring mellem specialister og ledere. Når specialister har fiasko, reagerer de med frustration eller kyniske. Ledere derimod med skift i loyalitet. Man kunne også sige, at en nørd kan tillade sig at fastholde sine krav trods skuffelse og afvisning, mens en leder må tilpasse sig.

Organisationens klassiske dichotomier (f.eks. centralisering/decentralisering, arbejdsdeling/integration) er ikke fikserede, men "til disposition" (327), altså variable. Det øger organisationens refleksion omkring ambivalente - Luhmann siger selvfølgelig "paradoksale" - former for både/og- forhold. *Organisationen af systemets kommunikationsveje er "intet andet end det strukturelle modstykke til systemets autopoiesis" (327).* I forhold til den er andre fikseringer blot variable, som kræver "refleksionssløjfer". I sidste instans behandles sammenstød mellem uforenelige præferencer som *politiske* spørgsmål.

Kapitel XI: Forandring - reformernes poesi og evolutionens realitet

Begrebet "forandring" er nyttigt uskarpt. I en vis forstand er det overflødigt, eftersom beslutninger er flygtige hændelser, så organisationens forandring er "eksistentielt garanteret" (330). Dens strukturer har form af beslutningspræmisser, så en beslutning må gå ud fra "verdens tilstand" (331). Hermed bliver alt til præmisser, så Luhmann begrænser begrebet til præmisser, som gælder mere end én gang.

Reformer er planlagte ændringer, som står over for alternativet "forandring eller ej". Altså risiko. Forslag om fornyelse skaber uundgåeligt konflikter, og fiasko dirigeres over personer: først overdrivelse, så skuffelse. Bateson taler om "skismogenese".

Reformer har stor chance for at mislykkes, eftersom de sætter organisationen tilbage til begyndelsespunktet og altså aktiverer det eksistentielle spørgsmål, om man ikke hellere skulle grundlægge en ny organisation i stedet for at starte en "småkrig" med sig selv (334). De kan konciperes som *bedre tilpasning til en idé* eller som *bedre tilpasning til virkelighed* - uanset at organisationen altid reagerer på sin egen tilstand. Ideer kan vække modstand, fordi de svinger sig op til et retorisk niveau, der dårligt rimer med "den virkelige indstilling" hos de ansvarlige eller de ramte (336). Det handler ikke om rationel problemløsning,

men om politisk arbejde, *altså ledelse* (337). Reformernes egendynamik fremmedgøres og overtages af forskellen mellem hvem der støtter dem og hvem der yder modstand.

Reformer skal forbedre, Når kraften til reformer svigter, forstærkes følsomheden for skandaler. Hvad der skal reformeres - potentielt alting - kan ikke udledes af rationelle principper.

Reformer placeres i skemaet fortid/fremtid og er udtryk for en strukturel dynamik, ikke en opnåelse af mål (337). Det kan optræde som forandring for dens egen skyld, så reformkrav styrker sig med gode hensigter, som er svære at afvise, men som ikke spiller nogen særlig rolle - hvilket ikke helt svarer til beskrivelsen af værdier som præmisser, der nok er ubestemte, men også bestemte. Reformernes poesi - frembesværgelsen - betjener sig af alle semantikker, statistik, data, principper og retorik. Det tjener til at neutralisere deres indbyggede usikkerhed. Derfor tales der ofte om "eksperimenter", så muligheden for fiasko foregribes. Men kravet om reformer er en normal del af moderne samfunds vækstkrav (341), hvor systemer belaster sig med ideer, som gør nutiden utilfredsstillende. Alligevel er "forbedringsoptimismen" vigende (344).

Reformer er "deficiensbeskrivelser" (342) med en indbygget påstand om, at forhold kan forbedres. Og reformer fører til nye reformkrav. Reformers skaber altså deres egne kriser, som de kan begrunde sig med. Det betyder, at de skaber bifurkation med krav om politisk stillingtagen. Når alle er usikre, gælder det om at fastholde eller opfinde positioner. Reformers kan mytologisere fortid, dæmonisere nutid, men er mere flugt fra mangler end stræben efter mål (Odo Marquard). Igen får vi en ejendommelig tendentiøs selektion, hvor den verdenskløge skepsis triumferer. Vigtige ressourcer for reformers er undladelse af vurdering af deres resultater og glemsel af de omstændigheder, hvorunder de opstod. Det svarer til Kants krav om, at magtens oprindelse skal tilsløres og helliggøres. Ledelsen kan forsøge at ændre beslutningspræmisserne. Men en organisation er et system af løse koblinger og fungerer derfor som en svamp, der opsuger, transformerer og retningsændrer reformforslag. Odo Marquard taler om "kompetence til kompensation for inkompetence", selvfølgelig i ét langt tysk ord. Luhmann har distante analyser af, at ting ikke er mulige og i øvrigt falder anderledes ud end planlagt. Der oscilleres mellem målsætning og målforfejlelse. Selv vil han ingenting undtagen gennemskue *une passion inutile* - som, han selv finder hos organisationen og som en iagttager kan finde hos ham selv. Hvorfor al denne mobilisering af en skepsis, som han i sidste instans ikke selv står inde for? Der er hos Luhmann en tillid til ufornuften, der er lige så ensidig som Habermas' modsat rettede tillid til fornuften. I sidste ende løber det hele ud i evolution, som *enten* er et tomt for for at noget sker - med Luhmanns eget udtryk, teorideficit (346). Eller at det som sker iagttages som bedre i forhold til alternativer og derfor fastholdes. Men hvorfor er det kun tilfældige forandringer, som selekteres? Luhmann fastholder, at der må være en tilstrækkelig variation til, at selektion er mulig. Autopoiesis er evolution uden ledelse gennem tilpasningsforbedringer (351). Strukturer ændrer sig uden at der behøves en

beslutning om at indføre nye præmisser (352). Det er altså også her forkert, når Luhmann siger at intet sker undtagen gennem beslutninger. Men hvorfor ikke bare sige, at ting ændrer sig tilfældigt eller tilsigtet, ufornuftigt eller fornuftigt?

Den teoretiske afvisning af planlægning betyder ikke, at organisationer skal opgive planlægning og slå sig til ro med evolution. Vi ser igen en tilbagetrækning fra en rimelig følge af Luhmanns egen konklusion. Planlægning, siger Luhmann, måske af frygt for at være irrelevant, er én af komponenterne i systemets evolution. Alt efter hvilken af siderne i forskellen mellem planlægning/evolution som slås an, kan der kompenseres på den afviste side. Marx kan hævde, at uden indgreb ville hans teori have realiseret sig. Hermed bliver spørgsmålet om planlægning har vundet konsensus eller er sket via konflikt og dialog ikke længere "tragisk" (355).

For samfundet som helhed kan dets omverden betragtes som kaotisk, altså som støj. Det duer ikke for organisationer, eftersom deres samfundsmæssige omverden er for stærkt ordnet.

Ledelsesteorier søger at generalisere deres recepter. I evolutionsteorien er der derimod indbygget generaliseringsbremser - hvilket ikke rimer med, at Luhmann andre steder siger, at mens ledelsesteorier er orienteret mod individer, er hans teori alment anlagt. Ord som "fleksibilitet" eller "kreativitet" er hjælpeløse navne for de problemer, de vil løse. Det er lige så "uspecifikt", med Weick, at kræve klodsethed. Det svarer til at indbygge tilfældighedsfaktorer i bygninger og hermed øge chancen for tilfælde møder -lange gange, få toiletter, kun ét køkken, store og langsomme elevatorer à la Oticon. Eller man kan spille på semantiske ubestemtheder er erklære nyt for gammelt, gammelt for nyt (358).

Kapitel XII: Teknik

Organisationsteorien har skridt for skridt fjernet sig fra metaforen om organisationen som maskine (Taylor, Weber). Første skridt var den sociotekniske teori, som kombinerede tekniske og sociale hensyn. Det virker som om Luhmann ikke er ganske opdateret.

Teknik er "fast kobling af kausale elementer", uanset hvilken materiel basis der er tale om (370). Men samme forhold virker forskelligt, ikke blot på forskellige organisationer, men på samme organisation. Selv om alt i en organisation er strukturdetermineret, betyder det ikke, at den består af tekniske forløb.

Mens diskussionen om socioteknik fader ud, øges teknikens indvirkninger gennem brug af computere. Det er et åbent spørgsmål, om det er meningsfuldt at sætte "bedst mulig teknik" som et selvstændigt mål. Mens den victorianske teknik var gennemskuelig, er computeren usynlig. Den kan teknificere arbejdsprocesser "næsten ubegrænset" (366) og binder arbejdsprocesser i rum.

Den risikable teknik kan i uklare situationer skabe et tidspres, som ikke kan

håndteres med humanitet og sociale kontrakter, men hvor omvendt teknikken skal beskytte mod mennesker og deres svagheder. Over for den risikable teknik står de "store tekniske systemer" - transport, energi, telekommunikation - som ikke har samme potentiale for katastrofer, men som ofte bryder sammen. Her er ansvaret politisk, da det er svært at placere det saglige ansvar. (Igen er politikken opsamlingssted for usaglige problemer). At teknik er pålidelig er ikke det samme som at den er robust. Den beror på indifferens, og netop her ligger en risiko (374). Derfor må løse og faste koblinger plejes parallelt og forbindes med hinanden. Jo mere beslutninger teknificeres på det operative niveau, jo flere beslutninger opstår andre steder. Igen er det frugtbart ikke at betragte en organisation som et system af personer.

Teknikkens fordele er en betingelse for at skabe hierarkier. Men vanskeligt teknificerbare problemer, f.eks. af pædagogisk eller kirkelig art, tillader ikke teknisk kontrol. Her må organisationen uddelegere ansvaret for succes og fiasko til interaktionen, hvad der igen fører til kamp om ressourcer og symbolsk anerkendelse.

Tekniske systemer er allopoietiske, også når de forsøger at simulere menneskelige egenskaber såsom tænkning, fornuft, intelligens "og andre traditionsbegreber" (376). Luhmann spørger om menneskets egenart ikke snarere ligger i *sansning*, "og nærmere bestemt, til forskel fra dyrene, i den stærkt sprogafhængige, af sproget ligesom dirigerede og differentierede sansning" (377). Det vil være svært for Luhmann at finde det særlige i menneskelig handling, skønt det er et mere komplekst begreb, som indbefatter sansning, men også målsætning, løbende kontroliagttagelse, etc.

Organisationer og teknik er fælles om at de "i fatale sløjfer afhænger af sig selv og derfor heller ikke kan kontrolleres i deres evolution" (379). De rummer en "eksplosiv blanding af orden og tilfældighed" (ibid).

Kapitel XIII: Organisation og samfund

For at sammenligne organisation og samfund, og altså forstå organisationens samfundsmæssige placering, vælger Luhmann at tage udgangspunkt i *arbejdsbegrebet*. Historisk var arbejdet bestemt "umiddelbart eksternt" (381) i familien. Men det forhold er endegyldigt ophørt. I organisationen afkobles arbejdet fra sin samfundsmæssige funktion og motivation. Økonomien gør penge attraktive, samtidig med at penge kan differentiere mellem arbejdspræstationer. Pædagogikken opløser sammenhængen mellem kompetence og familie, så kompetencen bliver mobil. Organisationer opstår i stor stil, når samfundet kan rekruttere individer uden hensyn til herkomst, så identitet sammenkædes med karriere.

Klassisk hentede organisationen legitimitet fra sin rationalitet - Luhmanns vedvarende *Prügelknabe*. Dens samfundsmæssige funktion lå i dens egeninteresse, og "sideformål" kunne så være social sikring, fordeling af købekraft, etc. På markedet - Luhmann nævner foruden det økonomiske marked også "konkurrencedemokratiet" og videnskabens

"reputationskonkurrence" - er udbud og efterspørgsel garant for rationalitet. Det afgørende for et marked er dog ikke dets *principper*, men dets *differenser* (383).

Forholdet mellem organisation og samfund er anderledes end forholdet mellem kommunikation og bevidsthed. Begge er sociale systemer, så der på begge sider af grænsen er samfund. En organisation er derfor i dobbelt forstand i samfundet - i sig selv og i sin omverden (ibid). "Det særlige ved en organisation består i måden, hvorpå denne differens - organiseres" (ibid). Luhmann mener, at det vil være en fejlslutning her at inddrage den blinde plet. Det drejer sig om "det særlige problem at inkludere organisationssystemet i det, som for det på den ene side sker herinde og på den anden side derude, nemlig kommunikation" (384).

Uden en præcis analyse af organisationens bidrag vil vurderingen af dens effekt skrues i vejret, og med en utilstrækkelig samfundsanalyse vil det føre til "ideologisk forkortede kure eller til jammer og resignation" (385). Eksempler er DDR's sammenbrud og netværksøkonomien i Norditalien, der fungerer som parasit på organisationer og vokser af dem, uden at kunne kontrolleres af dem. Måske er rationalitetsgrænsen nået for organisationer, så yderligere krav vil belaste dem med illusioner om rationel kontrol (386).

Hverken samfund, funktionssystem eller interaktion kan optræde som kollektiv person. Skal der skabes adresser, må der skabes organisationer (388). Uden organiseret kommunikation var moderne samfund næppe mulige. For samfundet er den kommunikation, der er samlet i organisationer, kun et medium, og samfundet kan ikke bestemme dets former. Bestemmelser sker nok i samfundet, men kun via organisationer, og det forudsætter en tilstrækkelig grad af ikke-koordination, altså anarki. Organisationer er ikke koordineret og ikke rettet mod konsensus, tværtimod.

Organisationer kan optræde samlet, fordi de beror på medlemskab, som igen beror på accept af organisationens beslutninger for de få, som inkluderes. I samfundet er det omvendt de fleste, som inkluderes. I moderne samfund er der ingen samfundsmæssige former for inklusion og eksklusion. Selv social kontrol er omstillet fra eksklusion til inklusion. Inklusionen sker over funktionssystemer: Når alle skal anerkendes som frie og lige, opstår det paradoks, at frihed og lighed kræver modbegreber: kun frihed på baggrund af ikke-frihed, etc. I organisationer er der ingen naturret til medlemskab, fordi inklusion er stærkt selektiv (392). Modstillingen eksklusion og inklusion, hvor polerne betinger hinanden, håndteres på den måde, at funktionssystemer sørger for inklusion, organisationer for eksklusion (ibid). Denne dobbelte håndtering er grunden til, at den Kritiske Teori er slået fejl over for organisationer. Almene værdier kan ikke sætte sig igennem i organisationer. Samtidig kan organisationers indre strukturer afvige stærkt fra deres output - sensationsaviser ville ikke fungere, hvis skandaler, konflikter og alt det andet "negative" (393) var hverdag for dem selv. De kræver rutiner, styring og tilfældighedsfaktorer såsom frie spaltmillimeter.

Med organisationer kan samfundet diskriminere. Det kan behandle alle ens og alle forskelligt (393). Alle er borgere, men ikke alle er ansatte. Grundprincipper som frihed og

lighed kan ikke negeres, men kan sættes i parentes.

Samtidig kan organisationer fungere som "interdependens-afbrydelser" (394). De forhindrer, at alt påvirker alt ukontrollabelt. Og de forhindrer, at succes eller fiasko - f.eks. konkurs - et sted spreder sig ukontrollerbart. Funktionssystemer kan ikke selv sikre disse afbrydelser. I forholdet til samfundet som helhed forøger de både egendynamik og gensidig ramthed (396). Derfor må samfundet gå videre end til funktionssystemer og udfinde et andet princip for systemdannelse, der kan sikre ultrastabilitet og lokal evne til at absorbere irritation. Altså organisationer.

Samme forhold kan analyseres med Maturanas begreb om *strukturel kobling*. Sociale og psykiske systemer kobles via sprog og personer. I forholdet mellem sociale systemer gælder andre betingelser. *Der kræves ingen enhedsmekanismer* (397). Luhmann nævner dog ikke de *temaer*, som går på tværs af funktionssystemer.¹¹ Hans opmærksomhed er rettet mod forholdet mellem funktionssystemer og organisationer.

Autopoiesis tjener intet højere formål. Autopoietiske systemer determinerer ikke hinanden. De råder selv over deres ja og nej. De kan kun påvirkes via *udløserkausalitet*, ikke over *gennemgribskausalitet*. Det må også bemærkes, at funktionssystemer ikke kan agere kommunikativt. Det politiske system kan ikke, som sådan, henvende sig til det økonomiske system. Kun organisationer, f.eks. regeringer, kan agere.

Problemet med både selvstyre og fremmedstyre er ikke det samme som problemet med autopoiesis. Styring består ikke i, at systemet determinerer sine egne tilstande, for så ville styring falde sammen med autopoiesis, og fremmedstyre ville være udelukket. Styring handler om at sætte differenser, altså mål, hvorefter der hurtigt opstår uforudsigelighed. Med Napoleon: *on s'engage, puis on voit*. Problemet med styring forstærker altså sig selv. Hermed opstår ikke rationalitet, men nok sensibilitet for turbulens (404).

I en vigtig fodnote (403, note 36) fastholder Luhmann, at problemet med styring ikke betyder, at begrebet om en *handling* må indføres som en uundværlig komponent, med argumentet om, at "nogen må gøre det". Hans metode er at skabe usikkerhed. Hvad er en handling? Er den handlende, som årsag, en del af handlingen? Hvordan håndteres kausalskemaet? Hvad med de videre årsager såsom opdragelse, socialisation og situation? Og hvilke følger af handlingen er en del af den? I sidste instans er handlingen intet andet end den blotte forskel mellem de samlede årsager og de samlede virkninger.

At metoden er sofistisk giver sig selv. Ethvert begreb må håndteres med passende forenklinger. Tidligere har Luhmann accepteret kognitive rutiner. Nu åbner han lystigt for Pandoras æske. Det var samme type indvending, som Stuart Mill måtte døje med i **Utilitarianism**.

De fleste organisationer er orienteret mod et enkelt funktionssystem. Men alle organisationer er om tidligere nævnt knyttet til økonomien, da de må betale penge for deres

¹¹ - og som han har analyseret i **Die Realität der Massenmedien**, Opladen, 1995.

ydelser og til deres ansatte.

Samfundets turbulens bevirker, at organisationen suppleres med andre måder at danne systemer på. Luhmann nævner *familier* (ofte i u-lande) og *netværker*, som dog ikke erstatter organisationer, men er parasitter på dem. De fungerer via tillid. Han nævner også symbioser mellem f.eks. private virksomheder og politiske partier, som nok skaber ultrastabilitet her-og-nu, men samtidig øger følsomheden over for ændringer (409).

Luhmann har ikke megen tålmodighed over for påstande om, at grænsen mellem system og omverden opløses som følge af manglende kontrolmuligheder. Når det er svært at planlægge, må man vide præcist hvad der tilhører ens system. Omverdenen er ikke kun markedet og den offentlige mening, men også andre organisationer. System-system forskellen kan kun supplere, ikke erstatte system-omverden forskellen. Det er rigtigt, at streng kontrol opløser sig selv og at forholdet kapital-arbejde ikke kun er konflikt, men også fælles interesser (410). Men tesen om "grænseløse" organisationer kan let testes - og gendrives (411f). Tilfældige mennesker kan ikke gå ind i en organisation og begynde at arbejde. Omvendt er organisationer mere end før nødt til at forudsætte sig selv i sine operationer. Endelig er omverdenen ikke så turbulent. Samfundssystemet optræder som ordensfaktor (413). I analysen af forholdet mellem sociale værdier og organisationers sensibilitet er Luhmann henholdende og har intet konkret at sige.

Kapitel XIV: Selvbeskrivelse

En selvbeskrivelse er en tekst - eller noget funktionelt ækvivalent - som en organisation identificerer sig med, så den i forskellige situationer kan beskrive sig selv som "den samme". Teksten behøver ikke at foreligge som kanonisk skrift. En tekst kan fiksure ideer "uden særlige hensyn til hvad der rent faktisk sker på det operative plan" (418). Der kan altså være kynisme over for store selvbeskrivelse - ikke konsensus, ikke stærk motivation, men heller ikke nødvendigvis afvisning. Det betyder flere niveauer af beskrivelse, til udvortes eller til indvortes brug. Der opstår en forskel mellem den officielle selvbeskrivelse og *insider*-viden om hvad man må lære for at arbejde i en organisation (25). Den officielle kult kan være til grin i organisationen, uden at grinet dog råder over, eller blot ønsker at råde over, kanaler, så det kan kommunikeret officielt ud. Det forbliver i lukkede cirkler og kan altså leve side om side med kulten (423). At der findes to selvbeskrivelser, én for udenforstående og én for medlemmer, viser hvordan et identitetsparadoks kan afhjælpes med differentiering.

Selvbeskrivelser er forenklinger og altså følsomme over for forstyrrelser. De kan let ideologikritiseres eller dekonstrueres. Tekster er sociale systemers hukommelse, men fungerer med *double closure*, altså på flere forskellige niveauer. Derfor er selvbeskrivelser ikke det øverste niveau i systemet. I stedet for "heteraki" taler Luhmann om *labyrint*. En labyrintisk orden udelukker ikke, at der er hierarkier, men råder over muligheder for at kortslutte eller

omgå dem (420f). Selv om der er en chef i toppen, er det stadig ambivalent, om forretningen følger chefen eller chefen følger forretningen. Altså kun hierarki som mulighed, ingen central ledelse med kontrol - *det virker som om lederen kun er til udvortes brug*. Med sin rutinemæssige afvisning af handlingsteorien har Luhmann gjort sig ufølsom for den symbolske betydning af ledelse, altså for ledelsen som repræsentant og symbolsk udtryk for organisationens helhed. Han kommer derfor i forlegenhed, når han taler om selvbeskrivelsen som en officiel tekst, der må kunne lokaliseres til den instans, som symbolsk repræsenterer organisationens helhed, altså ledelsen. For han er så optaget af at dekonstruere ideen om en hierarkisk ledelse, at organisationens selvbeskrivelse kan komme fra ethvert sted i organisationen, så der ikke opstår helhed, kun en pluralisme af divergerende selvbeskrivelser. Hvilken af dem som er "sand" er umulig at afgøre. For selv om ledelsens beskrivelse måske er den officielle, er det ikke givet at den er effektiv. Selv om man normalt lader *image* og identitet falde sammen, dersom der ikke er mistanke til den officielle selvbeskrivelse, så viser kløften mellem *image* og identitet sig, så snart man fornemmer, at det som siges ikke svarer til det som gøres.

En bevidsthed har en krop, som påtvinger den identitet. "For sociale systemer mangler en tilsvarende garanti" (422). I stedet for krop har de tekster. Det kræver nok en fysisk substrat. Men det udtømmer ikke organisationens hukommelse. Der kræves ekstra sikringer af konsistens. I enkle systemer er det nok med tilskrivning til personer. I komplekse organisationer skal der mere til, så der udvikles en række *metoder til identitet* såsom navn, adresse, funktioner, produktets art, etc. "Det er os der ...".

Selvbeskrivelse hed i den klassiske terminologi "refleksion". Den forudsætter, at systemet er operativt utilgængeligt for sig selv (423). Ingen beslutning "er" systemet. Men en selvbeskrivelse følger "grundskemaet bestemt/ubestemt". Bestemmelsen af de ubestemte sker som beslutning. Og de stærke ønsker om at forvandle det ukendte til det kendte viser sig i rapporter, som kan forblive ulæste. Det afgørende er måske at forvandle en ukendt verden til en kendt verden (425). Men i alt dette *forbliver beslutningen selv et mysterium* (ibid). Derfor tilskrives den en person som en *qualitas occulta*. I den klassiske organisationsteori brugte man mytologien om den besluttende person og så problemet i disciplin (256). Problemet var altså den afvigelse fra idealet, som indirekte blev indrømmet, enten som noget der måtte tåles eller noget der måtte korrigeres. Idealet om rationalitet kunne i sidste ende lokaliseres i samfundet som "kultur".

Nu er situationen derimod, at organisationer ikke kun legitimerer sig med deres produkt, men også med samfundsmæssige forventninger og altså forsøger at tilpasse sig den offentlige mening.

En selvbeskrivelse produceres i systemet og modstilles f.eks. videnskabens fremmedbeskrivelse. En mellemform er *konsulenters beskrivelser*, der både er interne og eksterne. Konsulenter har - ligesom ledere! - ikke gennemgribskausalitet og betjener sig at *problemer*, så de kan terapeutisere eller psykoanalysere organisationen. Ofte påberåber de sig

"værdier", hvor det dog er uklart, om de menes alvorligt, så der også her opstår en dobbeltsemantik med kyniske og seriøse niveauer.

Ofte optræder *fortællinger* som systemhukommelsens form. De er konkrete og skal alligevel være lærerige (438). Æstetisk udfoldes forskellen mellem det almene og det særlige. Organisationers fortællinger bærer ofte præg af *overbud* og fortæller om "excellence" og "verdens bedste". Det forudsætter konsensus, men også pligt til efterfølgelse. Mens den klassiske heltemoral fritog fra imitation, gælder denne distance ikke mere - undtagen ved at ironisere. Med præmier og priser og konkurrence ophidses til ekseptionel indsats som normaltifælde. Konkurrence om adgang til massemedier og fornyelse er også strategier til forstærket identitet. Luhmann konkluderer, at

selvbeskrivelser opfylder deres funktion ved at skabe former for paradoks-opløsning på baggrund af et skyggerige af det unævnelige, det fortrængte og det glemte; og de muliggør netop herved krydsningen af denne grænse og geninddragelsen af det udelukkede ved hjælp af særlige tillægssignaler såsom det spøgefulde, det ironiske eller det kyniske" (440f).

Systemet kan arbejde med to selvbeskrivelser (442), så der ikke er et samlet "selv" at beskrive. I den forstand er systemet hyperkomplekst.

Kapitel XV: Rationalitet

Normalt forventes det, at organisationer opfylder interesser. Men interesser støder sammen og skal prioriteres. Det kræver et højere niveau, som kan orientere sig efter upartiskhed eller ofentlig mening. Mere normalt er det at henvise til *rationalitet*, som abstraherer fra interesser, men ikke glemmer dem. Rationalitet er organisationsteoriens modstykke til erkendelsesteoriens objektivitet.

Rationalitet kræver et modbegreb, det irrationelle, som oftere er lettere at erkende end det rationelle. Det rationelle erkendes altså ved brud, som kan være allehånde - følelse, situation, erfaring, takt, "hvad der går", etc.

Klassisk var rationalitet et mål-middel redskab i hænderne på dem, som havde indrettet organisationen efter deres mål (26, 446). Spidsen af hierarkiet påtrykte de lavere lag sine hensigter. Luhmann er som antydnet ikke opmærksom på, at hermed kan organisationen betragtes som en helhed, så ledelse er det paradoksale udtryk for enheden af del og helhed. Lederen er både del og (symbolsk udtryk for) helhed. I stedet konstaterer han, at der opstår en pakke, bestående af helhed/del, mål/middel, oven/under (26), som skaber en illusion om, at organisationen er et harmonisk system af mål og midler. Mål/middel skemaet må dog snarere betragtes som et alment, altså ubestemt, medium for mulige kausaliteter og mulige vurderinger (27). Der er dog mistanke om ideologi bag det rationelle mål-middel skema (27). Ofte kan man konstatere en omvendning af forholdet, så det ikke er mål som søger midler, men midler som søger mål (37).

Selv om rationalitetskravet er undermineret teoretisk, har det holdt sig inden for organisationernes selvbeskrivelse, måske fordi det var egnet til "korrigerende kritik" (450). Dog er det blevet vendt på hovedet at March og Weick. Empirisk er det blevet påvist, at ledere ikke følger den rationelle model (ibid). Man undrer sig over, at organisationer kan holde sig selv ud, når teori og praksis adskiller sig så radikalt. I stedet for den behavioristiske model sætter Luhmann sin egen teori om autopoietiske systemer, som han mener leverer det ønskede: rationalitet uden rationalitet.

Rationalitet er hverken lange kæder eller faste præferencer. Og autopoietiske systemer er ikke uden videre rationelle. Men hvordan kan rationalitet så forstås?

Luhmann går her en lang omvej over en analyse af *årsagsbegrebet* (453). Hensigten er at indsætte en tredje vej mellem logisk modsigelsesfrihed og empirisk påvisning af kausalitet. Logikken er allerede i vanskeligheder (Gödel). Luhmann tager sig derfor at kausalitetsbegrebet.

Kausalitet rummer to uendelighedshorisonter, som kun kan forbindes selektivt. Det kræver derfor forenkling, altså udelukkelse og altså tilregning, når bestemte årsager og virkninger skal forbindes. I autopoietiske systemer sker denne tilregning med et blik på systemets egen autopoiesis. Med kausalskemaet kan systemet oscillere mellem fremmedtilskrivning og selvtilskrivning, dvs. ydre og indre årsager. Forskellen mellem årsag og virkning er dog ikke identisk med forskellen mellem system og omverden. De står vinkelret på hinanden.

Kausalskemaet er et medium, som kræver former, men som selv er usynligt. Men hvad er forskellens enhed? Ofte kan man vælge, men ikke altid: "I mange tilfælde sætter realiteten sig igennem" (455). Hvis gaden er våd, kan man ikke frit vælge årsagen. Enheden af forskellen er iagttageren selv eller rettere: den operation at iagttage i selve øjeblikket, hvor den fuldbyrdes. Kausalitet er tilregning, altså en transjunktional operation (hinsides årsag/virkning forskellens enten/eller). For en organisation betyder det, at *kausalitet er den beslutning, som skaber sammenhæng mellem årsag og virkning* (455). Beslutningen er stadig et mysterium, men kan konstrueres som en årsag. Den er en operation, som kobler, og først derved bliver årsager til årsager og virkninger til virkninger. I kausalskemaet har beslutningen hermed en "ejendommelig ambivalens" (456): den er årsag til at der overhovedet findes en årsagssammenhæng.

I denne ambivalens finder vi *tidens paradoks* i skematiseret "og altså troværdig" form (456). Beslutningen fører endeløse horisonter sammen i sig selv. Kausaliteten bliver samtidig, selv om årsagen er fortid og virkningen fremtidig. Det kan skabe en "kontrolillusion" (ibid). Og taler man om rationalitet, er der altid en forstyrrende *Restbestand* af fejlslag, der kan afvises som bivirkninger eller risici, der måske kan regnes og imødegås, givet omkostninger og indsatser, etc.

Disse kontrolillusioner bliver forståelige, når man ser på *ledelsen*. Klassisk indgik gunstige lejligheder, det rette øjeblik, Fortuna og stjerner i ledelsens *prudentia*. I forhold til

konstante væsensformer (såsom dyder og laster) kunne man foretage usikre beregninger. Disse beregninger er undermineret i moderne samfund "om end deres praktiske fornuft hist og her stadig kan forekomme rimelig" (458). Igen en lille spalte, hvorfra lidt indrømmelse strømmer.

Iagttages en form, er det altid asymmetri på færde. At iagttage er altid at sætte en paradoksi på spil (460) - forskellens identitet, usynlighed som betingelse for synlighed, etc. Iagttagelse foretager et symmetribrud og hermed en afparadoksering. Det er *den tredje vej*. Mellem logikken, som vil undvige paradokser, og empirien, som vil betragte kausalitet som blot fakticitet, får vi iagttagelsen, som af (iagttagelses)logiske grunde betragter kausalitet som tilregning (462). Det irriterende spørgsmål er, om tilregningen af årsag og virkning *selv* er en årsag. Systemet gør sig usynligt, når det forbinder årsager og virkninger. Iagttagelseslogikken gør det usynlige synligt som paradoksi, mens systemet, som betragter omverdenen som "derude" og ikke skelner mellem omverdenen som den er og som den iagttages. Er en forskel den samme, når den genindtræder i sig selv?

Hermed opstår en ny idé om rationalitet, nemlig som *håndtering af forskellen mellem selvreference og fremmedreference* (462f) - ved beslutninger om beslutningen før beslutningen og beslutningen efter beslutningen, altså risiko. Det er en begrænset idé, altså ingen "stor" rationalitet, eftersom hvert system håndterer forskellen i forhold til sin egen forskel. Kravet om rationalitet er iagttagelsen inddrager sin egen blinde plet og altså ikke gør sig blind for, at den er blind.

Normalt skelner et system ikke mellem omverdenen som den er og som den iagttages (463). For at kunne nærme sig det, som her kaldes for rationalitet, råder systemet over "selvberigtigelsesmekanismer". Det kan erkende fejl. Det kan finde projektioner og bruge skemaet normal/patologisk (ibid). Men Luhmann vil ikke følge den radikale konstruktivisme til dørs - den "kan overbevise som teori, men er praktisk uopnåelig" (464), fordi den lader forskellen mellem selvreference og fremmedreference klappe sammen.

I alt dette bliver *tiden* en afgørende variabel. Systemet opererer strukturdetermineret og autopoietiske og kan kun producere sig selv. Men det betyder ikke, at det kan iagttage sig selv. Luhmann gentager, at selvdeterminering fører til en diskrepans mellem iagttagelse og operation (465). I forhold til fortiden kræves erindring og glemsel, i forhold til fremtiden kræves oscillation, f.eks. mellem viden og ikke-viden, eller mellem transparente og opake genstande. Socialt kræves forståelse uden konsensus, uden stærkt engagement og uden motivation til at holde ud (466). Absorption af usikkerhed er en midlertidig sag (468).

Et sådant begreb om rationalitet underminerer den indtil nu gældende sammenhæng mellem rationalitet og prognosticerbarhed. "Prognoser er ligesom memoirer" (466) over hvad der forekom vigtigt på et tidspunkt. Der er ingen kosmologisk begrundelse for denne rationalitet og ingen samlet rationalitet. Systemer er forskellige i arten af deres autopoiesis (467). Selv om alle organisationer er henvist til pengesystemet og selv om det giver

økonomien en overvejende betydning, er økonomien ikke af den grund gennemgribende. Der er andre systemer og andre rationaliteter. Og selv når organisationer får et navn og en identitet, er der ofte tale om en "offentlig tilskuestillen" og en "offentlig retorik" (469), der f.eks. lancerer familien som et samfundsmæssigt hjælpemiddel, den ikke kan være. Samfundet kan ikke forstås som "summen af organiserbare ydelser, men reflekterer snarere sin afhængighed af rationelt organiserede ydelser på den måde, at det reagerer på problemer, som medproduceres af organisationer som den anden side af sin form" (470).