

Syddansk Universitet

# *Det Ny Merino*

#28

Institut for Sprog og Kommunikation

## Miljø, krop og sind: Organisationer som Medier

Kasper Kamph Flindt Larsen og Mie Johanne Winding

April 2018

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

## Præsentation af forfatterne



Kasper Kamph Flindt Larsen

Stud.mag. International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet  
Medlem af forskningsgruppen TRILO



Mie Johanne Winding

Stud.mag. International Virksomhedskommunikation, Syddansk Universitet  
Medlem af forskningsgruppen TRILO

# Miljø, krop og Sind: Organisationer som Medier

Af Kasper Kamph Flindt Larsen & Mie Johanne Winding

## ABSTRACT

This article explores the relationship between the organization's use of media and its culture through an interdisciplinary media metaphor drawing on both sociological, cognitive, linguistic and media studies. It's our hypothesis that the media through its distinctive features conditions the thought and interaction patterns of the organization's members, and that the media, by extension, also changes the very social structures that constitute the organization and its culture.

Following the path of organizational theorist Gareth Morgan (2006), we present our theory of the relationship between media and organization as a metaphor. The quality of a metaphor lies in its ability to focus our attention to specific parts of a phenomena by relating one element of experience in terms of another (Morgan, 2006, p. 4). With "Organizations as Media", we relate our experience of a specific organization and organization theory in general with our understanding of media. As the metaphor "Organizations as Language" (Andersen & Smedegaard, 2005) already largely explores what might be considered the media's content our attention will instead be on the media's form and thus follow the tradition of medium theory. By use of the media metaphor, we see the workings of the media and their abilities to transform our ways of interacting with our physical and psychological environment in the organization and the effects on the organization's social structure.

In our addition to the media metaphor, we draw on the theories of media theorist Marshall McLuhan (1967), sociologist Niklas Luhmann (1995; 2016), general linguist Per Linell (2009), and ecological psychologist James Gibson (1977; 1979) among others to better understand what might constitute as media, and how the different approaches to the term might influence our understanding of the media and organization relationship.

**Keywords:** Organizational theory; organizational culture; media science; media; metaphor; Morgan's metaphors

## INTRODUKTION

Medier er en essentiel del af alle organisationer. Interpersonel koordinering er limen mellem de forskellige delelementer i og mellem alle menneskelige organisationer, og koordinering vil altid i en eller anden udstrækning være medieret. Det er gennem medier såsom sprog, handlinger, artefakter og teknologier, at vi indretter de sociale strukturer, som udgør organisationerne. Medier er således en væsentlig del af enhver organisation, og det burde i denne forstand heller ikke være en revolutionerende tanke, at medier også spiller en væsentlig rolle i forhold til organisationskulturen. Alligevel er der imidlertid endnu ingen i hverken medievidenskaben eller i organisationsteorien, der har undersøgt dette forhold nærmere. Af denne årsag vil vi i denne artikel bygge bro mellem de to videnskaber og undersøge, hvordan teorier om mediets form bidrager til analyse og forståelse af organisationers kulturer, og hvordan man kan analysere forholdet mellem mediets form og organisationers kulturer gennem metafortæring (Morgan, 2006).

Inspireret af den canadiske organisationsteoretiker Gareth Morgan (2006) har vi udviklet en metafor til organisatorisk kulturanalyse, som vi kalder ”Organisationer som Medier” (denne vil fremover også blive omtalt “mediemetaforen”).

## TIDLIGERE FORSKNING

### Hvorfor endnu en metafor?

”Organisationer som Medier” har til formål at belyse samspillet mellem medier og organisationskultur. Organisationer består af kommunikation, og kommunikation kan ikke foregå uden medier: Selv når vi taler sammen, fungerer vores sprog nemlig som medie for vores tanker. Derfor er medier og organisationer uadskillelige størrelser, og vores hypotese er, at medier også er konstituerende for organisationskulturer og omvendt. Vi vil altså argumentere for, at den medierede kommunikation både betinges og betinges af organisationskulturen.

I medievidenskaben bevæger vi os i denne metafor inden for den del af forskningen, der betegnes “medium theory”. Begrebet stammer fra den amerikanske medieforsker Joshua Meyrowitz og beskriver den del af medievidenskaben, som beskæftiger sig med mediets form (Meyrowitz, 1994). Medium theory står således i modsætning til den del af medievidenskaben, som beskæftiger sig med mediernes indhold - f.eks. hvordan forskellige mediets indhold

relaterer sig til hinanden (Haastrup, 2007), eller hvordan bestemte diskurser udtrykkes gennem tekstelementer såsom tekst, billede, lyd og video (Drotner et al., 1996; Fairclough, 2008; Mulvey, 1991). Vi vælger at beskæftige os med medium theory frem for den tekstnære del af medievidenskaben, idet en stor del af den tekstnære medieanalyse er inspireret af lingvistikken og derfor allerede beskrevet i ”Organisationer som Sprog” (Andersen & Smedegaard, 2005). Fælles for forskerne inden for medium theory er et fokus på mediets potentiale til at forandre den menneskelige sociale struktur i samfundet alene på baggrund af sin form og de egenskaber, der knytter sig til denne (Innis, 1951; McLuhan, 1967; Meyrowitz, 1985; Postman, 1992). I ”Organisationer som Medier” ønsker vi at overføre ideerne om mediets egenskaber til at forandre det sociale til organisations- og kulturforskningen, da dette er en hidtil overset vinkel.

Mediemetaforen er underlagt en tidsmæssig dynamik, da medieverdenen konstant er i udvikling. Metaforen er derfor et forsøg på at indfange kompleksiteten og eksplicite behovet for en bred mediedefinition ved at se på de specifikke tilfælde af mediebrug i den situerede analyse, hvilket vi vil uddybe senere. Medietermens brede definition betyder, at metaforen kan anvendes i mange forskellige kontekster.

Indenfor organisationsteoriens kulturanalyse har mediets egenskaber hidtil været overset. For organisationsforskere har medier oftest været anset som et artefakt eller symbol på kulturen i organisationen frem for en konstituerende del af organisationskulturen. For organisationsteoretiker Edgar Schein (2004) er medier således en indgangsvinkel til at afdække de underliggende grundlæggende antagelser. Dette hænger sammen med Scheins syn på, at der findes en sand kultur i sin egen art, som lederen kan finde og forme til sin egen fordel. For Schein er kultur og ledelse således én side af samme sag, fordi kultur opstår via ledere, som påfører egne værdier og antagelser til en gruppe (Schein, 2004, s. 10). Medier er her blot et artefakt, som leder kulturforskeren videre til de dybere niveauer i analysen. Medier anses i denne kulturanalyse som symptomer på kulturen, men tillægges ikke yderligere værdi.

Hos organisationsteoretikeren Majken Schultz (2015) fungerer medier som symboler for en ”større” betydning. Dette hænger sammen med, at Schultz definerer kultur som et netværk af lokal meningsdannelse, der udtrykkes gennem forskellige typer af symboler (Schultz, 2015, s. 73). Symboler udspringer af mange forskellige tegn, som kan tillægges betydning, f.eks. genstande, handlinger, begivenheder, ytringer eller billeder (ibid., s. 74). Medier kan i denne forstand både opfattes som konkrete medier i form af f.eks. bogen eller computeren, men også som medierende af kommunikation, hvormed mediet bliver sat i forbindelse med handling.

Fælles for alle definitioner af medier i denne forstand er, at de er bærere af betydning, og at deres specifikke form ikke har videre betydning for organisationsmedlemmernes opfattelse af dem. Man ser således på mediernes indhold frem for deres form, når man analyserer en kultur gennem Schultz' symbolske spiralmodel.

Ingen af Morgans otte metaforer i den metaforiske kulturanalyse (Morgan, 2006) fokuserer på selve mediet, men derimod afhænger forståelsen af medier som analysegenstand af, hvilket perspektiv man anlægger. Lig Morgan argumenterer vi for, at synet på medier afhænger af perspektiv og situationel kontekst, men vi tillægger dog mediets form en større betydning end blot at blive kategoriseret som et artefakt. Vi vil med denne metafor argumentere for, at mediets form er direkte konstituerende for organisationens kultur.

## **DEFINITIONSAFKLARINGER**

### **Kulturforståelse**

I denne artikel kombinerer vi vores forståelse af medier med Morgans relativistiske syn på organisationskultur, hvilken han definerer som “a system of attitudes, inclinations, capacities, values, beliefs, and social practices where characteristics of ‘the whole’ are latent within the parts” (Morgan, 1993, s. 10). Det betyder, at organisationskulturen ikke anses som en fast eller afgrænset størrelse, og at kultur er noget, der opstår over tid og konstitueres af en række for organisationen indre og ydre værdier, som med tiden rodfæster sig som latente grundlæggende antagelser blandt organisationsmedlemmerne. En organisation er en så kompleks størrelse, at man ikke kan finde frem til én sand kultur. Kultur opstår derimod mellem mennesker, som tilskriver den mening. Epistemologisk set er al viden derfor relativ og kan kun forstås ud fra de direkte involverede individers udgangspunkt (Burrell & Morgan, 1979, s. 5). Når vi fremover taler om organisationskultur, henviser vi altså til en relativistisk kultur, som defineres i kommunikationen mellem mennesker.

### **Et situationel dialektisk mediebegreb**

Mediemetaforens teoretiske skelet består af flere forskellige teoretikere, som ikke nødvendigvis bekender sig til det samme videnskabsteoretiske paradigme. Metaforen består således af medieteoretikeren Marshall McLuhan (1967), sociologen Niklas Luhmann (1995; 2016), den dialogiske lingvist Per Linell (2009), den økologiske psykolog James J. Gibson (1977; 1979) og den kognitive psykolog Donald A. Norman (2013). Sammensætningen af de forskellige teorier begrundes vi med, at vi anser det som en styrke frem for en svaghed, at

forskellige teoretiske tilgange leder til forskellige resultater. På samme måde som den metaforiske kulturanalyse styrkes ved at anskue den specifikke case fra forskellige metaforiske perspektiver, beriges en kulturanalyse ved brugen af forskellige teoretiske tilgange, der hver især bidrager med en vis indsigt i det undersøgte fænomen. Denne tilgang er både inkluderende og ekskluderende på samme tid: Den er inkluderende, fordi den tillader både komplementære og modstridende teorier at blive bragt i spil, men den er også ekskluderende, fordi den afviser den paradigmatisk tænkning og potentielt afviser teoriernes ontologiske og epistemologiske grundlag til fordel for en forståelse af verden som bestående af mange sandheder frem for en enkelt. Dette gør vores tilgang til metaforudviklingen multiperspektivisk: Enhver analyse er situationel, og én teori kan derfor supplere, hvor en anden teori kommer til kort.

En sådan tilgang er kendetegnet ved den Situationelt Dialektiske Videnskabsteori (SDV) udviklet af Julia Rytter Dakwar, Anne-Christine Lorentzen og Flemming Smedegaard (2017). Dette er en akademisk tilgang, hvor antagelser ikke er statiske, men hvor alle valg er situationsafhængige (Dakwar et al., 2017, s. 3). SDV opererer med ni antagelser, som alle er dialektiske modsætninger. Ethvert videnskabsteoretisk valg befinder sig således på et dialektisk kontinuum, hvormed valget aldrig bliver enten eller, men derimod både og. Det betyder, at man kan trække på forskellige teorier inden for forskellige videnskabsteoretiske paradigmer.

Sammensætningen af komplementære teorier er ikke enestående, idet Morgan selv kombinerer flere forskellige teorier i sin metafor ”Organisationer som Flux og Transformation”. Her beskriver Morgan både autopoiesis, dialektik og kaosteori som forskellige perspektiver til at forstå organisationers kompleksitet (Morgan, 2006, s. 289). På samme måde anvender vi forskellige teoretikers syn på medier. De forskellige teoretiske syn skal ikke anses som værende modsatrettede, men derimod komplementære. De supplerer hver især med forskellige måder at anskue medier: Luhmanns fortolkning af medier beror sig på præmissen om, at kommunikation i et autopoietisk system strengt taget ikke kan finde sted uden medier (Luhmann, 1995, s. 158), hvorved medier bliver forstået som kommunikation. Linell anser artefakter som medier for meningsdannelse og en del af menneskets ”extended mind” (Linell, 2009, s. 345). McLuhan anser medier som værende en udvidelse af de menneskelige sanser og egenskaber (McLuhan, 1967). Gibson arbejder ikke selv med et mediebegreb, men skriver derimod om mediummer, som er en forudsætning for dyrets selvopretholdelse, og som muliggør dyrets levevis. Vi har dog sat Gibsons teori om affordances (1979) i forbindelse med medier ved at undersøge, hvordan medier, forstået som en del af substanserne i

organisationsmiljøet, afforder organisationsmedlemmerne bestemte handlemuligheder. Endelig anser vi med Norman (2013) medier som værende teknologiske objekter, som er designet til at afforde bestemte handlinger i organisationen.

Derved bidrager de forskellige teoretikere på hver deres måde til forståelsen af medier, selvom de hver især beror sig på ontologiske og epistemologisk forskellige fundament. Hver af disse teoretikere skaber ligesom Morgans ”Organisationer som Flux og Transformation” metaforiske rammer for forståelsen af medier. En kombination af komplementære teorier kan altså give os større indsigt, end hvis vi fastlåste os én teori, fordi enhver teori har muligheder, hvor andre teorier har begrænsninger. Med forbehold for teoriernes ontologiske og epistemologiske forskelligheder kan en kombination af disse med fordel åbne horisonten frem for at begrænse forståelsen af organisationers mediekultur.

Som nævnt umuliggør de mange komplementære teorier en entydig definition på medier, da en sådan ville begrænse vores metafor unødvendigt og ville give kulturforskeren skyklapper på frem for at inspirere til nye multiperspektiviske måder at se. Vores mediedefinition er derfor baseret på, at der findes mange definitioner på medier. Valget af teorier afgrænser dog til dels, hvordan vi anser medier i dette projekt. Vi har foretaget en situationel afgrænsning af teorier, og vores valg er derved et udtryk for vores selektionspræference. Derfor anser vi denne artikel som en åben opfordring til yderligere undersøgelser af medieperspektivet.

## **METODE**

### **Hvad udgør en organisatorisk metafor?**

Morgans første udgave af *Images of Organization* udkom i 1986, hvor han første gang præsenterede sine otte rodmetaforer. Siden da har han revideret de otte metaforer, men han har endnu ikke udviklet flere eller supplerende metaforer. Derimod har han opfordret og inspireret forskere, organisationsteoretikere og studerende til selv at udvikle rodmetaforer og overflademetaforer, hvilket bl.a. har resulteret i ”Organisationer som Sprog” (Andersen & Smedegaard, 2005), ”Organizations as Water Exploiters and Water Keepers” (Jermier & Forbes, 2016), ”Organizations as Femicide and Justice” (Kemp, 2016), ”Organizations as Wonderland” (McCabe, 2016), ”Organizations as Icehotel” (Pinto, 2016) og ”Organisationer som Hjerte” (Høgh, 2017).



Siden 1986 har der været en ekstrem udvikling i medieverdenen. Her taler vi både om forbedringen af selve medieartefakterne, men også udviklingen af indholdet af medierne. Især udviklingen af internettet og sidenhen ”Web 2.0” (Cornelissen, 2014) har sat sine præg på privatpersoner såvel som organisationer. Morgan har udtalt, at man ikke kan skille organisationsteori og metaforanalyse ad, idet han opfordrer læseren til at se organisationer som metaforer (Örtenblad et al., 2016, s. 887). I forlængelse af dette argumenterer vi for, at medier har så stor en betydning for organisationer, at man på samme måde ikke bør skille medier og organisationer ad. Derfor er der stærkt brug for en metafor som ”Organisationer som Medier”.

Morgan udtaler selv i en samtale med organisationsteoretikerne Cliff Oswick og David Grant og senere i et reflekterende kapitel i kommunikations- og organisationsteoretikerne Anders Örtenblad, Kiran Trehan og Linda L. Putnams publicering, hvordan han mener, der mangler en metafor, som indfanger medier (Oswick & Grant, 2016, s. 340; Morgan, 2017, s. 29). Han nævner, hvordan en teoretiker som Marshall McLuhan ligger i god tråd med Morgans egen måde at tænke på, og han finder især tanken tiltalende om skiftet fra det skrevne ord til elektronisk medierede flersanselige måder at forstå, fordi det kræver, at vi forstår verden på en helt ny måde. Netop dette emne samt øvrige aspekter af medieteorien vil vi udforske i vores bud på ”Organisationer som Medier”.

I 1980’erne viste George Lakoff og Mark Johnson, at metaforen ikke kun er et retorisk virkemiddel, men derimod styrende for både vores sprog og den måde, vi tænker på: “Vores almindelige begrebssystem, som vi både tænker og handler ud fra, er metaforisk i sin grundstruktur” (Lakoff & Johnson, 2002, s. 13).

Metaforen er altså en fast bestanddel af vores hverdag, idet vi begriber gennem faste vendinger, som ofte optræder metaforisk. Også flere organisationsteoretikere har brugt metaforer til at beskrive organisationer (bl.a. Cohen & March, 1974; Hedberg et al., 1976; Weick, 1977; Turner, 1977; Geertz, 1973), men det mest omfattende værk inden for emnet er dog Morgans *Images of Organizations* (2006), som har bidraget til, at metaforen i dag er et nyttigt redskab til at læse, analysere og forstå organisationers kulturer multiperspektivisk.

Metaforer hjælper os i organisationsteoretisk forbindelse til at begribe erfaringer, som vi ellers ikke kunne finde en struktur for. Det betyder, at vi kan se på organisationer, *som om* de var noget andet, dvs. gennem visse træk, som vi allerede er bekendt med, men som almindeligvis tilhører en anden kategori. Det hjælper os til at forstå og skabe mening om organisationen, men

også til at se organisationen på flere forskellige måder alt efter hvilken metaform vi anvender til at begribe den. Med Morgans ord ser vi noget forskelligt alt efter hvilken optik, vi anskuer organisationen gennem, og hver enkelt måde at se på vil skabe en særlig indsigt med sit eget mønster af styrker og svagheder (Morgan, 2006, s. 341).

### **Hvorfor er ”Organisationer som Medier” en god metafor?**

Morgan har ikke selv præsenteret en fremgangsmåde til den metodiske udvikling af organisationsmetaforer, selvom han har en mening om, hvad der udgør en værdifuld metafor i en organisatorisk kulturanalyse (Morgan, 2017). Cornelissen (2004) har derimod stillet kriterier for udvælgelsen og evalueringen af nye metaforer. Ifølge ham skal man i udviklingen af en ny metafor kunne skabe en robust korrespondance mellem de udvalgte koncepter, og det kræver, at de to koncepter er særskilte og forskellige fra hinanden i deres domæner (Örtenblad et al., 2014, s. 6). F.eks. ville ”Organizations as Icehotel” (Pinto, 2016) ikke bestå denne test, fordi både hotel og organisation begge stammer fra menneskelige kollektiver. Derudover repræsenterer Morgans otte metaforer forskellige videnskaber, hvilket ”Organizations as Icehotel” heller ikke kan leve op til. Vi argumenterer for, at ”Organisationer som Medier” derimod har en basis som succesfuld metafor på Cornelissens præmisser, fordi der er en stærk korrespondance mellem medier og organisationer i dag, og fordi de derudover stammer fra forskellige domæner: Organisationer er menneskelige kollektiver, mens medier oftest er forstået som teknologi.

Dermed fungerer ”Organisationer som Medier” som det, Morgan kalder en ”generative metaphor”, en ”rodmetafor”, som kan ”broaden and deepen understanding of the phenomena we are investigating and create important new problem-solving ideas” (Morgan, 2017, s. 25). En rodmetafor er dermed vores rod til forståelse (Örtenblad, 2017, s. 58), som hjælper os til at anskue fænomener på en ny måde. Idet Morgans otte metaforer alle sammenligner organisationer med fænomener fra særskilte domæner, f.eks. psykiske fængsler og maskiner, bidrager sammenligningen til nye måder at forstå organisationer, hvorved alle Morgans metaforer kan betegnes som rodmetaforer. Dette står i modsætning til en ”surface metaphor”, en ”overflademetafor”, som beriger forståelse, men som sjældent er banebrydende, og som oftest blot ”pynter” på kommunikation uden at skabe dybere indsigt (Morgan, 2017, s. 25 ff.).

Et af de vigtigste krav til en ny metafor er således ifølge Morgan, at den altid skal skabe ny værdi for brugeren. ”Organisationer som Medier” har potentiale som rodmetafor, fordi medier

i dag har sin helt egen indflydelse på organisationer. F.eks. har digitale medier sine egne algoritmer og informationsbehandlingssystemer, og de sociale medier har skabt et helt nyt sprog. Organisationer er lige såvel som private influeret af medier, og det er derfor yderst relevant at anskue organisationskulturen fra et medieperspektiv.

### **Empirisk fremgangsmåde**

Vores fremgangsmåde for udviklingen af metaforen er empirisk fokuseret (Örtenblad et al., 2016, s. 883). Det betyder, at vi bl.a. er blevet inspireret til udviklingen af metaforen gennem vores tidligere arbejde med organisationer. I 2014 arbejdede vi med Jobcentret i Odense, hvor vi analyserede en jobsamtale mellem en vejleder og en ledig. Gennem dette arbejde så vi, hvordan medier var en integreret del af interpersonel kommunikation i denne type virksomhed, selv når kommunikationen foregik ansigt til ansigt, da vejleder og ledig orienterede sig mod en computer i deres kommunikation. I 2015 foretog vi undersøgelser internt i en dansk medicinalvirksomhed under pseudonymet "Medica", hvor vi undersøgte den interne arbejdsdeling gennem kognitiv distribution (Larsen & Winding, 2015). Her så vi, hvordan virksomheden medierede sin strategi og koordinerede arbejdet gennem et integreret tavlesystem. I 2016 vendte vi tilbage til Medica for at undersøge den interne organisationskultur gennem Morgans otte metaforer, og inspireret af vores medievidenskabelige fokus fandt vi et blindspot i forholdet mellem organisationen og medier, som Morgans otte rodmetaforer ikke indfangede. Til at undersøge dette blindspot foretog vi undersøgelser i en dansk konsulentvirksomhed, hvis primære arbejde består i at samarbejde med kommuner og virksomheder om implementeringen af velfærdsteknologi. Arbejdet med denne organisation viste os, at deres brug af medier havde skabt en individuel kultur, hvor hver medarbejder stod til ansvar for deres egen overlevelse i organisationen. Dermed blev vi bekræftet i, at medierne havde en direkte indflydelse på kulturen i organisationen (Larsen & Winding, 2017).

### **Mediemetaforens opbygning og udvalgte teorier**

I udviklingen af metaforen bør man ifølge Örtenblad, Trehan og Putnam udforske sammenhængen mellem metaforen og metonymier (Örtenblad et al., 2017, s. 7). Ordet "medie" er en metonymi, fordi der gemmer sig mange forskellige definitioner bag termen. "Medie" er i denne artikel en metonymi for selvudvidelser, meningsdannelse samt miljø og affordances, idet disse afspejler de tre temaer, mediemetaforen er bygget op af.

Udvælgelsen af metaforens teori er baseret på både medie- og organisationsteoretikere. Som nævnt har Morgan selv vist interesse for McLuhan (Morgan, 2017, s. 29-30), og i forlængelse af McLuhans teori (McLuhan, 1967) finder vi det i første del af metaforen, “medier som menneskelige selvudvidelser”, især vigtigt at se på mediets form. McLuhan argumenterer nemlig for, at mediets form ofte er vigtigere end dets indhold, fordi mediets form, dvs. dets særegne egenskaber, indeholder potentialet til fundamentalt at forandre måden, hvorpå vi interagerer med vores omgivelser og dermed også den menneskelige sociale struktur. Ved at fokusere på mediets form frem for indhold kan vi således forsøge at forstå, hvordan en organisations valg af medier betinger den sociale struktur i organisationen. Den første del af metaforen med McLuhan som hovedteoretiker har således særligt fokus på, hvordan medier kan fungere som menneskelige selvudvidelser grundet mediernes særegne egenskaber.

Medier er i dag så stor en del af menneskers hverdag, at de påvirker individers meningsdannelse, hvilket vi undersøger i metaforens anden del, “medier som meningsdannelse”. Fordi meningsdannelse er abstrakt, findes der mange forskellige teoretiske grundlag til at forklare denne. Udvælgelsen af sociolog Niklas Luhmann (1995, 2016) og dialogisk lingvist Per Linell (2009) sker på baggrund af deres modsatrettede syn på systemer som hhv. lukkede eller åbne. De to teorier komplementerer hinanden i forståelsen af meningsdannelse gennem medier således, at de kan skabe muligheder i hinandens begrænsninger. Med Luhmanns symbolsk generaliserede kommunikationsmedier undersøger vi, hvordan medlemmer skaber en “fælles” mening ved at orientere sig mod disse medier. Linells dialogistiske begreb om “the extended mind” viser os, hvordan medier påvirker organisationsmedlemmernes meningsdannelse som en del af deres udvidede sind. Derved opererer de to teoretikere med hhv. en bred meningsdannelse i organisationen og meningsdannelse på individniveau.

Den sidste del af metaforen koncentrerer sig om, hvordan organisationers formelle strukturer afforder bestemte handlinger, og hvordan bl.a. de digitale medier i dag afforder nye handlingsmuligheder i organisationen. Ved at anvende teori fra James J. Gibson (1979) og Don A. Norman (2013) undersøger vi handlingsaspektet i medier, som hverken temaerne om medier som selvudvidelser eller medier som meningsdannelse fokuserer på.

## **Mediemetaforens berettigelse**

Mediemetaforens berettigelse står stærkt gennem det, Örtenblad et al. kalder en “intern sammenligning” (Örtenblad et al., 2016, s. 880) af forskelle og ligheder mellem metaforen og Morgans otte rodmetaforer, hhv. ”Organisationer som Maskiner”, ”Organisationer som Organismer”, ”Organisationer som Hjerner”, ”Organisationer som Kulturer”, ”Organisationer som Politiske Systemer”, ”Organisationer som Psykiske Fængsler”, ”Organisationer som Flux og Transformation” og ”Organisationer som Dominansinstrumenter” (Morgan, 2006). Denne sammenligning baserer sig på anvendelsesmuligheder og værdier inden for hver enkelt metafor.

### **”Organisationer som Maskiner”**

Morgans metafor ”Organisationer som Maskiner” har mange lighedspunkter med mediemetaforen. På samme måde som vi beskæftiger os med mediernes effekt på organisationen, beskæftiger Morgan sig også i sin metafor med maskinernes indflydelse på organisationen (Morgan, 2006, s. 12). Med begge metaforer er der derfor mulighed for at undersøge, hvordan maskinerne, som også er et teknologisk medie, influerer organisationens handle- og tankemønstre. Morgans maskinmetafor adskiller sig dog fra mediemetaforen ved at overføre maskinens logik til organisationen. I Morgans metafor er maskinen blevet en inspirationskilde for organisationens ledelse, som indretter organisationens formelle strukturer efter maskinens egenskaber. Her adskiller mediemetaforen sig ved ikke på forhånd at udsige noget om det specifikke medie og ved ikke alene at fokusere på de formelle strukturer. I ”Organisationer som Medier” lægges der op til en undersøgelse af, hvordan de enkelte medier udvikles og udvælges i organisationen i forbindelse med de specifikke pres, der pålægges organisationsmedlemmerne af deres omverden, samt hvordan disse medievalg betinger organisationens medlemmer og følgelig organisationen selv. Modsat Morgans metafor er konsekvenserne af de enkelte medier ikke givet på forhånd, men udgør derimod en del af analysen. Ser man på maskiner gennem mediemetaforen, vil man se på, hvilket pres de lindrer, og hvilke konsekvenser implementeringen har for organisationsmedlemmerne og derigennem organisationen. Modsat Morgans metafor er konsekvensen af maskinerne i organisationen altså ikke givet på forhånd og berører ikke alene den formelle struktur, men også andre dele af det sociale i organisationen.

### **”Organisationer som Organismer”**

”Organisationer som Organismer” afspejler den periode af organisationsteorien, hvor organisationsteoretikere var stærkt inspireret af biologien. Med Morgans organismemetafor kan organisationen anses som værende en organisme med forskellige delsystemer, som spiller sammen med sin omverden. Hvor organismemetaforen har et ensidigt fokus på den konkrete verden, som den ligger foran det biologiske system, tager mediemetaforen også højde for de sociale systemer, som de biologiske og psykiske systemer engagerer sig med gennem kommunikation (Luhmann, 1995; 2016). Mediemetaforens fokus på sociale systemer som konstitueret af kommunikation viser, hvordan medier i de sociale systemer kan pirre og irritere grænserne til de biologiske og psykiske systemer i en sådan grad, at de psykiske og biologiske systemer bliver påvirket til at rette sig mod samme værdier som andre biologiske og psykiske systemer i det sociale system. Selvom ingen psykiske systemer kan vide, hvad der foregår i andre psykiske systemers “sorte indre”, fordi de er lukket om sig selv, kan medier påvirke individer i en sådan grad, at de retter sig mod samme værdier. Mediemetaforen udforsker derudover også økologiske aspekter gennem bl.a. den økologiske psykologi, som den er formuleret af Gibson (1977; 1979). Her undersøger vi, hvordan mennesker sanser objekter i deres miljø, som afforder bestemte handlinger. Dog adskiller mediemetaforen sig fra organismemetaforen ved at koble denne forbindelse med den mentale verden gennem Normans kognitive psykologi (2013), hvorved man i mediemetaforen ikke nødvendigvis kun ser på, hvordan individer tilpasser sig miljøet, men også hvordan de mentalt reagerer på miljøet.

### **”Organisationer som Hjerner”**

Morgans hjernemetafor har en række lighedspunkter med mediemetaforen. I sit afsnit om den informationsprocesserende hjerne argumenterer Morgan bl.a. for, at dennes kapacitet udvides i samspillet med computeren med en række implikationer for den sociale struktur i organisationerne (Morgan, 2006, s. 79). Denne pointe er meget på linje med det, vi kan konstatere gennem mediemetaforen. Her ses medierne bl.a. som udvidelser af vores organer og sanser, dvs. også hjernen. Ligesom i hjernemetaforen bliver det muligt gennem vores metafor at undersøge, hvordan forskellige medier, der udvider hjernens kapacitet, kan omforme det sociale. Forskellen mellem metaforerne består selvfølgelig i, at man i mediemetaforen ikke begrænser sig til ét organ, og at organerne heller ikke er det centrale analyseelement, men derimod det medie, der forlænger dets kapacitet. Forskellen ligger således i, at man i mediemetaforen ikke bare fokuserer på, hvordan det enkelte medie forlænger funktionen af et organ, men også hvordan mediet betinger mennesket i øvrigt gennem sine særegne egenskaber.

### **”Organisationer som Kulturer”**

I ”Organisationer som Kulturer” udforsker Morgan, hvordan kultur i organisationer udvikles gennem sociale sammenhænge. Man kan altså med denne metafor undersøge, hvilke værdier og livsopfattelser, der ligger til grund for organisationens handlinger, og hvilke symbolske betydninger, de forskellige handlinger har. I denne metafor ville medier dog blive indfanget som et artefakt eller symbol på kulturen uden yderligere betydning for strukturen. Forskellen på denne definition og vores mediesyn er, at mediets betydning i kulturmetaforen kan variere alt efter hvilken symbolsk betydning, man anlægger, mens vi i ”Organisationer som Medier” anser mediet som direkte konstituerende for kulturen. Mediet er i kulturmetaforen således et produkt af kulturen, mens mediet i mediemetaforen fundamentalt er med til at skabe kulturen. Det er derfor relevant at revurdere mediernes betydning for den socialt forhandlede kultur: Hvad betyder det f.eks. for inklusion og eksklusion i gruppen, at et medlem ikke kan håndtere et medie såsom en smartphone, mens resten af gruppen kan?

### **”Organisationer som Politiske Systemer”**

”Organisationer som Medier” adskiller sig fra Morgans ”Organisationer som Politiske Systemer” ved, at mediemetaforen ikke har fokus på magtformer, men på kommunikationens betydning for organiseringen af det sociale system i organisationen, hvori magt udspiller sig. ”Organisationer som Medier” har derfor betydning for grundlaget for hvilken type magt, der udspiller sig i organisationen. Selvom ”Organisationer som Medier” behandler kriterier for succes og magt i organisationer, er dette forstået ud fra et mentalt perspektiv i forbindelse med organisationsmedlemmernes meningsdannelse. Ydermere arbejder metaforen om Politiske Systemer ud fra den Habermasianske tankegang om, at erkendelse er interessepræget og underlagt magtforhold, som skal afdækkes gennem oplysning og ideologikritik (Dakwar et al., 2017, s. 11). Vores kombination af Luhmann og Linell tillader os derimod at udforske den mentale verden, hvor organisationer skaber mening i kommunikationssystemer, som er underlagt symbolsk generaliserede medier.

### **”Organisationer som Psykiske Fængsler”**

Ligesom i Morgans ”Organisationer som Psykiske Fængsler” behandler vi også bias i mediemetaforen. Forskellen består i, at vi i mediemetaforen undersøger, hvordan vores mediebrug lukker os om bestemte tanke- og handlingsmønstre. Dette sker som konsekvens af mediernes funktion som en forlængelse og amputation af vores organer og sanser. Hver gang vi forlænger en eller flere sanser, sker det på bekostning af de øvrige. Fordi det er sanserne og organerne, såsom vores øjne, ører og hænder, som afgør, hvordan vi interagerer med vores

omverden, medfører en fokusering og amputation af disse også en forandring i, hvordan vi tilgår verden. Lukker vi os om brugen af et eller flere medier, betinger vi således også den måde, hvorpå vi kan sanse og deraf handle (McLuhan, 1967). Modsat Morgans metafor, som udelukkende beskæftiger sig med det psykiske, herunder idéer om det materielle, undersøger vi således også, hvordan fysiske materielle forhold kan påvirke de psykiske.

### **”Organisationer som Flux og Transformation”**

Morgan anvender selv teorien om autopoiesis i sin metafor ”Organisationer som Flux og Transformation”. Dog kan metaforen om ”Flux og Transformation” bedst anvendes til at undersøge, hvilke komplekse mekanismer der styrer komplekse fænomener og forandringer i organisationen, samt hvordan organisationen er en del af en større helhed. Mediemetaforen søger ikke at belyse de underliggende mekanismer, men at skabe en forståelse af organisationen i forholdet mellem medier og kultur. Fokus er således ikke på at få medlemmer til at tænke alternativt og acceptere det irrationelle, men nærmere på mediers betydning for denne irrationelle kommunikation, som måtte opstå. Man kan med mediemetaforen blive bevidst om den måde, man udtrykker sig på og dermed handle aktivt i højere grad end Flux og Transformations anerkendelse af bare “at være”. Dette er dog ikke et forsøg på at kontrollere handlinger, men snarere en måde at håndtere sin kommunikation og tilpasse sig det situationelle. Man kan ikke styre menneskelig handling, men man kan skabe retningen. På den måde belyser mediemetaforen forholdet mellem medier og kultur og disses indbyrdes påvirkning. Den forsøger ikke at forklare irrationalitet og kompleksitet, men at kommunikere under disse forudsætninger.

### **”Organisationer som Dominansinstrument”**

”Organisationer som Dominansinstrument” viser, hvordan organisationer kan anvendes som middel til at dominere og udnytte mennesker. Dominansmetaforen har således fokus på, hvem der dominerer hvem i organisationen, og hvordan organisationen forholder sig til og reagerer på sine omgivelser. Morgan inddeler arbejdsmarkedet i den primære og den sekundære sektor, som består af hhv. white collar og blue collar-arbejdere. White collar-arbejdere fra den primære sektor har oftest haft de bedste forudsætninger for at dominere blue collar-arbejdere på arbejdsmarkedet, fordi den primære sektor er karakteriseret ved højere uddannelse og bedre løn. Dog har de digitale medier en demokratiserende effekt. F.eks. har alle i den vestlige verden uanset sektor lige adgang til internettet og de sociale medier, hvor alle stemmer er lige store. Ifølge Morgan kan den primære sektor kun presse den sekundære sektor til en vis grad, før der opstår en modreaktion. På internettet kan den sekundære sektor møde ligesindede, og de kan i



fællesskab forstærke deres budskaber om f.eks. strejke. På den måde har medier ændret dominansforholdene i organisationer, som ”Organisationer som Dominansinstrument” som metafor ikke alene kan indfange. ”Organisationer som Medier” adskiller sig ligesom ved den politiske metafor fra dominansmetaforen ved at fokusere på magt i meningsdannelsen frem for den ideologiske magt. Formålet med mediemetaforen er således ikke at undersøge magtforhold, men hvordan medier undersøger mentale forhold, der har betydning for den måde, man forstår magt.

## ”ORGANISATIONER SOM MEDIER”

### Medier som menneskelige selvudvidelser

#### Form former form

McLuhan deklarerede i ”Understanding Media” fra 1964 (udgivet under titlen ”Mennesket og Medierne” i Danmark i 1967), at ”mediet er budskabet” (McLuhan, 1967, s. 21). Med dette mente McLuhan, at medier i deres form var af større betydning for den menneskelige sociale verden end det budskab, mediets indhold måtte bære (ibid., s. 22). For McLuhan ligger der i ethvert medium, som en udvidelse af vores sanselige verden, et potentiale til at forme eller forandre den menneskelige sociale struktur. Det er denne forandring, der udgør mediets egentlige budskab (ibid.). Bogen som medie bærer eksempelvis i sig selv et budskab om individualisme og privathed. Hvor viden i mundtlige samfund overføres fysisk fra en person til en anden og således kræver direkte interaktion mellem individer, tillader bogen, at individet trækker sig tilbage fra fællesskabet og søger sin viden uden for det umiddelbare fællesskab. Bogens form ændrer forholdet og interaktionen mellem mennesker i samfundet, fordi formen tillader information at flyde mellem mennesker separeret af tid og rum. Bogen medierer idéen, som i højere grad end tidligere bliver grænseløs. Formen både splitter og samler mennesket på paradoksalt vis. Splitter, fordi bogens form separerer de kommunikerende parter fysisk fra hinanden i tid og rum, og samler, fordi deres nedskrevne tanker kan nå hinanden på tværs af tid og rum.

Bogens form sætter imidlertid også grænser for adgangen til dens indhold. Først og fremmest fordi bogen påkræver, at individet besidder evnen til at læse, men også fordi bøger er en kommerciel vare, man må forhandle sig til, før man kan opnå adgang. Hermed opdeler bogen også mennesket i de, som har adgang til det videnspotentiale, bøgerne repræsenterer, og de,

som har ikke har. En sådan opdeling har naturligvis konsekvenser for magtstrukturen i organisationer, der har accepteret bøgerne som den primære og legitime kilde til viden. Et eksempel er universitet, hvor den skrevne tekst eller henvisninger til samme er alfa og omega for den akademiske formidling og legitimitet. Her har bogen materialiseret sig i det sociale som bl.a. mål- og bedømmelseskriterier. Personer, der af f.eks. økonomiske, sociale eller sygdomsrelaterede årsager har svært ved tilgå den viden, som eksisterer i bøgerne, vil på universitet stå dårligere end de mere bemidlede med alle de konsekvenser, som dette har for den videre akademiske proces samt det, der måtte komme efter. En sådan tilgang og forståelse står i modsætning til den sokratiske lære, hvor man forstår viden som en iboende kvalitet i mennesket, som faciliteres gennem dialogen jævnfør majeutikken, og som således tilhører en mundtlig tradition og kultur (Kjørup, 2008, s. 27). Mediets form har således også evnen til at transformere den menneskelige ontologi og epistemologi.

Dette begrænsede, tænkte eksempel med bogmediet skal naturligvis ikke forstås som et forsøg på en udtømmende forklaring af de betingelser, bogmediet har for den sociale struktur i skriftlige samfund. Det skal derimod eksemplificere, hvordan der i medier eksisterer et potentiale til at forme den sociale struktur i en organisation.

### **Medier som en forlængelse af mennesket**

Medier opstår jævnfør McLuhan som svar på en overstimulering eller irritation af centralnervesystemet. En irritation opstår, når et menneskeligt organ, en sans eller en funktion ikke er tilstrækkelig i sig selv til at håndtere den forøgelse af byrder, omverdenen pålægger mennesket (McLuhan, 1967, s. 58). Som lindring mod denne irritation søger eller skaber mennesket gennem medier en udvidelse af organet, sansen eller funktionen, der gør mennesket i stand til at overkomme den pågældende belastning (ibid.). I en organisation kan en byrde f.eks. være den massive kompleksitet i koordineringsarbejdet, som opstår i forbindelse med, at en organisation vokser sig større. Her kan implementeringen af koordineringsværktøjer såsom et tavlesystem afhjælpe presset på organisationsmedlemmerne ved at forlænge hjernens kapacitet. Tavlen bliver en form for eksternaliseret hukommelse, som gør det lettere for organisationens medlemmer at huske, hvem der varetager hvilke opgaver hvornår (Larsen & Winding, 2015).

For McLuhan er der således en direkte sammenhæng mellem de menneskelige selvudvidelser og menneskets omverden. I denne betragtning minder McLuhan til dels om psykiateren og kybernetikeren William Ross Ashby, som arbejdede med en tese om, at ethvert selvregulerende

system må matche sine omgivers kompleksitet og varietet, for at kunne håndtere disse (Morgan, 2006, s. 108). McLuhan hentyder selv til, at sanseapparatet skulle være et selvregulerende system, når han skriver:

”Alt efter hvilken sans eller evne der teknologisk udvides eller ”selvampuleres” kan man nogenlunde forudsige ”lukningen” eller ligevægtsbestræbelserne i de andre sanser. Det er med sanserne som det er med farve. Sansningen er altid 100%, og en farve er altid 100% farve. Men forholdet mellem sansningens og farvens bestanddele kan variere i det uendelige” (McLuhan, 1967, s. 60).

Som citatet illustrerer, fungerer sanseapparatet selvregulerende i den forstand, at der altid skabes balance: Forstærkes en sans, må de andre reguleres følgelig for at genskabe ligevægt i systemet. Et medie forstærker eller fokuserer én eller flere delelementer eller sanser af sanseapparatet, men ikke sanseapparatet i sin helhed. Modificerer og styrker man således en sans gennem et medie, er det på bekostning af en anden sans. For Ashby må de menneskelige selvudvidelser anses som værende en bestræbelse på at matche den kompleksitet, der eksisterer i menneskets omverden. Irritationsmomentet bliver i denne forstand også menneskets manglende kapacitet til at håndtere omgivelsernes kompleksitet.

For at vende tilbage til bogen som eksempel, udvikles alfabetet, teksten og i sidste ende bogen som et forsøg på at overkomme de problemer, der er forbundet med at lagre og overlevere store mængder af viden. Bogmediet bliver bl.a. nødvendigt for de moderne<sup>1</sup> civilisationer, fordi fragmentationen og specialiseringen som en konsekvens af den organiske solidaritet og den medfølgende individualisering (Durkheim, 1984) øger presset på vores informationsbehov. I modsætning til primitive<sup>2</sup> stammesamfund, hvor samfundets medlemmer varetager hovedsageligt ens arbejdsopgaver og er underlagt et fælles værdisæt (ibid.), har anerkendelsen af det enkelte individ i de moderne civilisationer betydet, at overdragelsen af viden er blevet en mere individfokuseret proces. Den mundtlige overlevering af viden har været adækvat for det primitive stammesamfund, fordi de ens arbejdsopgaver gjorde det let at indfange og videreformidle funktionerne i samfundet.

---

1 “Moderne” er jævnfør Durkheim en civilisation, hvor solidariteten har ændret sig fra en mekanisk til en organisk orientering (Durkheim, 1984).

2 “Primitiv” henviser her til graden af specialisering og fragmentation. En “primitiv stammekultur” er en stamme, der stadig er præget af en overvægt af ens funktioner – f.eks. at mændene jager, og at kvinderne passer børn.

I de moderne civilisationer med deres talrige, specialiserede jobs kommer den mundtlige tradition under pres, fordi den enkelte arbejdsopgave og deraf også selve samfundet bliver så komplekst, at de bliver sværere at indfange præcist nok uden en udvidelse af vores hukommelse. De mange fragmenterede og specialiserede jobs har også gjort den gensidige afhængighed større blandt organisationsmedlemmerne, og kommunikation er således endnu vigtigere end før og presser ligeså det enkelte individ. Her fungerer computeren og internettet som en lindring på presset om stigende informationskrav. Med computeren og internettet er det langt lettere for det enkelte organisationsmedlem at holde kontakten med sine kolleger, da internettet faciliterer kommunikation på tværs af tid og rum (Chouliaraki & Morsing, 2010). Internettet øger muligheden for informationsdeling i hele verden, og computerens kapacitet gør mennesket i stand til at lagre mere i sin eksterne hukommelse og derved bearbejde større mængder af kommunikation.

Man kan dog også argumentere for, at denne opdeling mellem stammesamfund og moderne civilisation er en simplificering af tingenes tilstand. Bevægelsen fra stammesamfund til moderne civilisation kan ikke påstås at være lineær. Som McLuhan understreger med sin ”Global Village”-metafor, er det også muligt for en organisation, herunder også civilisationer, at undergå en ”retribalization”, dvs. en bevægelse tilbage mod stammesamfundet (McLuhan & Fiore, 1967, s. 63). Man kan også argumentere for, at stammesamfund hele tiden har eksisteret inden for rammerne af de ”moderne” civilisationer. Således kan man i bøger om f.eks. forbrugeradfærd læse om befolkningsgrupper, der søger sammen i meningsfællesskaber centreret om dyrkelsen af en interesse eller højere mening (Solomon et al., 2014, s. 406ff.). Hertil kan man indvende, at stammesamfundene i dag ikke nødvendigvis afspejler de, som eksisterede tidligere. Komplexiteten er i dag stadig højere pga. bl.a. den teknologiske udvikling, der har fundet sted, og gør sig derfor stadig gældende, selvom vi finder tilbage i stammer. Dertil kan man indvende, at selvom denne betragtning ikke nødvendigvis er forkert, er fokus her på de menneskelige udvidelser, som er en konkret afspejling af den forståelse, mennesket har af de byrder, omverdenen pålægger det. Er mennesket eller et fællesskab ignorant over for de komplekse faktorer i deres omverden, irriterer disse heller ikke fællesskabet, hvortil nødvendigheden af en selvudvidelse udebliver. Graden af kompleksitet varierer altså alt efter, hvor man befinder sig, og hvordan man ud fra sin sociohistorie betragter verden. Omverdens kompleksitet vil dermed også variere fra organisation til organisation. Forstår vi som McLuhan medier som en slags forsvarsmekanisme mod en stigende kompleksitet i omgivelserne, er det ganske relevant for undersøgelsen af mediernes effekt på

de sociale forhold at gøre sig tanker om organisationens omgivelser, da de indeholder en vis forklaringskraft i forhold til organisationens brug af medier.

### **Mediebias**

I det foregående afsnit beskæftigede vi os hovedsageligt med, hvordan mediet som en udvidelse af mennesket kan hjælpe det med at håndtere kompleksiteten i omverdenen, men medier kan også have den modsatte effekt – dvs. forhindre os i at omstille os til omgivelserne. Medier er en forlængelse af menneskets organer, sanser og funktioner, men ikke dets legeme, og derfor er medier i denne forstand på paradoksalt vis også en amputation (McLuhan, 1967, s. 58). Eksternaliseringsprocessen medfører, at vores sanseorganer, og deraf også det sansede, formes af betingelserne for den specifikke selvudvidelse (ibid. s. 62). Som en form for forståelsesramme for amputationsprocessen citerer McLuhan den engelske poet William Blake: ”Hvis sanseorganer skifter, synes sanseobjekter at skifte, hvis sanseorganer lukker sig, synes deres genstande også at lukke sig” (ibid.). Citatet illustrerer, hvordan enhver ændring af vores sanseorganer nødvendigvis også medfører en påvirkning af vores sansning og derved vores perception af det sansede. Med andre ord lukker vi os sammen med det anvendte medie.

Et eksempel er ledere, som lader rapporter være deres øjne og ører i deres organisation, afdeling eller team. Rapporten forlænger muligvis lederens øjne og ører gennem det skrevne, men den amputerer dem også fra menneskekroppen, da lederen ikke benytter dem til at percipere i organisationen selv. Dette begrænser lederens perception til skriften i rapporten og de kvaliteter, der knytter sig hertil. Rapporten er det, man kalder en ”første ordens abstraktion”, dvs. en formulering eller beskrivelse af verden, altså en abstraktion af vores direkte erfaring (Solsø & Thorup, 2015, s. 54). Lederens perception kommer således til at foregå gennem en abstraktion af tingenes tilstand – en abstraktion, som måske ikke indfanger kompleksiteten i organisationen til fulde. Rapporten betinger således den indsigt, lederen har i sin organisation og hermed også den måde, hvorpå han tilgår den.

Det problematiske ved denne proces er naturligvis det, der ikke længere bliver sanset, eller som bliver sanset i mindre grad end tidligere, og som derfor bliver en form for blind plet i vores perception eller handlingsrum. Denne proces problematiseres yderligere af, at vi som mennesker har en tendens til at dyrke løsningen på vores problemer (McLuhan, 1967, s. 62). Konsekvensen er, at vi vender os til løsningen, og at den bliver en integreret del af vores hverdag. Mediet og dets medfølgende blinde plet socialiseres ind i vores måde at tænke og

handle på og materialiserer sig som en konkret organisatorisk bias, når den specifikke selvudvidelse er blevet en integreret del af organisationens sociale struktur.

Vi nævnte tidligere, at bogen på mange måder er omdrejningspunktet for universitetet, og hvordan dette bl.a. underkender dialogen i sig selv som en måde at nå frem til ny legitim viden. Der er tale om en bias, fordi bogen er så dybt indlejret i kulturen, at den bl.a. fundamentalt har ændret organisationens epistemologi. Alle bedømmelseskriterier er som nævnt funderet i bogmediet. Denne bias mod bogen som kilden til viden kommer særligt til syne, når universiteter nok engang udskældes for at have bevæget sig for langt fra realiteterne – et synspunkt, der ofte fremføres af mennesker uden for organisationen, som ikke deler det samme boglige bias. Bogen har så at sige lammet organisationens evne til at tilgå læring fra andet end bøgerne. Selv et studie som det, vi befinder os på, International Virksomhedskommunikation, som bryster sig af at have mere kontakt med omverdenen, arbejder med en opdeling af praksis og teori, hvorom sidstnævnte er bundet til bøgerne, som stadig er det vigtigste bedømmelseskriterie.

Det er en bias, der kan være svær for organisationsmedlemmerne at bryde ud af. McLuhan argumenterer bl.a. for, at mediets virkninger ikke indtræffes på det bevidste plan, hvor meninger og begreber dannes, men derimod støt og modstandsløst ændrer sanseforholdene og opfattetmønstrene hos dem, som anvender medierne (McLuhan, 1967, s. 33). Amputationsprocessen medfører en form for lammelse, der forhindrer selvindsigt (ibid., s. 58). Vi er således sjældent bevidste om den sanselukning, som vi undergår i forbindelse med vores mediebrug. Man kan også argumentere for, at selvom en bias skulle blive bragt til organisationens bevidsthed, kan det være svært for organisationen at ændre på denne. Et opgør med bogmediet ville f.eks. sætte universitetets fundament over styr: Hvis viden ikke findes i tekst, hvilken funktion har universitet i så fald?

### **Medier i medier**

Mediet er ikke en fast størrelse, men udvikler sig derimod i takt med, at mennesket bliver bevidst om mediets begrænsninger. En kompleks omverden kræver komplekse selvudvidelser. Disse komplekse selvudvidelser kan f.eks. involvere, at flere medier indlejres i hinanden for at undgå de enkelte mediers begrænsninger. Benytter vi os af emoticons, når vi skriver en SMS eller en besked på et socialt medie, er det for at udvide tekstmediets interpersonelle rækkevidde ved at tilføje et element af intention, som ellers kunne være gået tabt i teksten og potentielt have ledt til misforståelser. De amerikanske medieforskere Jay David Bolter og Richard Grusin

forklarer, at nye medier kun sjældent er andet end en videreudvikling af tidligere medier (Bolter & Grusin, 2000, s. 55). Medierne står så at sige på skuldrene af de tidligere medier. Af samme årsag er der ofte klare spor fra de tidligere medier i de nye. Talen medierer tanken; bogen medierer tanken; teksten, billedet og tv'et medierer tanken; talen, teksten, billedet og computeren medierer dem alle sammen og er nærmest grænseløs i sin simuleringer. Bolter og Grusin mener dog ikke, at der er tale om en lineær udvikling af medierne, men snarere en gensidig udvikling (ibid., s. 59). De bemærker, at også de ældre medier tager form af de nye. Smart-tv'et er et eksempel på et medium, der udvikles med elementer af de nyere computer-, smartphone- og internetmedier. Dette er et af de forhold, der også gør medieteorifeltet særdeles svært at arbejde med. Medierne er i konstant bevægelse, og det er således svært at udtale sig om mediernes specifikke kvaliteter. Implikationen af dette i forhold til en organisations- og kulturanalyse er, at man som forsker må gå mere situationelt til værks, når man analyserer medierne i en organisation og undersøge, hvilken form de tager i undersøgelsesøjeblikket.

McLuhan forholder sig anderledes til mediernes indbyrdes forhold, som han mener består i, at ethvert medies indhold er et andet medie. F.eks. mener McLuhan, at filmens indhold er romanen (McLuhan, 1967, s. 32). I modsætning til Bolter og Grusin forholder McLuhan sig således ikke til, hvordan det ene medie påvirker det andet. For McLuhan bliver udviklingen af medierne således mere lineær og statisk – nye medier bliver blot en forlængelse af tidligere selvudvidelser. Den danske medieforsker Niels Ole Finnemann er dog uenig i denne betragtning, som han finder forsimplet. Hans kritik går på, at McLuhan helt ser bort fra, at et medies grammatiske variabler har afgørende betydning for indholdets artikulation. Ved at påstå, at filmens indhold er en roman, ignorerer McLuhan fuldstændig de afgørende grammatiske forskelle mellem filmmediet og bogmediet (Finnemann, 2005, s. 94). Det tætteste vi kommer på en anerkendelse af den transformative proces, som det medierende medie har på det medierede, er, når McLuhan skriver:

”sæt vi, i stedet for at vise Stars and Stripes, skriver ordene ”det amerikanske flag” tværs over et stykke tøj og viser det. Selv om symbolerne ville meddele samme mening, ville virkningen være en helt anden. At oversætte flagets rige visuelle mosaik til skreven form, ville være at berøve det de fleste af dets egenskaber som fællesbillede og oplevelse, og dog ville det abstrakte litterære bånd forblive det samme” (McLuhan, 1967, s. 101).

McLuhan er således bevidst om, at indholdet af det medierede forandres i medieringsprocessen, men han mangler at forklare, hvordan grammatikken også forandrer formen af det medierede medie. Når McLuhan påstår, at indholdet af et medie er et andet medie, ignorerer han det medierende medies grammatik og de betingelser, denne sætter for det medierede medies form. Et medies indhold er kun et andet medie, såfremt de medierede medier kan repræsenteres uændret i det medierende medie. Billeder og tekst kan stå forholdsvis uændret i deres form i bogen, fordi de begge deler den kvalitet, at de kan præsenteres i deres originale form på bogens papir. Dette forhold gør sig imidlertid ikke gældende mellem filmen og romanen, fordi romanens grammatiske kvaliteter ikke kan oversættes 1:1 i filmmediet. Når man analyserer et medieret medie, må man derfor forholde sig til, hvordan dette medie betinges af det medierende medie, da det medierende medie potentielt kan forandre det medierede medies egenskaber og kvaliteter fundamentalt.

### **Er mediet determinerende?**

McLuhans teori om mediernes indflydelse på den sociale struktur har ikke fået lov at stå ubestridt. Særligt marxistiske teoretikere har haft svært ved at acceptere tanken om, at det er mediets form frem for kampen om og brugen af medierne, som former det sociale (Grosswiler, 1999). Dette forhold har blandt andre fået den britiske kulturkritiker Raymond Williams til at kritisere McLuhans teori for at være asocial og ahistorisk. Williams påpeger, at hvis mediets form er det, der konstituerer den sociale struktur, så reduceres den menneskelige historie til en effekt af medieudviklingen, hvilket underminerer menneskeligt agentur (Williams, 1974, s. 127 ff.). Hertil argumenterer Williams for, at McLuhans teori præges af teknologisk determinisme, som Williams beskriver som:

“an immensely powerful and now largely orthodox view of the nature of social change. New technologies are discovered, by an essentially internal process of research and development, which then sets the conditions for social change and progress. Progress, in particular, is the history of these inventions, which "created the modern world." The effects of these technologies, whether direct or indirect, foreseen or unforeseen, are as if they were the rest of history” (ibid., s. 13).

Problemet, som Williams ser det, er, at sådanne teorier underkender menneskelig intention og de magtstrukturer, der f.eks. regulerer medierne (ibid., s. 128). Én af de iagttagelser, Williams gør sig, og som leder ham til denne konklusion, er, at McLuhan argumenterer for, at medier



udspringer af forholdet mellem en generaliseret menneskelig organisme og dens generelle fysiske omverden frem for relationer mellem mennesker (ibid., s. 127).

Denne iagttagelse bygger imidlertid på en forenklet eller forkert læsning af McLuhan, da McLuhans omgivelser ikke begrænser sig til det fysiske, men også indeholder det sociale. McLuhan skriver om menneskets centralnervesystem og de trusler, der findes i menneskets omverden:

“Hvad som helst der truer dets funktion må holdes nede, lokaliseres eller afskæres, om det så gælder total fjernelse af det “forargende” organ. Kroppens funktion som en gruppe organer der opretholder og beskytter nervesystemet er at optræde som stødpude over for pludselige skift i det fysiske og **sociale** miljø” (McLuhan, 1967, s. 59, vores fremhævning).

Medierne, som er en forlængelse af vores organer og sanser, udvikles i denne forstand også for at beskytte os mod pres fra forandringer i vores sociale miljø. I forlængelse heraf kan man således diskutere til hvilken grad, McLuhan udelukker andre faktorer som havende en effekt på den sociale struktur. Hvis det bl.a. er sociale forhold, der leder mennesket til at udvide sig selv, kan man næppe argumentere for, at det sociale ignoreres, omend det må dele sin indflydelse på den sociale struktur med de medier, der medierer handlingsrummet hos de enkelte parter.

Hermed argumenterer vi dog ikke for, at McLuhans teori ikke er præget af teknologisk determinisme. Som nævnt lukker medierne os om bestemte måder at handle og tænke på, fordi de ændrer måden, hvorpå vi perciperer verden. Derfor underlægges det sociale miljø også medierne, idet de begrænser, hvordan vi kan interagere i dette. I sidste ende er det medierne, der forandrer den sociale struktur, omend de udspringer af forandringer i bl.a. vores sociale miljø. Det er således også her, McLuhan adskiller sig fra marxistiske teoretikere såsom Williams, som mener, at medierne er underlagt det sociale og de magtstrukturer, der præger dette. Denne forskel i perspektiv er dog ikke et problem i forhold til vores metafor, som ikke forsøger at finde frem til en endegyldig sandhed, men blot forsøger at give et perspektiv på “sandheden”. Ønsker man modsat vores metafor at undersøge, hvordan magtforholdene påvirker det sociale og medierne, henviser vi til Morgans metafor “Organisationer som Politiske Systemer” (Morgan, 2006), som vil kunne bidrage med dette perspektiv.

## **Medier som meningsdannelse**

### **Luhmanns lukkede systemer**

Luhmanns tankegods om autonome, lukkede systemer stammer fra de chilenske biologer Humberto Maturana og Fransisco Varela. I 1981 foreslog de at definere alle levende systemer som værende i stand til at producere og reproducere sine egne komponenter autonomt (Tosini, 2006, s. 541). Som sociolog udvidede Luhmann denne systemtanke til ikke blot at indebære biologiske, men også psykiske og sociale systemer. Han argumenterede for en opdeling af de tre forskellige autonome systemer på baggrund af de forskellige operationer, som foregår i de forskellige systemer. Således er det biologiske system baseret på biologiske processer i levende væsener, det psykiske system er baseret på tanker, og det sociale system er baseret på kommunikation (ibid.).

Ethvert individ består af hhv. et biologisk og et psykisk system. Begge systemer er operativt lukkede om sig selv og korresponderer derfor ikke gennem kommunikation med omverdenen. Derved er kommunikation som enkeltstående begivenhed ekstremt usandsynlig. For at fænomenet kommunikation kan forekomme, er det afhængigt af andre operationer af samme type – altså kan kommunikation kun foregå, hvis der er en anden kommunikation til stede, som den kan reagere på, og som den kan stimulere (Luhmann, 2016, s. 171). Det er her, de sociale systemer opstår.

### De sociale systemer og krav til kommunikation:

Ifølge Luhmann kræver al kommunikation en syntese af tre valg, nemlig information, ytring og forståelse (herunder også misforståelse, som vi berører senere i dette kapitel) (Tække & Paulsen, 2010, s. 2). Det er en treleddet selektionsproces, fordi udvælgelsen af information i sig selv er en vigtig del af kommunikationsprocessen, da det er informationen, som fungerer som meningsdannelse. En sådan form for selektion tiltrækker yderligere kommunikation: Det skaber en ny kommunikation, som retter sig mod de aspekter, selektionen af information har udelukket (Luhmann, 1995, s. 140). Kommunikation sker altså altid på baggrund af fravalg, som også har betydning for kommunikationen. Uden selektionen ville kommunikationsprocessen aldrig opstå.

Kommunikation kan således ikke etableres af ét psykisk system, da en kommunikativ handling kun opstår gennem forståelse mellem systemer, hvilket Luhmann kalder ”den dobbelte

kontingens". Derfor bliver kommunikation kun en del af et kommunikativt system, hvis en ny kommunikation linker til den og gennem et binært kodningssystem enten accepterer kommunikationens forslag eller afviser det. Denne forbindelse mellem kommunikerer skaber et system med en historie af accepterede og benægtede meningsforslag, hvilket adskiller dette sociale system fra andre sociale systemer, som har andre kommunikative historier (Luhmann, 1995, s. 106).

De systeminterne selektionsprocesser af meningsdannelse bevirker, at man kun kan konkludere på de sociale systemer og ikke på individniveau. Det betyder, at divergerende systemer ikke kan forklare, hvordan de biologiske og psykiske systemer hinanden imellem virker – det er altså ikke muligt for divergerende systemer at gennemskue, hvad der foregår i hinandens "mørke indre", som Luhmann beskriver det. Dette skyldes, at der hos ethvert levende væsen foregår en autopoietisk proces i de biologiske og psykiske systemer, hvor systemerne udelukkende refererer til sig selv og kun optager den information, som systemet har brug for for at reproducere sig selv (Luhmann, 2016, s. 174). De sociale systemer giver derimod mulighed for analyse, idet dette system udelukkende består af kommunikation. Denne kommunikation kan pirre og irritere de psykiske systemer så meget, at det påvirker disses interne selektionspræferencer. Derved kan de psykiske systemers bearbejdelse af kommunikationen, som udgør sociale systemer, skabe mening. På den måde kan de sociale systemer alligevel til en vis grad påvirke de psykiske systemer.

Organisationen kan i denne forstand anses som værende et socialt system. Fordi det sociale system udelukkende består af kommunikation, er organisationer også lig med kommunikation. Den amerikanske organisationsteoretiker Karl Weick (1979) har arbejdet med samme ideer i organisatoriske sammenhænge. Ifølge Weick er organisationer ikke determineret af eksterne kræfter, men skaber selv deres omgivelser ved at handle ud mod disse – et begreb, han kalder "enactment". Weick er inspireret af evolutionsteorien og sammenligner enactment i organisationer med økologisk forandring, fordi han mener, organisatoriske realiteter er af samme subjektive karakter som naturlig selektion (Weick, 1979, s. 153). Det betyder, at organisationsmedlemmer selv skaber de omgivelser, der senere hen påvirker dem. Ledere af organisationer er f.eks. selv med til at konstruere, omarbejde og udvælge "objektive" egenskaber i deres omgivelser, som senere har betydning for, hvordan de handler (ibid., s. 164). På den måde skaber organisationen gennem enactment selv sit betydningsunivers, ud fra hvilket den vurderer, om information og viden accepteres. Denne selektionsproces bevirker, at organisationen kan sikre sin identitet ved at operere inden for en relativt velkendt og lukket

ramme, men også at organisationen risikerer at blive offer for selvopfyldende profetier (ibid., s. 160). Idet organisationen selv enacter sine omgivelser, vil den handle ud fra, at disse er logiske, hvormed den kan blive fanget i selvforstærkende cirkler, som begrænser organisationens handlemuligheder.

### **Luhmanns medier**

I første del af dette kapitel koncentrerer vi os om medier i systemer og hvordan disse symbolsk påvirker og er medskabere i den menneskelige meningsdannelse. Ifølge Luhmann forstås medier som en mekanisme, som muliggør kommunikationen. I systemteorien er det nemlig af tre grunde strengt taget ikke sandsynligt, at kommunikation kan lykkes: De psykiske systemer forstår ikke hinanden som udgangspunkt i deres autonome tilstand (Luhmann, 1995, s. 158); det er usandsynligt, at kommunikative udvekslinger kan opstå mellem mennesker, som ikke er fysisk i nærheden af hinanden; og det er usandsynligt, at denne kommunikation er en succes, som bliver accepteret og fulgt. Til at opnå succes i kommunikation gør mennesker ifølge systemteorien derfor brug af forskellige slags medier som mekanismer, der er udviklet til og har gjort kommunikation mulig (ibid., s. 160). Luhmann skelner mellem tre typer af medier: Sprog, som muliggør forståelse og dermed kommunikation; distributionsmedier, som muliggør, at budskabet kan nå ud til modtagere; og symbolsk generaliserede kommunikationsmedier, som muliggør, at budskaber kan have en effekt.

Kommunikationen er kompleks, fordi den er baseret på en differentiering af medium og form. For Luhmann er form defineret som en tæt kobling af elementer inden for et medium, som består af løst koblede elementer (Tække & Paulsen, 2010, s. 3). Formen er altid inden for mediets grænser, hvorfor de to er afhængige af hinanden. Differentieringen mellem medium og form gør, at forståelsen bliver forskellig alt efter situationen og den tidligere kommunikation i det enkelte autonome system.

Et eksempel er forholdet mellem ord og sprog. Sprog er løst koblede fonemer, altså et medium for ordene, som er fast koblede fonemer, altså form. Det løst koblede medium ”sprog” kan struktureres på utallige måder gennem den fast koblede form ”ord”. De to er gensidigt afhængige af hinanden: Uden ord ville der ikke være (avanceret) sprog, og uden sproget ville der ikke være ord. Medier muliggør altså, at vi kan kommunikere, men de muliggør også en række komplekse sammensætninger af betydninger inden for hvert system. Dette gør differentieringen af medium og form til et systeminternt fænomen, hvormed der ikke er overensstemmelse med omverdenen i denne forskel. Komplexiteten i forholdet mellem

medium og form afhænger af den metode, som det informationsbearbejdende system strukturerer sin autopoiesis med (Luhmann, 2016, s. 175).

### **Symbolsk generaliserede kommunikationsmedier**

Luhmanns tre typer af medier har alle betydning for dannelsen af kommunikationssystemer. Vi vil i det følgende hovedsageligt fokusere på Luhmanns symbolsk generaliserede kommunikationsmedier, om end de tre typer af medier gensidigt muliggør, begrænser og belaster hinanden. De symbolsk generaliserede kommunikationsmedier har en stor betydning for meningsdannelsen i organisationer, som vi vil koncentrere os om i forbindelse med Luhmanns systemteori fremover i dette kapitel.

Som nævnt er symbolsk generaliserede kommunikationsmedier medier, som muliggør, at budskaber kan have en effekt, hvorfor disse også findes omtalt som ”effektmedier” eller ”succesmedier” (Tække & Paulsen, 2010; Luhmann, 2016). Idet kommunikation som enkeltstående fænomen er usandsynligt, opstår kommunikation mellem systemer som usandsynlighed, der møder usandsynlighed, hvorved afhængighedsdannelsen mellem levende væsner bliver tilfældig. Fordelen ved det sociale system kan derfor kun opnås ved, at levende væsner bliver afhængige af det, Luhmann kalder ”et system af højere orden”, nemlig samfundet (Luhmann, 2016, s. 174).

Tidligere kunne man organisere sig i samfundet på baggrund af foruddefinerede regelsæt for adel og klasse. I det moderne samfund afgøres skellet mellem inklusion og eksklusion på baggrund af funktionelle subsystemer såsom politik, uddannelse, lov og videnskab, som alle er skabt gennem symbolsk generaliserede kommunikationsmedier. Disse subsystemer kræver, at alle individer tilfredsstiller denne orden for at være en del af samfundet (Tosini, 2006, s. 548). Det moderne samfunds funktionelle systemer er ifølge Luhmann mulige pga. udviklingen af symbolsk generaliserede kommunikationsmedier, gennem hvilke samfundet producerer og reproducerer sig selv som et socialt system (Luhmann, 1995, s. 162). Eksempelvis repræsenterer de symbolsk generaliserede kommunikationsmedier ”penge”, ”love” og ”magt” betingelserne for det moderne samfund, og derved bliver det sociale system en eksklusiv autopoietisk proces, som selv producerer det, der muliggør systemet. Disse forudsætninger forøger ikke bare chancerne for accept af kommunikationer, men også for accept af ubekvemme kommunikationer. Dermed flyttes tærsklen for afvisninger af kommunikationen gennem institutionaliseringen af symbolsk generaliserede kommunikationsmedier, hvormed disse medier er med til at muliggøre succesrig kommunikation. På den måde beskriver

samfundet sig selv, som om der findes en offentlig mening sikret gennem principper, koder og programmer (Luhmann, 2016, s. 182).

Et eksempel er det sociale system "organisation", som er dannet gennem kommunikation mellem de mange psykiske systemer, som organisationen består af. Denne strukturering er succesfuld på grund af symbolsk generaliserede kommunikationsmedier, som er med til at organisere, strukturere og reproducere organisationen i det sociale system. Organisationens overlevelse afhænger eksternt bl.a. af det omgivende sociale system "samfunds" symbolsk generaliserede medie "penge", og internt afhænger organisationens overlevelse bl.a. af organisationskulturens symbolsk generaliserede medier for normer og regler, som medlemmerne følger. Et medie for sidstnævnte kunne være en organisations overholdelse af mødetid. Gennem denne regel skaber medlemmerne mening om organisationens opretholdelse og drift. Hvis man ikke kommer til tiden, står man udenfor det sociale system og dermed det sociale fællesskab. Derfor forsøger medlemmerne så vidt muligt at møde til tiden for at opretholde og reproducere organisationens orden. Mødetiden er altså en betingelse for det sociale system Organisations opretholdelse. På samme måde kan en ubekvem kommunikation som f.eks. en fyringsrunde accepteres af medlemmerne på baggrund af institutionaliseringen af symbolsk generaliserede kommunikationsmedier: Her er måske en forståelse mellem de psykiske systemer om, at den, der blev ansat senest, er den første, som bliver fyret. Denne kommunikation accepteres af medlemmerne på baggrund af lederens symbolske magt i organisationens sociale system.

### **Når distributionsmedier forstærker budskabet**

De symbolsk generaliserede medier har især deres betingelsesgrundlag på baggrund af distributionsmedier. Ifølge Luhmann udvider distributionsmedierne rækkevidden for social redundans, idet de bestemmer og udvider modtagerkredsen for en kommunikation (Luhmann, 2016, s. 180). Idet den samme information bredes ud flere gange gennem f.eks. massemedierne, forvandles information til redundans. Denne redundans bruges derfor til at bekræfte noget allerede kendt. F.eks. kan vi bekræfte en social samhørighed og dokumentere solidaritet i medievidenskabelige kredse, når vi gentager McLuhans ord: "The medium is the message" (McLuhan, 1967).

Derudover kan distributionsmedier også øge sandsynligheden for opretholdelsen af symbolsk generaliserede medier. App'en MobilePay kan bruges til at overføre penge digitalt mellem private eller mellem private og virksomheder. App'en faciliteres gennem distributionsmediet

smartphone, hvilket gør pengeoverførslen nem og hurtig. På den måde opretholdes det sociale system Samfunds økonomiske system, idet MobilePay øger sandsynligheden for økonomiske transaktioner og en succesfuld kommunikation.

### **En koordination af betydning**

For at de symbolsk generaliserede kommunikationsmedier skal have en effekt, altså opnå sandsynlighed i usandsynlige meningsselektioner, skal der dannes specialiserede koder. Symbolsk generaliserede kommunikationsmedier koordinerer selektioner, som ikke uden videre lader sig sammenknytte, og som derfor er til stede som løst koblede elementer, altså selektioner af informationer, meddelelser og forståelsesindhold. De opnår kun en stram kobling ved den specifikke form. Form kendetegner hvert medium, f.eks. kærlighedsbeviser, retsregler eller priser. På den måde kan politisk magt blive til uden at fungere som ét sammenknyttet element, men som bestående af mange løst koblede elementer, som de symbolsk generaliserede kommunikationsmedier koordinerer (Luhmann, 2016, s. 270). Disse løst koblede elementer fungerer symbolsk, men er også generaliserede, fordi et system kun kan danne autopoiesis, når formen omfatter flere forskellige situationer.

Et eksempel kan være en organisations forståelse af ”en moderne virksomhed”. Organisationen mener måske, at dette karakteriseres ved at have digitale værktøjer såsom computere, smartphones og tablets til rådighed. På den måde koordinerer det symbolsk generaliserede medie ”moderne” disse løse koblinger i form af computere, smartphones og tablets. Gennem anvendelsen af de digitale medier skaber organisationen mening om sig selv som værende opdateret på den nyeste teknologi. Formen ”moderne virksomhed” etableres på den måde gennem de enkelte, løst koblede medier.

### **Kriterier for succes og magt**

De symbolsk generaliserede medier befinder sig altid i asymmetrien i en generel og symbolsk binær kode: Den ene side er altid en positiv værdi, mens den anden side af koden altid har en negativ eller reflekterende værdi. På den måde er man f.eks. inden for magtforhold altid fortaler eller modstander, og inden for økonomiske forhold er koden for penge at betale eller ikke at betale. Den negative værdi af den binære kode får individet til at reflektere over, hvordan det kan ændre sin position – f.eks. at tjene penge i det økonomiske aspekt eller at opnå rettigheder i det retslige aspekt (Tække & Paulsen, 2010, s. 5). En succesfuldt udbredt social kommunikation gennem sådanne binære koder motiverer deltagerne til at stræbe efter den positive side af koden for derved at acceptere kommunikation og gennem accepten reproducere

samfundet. Kommunikation lykkes ikke nødvendigvis altid, men koderne motiverer og øger muligheden. Idet medierne bliver kodet i binær form, frasorterer de andre kommunikationer. Hvert funktionelt system har sine egne kriterier for succes, sit eget medium og sin egen form.

På den måde kan definitionen for succes være vidt forskelligt to organisationer imellem. I en telemarketingvirksomhed opnås succes f.eks. gennem profit, mens succes på en intensivafdeling vurderes på antal reddede liv. Fælles for de to sociale systemer er dog, at de altid vil stræbe efter den positive værdi, hhv. at tjene penge og at redde liv. Hvis organisationerne nærmer sig den negative værdi, hhv. at tabe penge og at miste liv, vil de gennem refleksion stræbe efter igen at nærme sig den positive værdi. Ved altid at stræbe efter den positive side, og ved at reflektere over, hvordan man kan komme væk fra den negative side, stræber man altid efter at reproducere organisationen, så man opnår succes inden for netop dette sociale system. Ved altid at stræbe efter det positive, accepterer medlemmerne altså nemmere kommunikationen, hvorved det sociale system reproducerer sig selv.

På samme måde kan symbolsk generaliserede medier være med til at definere, hvordan man opnår magt. Det kan f.eks. være i spændet mellem den binære kode at besidde information og ikke at besidde information i en medieorganisation. Fordi systemet er selvrefererende, kan medieorganisationen selv beslutte, hvad der har informationsværdi. Det betyder, at kriterierne for informationsværdi varierer fra organisation til organisation, fordi hver organisation har udviklet deres egne metoder til at håndtere koden. Når organisationer eller personer fra et system vil høres i et andet system, skal de således tolerere de forskellige former fra de forskellige massemedieorganisationer og deres forskellige metoder til at håndtere koden ”information”. En politiker skal derfor acceptere at blive afbrudt under et interview i Nyhederne, hvis det er den kode, Nyhederne arbejder ud fra og forbinder med informationsværdi.

### **Misforståelser i organisationer**

Afslutningsvis for Luhmanns systemteori fokuserer vi kort på, hvordan hans tredelte struktur i kommunikation bestående af information, ytring og forståelse åbner op for at indfange misforståelser i organisationskultur. Ifølge Luhmann virker kommunikationen uanset om de to (eller flere) psykiske systemer forstår hinanden eller ej. Derfor kan man stadig kommunikere, selvom man misforstår hinanden. Misforståelsen sker, hvis forståelsen af det ene psykiske systems (Egos) ytring og information mislykkes hos det andet psykiske system (Alter). Misforståelsen betyder ikke, at der ikke opstår kommunikation. Derimod opstår der



kommunikation om kommunikationen, idet de to psykiske systemer forsøger at udrede misforståelsen (Achterbergh & Vriens, 2010, s. 134).

Vi har adskilt dette afsnit fra de symbolsk generaliserede kommunikationsmedier, fordi misforståelse kan faciliteres på alle tre medieniveauer. Ved sprogmediet vil misforståelsen typisk opstå, hvis Ego og Alter taler forskellige sprog, altså hvis de ikke benytter samme medium for forståelse. Det kan f.eks. være en mødesituation mellem to internationale forretningspartnere, hvor den ene part forsøger at oversætte et ordsprog fra sit modersprog, som ikke bærer den samme betydning på et sekundært sprog. Gennem distributionsmedier kan der f.eks. opstå misforståelser mellem individ og teknologi, hvis anvendelsen af teknologien ikke er forklaret ordentligt, og derfor ikke er forstået. Individet kan ikke forstå, hvorfor computeren ikke vil udføre en handling, og computeren kan ikke forstå, hvilken handling individet forsøger at udføre. Derudover kan valget af distributionsmedie for kommunikationen have forskellig betydning fra individ til individ, hvor den ene deltager i kommunikationen forstår et telefonopkald som værende en personlig henvendelse, mens den anden deltager forventer et personligt møde ansigt til ansigt. Endelig kan der opstå misforståelser på baggrund af symbolsk generaliserede kommunikationsmedier, når forskellige sociale systemer engagerer sig med hinanden. Hvis man ikke medregner den dobbelte kontingens og forholder sig til den måde, hvorpå kommunikationen bliver modtaget, er der stor sandsynlighed for miskommunikation (Luhmann, 1995, s. 106). F.eks. kan en leder referere til virksomheden som ”en stor familie”, men forståelsen af ”familie” kan variere alt efter hvilket socialt system, medlemmerne forstår på baggrund af. På den måde kan betydningen af virksomhedens sammenhold variere fra medarbejder til medarbejder og derved skabe mere forvirring end sammenhold.

Fordi kommunikation kun kan ske ved tilstedeværelsen af flere psykiske systemer, opstår misforståelse ikke på baggrund af én persons udtalelse eller handling, men fordi de efterfølgende kommunikative bidrag knytter an til dette bidrag på en bestemt måde (Bering, 2012, s. 121). Misforståelser opstår altså pga. kommunikation og ikke det enkelte individ: Det er en konsekvens af den måde, en kommunikation forløber på. Sociale systemer kan dermed ikke forandres ved at forandre mennesker, men ved at forandre kommunikation.

### **Mod de dialogiske systemer**

Vi vil nu bevæge os over i den mere åbne systemtankegang gennem dialogismens dialogiske systemer, som de er formuleret af lingvist Per Linell (2009). Modsat Luhmanns lukkede systemtankegang er grundtanken i dialogismen, at det menneskelige sind ikke kan reduceres

til en autonom mental enhed, men at sindet derimod er et kontekstuel fænomen, som både er legemliggjort og socialt indlejret (Linell, 2009, s. xxviii). Det betyder, mennesket altid skaber mening ved at udvide sit sind til at række ud over kroppen gennem interaktion med andre i verden, hvorved menneskelig meningsdannelse er handlingsbaseret, interaktiv og kontekstuel (ibid., s. 12). Disse ”andre” kan i dialogismen både være mennesker, men også artefakter, som bidrager til vores forsøg på at skabe mening. Linell kalder dette ”social minds” eller ”extended minds” (ibid.).

Forskellen på at tænke systemer som lukkede, autonome enheder og som åbne, kontekstuelle fænomener betyder, at Luhmann og Linell på dette punkt kan betegnes som dialektiske modsætninger. Dialogismens åbne, kontekstbestemte systemer med individer, der er betinget af ”andre” står i modsætning til monologismens autopoietiske systemer, hvor individer råder over egen skæbne (ibid., s. 11). Sammensætningen af de to teoretikere giver os dog en unik mulighed for at kunne tilpasse kulturanalysen til den konkrete situation. Det er i overensstemmelse med situationel dialektisk videnskabsteoris syvende antagelse om, at dialektiske modsætninger ikke har noget slutpunkt, ikke vores mål at udråbe den ene teori som værende mere rigtig end den anden. Et forsøg på at finde frem til en syntese blandt de to antiteser ville blot resultere i en ny antitese (Dakwar et al., 2017, s. 29). Derfor er vores mål med denne sammensætning blot at åbne op for nye måder at se kulturanalysen ved ikke at antage én teori som værende mere sand end en anden.

Selvom Linell og Luhmann systemmæssigt står i kontrast til hinanden, er de dog enige om, at interaktioner er basale for meningsdannelse. Luhmanns sociale systemer består af kommunikation, og Linells dialogiske systemer er baseret på interaktion. For både Luhmann og Linell skal der være mindst to deltagere, før en kommunikation kan forløbe. For Luhmann er der tale om ”den dobbelte kontingens”, mens der for Linell er tale om ”den dobbelte dialog”. Som nævnt betyder den dobbelte kontingens i Luhmanns sociale systemer, at en kommunikation altid er afhængig af flere psykiske systemer, og at man altid skal forholde sig til den måde, hvorpå kommunikationen bliver modtaget. Linells dobbelte dialog ligger i tråd med dette, idet interaktion altid sker i kombinationen af situeret interaktion og sociokulturel praksis (Linell, 2009, s. 52). Altså skal man i interpersonel kommunikation altid forholde sig til, med Luhmanns ord, andre sociale systemer, som kommunikationen kan reagere på og stimulere. Den store forskel mellem den dobbelte kontingens og den dobbelte dialog skal ikke overraskende findes i systemtanken: I Luhmanns sociale systemer er der ikke plads til det, Linell kalder ”individual agency”, hvor individet står til ansvar for sine egne handlinger. Det

dialogiske subjekt er ifølge Linell både socialt indlejret og underkastet egne kropslige begrænsninger, men det er også et bevidst, rationelt individ med en vilje og evne til at hengive sig til frigørende handlinger (Linell, 2009, s. 112). Der er her tale om et dialogisk selv, som er i et gensidigt afhængighedsforhold med "andre" og de situerede kontekster (ibid., s. 113). På den måde er individer, modsat Luhmann, også underlagt forventninger og ansvar mod "andre", ligesom individets meningsdannelse altid er påvirket af "andres" erfaringer.

Forskellen mellem Luhmanns og Linells systemtanker behøver dog ikke begrænse en kulturanalyse i organisationer. Forskellen gør netop, at man med Luhmanns systemtankegang kan undersøge de bredere strukturer for meningsdannelse i organisationen, som medlemmerne retter sig mod, mens man med Linells dialogiske systemer kan dykke ned på individniveau og undersøge de enkelte medlemmers meningsdannelse gennem specifikke medier. De to teorier undersøger således forskellige områder, hvorfor de supplerer frem for begrænser hinanden.

### **Dialogisme og udvidelse af sindet**

Dialogismens tankegods stammer fra et opgør med 1970'erne sproglige vending (Rorty, 1967; Linell, 2009). Hvor tanken bag den sproglige vending er, at sproget har en afgørende rolle i viden- og virkelighedsdannelsen, så insisterer dialogismen på, at sprog ikke kan have denne vægt alene, fordi sproget altid er i et gensidigt forhold med kroppen og verden "derude" samt menneskelig handling, interaktion og tænkning (Linell, 2009, s. xxvii). Dialogister forsøger jævnfør den økologiske psykologi at undgå at tale om indholdet af mentale processer som værende interne i det menneskelige sind, fordi de insisterer på, at intet menneske er autonomt adskilt fra andre. Andre mennesker og artefakter såsom computere bidrager derved også til vores forsøg på at skabe mening. På den måde kan mennesket gennem kognitiv distribution udvide sindet til også at omfatte kroppen og "andre", hvilket Linell som nævnt kalder for "social minds" eller "extended minds" (Linell, 2009, s. 12). I dialogismen er sprog således blot én af mange semiotiske ressourcer, som mennesker skaber mening med i dialog med deres omgivelser. Derimod er dialog fundamental i menneskelig meningsdannelse.

### **Linells medier**

Linells teori kan i vid udstrækning bruges til at forklare alle typer af dialog, men vi vil i det følgende afgrænse dette til at omhandle dialoger med artefakter, som efter vores vurdering ligger nærmest medier. Linell taler ikke direkte om medier i den forstand, som medieteoritikere gør. Medier kan derfor i Linells forstand anses for at være en bred vifte af artefakter, som bidrager til den menneskelige meningsdannelse. Det betyder, at de fungerer som en del af

menneskets extended mind, hvor vores forståelse af verden kommer til os i en medieret form. Kort sagt definerer vi i denne forbindelse medier som artefakter, der medierer mening.

Det kan diskuteres, om der egentlig kan være tale om dialog mellem brugere og artefakter, idet artefakter som regel anses som værende materielle eller immaterielle ”ting”. Vi vil alligevel argumentere for, at denne dialog finder sted, fordi dialogen skal forstås metaforisk. Alle artefakter er indskrevet med sociohistorisk mening, hvorved artefaktet medierer denne mening til dialogen. Det er altså ikke artefaktet, som direkte udtaler sig, men det, den sociohistorisk bringer med sig. Derved kan dialogen mellem individ og artefakt betegnes som socioteknisk (Linell, 2009, s. 421).

Artefakter er dybt involveret i den menneskelige interaktion og fungerer som en del af individets extended mind, idet de er tillagt affordances for meningsdannelse (Linell, 2009, s. 345). Selve affordance-begrebet vil vi uddybe nærmere i vores tredje del af mediemetaforen, når vi ser nærmere på Gibson (1979) og Normans (2013) teorier om affordance. ”Extended mind” betyder som nævnt, at ens sind råder ud over ens krop, mens sindets arbejde er distribueret kognitivt mellem individet og dets omgivende samfund (Linell, 2009, s. 146). En samtale er et eksempel på distribueret kognition, hvor begge parter bidrager til meningsdannelsen, og på samme måde kan artefakter også bidrage. Når individet f.eks. gør brug af en smartphone, udvider han omfanget af menneskelig forståelse, kognition og handling. Smartphonen bliver altså medie for hans meningsdannelse, fordi den udvider hans sind til at opnå en forståelse, han ikke kunne have opnået uden mediet. Derved kan artefakter som medier skabe nye muligheder for meningsdannelse ved at række ud over menneskets krop.

### **Medier med affordances for mening**

I samvirket mellem individ og medie opstår der således nye krav om meningsdannelse, som ikke ville eksistere uden mediet. Det kan eksempelvis være i en organisation som sygehuset, hvor lægen bliver mødt af etiske dilemmaer i samvirke med respiratoren, som kan bevirke eutanasi. Lægens kognition udvides til også at indeholde respiratoren, hvorved der opstår nye muligheder for meningsdannelse om, om denne patient skal holdes kunstigt i live. I en anden organisation bliver fabriksmedarbejderen mødt af industrirobotter, som han skal lære at arbejde sammen med. Hans kognition distribueres på den måde til også at indeholde de tekniske muligheder, som robotten som medie bidrager med.

Artefakter er som nævnt indskrevet med meningspotentiale og fungerer som sociokulturelle ressourcer i individets meningsdannelse. Det betyder, at artefakter ikke er neutralt funderet, men at de hver især afforder forskellig meningsdannelse og handling. Jævnfør psykolog James J. Gibson har artefakter på den måde potentiale for brug, som er udvalgt og realiseret af menneskelige agenter, som udnytter og forstår dem på bestemte måder (Gibson, 1979). Det er værd at bemærke, at disse potentialer ofte er indbygget bevidst i artefakterne til at afforde noget bestemt – f.eks. er et dørhåndtag skabt til at åbne og lukke en dør. På samme måde kan artefakter anvendes i organisationer til at afforde noget bestemt, hvorved organisationen har indflydelse på, hvordan medlemmerne skaber mening om organisationen. En organisation, som har biler til rådighed for medarbejderne, har f.eks. et meningspotentiale om, at man kan arbejde over afstande. Medlemmerne med deres extended minds skaber således mening om, at organisationen ikke er afgrænset til at gælde de fysiske mure, men breder sig ud over hele landet. På samme måde kan en organisation hænge motivationsplakater op på væggene for at afforde en meningsdannelse om personlig udvikling blandt medarbejderne (Larsen & Winding, 2015). Derved kan artefakter være et redskab til at håndtere den kompleksitet og uforudsigelighed, som organisationer står overfor i dag. Artefakter kan ikke reducere eller opheve den menneskelige kompleksitet, men de kan være med til at navigere medlemmerne i en bestemt retning.

Artefakternes sociokulturelle historie gør, at de ikke udelukkende kan beskrives på baggrund af situationen. Derfor er de typiske ”boundary objects”, som ifølge den amerikanske sociolog Susan Leigh Star kendetegnes ved at være objekter, der bærer en kulturel mening med sig, men som bruges forskelligt alt efter kontekst og situation (Star, 1988, s. 46). F.eks. bruges et kort både til at finde vej og til at lære om geografi. På den måde er artefakter ikke altid, hvad de er designet til at være, men kan være bærere af flere betydninger. Boundary objects er ifølge Star plastiske nok til lokale behov og robuste nok til at vedholde en fælles identitet på tværs af steder (ibid.). Ved at sammenligne empiri fra medicinalvirksomheden Medica med Jobcentret i Odense ser vi således, hvordan en tavle hos Medica bruges til at måle på medlemmernes arbejdsindsats gennem kognitiv distribution ved at være en oversigt over afdelingens key performance index (Larsen & Winding, 2015), mens en tavle i Jobcentret bruges til at informere om sociale arrangementer i virksomheden. Artefakternes indflydelse på meningsdannelsen tilpasses således hver enkelt organisation i hver enkelt situation.

## Medier som miljø og affordances

### Gibsons mediumbegreb

Gibsons teoretiske grundlag er inden for visuel perception<sup>3</sup> og økologisk psykologi. Under Anden Verdenskrig var Gibson ansat i den amerikanske hær til at undersøge, hvilken effekt visuel perception havde på piloternes måde at orientere sig i terrænet mellem luft, land og vand, hvilket hans måde at forstå et medium bærer præg af (Bruce & Tadmor, 2015, s. 24). For Gibson medierer et medium handlingsmuligheder frem for kommunikation, og handlingsmuligheder udspringer af, hvad omgivelserne tilbyder med reference til dyrene, der befinder sig i det. Gasser og væsker såsom luft og vand er medier, fordi de faciliterer perception og bevægelse, da deres form kun yder dyret begrænset modstand, og fordi lys, lugt og lydbølger her kan transmitteres (Gibson, 1979, s. 16ff.). Dette står i modsætning til, hvad Gibson kalder substanser, som er mere eller mindre solide, og som begrænser dyrets frie bevægelighed og perception, men som til gengæld tilbyder andre former for handling faciliteret af substansens konkrete overflade og layout<sup>4</sup> (ibid., s. 19). En klippevæg er et eksempel på en solid substans: Møder dyret en sådan i miljøet, forhindrer den både dyrets udsigt og handlingsmuligheder og begrænser således dyret i sin færden. Substansens overflade er grænsefladen mellem substansen og det pågældende medium. Overfladen kan være horisontal, vertikal eller skrå, og dens størrelse og hældning har stor betydning for, hvordan dyret opfatter den.

Hvad der udgør et medium og en substans er kontekstuel og afhænger af den enkelte dyrearts særegne biologi og tingenes rigiditet. Luften er f.eks. et medium for mennesket, da den faciliterer vores bevægelser og perception, hvorimod vand udgør en substans, da det begrænser vores handlingsmuligheder. Selvom vand er livsnødvendigt for mennesket, kan vi ikke leve i det. Menneskets åndedrætsorgan, vores lunger, er nemlig ikke indrettet til, at det kan udvinde ilt af vand. Opholder mennesket sig under vandet for længe, drukner det. Vandets overflade tillader heller ikke mennesket at overleve længe, da vores tyngde modarbejder os og trækker os ned under denne, hvormed vi drukner. For fisk udgør vandet imidlertid et medium. Fisk er modsat mennesket ikke begrænset af deres biologi, når de bevæger sig i vand, da deres gæller forsyner dem med den nødvendige ilt, og deres finner tillader dem en høj grad af mobilitet.

---

3 Når vi oversætter Gibsons "perception", bruger vi også fremover substantivet på dansk, "perception". Dette dækker bedst over Gibsons mening af ordet, fordi det ikke blot handler om at se, men om at erkende og opfatte gennem sanser i en økologisk proces, som indbefatter hele kroppen og ikke blot synet eller sindet. Derfor bruger vi verbet "at percipere", da det dækker mere akkurat over Gibsons betydning end den danske oversættelse "at se" eller "sanser".

4 Layout referer til substansens placering i det pågældende miljø (Gibson, 1979, s. 12-13).

At vand kan udgøre et medium for fisken og en substans for mennesket skyldes, at væske udgør en mellemting mellem medium og substans. Substanser bevæger sig så at sige på et kontinuum mellem det mere og mindre rigide (Gibson, 1979, s. 19). For mennesket er vandet rigidt i den forstand, at det forhindrer vores frie færden og derfor ikke fordrer vores levevis, mens luften faciliterer vores frie bevægelighed og dermed vores arts specifikke levevis. For Gibson bliver mediummet således det overordnede, der definerer den specifikke arts miljø - det, der tilbyder arten selvoprettelse og handlingsrum.

Gibsons mediumbegreb er altså ikke rettet mod medier, som vi tidligere har forstået dem i dette projekt. For Gibson er mediummer som nævnt luft eller vand, hvori handlinger kan udspille sig. Dog forstår vi fremover Gibsons substanser som medier, idet de anses som værende objekter i menneskets miljø, som arten kan handle på, f.eks. en stol, som afforder, at mennesket sætter sig på den.

### **Teorien om affordances**

Én af Gibsons mest kendte teorier er hans teori om affordances (1979), hvilken skal ses i sammenhæng med artens medium og dermed dens miljø. Affordance-begrebet handler nemlig helt overordnet om, hvordan miljøet tilbyder dyret bestemte arts- og individspecifikke handlingsmuligheder (Gibson, 1977, s. 68). En affordance opstår i samspil mellem substansernes overflader og layout i kombination med lys og dyrets optiske egenskaber (ibid., s. 67). Det betyder, at forskellige elementer i miljøet tilbyder forskellige handlingsmuligheder alt efter den art, der færdes i landskabet. Det er substansernes variable og layout, der i kombination udgør affordances, mens det er dyrets optiske evner, der gør dyret i stand til at opfange disse. Affordances er virkelige i den forstand, at de eksisterer foruden dyret. En affordance er ikke en subjektiv kvalitet ved en ting, men samtidig heller ikke en objektiv kvalitet, fordi den refererer til et bestemt dyr (Gibson, 1977, s. 69ff.). Dette betyder også, at en tings affordance ikke ændrer sig, blot fordi beskuerens behov forandrer sig (ibid., s. 78).

En affordance er ikke en kognitiv, men sanselig proces (Gibson, 1979, s. 240). En affordance ændrer sig således kun i sammenspil med vores specifikke biologi. En blind person har f.eks. ikke samme muligheder for at opfange den information, der er tilgængelig i miljøet, som en seende person har. Hvad miljøet tilbyder ham er således forskelligt fra den seende. Det er dog ikke kun sanseorganerne, der afgør, hvad miljøet tilbyder os. Om vi opfanger et objekt som værende "klatrebar" afhænger f.eks. også af vores individuelle højde og muskulatur.

Dyret, og i særdeleshed mennesket i kraft af dets teknologi, har dog også muligheden for at manipulere formen og substanserne af sit miljø og således, hvad der afforder det (Gibson, 1977, s. 70). Når mennesket eller et andet dyr ændrer miljøet, bliver det ikke kunstigt, men modificeret, og det er således stadig en del af det samme miljø, som det oprindeligt var (ibid.). Gibson arbejder således ikke med en opdeling af det kulturelle og det naturlige miljø, men han mener derimod, at begge er en del af den samme verden (ibid.). Der er således ikke nogen forskel på, om vi undersøger, hvad omgivelserne afforder mennesker inden for eller uden for en specifik organisation. Substanser og deres layout afforder det samme, ligegyldigt hvad organisationen kalder og tænker om sig selv.

Når vi undersøger affordances i en organisation, er det selvfølgelig hovedsageligt mennesket og dets miljø, som vi undersøger og ikke andre dyr, omend man sagtens kunne forestille sig, at en analyse af dyrs affordances på en gård eller farm kunne være et relevant analysemaal. Når vi undersøger, hvad omgivelserne i en organisation afforder organisationsmedlemmerne, er det substanserne, f.eks. vægge, døre, inventar samt deres overflader og layout i relation til organisationsmedlemmerne, der er i fokus. Undersøgelsesspørgsmål, der er relevante i denne sammenhæng, kunne f.eks. være, om et specifikt kontorlayout faciliterer interaktion, eller om bordene og stolene fordrer et godt og sundt arbejdsmiljø. Her er det dog også værd at have in mente, at de digitale medier transcenderer dele af de fysiske omgivelser, som normalt begrænser eller muliggør interaktion. Som vi nævnte i vores gennemgang af McLuhan i første del af metaforen, ændrer de digitale medier fundamentalt måden, hvorpå vi kan tilgå verden, fordi de betinger vores sanseorganer. Det er her interessant at bemærke, at menneskets biologi i denne forstand forandres af medierne. I det digitale rum er vores biologi f.eks. anderledes end i det fysiske rum, hvorved tingenes affordances forandrer sig. I det digitale rum, som det f.eks. medieres gennem webcamet, kan vi se, men ikke interagere med miljøet, fordi vi så at sige har fået amputeret vores arme og ben. Disse medieres nemlig ikke af webcamet, hvorved tingene i rummet ikke længere afforder at blive samlet op eller gået rundt om som i det fysiske rum.

### **Direkte perception og information pickup**

Som et led i at percipere affordances taler Gibson om "direkte perception", som sker, når man perciperer noget i sit miljø. Direkte perception af miljøet skal forstås som "the activity of getting information from the ambient array of light" (Gibson, 1979, s. 147). Dette står i modsætning til medieret perception, hvor man perciperer gennem nethindebilleder, nervebilleder eller mentale billeder. Når vi ser et fotografi af Rundetårn er det således ikke direkte perception, men medieret perception, fordi vi ikke ser Rundetårn direkte i miljøet. Når



et menneske perciperer direkte, sker dette gennem en proces, som Gibson kalder “information pickup”, som er en “opsamling” af informationer. Denne opsamling af information er den udforskende aktivitet at se sig omkring, bevæge sig rundt eller at se på ting (Gibson, 1979, s. 147).

At percipere er hverken en mental eller kropslig handling, men derimod en psykosomatisk handling gennem den levende observatør (Gibson, 1979, s. 240). Det at opsamle informationer er en kontinuerlig handling, fordi vi aldrig stopper med at sanse (se, høre, lugte, røre etc.), og derfor stopper vi aldrig med at optage information, som vi udforsker, orienterer og tilpasser gennem organerne. Det, man hovedsageligt perciperer, er steder, faste objekter, løse objekter, substanser og hændelser. At percipere disse ting er at opfatte, hvad de afforder. Vi opsamler information om verden gennem det kombinerede resultat af alle sanser. Denne opsamling af information gennem vores sanser determinerer vores perceptioner uden behov for intern kognitiv behandling (Norman, 2013, s. 12). Dermed bliver direkte perception og information pickup ikke en kognitiv proces, men en økologisk proces. Det betyder, at når vi f.eks. ser en stol, så lægger vi ikke mærke til dens kvaliteter (farve etc.), men til at den afforder at sidde på.

Information i Gibsons forstand er ikke det samme som mening i ordbøger, hvor information er viden kommunikeret til eller mellem modtagere, som vi så det hos Luhmann (1995; 2016). Det handler altså i denne forstand ikke om kommunikation, fordi verden ikke taler til modtageren. Man kan ikke forstå opfattelse gennem kommunikation som tale, skrift og tv – det er nærmere omvendt: Ord og billeder fremfører eller transmitterer information, men informationen i energien rundt om os kan ikke transmitteres. Informationen *er* bare (Gibson, 1979, s. 240). Derved kan information i perceptuel forstand ikke lagres eller transmitteres på samme måde som information kan i kommunikativ forstand (Shannon & Weaver, 1949). Derfor er information udtømmeligt. En person kan blive ved med at opdage ting om verden hele sit liv uden at nå en grænse. Direkte perception giver os altså forudsætninger for at kunne agere i verden, hvorfor perception er uadskillelig fra handling (Steffensen, 2016, s. 31). Derfor er der i Gibsons forstand ikke behov for at behandle og vurdere tings kvaliteter kognitivt, men derimod for at opsamle information i verden om de handlingspotentialer, som vores omgivelser tilbyder os – altså omgivelsernes “affordances”. Denne antagelse vil vi diskutere og udfordre senere i kapitlet gennem Normans udvidelse af affordance-begrebet (Norman, 2013).

I en organisation begrænses individernes information pickup eksempelvis, når medlemmerne sidder på kontorer opdelt af solide vægge bestående af overflader, der enten reflekterer eller

absorberer frem for at transmittere lys. Dette betyder, at individerne grundet deres placering i organisationens miljø begrænses i deres information pickup, da de ikke har mulighed for direkte at percipere affordances, som måtte befinde sig andre steder i organisationen. Den manglende direkte perception har både fordele og ulemper; De lukkede kontorer kan afforde effektivitet, fordi det lukkede miljø begrænser mængden af informationer, som organisationsmedlemmet må forholde sig til, hvilket gør det lettere for ham at fokusere på en opgave uden forstyrrelser. Dog kan de solide vægge begrænse organisationsmedlemmerne, når de skal indgå i et teamsamarbejde. Teamsamarbejdet besværliggøres, fordi individerne grundet deres placering bag afskærmende vægge ikke kan percipere de potentielle affordances, der eksisterer for social interaktion i det omkringliggende miljø.

### **Er der motiv bag handlinger?**

Gibsons teori alene mangler dog forklaringskraft i forhold til handlingsmotiver, dvs. hvorfor vi rent faktisk vælger at handle på de affordances, der er til stede i miljøet, og hvorfor vi ikke gør. Selvom omgivelserne afforder en bestemt handling, er det ikke altid en mulighed rent faktisk at handle på den affordance, der er til stede. Selvom vores sidemands computer afforder, at vi bruger den, så kunne vi aldrig drømme om at handle på denne affordance uden eksplicit tilladelse fra vedkommende. I menneskelige sammenhænge vil der altid være menneskelige forhold i form af bl.a. erfaringer, normer og regelsæt, der ligeledes betinger vores handlingsrum. Affordances giver i denne forstand kun indblik i, hvad der i omgivelser er muligt for organisationsmedlemmerne, og ikke hvad de rent faktisk gør. Vi kan således finde frem til, at en organisations åbne kontorer afforder interaktion organisationsmedlemmerne i mellem, man ikke om de benyttes sådan.

Derudover underkender Gibsons affordance-begreb de emotioner, som er forbundet med handling. Mennesker kan således vælge ikke at handle på affordances, hvis de ikke er i det rette humør, eller hvis de vil demonstrere en pointe. Dette ses f.eks., hvis miljøet afforder, at medarbejderne arbejder, men hvor medarbejderne vælger ikke at handle på denne affordance på baggrund af raseri over dårlige overenskomster. Netop det emotionelle aspekt har designer og psykolog Don A. Norman taget højde for i sin fortolkning af affordance-begrebet, hvilket vi vil uddybe i det følgende afsnit.

### **Det mentale aspekt**

Selvom Norman udtrykker stor respekt for Gibson, er han som kognitiv psykolog uenig med Gibson om, at verden skulle indeholde spor, som mennesker på simpel vis opfanger gennem

direkte perception uden nogen form for mentale processer (Norman, 2013, s. 12). Norman mener derimod, at intet kan være direkte, fordi hjernen bliver nødt til at processere information fra sansorganerne for at skabe en sammenhængende fortolkning. Han blev inspireret til at udvide Gibsons affordance-begreb til også at gælde inden for design, som Norman hovedsageligt beskæftiger sig med. Frem for kun at fokusere på den økologiske psykologi og dets (ifølge Norman) mangel på mentale processer, undersøger Norman, hvad design kan gøre ved menneskers psykiske tilstand.

Formålet med godt design er ikke kun, at det skal være nyttigt: Det skal også kunne nydes. Derfor har Norman fokus på både teknisk kvalitet og selve oplevelsen af at bruge objektet: En æstetisk form med interaktionskvalitet. For at vende tilbage til vores eksempel hos Gibson er det således ikke nok, at en stol afforder, at man sidder på den. Den skal også have æstetiske kvaliteter, som gør, at vi vælger netop denne stol frem for en anden. Stolens flotte kurver og design i kombination med, at den afforder at sidde på, fremkalder noget emotionelt i os. Således spiller kombinationen af designets affordances og emotioner en vigtig rolle for Norman.

### **Normans medier**

Norman arbejder ikke med en specifik mediedefinition. Som ingeniør er han mere interesseret i, hvad forskellige teknologier afforder. Når vi fremover taler om medier i forbindelse med Norman, skal medier derfor forstås i en mere teknologisk forstand, idet teknologier bliver medier for affordances og emotioner. For Norman er teknologier dog ikke kun elektroniske enheder, som man i dag har stort fokus på. En teknologi kan også være objekter såsom et arkivskab (Norman, 2013, s. 38). Nøgleordet er "hverdagsobjekter", dvs. teknologier, som vi interagerer med i hverdagen. Dermed skal medier i Normans forstand forstås som teknologier, der medierer handling og emotioner i vores hverdag.

### **Normans affordancebegreb**

Når et menneske ser et objekt, er det naturligt, at det forsøger at undersøge, hvordan dette objekt virker. Derfor opstår der en interaktion mellem agent og objekt, når agenten tager objektet op og vender og drejer det for at finde ud af, hvad det kan. Når et objekt kan inspiceres og interageres med, har det "discoverability", og det er resultatet af seks fundamentale psykologiske principper i design: "Affordances", "signifiers", "constraints", "mappings", "feedback" og "conceptual models" (ibid., s. 10). Constraints bidrager til designprocessen ved at tilføje fysiske, logiske, semantiske og kulturelle begrænsninger i designet for at guide handlinger og lette fortolkningen (ibid., s. 73). Mappings indikerer forholdet mellem

betjeningshåndtag og handling, således at en stikkontakt f.eks. er placeret i det samme rum som lampen, den betjener (ibid., s. 20). Feedback giver en form for besked til brugeren om, at systemet arbejder på hans anmodning (ibid., s. 23). Disse tre principper har stor værdi i designprocessen, men vi vil i det følgende hovedsageligt fokusere på affordances, signifiers og conceptual models, idet disse særligt supplerer den viden, vi har opnået fra Gibsons teori om affordances.

Ligesom Gibson definerer Norman en affordance som “a relationship between the properties of an object and the capabilities of the agent that determine just how the object could possibly be used” (ibid., s. 11). Affordances er altså ikke en egenskab, men et forhold. Om en affordance eksisterer afhænger derfor af egenskaberne hos både agenten og objektet. Norman tilføjer dog begrebet “signifier”. En signifier bliver nødvendig, når man ikke umiddelbart kan percipere, hvordan objektet skal anvendes. Det klassiske eksempel er, når man ikke kan se, om en dør til en butik åbner indad eller udad, hvorfor en sådan dør ofte er forsynet med et skilt, der signalerer “skub” eller “træk”. Forskellen på signifiers og affordance er således, at hvor affordances determinerer hvilke handlinger, der er mulige, kommunikerer signifiers, hvor handlingen bør ske (ibid., s. 14). I en organisation kan en signifier således være, når et skilt indikerer, at et mødelokale er ledigt. Selve døren ind til lokalet afforder, at man skal gå ind i lokalet, men skiltet på eller ved siden af døren signalerer, om mødelokalet er optaget. Således er skiltet ikke en affordance for, at man skal gå ind i mødelokalet, fordi der står, det er ledigt, men i stedet et signal til, om det er muligt at handle på den perciperede affordance. På samme måde afforder et whiteboard i en organisation, at man kan skrive på det, mens opdelingen af tavlen i form af skemaer er signifiers for, hvor man skal skrive (figur 1).

Når mennesker hurtigt ved, hvordan de skal anvende objekter, skyldes det, at de har dannet indre conceptual models (fremover benævnt konceptuelle modeller). En konceptuel model er en mentalt dannet simplificeret forklaring af, hvordan noget virker (Normann, 2013, s. 25). Vi har således konceptuelle modeller for, hvordan noget ser ud, og det er derfor, vi hurtigt kan lære, hvordan man skal bruge et objekt. F.eks. kan vi nemt åbne en skuffe, fordi vi har en konceptuel model af, hvordan en skuffe virker. Medlemmer i organisationer har måske en konceptuel model for, hvordan deres teknologiske udstyr virker, hvorfor de hurtigt kan anvende det. Når vores konceptuelle modeller fejler, og vi f.eks. ikke kan åbne et skab, eller hvis teknologien ikke vil, som vi vil, er det ifølge Norman skabets eller teknologiens design, der er noget i vejen med. Der burde være en signifier, hvis ikke skabets skuffer virkede som ved andre skabe. Derudover hjælper designet af et organisationsdiagram, f.eks. medlemmer i en

organisation, til at skabe en konceptuel model af, hvordan organisationen er bygget op. Oftest ser man denne struktur afbilledet i et hierarki, men hvis det skulle være en konkret model af organisationen, ville lederen sidde oppe under loftet, mens studentermedhjælperen skulle sidde i kælderen. Det kan naturligvis forekomme, men oftest er det hierarkiske diagram en hjælp til at skabe en konceptuel model, som mennesker kan forholde sig til.

### **Kognition og emotion i organisationens hverdag**

Når organisationsmedlemmer bliver frustrerede over f.eks. en teknologi i deres hverdag, skyldes det bl.a., at kognition og emotion hænger uløseligt sammen: Tanker leder til emotioner, og emotioner driver tanker. Derfor mærker man frustration, når teknologien ikke virker, og glæde, når alt forløber som planlagt. Men grunden til, at kognition og emotion i første omgang opstår, er handlen. Mennesker handler ofte underbevidst i hverdagssituationer, men når vi lærer noget nyt, er vi ekstremt opmærksomme på alle komponenter. Det kan f.eks. være, hvis en ny medarbejder bliver sat ind i et computersystem på arbejdspladsen. Han er særdeles opmærksom på alle funktioner, som systemet tilbyder, og på hvert enkelt klik, han foretager. Måske sammenligner han mentalt systemet med et velkendt system, af hvilken han har en indre konceptuel model. Hans nye kolleger, som er bekendt med systemet, betjener det derimod hurtigt og nemt uden at overveje, hvordan de bruger det. Den underbevidste kognition er altså hurtig og automatisk, mens den bevidste kognition er langsom og kontrolleret (ibid., s. 49). På dette punkt er Norman i overensstemmelse med andre store navne inden for kognitionsforskningen, såsom den israelsk-amerikanske psykolog Daniel Kahneman, som opdeler den underbevidste og bevidste kognition i system 1 og 2 (Kahneman, 2014). Hvis det ikke lykkes den nye medarbejder at betjene computersystemet, mærker han måske en frustration. Denne emotion hænger som nævnt sammen med kognition: Selve betjeningen af computersystemet sker kognitivt, men det er emotionerne, der giver handlingen værdi. Dermed afgør kognition, hvad der sker i verden, mens emotion afgør, om det, der sker, er godt eller dårligt, farligt eller sikkert, ønskværdigt eller uønsket (Norman, 2013, s. 47). Norman forklarer, hvordan kognition og emotioner forsimplet set bliver bearbejdet fælles af mennesket gennem en inddeling i tre niveauer: 1) Det instinktive niveau, som er vores umiddelbare, underbevidste reaktion, 2) det adfærdsmæssige niveau, som sker underbevidst, når vi har indlært visse evner og 3) det reflektive niveau, hvor vi evaluerer i forhold til erfaringer. Det er på det reflektive niveau, vi finder det højeste emotionelle niveau, fordi det er her, vi kan opleve følelsen af skyld eller stolthed, når vi danner en samlet evaluering af hændelserne, som skete. Det er således også på dette niveau, vi reflekterer over etiske dilemmaer.

De tre niveauer for kognition og emotion hænger sammen med handlinger. Derved kan der forekomme forskellige emotionelle udfald alt efter hvilken situation, man befinder sig i. Den nye medarbejder, der forsøger at lære et computersystem, kan således mærke frustration og skuffelse, fordi han ikke lever op til de forventninger, som teknologien afforder. Omvendt mærker han en glæde og stolthed, når det alligevel lykkes ham at knække koden til computersystemet og dermed leve op til sine forventninger for handlingens forløb. På den måde er teknologi paradoksal, da den både gør livet nemmere i organisationer, men også mere besværligt. Teknologi kan både motivere og behjælpe, at medarbejdere trives og oplever succes i deres arbejde, men den kan omvendt også skabe frustration, hvis teknologien er skyld i, at medarbejderne ikke lever op til forventninger. Selvom en teknologi afforder en bestemt handling, oplever medarbejderne måske en frustration, når de ikke kan leve op til det, som teknologien afforder.

### **Digitale teknologier og deres affordances**

Et godt design afforder altså gode handlemuligheder, som leder til positiv emotion. Især design af digitale teknologier har haft en rivende udvikling de seneste år. Siden Gordon Moore fremsagde Moores law i 1965, er computerens processeringskraft fordoblet hver 18. måned (Hansen, 2017), hvilket har skabt og stadig skaber stærkere og mere intelligente computere. Den digitale computer, som vi kender den i dag, har eksisteret siden 1965 og blev et alment værktøj i løbet af 1980'erne (Jensen & Englev, 2017). Det store skift skete dog ikke med computeren alene, men med internettets gennembrud i løbet af 1990'erne og senere web 2.0, hvor internettet gik fra at have information som omdrejningspunkt til at have gensidig kommunikation i fokus (Christensen, 2017; Cornelissen, 2014). De stærkere computere skabte i kombination med faldende priser på hardware flere nye enheder, så vi ikke længere havde fastnettelefoner, men mobiltelefoner og sidenhen smartphones og tablets. De mange nye digitale muligheder fandt også indpas hos organisationer, hvor computere og smartphones i dag kan være en fast del af inventaret.

De nye digitale muligheder bringer også nye affordances med sig. De udvikler sig hele tiden og forbedrer dermed også brugervenligheden, som er et krav til enheder i dag. En smartphone har f.eks. en skærm, der afforder, at man trykker på den, og dens farver fungerer som signifiers for, hvordan brugerne anvender den hensigtsmæssigt. På den måde afforder en smartphone et samarbejde mellem mennesker og enhed, og en medarbejder kan på den måde både ringe, tjekke e-mails, bruge GPS og tilgå inter- og intranettet fra telefonen. En direktør af en

virksomhed kan ligeledes holde øje med sine bygninger gennem et overvågningssystem installeret på hans smartphone, som kan sættes op og styres gennem GPS og internet.

Det stigende krav til digitale medier om at kunne rumme flere muligheder betyder i nogle tilfælde, at ét digitalt medie afforder de samme handlinger som flere analoge medier. F.eks. kan vi på en tablet både læse en bog, sende et brev, gå i banken og foretage et videopkald. En tablet afforder således flere handlinger, som agenten skal forholde sig til. Det lægger et stigende pres på agentens emotionelle tilstand, fordi han nu skal forholde sig til flere inputs på én gang. Er mediet ikke designet brugervenligt, skaber det frustration og kan forhindre medarbejderens arbejde.

## **METAFORENS MULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER**

### **Mediemetaforens muligheder**

Med mediemetaforen opnår vi indsigt i, hvordan medierne i form af menneskelige selvudvidelser er med til at forme den sociale struktur i organisationen ved både at forlænge og begrænse det menneskelige råderum. Vi ser, hvordan disse udvidelser af vores sanser og egenskaber udvikles eller adopteres i organisationsmedlemmernes forsøg på at overkomme forskellige pres pålagt dem af deres omgivelser, og hvordan de valgte selvudvidelser potentielt dyrkes i en sådan grad, at organisationen lukker sig som udvidelsernes særegne betingelser for handlings- og tankemønstre. Modsat hidtidige metaforer kan man derved undersøge, hvordan de fysiske strukturer i og uden for organisationen påvirker den sociale struktur i organisationen. Medier har altid haft betydning for organisationen, f.eks. i udviklingen fra skrift til printpresse, men skiftet fra analoge medier til digitale medier har især været med til at ændre organisationers strukturer, bl.a. idet digitale medier nu muliggør kommunikation på tværs af tid og rum. "Organisationer som Medier" gør det muligt at undersøge, hvordan både eksisterende og nye digitale medier påvirker organisationens sociale struktur. Én af styrkerne ved mediemetaforen er således, at den kan pege på, hvorfor en organisation adopterer eller udvikler de medier, den gør, hvordan disse medier både forlænger og amputerer organisationsmedlemmernes handlingsmuligheder, og hvad dette betyder for den konkrete organisations sociale struktur.

En af mediemetaforens analytiske styrker er, at den er tidsløs i sin form. Da medieverdenen er dynamisk og konstant i udvikling, har denne metafor ikke fokus på de specifikke mediers egenskaber. Vores udlægning af computeren er således kun et eksempel på, hvilke muligheder og begrænsninger denne har for organisationer i den situerede kontekst for analysen. Metaforen lukker sig ikke om brugen af specifikke medier, men lægger op til analyse af en bred vifte af medier.

Metaforen peger derudover på, at handlings- og tankemønstre hænger sammen med de konkrete affordances, der eksisterer i organisationens miljø. I denne forbindelse ser vi, hvordan organisationsmedlemmerne både i kraft af deres almindelige og udvidede biologi forsøger at modificere deres miljø, og hvad tingene i dette afforder dem. Styrken herved er, at vi kan pege på specifikke elementer i organisationens miljø og forstå, hvordan dette medierer bestemte handlingsmønstre – både hvad elementerne afforder, og hvad de ikke afforder. Ved at skabe bevidsthed om, hvordan konkrete objekter i organisationens miljø kan forme organisationens handlingsrum, kan man strategisk udforme sit miljø til at afforde bestemte handlinger. Mediemetaforen kan altså pege på, hvordan organisationers fysiske miljø afforder bestemte måder at handle på både for medlemmer og eksterne interessenter, der besøger virksomheden.

Yderligere peger mediemetaforen på, at man kan undersøge mediers betydning for meningsdannelse internt i organisationen. Det betyder, at man med mediemetaforen kan undersøge, hvordan konkrete medier påvirker organisationsmedlemmernes meningsdannelse ved at være en del af deres “extended mind” (Linell, 2009). Derved kan man med mediemetaforen pege på, at medier ikke blot behøver at være fysiske artefakter i organisationens miljø, men at de også spiller en aktiv rolle, når medlemmerne skaber mening om organisationen og om sig selv. Organisationsmedlemmerne i en databehandlingsvirksomhed kan f.eks. skabe mening om organisationen som kvalitetsbevidst og teknologisk opdateret, fordi den altid implementerer det nyeste high tech-udstyr, eller pædagoger i en børnehave kan skabe mening om deres arbejde som værende meningsfuldt, fordi de kun anvender økologisk og klimavenligt legetøj.

Derudover kan mediemetaforen undersøge, hvordan individer i organisationen pirres af organisationens symbolsk generaliserede medier til at danne en “fælles” forståelse blandt organisationsmedlemmerne. Idet medlemmerne retter sig mod de samme symbolsk generaliserede medier, som koordinerer kommunikationer i organisationen, accepterer medlemmerne også nemmere de kommunikationer, organisationen som socialt system



udsender. Derved kan man med mediemetaforen forklare, hvordan medier koordinerer organisationen som socialt system: Medarbejdere i et callcenter er måske mere tilbøjelige til at acceptere at arbejde efter provision, fordi medlemmerne koordinerer sig mod det symbolsk generaliserede medie "penge". De ved, at det er en del af jobbet at skabe egen økonomi, hvorved de lettere accepterer denne kommunikation.

Endelig kan mediemetaforen forklare misforståelser, når ytring og information hos ét organisationsmedlem ikke opnår forståelse hos et andet medlem. Medlemmerne af organisationen har måske forskellige opfattelser af det, der kommunikerer om, hvorved misforståelser opstår.

### **Mediemetaforens begrænsninger**

Vi har beskrevet, hvordan man med mediemetaforen kan undersøge, hvad medierne i organisationer afforder, men denne del af metaforen tager imidlertid kun højde for menneskelige emotionelle reaktioner og ikke for de interpersonelle værdier og ideologiske faktorer, som kan betyde, at man ikke nødvendigvis handler på de affordances, som medierne tilbyder. Om man vælger at handle på en affordance kan være tæt forbundet med sociale relationer, og mediemetaforen har ikke fokus på, hvad gruppedynamikker og magtforhold betyder for dette valg. En sådan analyse kræver et samspil mellem mediemetaforen og eksempelvis "Organisationer som Politiske Systemer" og "Organisationer som Kulturer" (Morgan, 2006), som arbejder med hhv. individuelle interesser, magtsystemer og interpersonelle forhold samt inklusion og eksklusion i subkulturer.

Yderligere fokuserer mediemetaforen på mediets form og mediering, men ikke mediets indhold eller de grammatiske betingelser for disse. Vi har bevidst valgt ikke at medtage en teori, som belyser dette, idet "Organisationer som Sprog" (Andersen & Smedegaard, 2005) allerede dækker mange af de indholdsanalyser, som vi ville kunne bidrage med. Dette udelukker dog ikke, at en mere mediespecifik indholdsanalyse kunne være relevant. Det kunne f.eks. være interessant at gå mere i dybden med de forskellige grammatiske betingelser, der eksisterer for de enkelte medier, end hvad vi har gjort i denne metafor. En sådan analyse kunne f.eks. indebære en socialsemiotisk multimodal analyse af mediet og dets indhold. Fordi vi ikke beskæftiger os med det konkrete indhold af medier, kan vi heller ikke redegøre for individets mening om indholdet.

Mediemetaforen har et specifikt fokus på medier, og dermed kan man let komme til at anse medierne som selve kilden til den sociale struktur. Vi kan med mediemetaforen forklare, at medierne bruges, men vi kan ikke forklare, *hvordan* de bruges. Medlemmer er foruden organisationen også underlagt sociale krav fra samfundet, som betyder, at mennesker anvender medier på forskellige måder. Dette behandler vi til dels med Linells dialogisme, men vi fokuserer her på meningsdannelse og ikke selve valget om handling med medier. Med mediemetaforen risikerer man dermed at blive mediedeterministisk og underspille menneskelig handling og dømmekraft. Blot fordi mediet er der, behøver man ikke anvende det.

Til sidst er det værd at bemærke, at vi ikke har gennemgået de forskellige medier såsom bogen, filmen, avisen og mobiltelefonen i vores metafor. Dette er ikke en begrænsning som sådan for mediemetaforen, men snarere et fravalg fra vores side. Dette skyldes, at det er svært at udsige noget konkret og endegyldigt om et bestemt medie, da man aldrig kan vide med sikkerhed, hvordan medierne udvikler sig i fremtiden. Som Bolter og Grusin argumenterer for, er medierne i konstant udvikling (Bolter & Grusin, 2000). Det er derfor misvisende at udtale sig om nogle konkrete egenskaber ved de bestemte medier, da disse kun vil være retvisende i forhold til den tid og den situation, hvori de bliver omtalt. Tv-apparatet kan f.eks. meget mere i dag, end det kunne for blot 10 år siden, idet det har lånt funktioner fra computeren såsom internetadgang og herigennem streaming af tv-udsendelser, tv-serier og film. Medier udvikler sig altså i dag med en sådan hast, at man knapt kan nå at analysere et medie, før det er blevet optimeret og har udviklet sig yderligere. Derfor indeholder metaforen ikke specifikke analyseværktøjer til de enkelte medier, og dette er også én af årsagerne til, at denne metafor ikke beskæftiger sig med sociale medier og sociale netværk. Til en sådan analyse vil vi anbefale mediemetaforen i kombination med ”Organisationer som Hjerner”, som kan indfange, hvordan de sociale netværk i digitale medier fungerer som informationsprocesserende hjerner (Morgan, 2017, s. 29).

## KONKLUSION

Artiklens primære mål var at undersøge, hvordan teorier om mediets form kunne bidrage til analyse og forståelse af organisationskulturer, og hvordan man gennem metaforteorier kunne analysere forholdet mellem mediets form og organisationskulturer. Til at svare på denne problemformulering har vi udviklet en metafor, ”Organisationer som Medier”, som er inspireret af Gareth Morgans metaforanalyse (2006). Med metaforen har vi argumenteret for

en bred og inkluderende tilgang til definitionen af medier. Årsagen hertil er, at vi med en multiperspektivisk tilgang til mediebegrebet kan analysere medierne og deres betydning for organisationen på flere forskellige måder for herigennem at undgå de enkelte teories respektive blindspots. I vores bidrag til metaforen har vi derfor beskæftiget os med teoretikere inden for hhv. medievidenskaben, psykologien, lingvistikken og sociologien til at besvare, hvordan mediets form påvirker organisationer.

Med medieforskeren Marshall McLuhan (1967) har vi peget på, at mediernes indvirkning på den sociale struktur i organisationen består i deres egenskaber som både selvudvidelser og amputationer til fundamentalt at forandre organisationsmedlemmernes muligheder for at tilgå verden. Medierne faciliterer bestemte handlings- og tankemønstre ved på samme tid at udvide og indskrænke kapaciteterne af vores organer og sanser – ethvert medie udvider et eller flere organer og sanser på bekostning af andre. En organisations valg og brug af medier udspringer af det pres, omgivelserne pålægger organisationen. Presset fra omgivelserne lukker organisationen om bestemte medier og derved også bestemte måder at sanse og interagere med sin omverden på – på godt og ondt.

I metaforens anden del har vi beskæftiget os med medier på et mentalt plan. Her har vi anvendt sociolog Niklas Luhmann (1995; 2016) og lingvist Per Linell (2009) til at undersøge, hvordan medier påvirker organisationsmedlemmernes meningsdannelse. Luhmanns symbolsk generaliserede medier viser, hvordan medlemmer af en organisation kan orientere sig mod de samme værdier i et socialt system, selvom hvert organisationsmedlem består af hhv. et psykisk og et biologisk autonomt selvrefererende system. Grundet de autonome systemer er kommunikation mellem mennesker ekstremt usandsynlig, og her bruges medier til at muliggøre og facilitere denne kommunikation. Gennem de symbolsk generaliserede medier kan organisationsmedlemmer lettere acceptere kommunikationen i det sociale system Organisation, og derved skabes der en “fælles” meningsdannelse. Denne teori kan dermed forklare, hvordan medier påvirker, at organisationsmedlemmer kan skabe mening i overensstemmelse med hinanden, men også hvordan misforståelser blandt organisationsmedlemmerne opstår, når de ikke refererer til samme sociale systemer, som måske indebærer andre symbolsk generaliserede medier.

Til at undersøge meningsdannelse på individniveau har vi bragt en komplementær teoretiker ind i diskussionen. Linell mener som dialogist, at mennesker ikke kan afgrænse sig til lukkede systemer, men at menneskers meningsdannelse sker gennem både sind, krop, kontekst og

“andre”. Derved skaber mennesker mening ved at udvide sit sind. Ved at inddrage denne teori har vi kunnet forklare, hvordan organisationsmedlemmer skaber mening på individniveau gennem de medier, som medlemmerne beskæftiger sig med. Denne teori har vist os, hvordan organisationsmedlemmer står til ansvar over for de forventninger, medier har medbragt sig gennem deres sociokulturelle historie, men også hvordan organisationer bevidst kan skabe og anvende medier, der afforder meningsdannelse blandt medlemmerne, hvorved organisationer kan påvirke retningen i organisationen.

Til sidst har ”Organisationer som Medier” vist os, hvordan medier i organisationsmedlemmernes miljø afforder bestemte handlinger. Denne del af metaforen adskiller sig fra de øvrige dele ved at undersøge, hvordan vi perciperer mediernes handlingsmuligheder, altså det de afforder. Til dette formål har vi gjort brug af den økologiske psykolog James J. Gibson (1979), som forklarer, hvordan vi sanser i miljøet. Hvis vi ikke kan se eller på anden vis registrere tingene i vores omgivelser, kan vi ikke handle på dem. For Gibson er affordances ikke en subjektiv eller objektiv egenskab, men knytter sig derimod til dyrets biologi, altså dens fysikalitet og sanseorganer. Modsat mange andre dyr modificerer mennesket det miljø, det befinder sig i, og dermed hvad det afforder os. I forhold til organisationer er det interessante således, hvordan organisationens modificerede miljø betinger organisationsmedlemmernes muligheder for at interagere med sine omgivelser, herunder de medier der er til stede i organisationen.

Idet Gibson ikke undersøger den mentale verden, har vi i metaforen anvendt den kognitive psykolog Don A. Norman (2013) til at forklare, hvordan handlen med medier påvirker organisationsmedlemmerne emotionelt. Alle handlinger hænger uløseligt sammen med emotioner, og derfor afforder forskellige medier forskellige emotioner. På den måde kan et organisationsmedlem mærke en frustration og en skuffelse, hvis han ikke kan håndtere en teknologi, eller han kan mærke en glæde og stolthed, når det lykkes ham at anvende en teknologi korrekt. Altså kan vi med denne del af metaforen undersøge, hvordan medier har indflydelse på medlemmernes emotionelle tilstand, som påvirker medlemmernes ageren i organisationskulturen.

Slutteligt kan vi opsummerende konkludere, at metaforen ”Organisationer som Medier” kan bidrage til analysen af organisationskulturer ved at undersøge, hvordan organisationskulturen påvirkes af både konkrete medier, mentale medier og handlen med medier. Dermed kan

”Organisationer som Medier” med indsigter fra krydsfeltet mellem medievidenskab og virksomhedskommunikation bidrage til fremtidige organisatoriske kulturanalyser.

## Bibliografi

- Achterbergh, J.; Vriens, D. (2010). *Organizations. Social Systems Conducting Experiments* (2. udg.). Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Andersen, T. H., Holsting, A. E. M. (2015). *Teksten i grammatikken*. Odense: Syddansk Universitetsforlag.
- Andersen, T. H.; Smedegaard, F. (2005). "Den 9. metafor: Organisationer som sprog". I: *Odense Working Papers in Language and Communication*, no. 26. Syddansk Universitet: Institut for Sprog og Kommunikation.
- Bering, T. K. (2012). "Luhmanns sociologiske systemteori - ledelse som interventionskommunikation". I: Molly-Søholm, T.; Stegeager, N.; Willert, S. (Red.). *Systemisk ledelse - teori og praksis*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Boeriis, M. (2009). *Multimodal Socialsemiotik og Levende Billeder*. Ph.d.-afhandling. Odense: Syddansk Universitet.
- Bolter, J. D.; Grusin, R. (2000). *Remediation - Understanding New Media*. Cambridge: The MIT Press.
- Brinkmann, S.; Tanggaard, L. (2015). *Kvalitative metoder. En grundbog* (2. udg.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Bruce, V.; Tadmor, Yoav. (2015). "Perception: Beyond Gibson's (1950) direct perception", s. 24-38. I: Eysenck, M. W.; Groome, D. (Red.). *Cognitive Psychology: Revisiting the Classic Studies*. London: SAGE Publications Ltd.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*. Farnham, Surrey: Ashgate Publishing Limited
- Cheney, G.; Christensen, L. T.; Zorn Jr., T. E. Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization. Issues, Reflection, Practices*. Long Grove, IL: Waveland Press, Inc.
- Chouliaraki, L., Morsing, M. (2010). *Media, Organizations and Identity*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Christensen, L. T. (2016). "Autocommunication Theory". I: Carroll, C. E. (Red.). *The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Christensen, M. S. (2017). : "Internettet - det nye internet". I: *Den Store Danske*, Gyldendal. Hentet 28. november 2017 fra <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=98744>
- Cohen, M. D.; March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cornelissen, J. (2004). "What are we playing at? Theatre, organization, and the use of metaphor". I: *Organization Studies*, vol. 25 (5), s. 705-726.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication* (4. udg.). Los Angeles & London: Sage.
- Dakwar, J.R.; Lorentzen, A. R.; Smedegaard, F. (2017). "Ni antagelser om Situationel Dialektisk Videnskabsteori". I: *Det Ny Merino*, 15: 1-43. Odense: Syddansk Universitet.
- Drotner, K.; Jensen, K. B.; Poulsen, I.; Schrøder, K. (1996). *Medier og kultur. En grundbog i medieanalyse og medieteorier*. København: Borgens Forlag.
- Durkheim, É. (1984). *The Division of Labour in Society*. Oversat af: W. D. Halls. London: The Macmillan Press Ltd.
- Fairclough, N. (2008). "Kritisk analyse af mediediskurs". I: *Kritisk diskursanalyse: En tekstsamling*, s. 119-146. København: Hans Reitzels Forlag.
- Finnemann, N. O. (2005). *Internettet i mediehistorisk perspektiv*. Frederiksberg: Samfundslitteratur
- Geertz, C. (1973). *The interpretations of cultures*. New York: Basic Books.

- Gibson, J. J. (1977). "The Theory of Affordances". I: Shaw, R.; Bransford, J. (Red.). *Perceiving, acting, and knowing. Toward an Ecological Psychology*, s. 67-82. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., Publishers.
- Gibson, J. J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Grosswiler, P. (1999). "The Method is the Message: Rethinking McLuhan through critical theory". I: *Canadian Journal of Communication*, vol. 24 (1), s. 143-146.
- Hansen, C. (2017). "Moores lov". I: *Den Store Danske*, Gyldendal. Hentet 28. november 2017 fra <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=127409>
- Haastrup, H. K. (2007). "Oplevelser på tværs: En tværmedial analyse af relationen mellem tv-serie og website". I: Medarbejder10sen, A. B.; Rasmussen, S. K. (Red.). *På tværs af medierne*, s. 201-221. Århus: Ajour.
- Hedberg, B. L. T.; Nystrom, P. C.; Starbuck, W. H. (1976). "Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization". I: *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, s. 41-65.
- Høgh, H. F. (2017). "Organisationer som hjerte. Et metaforisk blik på positive følelser i organisationer". I: *Det Ny Merino*, 16: 1-40. Odense: Syddansk Universitet.
- Innis, H. A. (1951). *The Bias of Communication*. Toronto: University of Toronto Press.
- Jenkins, H. (2008). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Jensen, H.S.; Englev, M. (2017). "Computer - historie". I: *Den Store Danske*, Gyldendal. Hentet 30. november 2017 fra <http://denstoredanske.dk/index.php?sideId=58428>
- Jermier, J. M.; Forbes, L. C. (2016). "Metaphors, organizations and water: Generating new images for environmental sustainability". I: *Human Relations*, Vol. 69 (4), s. 1001-1027.
- Kahneman, D. (2014). *At tænke - hurtigt og langsomt* (2. udg.). København: Lindhardt og Ringhof.
- Kemp, L. J. (2016). "'Trapped' by metaphors for organizations: Thinking and seeing women's equality and inequality". I: *Human Relations*, Vol. 69 (4), s. 975-1000.
- Kittay, E. F. (1997). "Of 'men' and metaphors: Shakespeare, embodiment, and filing cabinets". I: Ward, T. B.; Smith, S. M.; Vaid, J. (Red.). *Creative thought*, s. 375-402. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kjørup, S. (2008). *Menneskevidenskaberne 1. Humanioras historie og grundproblemer* (2. udg.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Lakoff, G.; Johnson, M. (2002). *Hverdagens metaforer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, K. K. F.; Winding, M. J. (2015). *Effekten af arbejdsdelingen i mødestrukturer - et kognitivt perspektiv*. Odense: Syddansk Universitet, Institut for Kulturvidenskaber: Bachelorprojekt, medievidenskab. Ikke publiceret.
- Larsen, K. K. F.; Winding, M. J. (2017). *Miljø, krop og sind. Organisationer som Medier*. Odense: Syddansk Universitet, Institut for Sprog og Kommunikation: Eliteprojekt, International Virksomhedskommunikation. Ikke publiceret.
- Linell, P. (2009). *Rethinking Language, Mind, and World Dialogically. Interactional and Contextual Theories of Human Sense-making*. Scottsdale: Information Age Publishing.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann, N. (2016). *Samfundets samfund*. Oversat af: Erik Pedersen. København: Hans Reitzels Forlag.
- Manjoo, F. (2008). *True Enough: Learning to Live in a Post-Fact Society*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- McCabe, D. (2016). “‘Curiouser and curiouser!’: Organizations as Wonderland – a metaphorical alternative to the rational model”. I: *Human Relations*, Vol. 69 (4), s. 945-973.
- McLuhan, M. (1967). *Mennesket og Medierne*. København: Gyldendal.
- McLuhan, M.; Fiore, Q. (1967). *The Medium is the Massage*. London: Penguin Books, Ltd.
- Meyrowitz, J. (1985). *No Sense of Place. The Impact of the Electronic Media on Social Behavior*. Oxford: Oxford University Press.
- Meyrowitz, J. (1994). “Medium Theory”. I: Crowley, D.; Mitchell, D. (Red.) *Communication Theory Today*. Cambridge, Oxford, Boston, New York: Polity Press.
- Morgan, G. (1993) *Imaginization. The art of creative management*. Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Morgan, G. (2017). “Reflections on Images of Organization”. I: Örtenblad, A.; Trehan, K.; Putnam, L. L. (Red.). *Exploring Morgan’s Metaphors. Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*, s. 15-37. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Morus, I. R. (2000). “‘The nervous system of Britain’: space, time and the electric telegraph in the Victorian age”. I: *The British Journal for the History of Science*, Vol. 33 (04), s. 455-475.
- Mulvey, L. (1991). “Skuelysten og den fortællende film”. I: Trylleygten: *Tidsskrift for levende billeder*, vol. 1 (1).
- Norman, D. A. (2013). *The Design of Everyday Things*. Cambridge & London: The MIT Press.
- Oswick, C.; Grant, D. (2016). “Re-Imagining Images of Organization: A Conversation With Gareth Morgan”. I: *Journal of Management Inquiry*, Vol. 25 (3), s. 338-343.
- Pinto, J. (2016). “‘Wow! That’s so cool!’ The Icehotel as organizational trope”. I: *Human Relations*, Vol. 69 (4), s. 891-914.
- Postman, N. (1992). *Technopoly. The Surrender of Culture to Technopoly*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Ritzau. (2016, 26. december). “Tre ud af fire bankfilialer er lukket: Så få er der nu tilbage i Danmark”. I: *TV2.dk*. Lokaliseret 13. december 2017 på: <http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2016-12-26-tre-ud-af-fire-bankfilialer-er-lukket-sa-fa-er-der-nu-tilbage-i-danmark>
- Ritzau. (2017, 13. oktober). “OVERBLIK: PostNords krise er værst i Danmark”. I: *Information.dk*. Lokaliseret 6. december 2017 på: <https://www.information.dk/telegram/2017/10/overblik-postnords-krise-vaerst-danmark>
- Rorty, R. (1967). *The Linguistic Turn. Essays in Philosophical Method*. Chicago: University of Chicago Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. udg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schultz, M. (1990). *Kultur i organisationer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Shannon, C. E.; Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press.
- Solomon, M. R.; Bamossy, G. J.; Askegaard, S. T.; Hogg, M. K. (2014). *Consumer Behaviour. A European Perspective* (5. udg.). Harlow: Pearson Education Limited
- Solsø, K.; Thorup, P. (2015). *Ledelse i kompleksitet – en introduktion til Ralph Staceys teori om organisation og ledelse*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Star, S. L. (1988). “The structure of ill-structured solutions: Heterogeneous problem-solving, boundary objects



- and distributed artificial intelligence". I: M. Huhns & L. Gasser (Red.). (1989). *Distributed artificial intelligence* (vol. 3). Menlo Park, CA: Morgan Kaufmann.
- Steffensen, S. V. (2016). "Sprogvidenskabens kognitive spørgsmål: En introduktion til den distribuerede sprogtilgang". I: *Nydanske Sprogstudier NyS*, vol. 50, s. 13-54.
- Tosini, D. (2006). "Medium as a basic concept of sociology: contributions from systems theory". I: *Social Science Information*. London, Thousand Oaks, CA, New Delhi: SAGE Publications.
- Tsoukas, H. (2017). "The "Metaphor" Metaphor. Educating Practitioners for Reflective Judgment". I: Örtenblad, A.; Trehan, K.; Putnam, L. L. (Red.). *Exploring Morgan's Metaphors. Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*, s. 217-225. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Turner, S. R. (1977). "Complex organizations as savage tribes". I: *Journal for the Theory of Social Behaviour*, vol. 7, s. 99-125.
- Tække, J. Paulsen, M. (2010). "Luhmann and the media" i: *MedieKultur*, 49, s. 1-10.
- Weick, K. E. (1977). "Organization design: Organizations as self-designing systems". I: *Organizational Dynamics*, vol. 6 (2), s. 30-46.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2. udg.). New York, St. Louis, San Francisco: McGraw-Hill, Inc.
- Williams, R. (1974). *Television: Technology and Cultural Form*. London: Fontana.
- Örtenblad, A.; Putnam, L. L.; Trehan, K. (2016). "Beyond Morgan's eight metaphors: Adding to and developing organization theory". I: *Human Relations*, vol. 69 (4), s. 875-889.
- Örtenblad, A. (2017). "Approaches to Using Metaphors in Organizational Analysis. Morgans Metaphors and Beyond", s. 54-86. I: Örtenblad, A.; Trehan, K.; Putnam, L. L. (Red.). *Exploring Morgan's Metaphors. Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Örtenblad, A.; Trehan, K.; Putnam, L. L. (Red.) (2017). *Exploring Morgan's Metaphors. Theory, Research, and Practice in Organizational Studies*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.