

# Organisation og bevidsthed

Organisatorisk bevidsthed skabes gennem menigmands deltagelse i ledelsesprocessen.

Af Arne Stjernholm Madsen

## Resumé

*I denne artikel stilles spørgsmålet: Giver det mening at tale om organisationers bevidsthed? For at besvare spørgsmålet analyseres begrebet bevidsthed med udgangspunkt i tre forfatteres teorier. Konklusionen er, at personlig bevidsthed kan opfattes som en psykisk model af verden, der lige som et landkort gør det muligt at »skyde genvej« i den virkelige adfærdsverden. Analysen viser tre etaper i bevidsthedens udvikling: Psyke – bevidsthed – selvbevidsthed.*

*Når begrebet bevidsthed implementeres i ledelsesteori, må det betyde en ledelsesmodel af verden, der tilsvarende tillader organisationen at »skyde genvej« i den virkelige markedsverden. Også her kan begrebet inddeles i tre etaper: Simpel ledelse – bevidst ledelse – ledelse af ledelsesprocessen.*

*Sat op i forhold til den aktuelle ledelsesrealitet, må bevidst ledelse siges at være forholdsvis sjælden og ledelse af ledelsesprocessen (eller selvbevidste organisationer) at være uopdyrket land.*

*Der er altså stadig mange genveje at finde.*

# Organisation og bevidsthed

Organisatorisk bevidsthed skabes gennem menigmands deltagelse i ledelsesprocessen.

Af Arne Stjernholm Madsen

## Resumé

*I denne artikel stilles spørgsmålet: Giver det mening at tale om organisationers bevidsthed? For at besvare spørgsmålet analyseres begrebet bevidsthed med udgangspunkt i tre forfatteres teorier. Konklusionen er, at personlig bevidsthed kan opfattes som en psykisk model af verden, der lige som et landkort gør det muligt at »skyde genvej« i den virkelige adfærdsverden. Analysen viser tre etaper i bevidsthedens udvikling: Psyke – bevidsthed – selvbevidsthed.*

*Når begrebet bevidsthed implementeres i ledelsesteori, må det betyde en ledelsesmodel af verden, der tilsvarende tillader organisationen at »skyde genvej« i den virkelige markedsverden. Også her kan begrebet inddeles i tre etaper: Simpel ledelse – bevidst ledelse – ledelse af ledelsesprocessen.*

*Sat op i forhold til den aktuelle ledelsesrealitet, må bevidst ledelse siges at være forholdsvist sjælden og ledelse af ledelsesprocessen (eller selvbevidste organisationer) at være uopdyrket land.*

*Der er altså stadig mange genveje at finde.*

Få begreber er mere gådefulde for os end vor egen bevidsthed. Forståelsen af bevidstheden er lige så uopnåelig som guld-krukken for enden af regnbuen – for hvad har vi at indfange den med andet end bevidstheden selv? Men begrebet drager os, måske netop på grund af denne dobbelth-ed: På én gang meget tæt på os, inde i hver enkelt af os, eller måske er vi inde i den, bevidstheden er så at sige vort private lille kongerige, hvor vore egne tanker, håb og idéer kan regere næsten uhæmmet – og samtidig så fjern, at hver gang vi prøver at forholde os til den, at sé den, må vi give op. Det kan derfor ikke undre, at bevidst-heden forsøges forstået fra mange forskel- lige synsvinkler: psykologi, filosofi, biolo- gi, matematik og medicin.

Selv blev jeg draget ind i et studie af be- vidsthedens mysterier efter at have læst Tor Nørretranders' »Mærk Verden«. Efter nogen tid begyndte jeg at spørge mig selv, om det mon kun er mennesker i form af individer, der har bevidsthed? Menneskers adfærd er som regel bundet til grupper; på arbejde samvirker de fleste med andre i en organisation. Har menneskelige organisati- oner bevidsthed? Spørgsmålet trængte sig ikke mindst på, fordi jeg som selvstændig konsulent hjælper virksomheder med at definere deres identitet og markedsføre sig selv og deres produkter.

Spørgsmålet giver straks nogle erken- delsesteoretiske problemer: Begrebet be- vidsthed er netop knyttet til individet, i videnskabelig sammenhæng må det nær- mest siges at høre til psykologiens område. Set i forhold til den moderne systemteori er organisationer jo placeret på et helt an- det niveau. Man kan ikke umiddelbart »oversætte« et begreb fra ét systemniveau

til et andet, men kun ved at analysere be- grebet i dets egen sfære og tilsvarende analysere dén begrebsverden, man vil »oversætte til«. Denne artikel er et forsøg på at tage hul på en sådan analyse.

Det første problem, der melder sig, er at begrebet »bevidsthed« i sig selv er næsten umuligt at beskrive; som antydnet ovenfor, er det omtrent så svært som at få hold på et stykke vådt håndsæbe. Ingen teori rum- mer *sandheden* om bevidstheden. Jeg har derfor måttet vælge nogle værdige teorier som udgangspunkt. Mit valg er faldet på to danske og en amerikansk:

Psykologen Boje Katzenelson, prof. ved Århus Universitet: »Psykens verden, i ver- den – Et naturevangeliem«. Aarhus Uni- versitetsforlag, 1989.

Biologen Jesper Hoffmeyer, lektor ved Københavns Universitet: »En snegl på ve- jen – Betydningens naturhistorie«. Rosi- nante/Munksgaard, 1993.

Psykologen Julian Jaynes, professor ved Princeton University: »The Origin of Consciousness in the Breakdown of the— Bicameral Mind«. Boston, 1976.

De tre forfattere har vidt forskellige ud- gangspunkter og opbygger hver for sig nogle inspirerende, men komplekse teori- er, som jeg her kun kan gengive efter me- toden »klip en hæl og hug en tå«:

*Boje Katzenelson* ser bevidstheden som en del af psyken. Psyken er en relation mellem organismens ydre og indre for- hold. Bevidstheden er »blot« en særlig højtudviklet relation, et psykisk »gearskifte«. Bevidstheden opstår med homo sapi- ens, den er ikke betinget af sproget, tvært- imod er sproget et »inventar« i bevidsthe- den. *Selv*bevidstheden, derimod, er en kulturskabt del af bevidstheden, den er

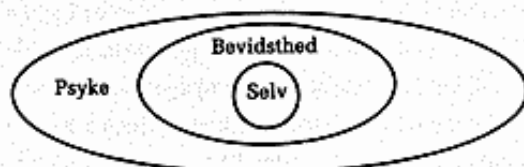
altså skabt på grundlag af sproget og skal indlæres generation efter generation, til stadighed formet af sprog og kultur omkring det enkelte individ.

*Jesper Hoffmeyer* opfatter bevidstheden som kroppens fortolkning af sin omverden. Bevidstheden fortolker den øjeblikkelige situation ind i »den store fortælling om vort liv«. Bevidstheden indebærer derfor afstand til oplevelsen i nu'et. Men gennem *selv*bevidstheden skabes yderligere afstand, fordi vi ikke kun bliver bevidste om situationen omkring os, men også om vor egen rolle i situationen – subjektet bliver altså gjort til objekt. Denne selvbevidsthed dannes gennem mødet med »den anden«: Vor egen identitet bliver til, når vi »spejler os« i andre:

*Julian Jaynes* skriver om »consciousness«, som jeg (og Boje Katzenelson) vælger at oversætte med selvbevidsthed. Denne udgør en mental model af verden, opbygget af sproglige metaforer. Denne model kan lige som et landkort bruges til at »skyde genvej« i den virkelige adfærdsverden. I selvbevidstheden kan vi lade vort »model-jeg« eksperimentere og derigennem finde frem til den mest adækvate handle måde, som vi så kan »føre ud i livet«.

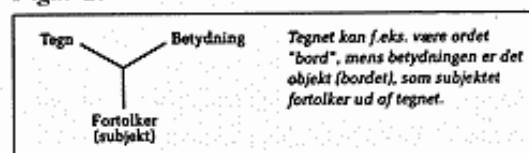
I det følgende vil jeg basere mig på Katzenelsons grundlæggende forståelse af bevidstheden som en del af psyken og selvet som en særlig instans i bevidstheden. Afbildet grafisk ser det således ud: (fig.1).

Figur 1.



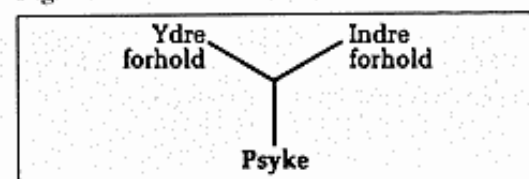
Dernæst vil jeg, inspireret af *Jesper Hoffmeyer*, analysere begreberne ud fra semiotikeren C.S. Peirce's tegntriade, der i sin grundform er vist i fig. 2.

Figur 2.



Først *psyken*. Den er jo en relation mellem ydre og indre forhold, den korresponderer mellem dem, dvs. den *fortolker* omverdens stimuli for organismen. Tegntriaden må derfor se således ud: (fig.3).

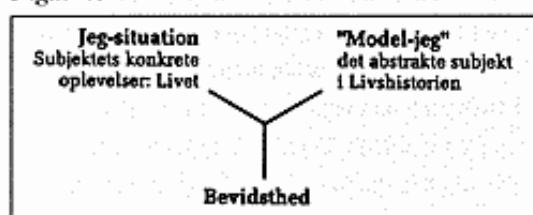
Figur 3.



Som man kan se ved sammenligning med Peirce's generelle tegntriade (fig. 2), betyder figuren, at omverdenen bliver et tegn på organismen, at organismen så at sige får sin enhed ved at »spejle sig« i omverdenen.

Dernæst vender vi os mod *bevidstheden*: Bevidstheden er ifølge Hoffmeyer en narrativ instans: Den fortæller nu'et ind i livshistorien, den fortolker den konkrete situation i forhold til den »store fortælling«. Tegntriaden må derfor se således ud (fig. 4):

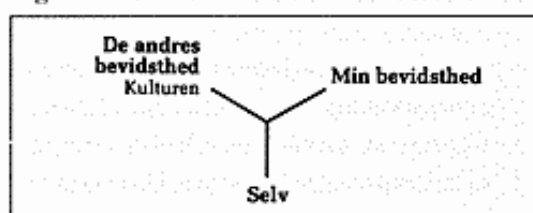
Figur 4.



Her bliver nu'et, subjektets konkrete oplevelse, i bevidsthedens fortolkning et tegn på et abstrakt jeg, dvs. en livshistorie med en fortid og en fremtid.

*Selvbevidstheden* er den mest abstrakte af størrelserne; den er med sikkerhed kulturskabt, 100% baseret på sprogets metaforer og dermed formet af individets omgivende sprog og kultur. Et led i dens dannelse er, at man får øje på de *andres* bevidstheder; for at se sig selv som et bevidst handlende subjekt, er man nødt til også at se de andre som sådanne. De andres bevidsthed bliver så at sige et tegn på min egen. Jeg foreslår derfor, at selvbevidsthedens tegntriade ser således ud: (fig. 5).

Figur 5.



Selvet er en slags »meta-bevidsthed«, en bevidsthed om egen bevidsthed, skabt i spejlingen i de andres bevidsthed og den fælles bevidsthed, kulturen.

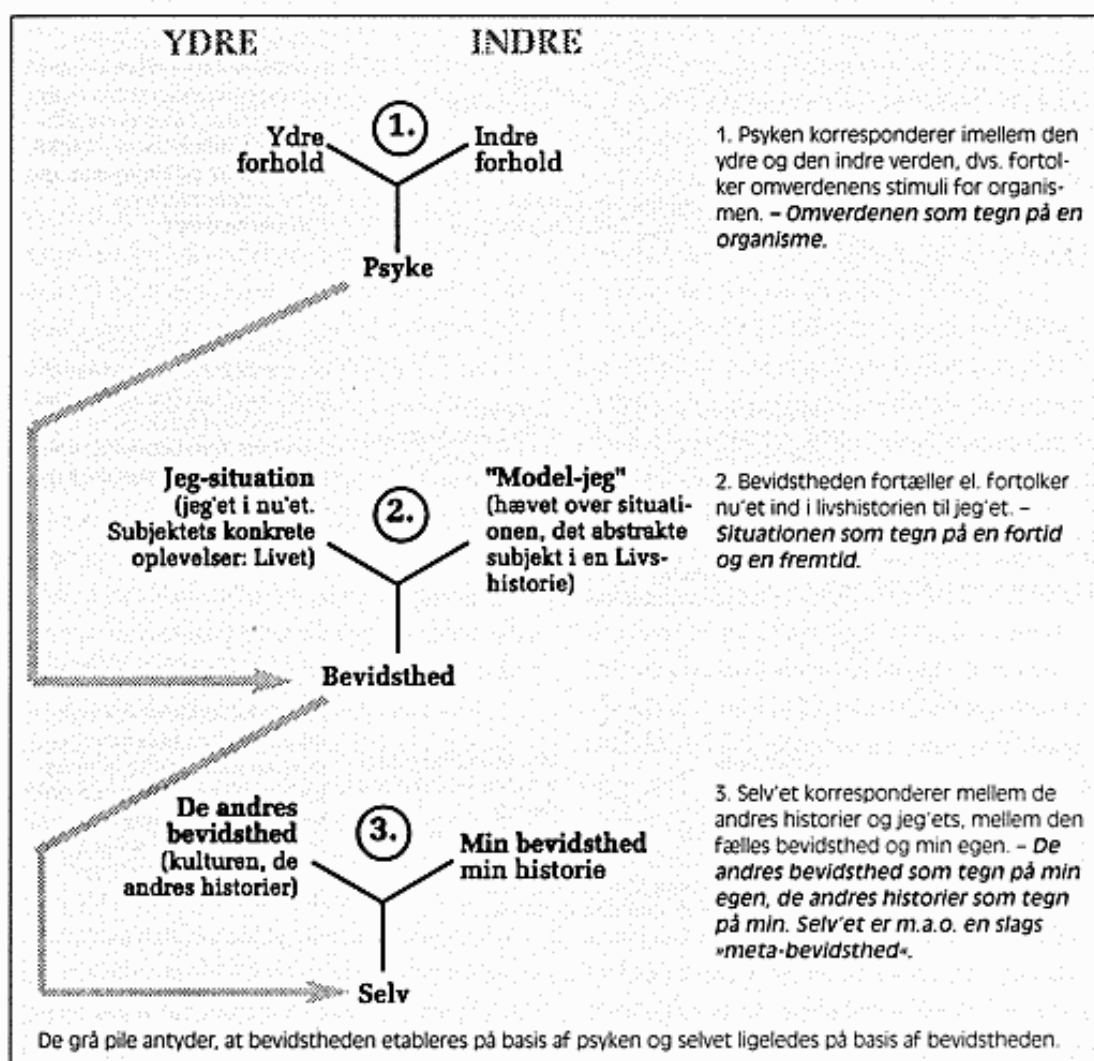
## Bevidsthedens evolution

Det ligger i sagens natur, at når bevidstheden er en del af psyken, baseret på psykens egenskaber, og selv'et på samme måde er en del af bevidstheden, så må evolutionrækkefølgen være: Først opstår organismer med psyke – dernæst mennesker, der fra starten har de grundlæggende anlæg for udvikling af bevidsthed – og på et tidspunkt i bevidsthedens evolution »retter bevidsthedens sprog sig mod sig selv«, som Katzenelson udtrykker det; selvbevidstheden opstår. Derfor kan vi tillade os at sætte de tre tegntriader fra forrige afsnit ind i et udviklingsforløb med tre hovedfaser som vist i fig. 6. Som man kan se, kan venstre side af de tre triader opfattes som den ydre verden i forhold til organismen, mens højre side er den indre. Faktisk kan man sige, at de tre figurer i virkeligheden er samme tegn-triade, blot på stadigt højere abstraktionsniveau – *samme* relation, blot med stigende adskillelser i rum og tid eller som mere og mere middelbare forbindelser, mere og mere komplekse relationer. Med andre ord: stigende bevidsthed, men også stigende adskillelse fra naturen – en rejse ud af syndefaldets vej.

Bevidstheden er således ensbetydende med evne til at abstrahere fra nu-situationen og dermed evne til at planlægge, at have en vilje om fremtiden. Bevidstheden er en psykisk *model* af verden, der som et landkort kan bruges til at »finde vej« i den virkelige verden.

Man skal i øvrigt være opmærksom på, at vi også med det ubevidste oplever og fortolker omverdenen bl.a. gennem sprog. Det er altså ikke den sproglige bearbejdning af sanseindtrykkene, der er bevidsthedens særkende. Det er derimod

Figur 6.



den fortsatte »snakken til jeg'et«, dvs. den løbende sproglige fortolkning af det oplevede ind i en privat livshistorie, der er specifik for bevidstheden.

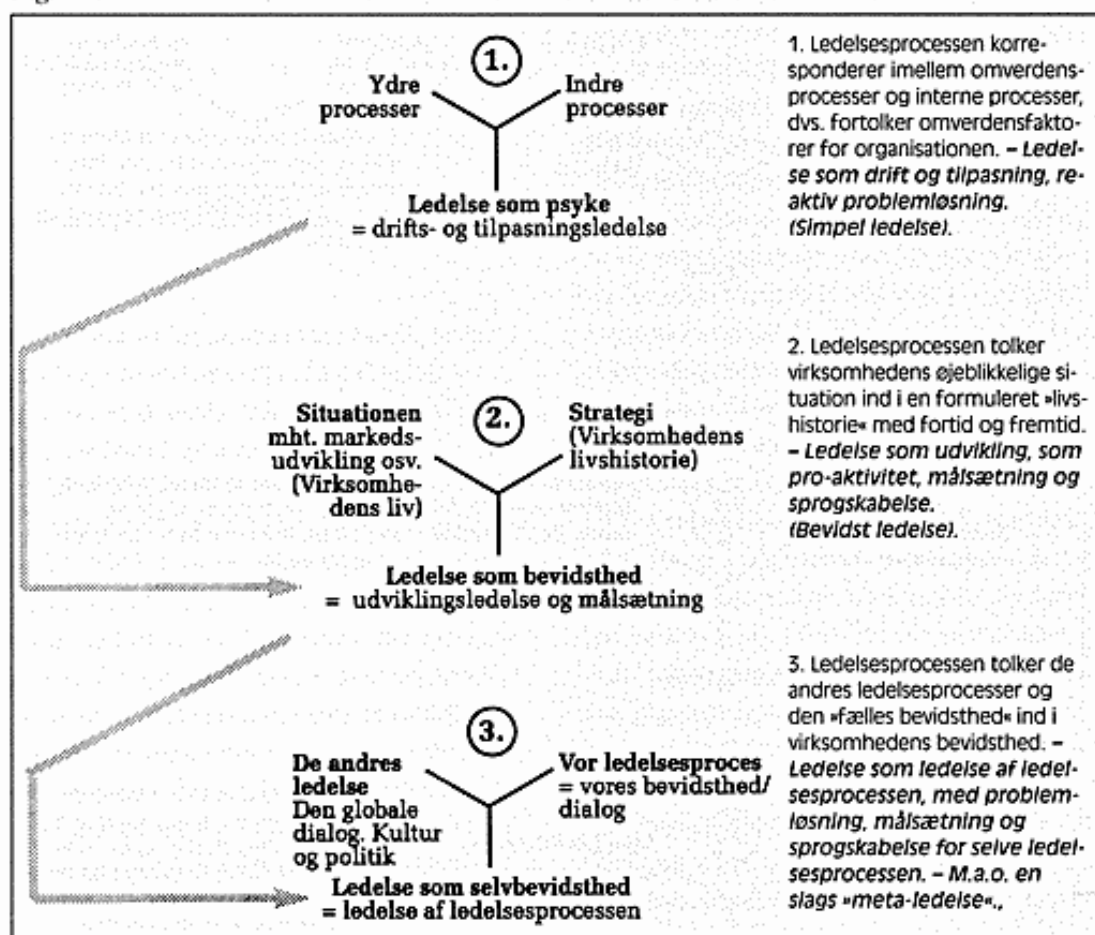
Bevidstheden korresponderer mellem livet/oplevelsen og sprogets metaforer for det oplevede. Det grundlæggende værktøj er et »model-jeg«, et abstrakt »jeg«. Selvet udgør en tilsvarende korrespondens mellem de andres sproglige ytringer (histori-

er/bevidsthed), altså kulturen, og den private bevidsthed.

### Indkredsning af begrebet organisationsbevidsthed

Analysen af bevidstheden viste i fig. 6 en udvikling af relationerne mellem organismens ydre og indre verden i retning af større og større adskillelse mellem adfærdsverdenen og organismens indre ver-

Figur 7.



den. En adskillelse, som betyder evnen til overblik, til at se situationens helhed og, for selvbevidstheden: en evne til også at se sin egen rolle i situationen. Men hvordan lader dette sig »oversætte« til organisations- og ledelsessprog?

Helt grundlæggende er vi i ledelsesteori også vant til at skelne mellem indre og ydre dimensioner, intern og ekstern effektivitet, intern og ekstern markedsføring osv. Vor opfattelse af en organisation er baseret på *organismen* som metafor, at organisationen altså rumligt kan afgrænses, som vi

f.eks. gør det med interessentmodellens overblik over virksomheden.

Hvis man studerer Peirce's tegntriade i sin grundform (fig. 2) er det åbenlyst, at det fortolkende subjekt har en slags nøgleposition, da det korresponderer mellem de to andre størrelser, etablerer forbindelsen imellem dem. I en virksomhed kan denne fortolkende rolle defineres som »ledelse«, da ledelsesprocessen netop skal få omverdensprocesser og indre processer i virksomheden til at korrespondere. Vi kan derfor forsøge at »oversætte« figur 6 således: (fig 7).

I analysen af den personlige bevidsthed viste figur 6 en stigende adskillelse fra »livet«, fra adfærdsverdenen. Man kan sige, at figur 7 viser en tilsvarende adskillelse fra »livet«, her forstået som *transformationsprocessen*. En adskillelse, der betyder evne til at danne sig et overblik over, hvem man er, hvad man laver og, hvor man vil hen. En evne, der kan forme virksomhedens fremtid og rumme konkurrencefordele. Men også en *adskillelse*, et syndefald, der får mange til at længes tilbage til den paradisiske iværksættervirksomhed, hvor alle er *opslugt* af transformationsprocessen og ingen spekulerer over, hvad de laver eller hvorfor.

Men hvad er egentlig ingredienserne i denne organisationsbevidsthed? – Som jeg allerede har nævnt, har vi grundlæggende en opfattelse af organisationen som en rumlig énhed – en metafor, der til dels er løgn, men som er en nødvendig forudsætning for tankevirksomhed omkring organisationen. *Interessentmodellen* er det systematiske udtryk for denne metafor.

Dernæst er organisationens *struktur* en grundpille; strukturen indebærer en eller anden form for balance mellem arbejdsdeling og koordinering. Arbejdsdelingen giver forskellige synsvinkler på virksomheden og dens omverden, og koordineringen gør det muligt at udveksle synsvinkler. Man må huske, at i den personlige bevidsthed fortolkes den øjeblikkelige situation som en indre fortælling i form af tanker. Tankerne er en slags indre dialog, man »snakker til sig selv«. I en organisation er den indre dialog ikke tanker, men kommunikation mellem mennesker i skrift og tale.

En tredje nødvendighed er et »model-

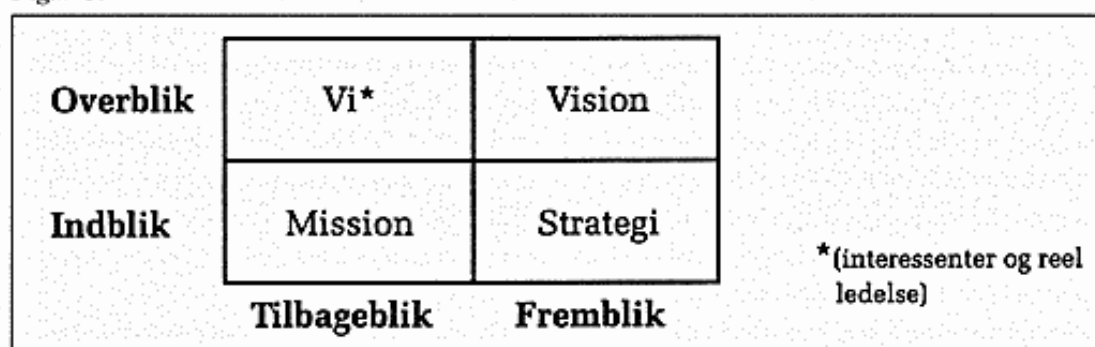
jeg«, altså den mentale model af organisationen og dens livshistorie. Det er selve overblikket, fortolkningen af den øjeblikkelige situation ind i organisationens fortid og fremtid. Denne mentale model er den grundlæggende forudsætning for, at virksomheden kan være proaktiv. Det systematiske udtryk kan siges at være virksomhedens *mission og strategi*.

En fjerde ingrediens i organisationers bevidsthed er det narrative element: at den fortløbende fortolkning af virksomhedens situation fortæller, altså *kommunikerer* ud i organisationen, ikke kun ved højtidelige lejligheder. Man kan måske sige det sådan, at hvis det er en snæver gruppe, der deltager i fortolkningsprocessen, eksisterer den narrative dimension kun på papiret. Det er *organisationen*, der skal være det fortolkende subjekt, »ledelse« skal forstås som en proces, ikke som en gruppe personer.

Det er ikke så mærkeligt, at flere af de ingredienser, der er nævnt ovenfor, i lidt anden opstilling genfindes i Johnsens' strategiske analyse-syntesemodel (fig. 8). Det skyldes, at selve analyse- og syntese-processen er en adskillelse fra nu'et, er opbygning af en model af verden vha. sprogets metaforer, m.a.o. er bevidsthed. Det er umiddelbart indlysende i forhold til denne artikels analyse af bevidsthed, at processen kræver både tilbageblik og fremblik, og at den skaber overblik. Men nogle af organisationsbevidsthedens grundingredienser findes i Johnsens nederste lag, »indblik«. »Indblik« modsvarer i min forståelse en mere konkret opfattelse af tingene end »overblik«. Det synes i modstrid med bevidstheden som adskillelse fra transformationsprocessen. Der må



Figur 8.



man imidlertid huske på, at den verden af sproglige metaforer, som vor personlige bevidsthed baserer sig på, har udviklet sig over tid. Den sproglige udvikling – og dermed den erkendelsesmæssige – går fra konkrete begreber over metaforer til mere abstrakte begreber. »Indblik« som konkret erkendelse er en nødvendig del af sprog-dannelsen. Ledelsessproget er dog gene-relt stadig for præget af selve transformati-onsprocessen; sprog-dannelsen omkring *le-delses*processen er kun ved sin begyndelse. Nærværende artikel er et forsøg på at medvirke i sprogskabelsen ved at stille spørgsmålet: Hvad er organisationsbevidst-hed?

Som det fremgår, er det ikke et spørgs-mål, der lader sig besvare let. Min fore-løbige konklusion er, at organisationsbe-vidsthed er en ledelsesmodel af verden, baseret på sproglige metaforer. En model, der lige som et landkort tillader os at sky-de genvej, når vi skal tilrettelægge organi-sationens fremfærd. Og yderligere: Orga-nisationers *selv*bevidsthed er en ledelses-model af verden, der rummer ledelsespro-cessen selv og muliggør tilrettelægning af ledelsesprocessens udvikling.

Spørgsmålet om organisationsbevidst-hed har relevans på flere leder. Hvis man ser fig. 7 som en udvikling over tid, kan man sige, at organisationsbevidsthed op-stod efter 2. verdenskrig med teorierne om strategisk planlægning. Den strategiske tænkning er dog ikke særlig udbredt, måske, som Henry Mintzberg<sup>2</sup> mener det, fordi den blev kvalt i planlægningsproce-durer. Man må også konstatere, at næste trin – ledelse af ledelsesprocessen i dialog med den sociale og politiske verden – næppe findes andet end i teoriernes ver-den, selvom enkelte virksomheder måske tangerer fænomenet. Der er altså et stort uopdyrket område, der ligesom strategisk tænkning kan betyde konkurrencefordele for den enkelte virksomhed (og måske være en nødvendighed for klodens overle-velse).

Inden for mit eget område, markeds-kommunikation, kan jeg endvidere se en relevans af begrebet organisationsbevidst-hed i forhold til dels Corporate Identity og dels Business-to-Business markedsføring, hvor de »personer«, hvis tanker man for-søger at påvirke, er organisationer. En for-ståelse af organisationsbevidsthed hænger

sammen med forståelsen af beslutningsprocesserne (organisationernes »tanker«).

Jeg støder ofte på artikler, der rummer problemer og temaer omkring ledelsesteori og markeds kommunikation, der utvivlsomt ville kunne beriges af synsvinklen organisationsbevidsthed. F.eks. Henry Mintzbergs kritik af strategisk planlægning, hvor jeg her vil citere to steder fra artiklen »Strategisk planlægning i et nyt lys« (Ledelse i Dag nr. 16, 1995):

*»Strategier udvikles ikke efter en plan, der er nøje overvejet. De kan opstå når som helst og hvor som helst i organisationen, typisk gennem processer bestående af uformel indlæring snarere end gennem formel planlægning.« – »Men jeg vil ikke påstå, at det er den virkelige vildfarelse. Den er nemlig: At formulering er adskilt fra implementering, og tankevirkomhed fra handling. – Det ligger i den fejlagtige metafor, som er meget populær i planlægningslitteraturen, men som faktisk stammer helt tilbage fra Frederick Taylor, at organisationer har hoveder eller »toppe«, der tænker, og kroppe eller »mellem-« og »underdele«, som handler.»*

Citaterne synes at bekræfte, at det kan være på sin plads at undersøge begrebet organisationsbevidsthed. Endnu står jeg kun ved begyndelsen af arbejdet, der er mange spørgsmål, der skal undersøges, artiklen her beskriver kun problemformuleringen for et bog-projekt, jeg arbejder på.

### Summary

*Is it at all meaningful to talk about the consciousness of organisations?*

*To answer this question, the article analyses the concept of consciousness, based on theories by three authors. The conclusion is that personal consciousness can be perceived as a mental model of the world which, like the using of a map, makes it possible to take a short cut in the real behavioural world. The analysis shows three stages in the development of consciousness: Psyche – consciousness – self-consciousness.*

*The implementation of the concept of consciousness in management theory must mean a management model of the world which similarly allows the organisation to take a short cut in the real market world. Here, the concept can also be divided into three stages: basic management – conscious management – management of the management process.*

*Compared to actual management reality, conscious management must be said to be relatively rare, and management of the management process (or self-conscious organisations) to be virgin soil. So, there are still many short cuts to be explored.*

### Noter

1. Erik Johnsen: »Strategisk analyse og syntese – En kvalitativ metode.« Handelshøjskolens Forlag, København 1993.
2. Se artiklerne: Henry Mintzberg: »Strategisk planlægning i et nyt lys I-II«, Ledelse i Dag nr. 16, 1995 og Ledelse i Dag nr. 17, 1995.

## Litteratur

Jesper Hoffmeyer: *»En snegl på vejen – Betydningens naturhistorie«*. Rosinante/Munksgaard, 1993.

Julian Jaynes: *»The Origin of Consciousness in the Breakdown of the Bicameral Mind«*. Boston, 1976.

Erik Johnsen: *»Strategisk analyse og syntese – En kvalitativ metode.«* Handelshøjskolens Forlag, København 1993.

Boje Katzenelson: *»Psyken verden, i verden – Et naturevangelium«*. Aarhus Universitetsforlag, 1989.

Henry Mintzberg: *»Strategisk planlægning i et nyt lys I-II«, artikler i Ledelse i Dag nr. 16 og 17, 1995.*

### Baggrundslitteratur:

Ichak Adizes: *»Virksomhedens kredsløb – Diagnose og terapi«*. Børsens Forlag, København, 1988.

D.H. Ingvar & C.G. Sandberg: *»Det metvetna företaget – om ledarskap och biologi«*. Timbro Förlag, Sverige, 1985.

Erik Johnsen: *»Ledelse af ledelsesprocessen.«* Dafolo Forlag, Frederikshavn, 1988.

K.B. Madsen: *»Bevidsthed og adfærd«*. Gyldendals pædagogiske bibliotek. København, 1983.

Henry Mintzberg: *»Den effektive organisation: Kræfter og former«, artikel i Ledelse i Dag nr. 8, 1992.*

B.C. Reimann og V. Ramanujam: *»Hvorfor træffer så mange kloge ledere så mange dumme beslutninger? – Handling kontra tænkning: En diskussion om ledelse og strategi mellem Tom Peters og Michael Porter.« Artikel i Ledelse i Dag nr. 9, 1992.*

Ingrid Tøllgerdt-Andersson: *»Betydningen af en positiv og effektiv ledelse«. Artikel i Ledelse i Dag nr. 1, 1990.*