

Beslutningens ubesluttelighed

Åkerstrøm Andersen, Niels

Document Version

Final published version

Publication date:

2001

License

CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):

Åkerstrøm Andersen, N. (2001). *Beslutningens ubesluttelighed*.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 14. Aug. 2022



Beslutningens ubesluttelighed

Niels Åkerstrøm Andersen

WP 3/2001

April 2001

MPP Working Paper No. 3/2001 ©

April 2001

ISBN: 87-90403-90-8

ISSN: 1396-2817

Department of Management, Politics and Philosophy

Copenhagen Business School

Blaagaardsgade 23B

DK-2200 Copenhagen N

Denmark

Phone: +45 38 15 36 30

Fax: +45 38 15 36 35

E-mail : as.lpf@cbs.dk

<http://www.cbs.dk/departments/mpp>

Beslutningens ubesluttelighed

af Niels Åkerstrøm Andersen¹
Handelshøjskolen i København
Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
Tlf.: +45 3815 3664
E-mail: na.lpf@cbs.dk

Indledning

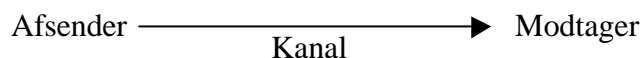
Jeg vil i denne artikel forsøge at stille skarpt på fænomenet beslutning. Jeg vil undersøge, hvilke muligheder det giver at stille beslutningsproblematikken op inden for en kommunikationsteoretisk systemteori. Kommunikationsteori sættes i denne sammenhæng i modsætning til handlingsteori. Det drejer sig om at se beslutning som kommunikation i stedet for som handling, og det drejer sig derfor også om at frigøre beslutningsteorien fra enhver adfærdsteori, herunder fra enhver reduktion af beslutninger til en bagved liggende aktorbåren intentionalitet af såvel rationel som symbolsk art. Den kommunikations-teoretiske reformulering af beslutningsproblematikken vil tage sit afsæt i den tyske sociolog Niklas Luhmann og hans teori om sociale kommunikationssystemer. Derudover vil jeg trække på bl.a. Jacques Derrida, George Spencer-Brown og Heinz von Foerster.

Der er nu gået mere end 50 år siden H. A. Simon åbnede et nyt terræn for den organisationsteoretiske diskussion gennem konsekvent problematisering af forestillingen om den rationelle beslutningstager. Der er løbet meget vand i åen siden den gang, men der er ingen tvivl om, at den måde problematikken blev åbnet på, etablerede en enorm dynamik i organisationsteorien.

Diskussionen i 1950'erne var i høj grad teoretisk eksperimenterende og åben for mange ikke økonomiske discipliner. F.eks. blev adfærdspsykologi og kybernetikken trukket ind og deres teoretiske potentiale undersøgt. Især kybernetikken og Shannons kommunikationsteori synes at have spillet en stor rolle, ikke mindst på den måde, at størstedelen af efterkrigstidens diskussion og fornyelse af beslutningsteorien kan ses som gradvise opgør med kommunikationsteoriens forudsætninger.

¹ Denne artikel har været fremlagt både på et internt seminar på LPF og på en konference om Luhmann og organisation i Oslo 2001 arrangeret af Tore Bakken, Handelshøjskolen BI. Jeg vil gerne takke de tilstedeværende for gode kommentarer og kritik. Særlig vil jeg takke Anders la Cour, Morten Knudsen, Betina Rennison, Sten Vallentin og Holger Højlund, der har kommenteret indtil flere gange og været med i løbende diskussioner på gangene.

Forenklet kan Shannons kommunikationsteori (Shannon & Weaver 1963: 34) opstilles således:



I beslutningsteorien er afsenderen følgelig en beslutningstager, der afsender en beslutning, der får konsekvens gennem sin modtagelse (gennemførelse).

I en artikel fra 1991 sammenfatter James March udviklingen i den beskrivende beslutningsteori i fire forestillinger om, hvordan man kan tale om beslutningsprocesser:

1) forestillingen om at beslutninger er et resultat af bevidst konsekvensstyret handling, 2) forestillingen om at beslutninger er styret af en identitetslogik, der udøves gennem et system af organisatoriske strukturer, regler, roller og vaner, 3) forestillingen om beslutninger som resultatet af sammenstød af forskellige øjeblikke i forskellige aktørers liv samt 4) forestillingen om beslutningstagen som kontekst, hvori man kan udvikle og værdisætte sin fortolkning af tilværelsen og sin egen placering heri (March 1995: 51-69).

De fire forestillinger *kan* ses som mere og mere radikale modificeringer og problematiseringer af Shannons model. De to første forestillinger problematiserer især afsenderforudsætningerne. De ser på betingelserne for at kode og afsende en beslutning, herunder kalkulationens begrænsninger. Den tredje forestilling opløser den forudsætning, at afsender og modtager er forbundet til hinanden gennem en klar kanal. Forudsætningen har indtil da været at betragte hierarkiet som organisationens kommunikationskanal. Nu bliver hierarkiet som kommunikationskanal stærkt problematiseret, med den effekt, at der er beslutninger, der afsendes men aldrig modtages, og modtagelser der aldrig er afsendt. Vi får strømme af kommunikationer, der krydses og kobles uforudsigeligt. Kanalen bliver til netværk. Den fjerde forestilling problematiserer modtagelsen af beslutningen. En beslutning modtages ikke længere automatisk med den betydning og intentionalitet, som den var afsendt med. Modtageren gives selvstændighed i forhold til det afsendte budskabs fremstilling. Det handler ikke simpelt om, at modtageren kan misforstå afsenderen, men om at den afsendte beslutning bliver anledning for modtageren til alt mulig andet, end det beslutningen efter afsenders intention skulle dreje sig om. Beslutningen bliver anledning til, at modtageren kan fortolke verden, herunder beslutningstageren, bekræfte og afkræfte tillidsrelationer, socialisere nye aktører, nyde at have indflydelse, idet hele tage anledning til at skabe mening. Således bliver det modtageren, der har magten i kommunikation gennem udlægning af det afsendte.

I hele denne udvikling, som har været særdeles produktiv og indsigtsgivende for organisationssociologien, synes selve begrebet beslutning imidlertid at være gledet ud. Det er gået fra at være organisationssociologiens forankringspunkt til at have en stadig mere usikker status. Beslutning synes at forvandle sig fra at være en intentionel kommunikativ handling over en sammenkoblende begivenhed til at være et særligt ritual blandt så mange andre ritualer. Det er i dag meget vanskeligt at finde klare teoretiske

definitioner og udfoldelser af begrebet beslutning på trods af organisationssociologiens generelle teoriske fornyelse og raffinering. Det er måske fordi, man stadig er bundet af Shannons model, trods omfattende teoriudvikling, måske fordi man ikke har kunnet løsrive sig fra beslutning som intentionel handling. Og man kan i forlængelse heraf spørge: Hvis beslutningsbegrebet er blevet uklart og udvandet, hvad så med organisationen som organisationssociologiens genstand? Kan organisationssociologien konstruere sin genstand uden et entydigt beslutningsbegreb, der kan forankre definitionen af organisation overhovedet?

I dag foregår der ombrydninger i sociologien, der i omfang kan sammenlignes med de, der foregik i 1950'erne. Ombrydningerne trækker på helt nye tankefigurer inden for biologien (Maturanas teori om autopoiesis), matematikken (Spencer-Browns formkalkyle), kybernetikken (Von Foersters anden ordens kybernetik) og sprogfilosofien (Derridas dekonstruktivisme).

I forskellige forfatterskaber inden for organisationssociologien er enkeltindsigter fra disse ombrydninger trukket ind. Således har f.eks. Morgan fundet inspiration i autopoiesisbegrebet, og Gergen og Hassard i Derridas dekonstruktivisme (Morgan, G., 1988, Hosking, Dachler & Gergen, 1995, Reed & Hugheds 1992).

Det er min opfattelse, at størstedelen af disse inddragelser er sket på en måde, der har afbøjet de oprindelige inspirationskilders radikalitet, og at konsekvenserne af de nye tankefigurer meget langt fra er tænkt til ende i deres foreløbige applikationer. Hvis man tænkte dem til ende kunne man måske endeligt bryde med Shannons første ordens kybernetik og finde en ny måde at formulere problematikken beslutning på, der igen kan flytte beslutningsbegrebet ind i centrum af organisationssociologien.

I nærværende artikel vil jeg introducere Niklas Luhmanns forsøg på at genopstille beslutningsteorien og med denne også organisationsteorien på nyt grundlag. Luhmanns organisationsteori trækker på den ene side på velkendte klassikere. Blandt hans favoritter hører J. G. March, H.A Simon, K. Weich og N. Brunson. Niklas Luhmann deltog selv i de tidligere opgør med den rationelle beslutningstager i 1950'erne og begyndelsen af 1960'erne, og bidrog også den gang med artikler i antologier sammen med bl.a. Simon. På den anden side er den gentænking Luhmann laver af organisationsteorien fra omkring 1980 og frem radikal i den forstand, at han ikke blot foreslår en ny teori, men tillige skifter epistemologi. Han forsøger at tage skridtet fra en første til en anden ordens kybernetik. Luhmanns tilgang kan i dag beskrives som radikalkonstruktivistisk:

- Verden er iagttagelig, men kun som konstruktion, altid indrammet af en forskel.
- Samfundet består af sociale systemer, der består ved og af kommunikation og intet andet.
- Mennesker er omverden til de sociale systemer, og personer optræder kun i sociale systemer som semantiske tricks.
- Handlinger er blot et tilskrivningsfænomen i de sociale systemer.
- Sociale systemer er autopoietiske. De skaber sig selv inklusiv samtlige elementer, de består af, herunder deres omverdensgrænser og autopoietiske operationer.

I denne tilgang er Shannons model endeligt afgået ved døden, idet kommunikation som vi skal se i det følgende ikke længere kan reduceres til en overførsel mellem afsender og modtager, ikke længere kan reduceres til individers handlinger, men betragtes som irreducible selv-referentielle rekursive selektioner.

Spørgsmålene er: Hvordan kan beslutning betragtes som en form for kommunikation, der ikke kan reduceres til kommunikationsdeltagerne og deres intentioner? Hvordan forandrer en sådan betragtning også vores organisationsforståelse? Samt hvordan udvider og indsnævrer et sådant perspektiv vores empiriske iagttagelsesmuligheder?

Min påstand er: En epistemologi som den ovenstående åbner for alverdens *hvordan*-spørgsmål angående organisationen, dens elementer, sprog etc. En epistemologisk tilgang gør det muligt at problematisere alle de selvfølgelighedens steder som organisationspraktikere såvel som teoretikere plejer at tale fra. Den skaber en modstandskraft over for de mængder af lukninger, som tilbydes i de utallige koncepter og værktøjer, der dukker op daglig for organisering og ledelse. Epistemologi muliggør refleksion, hvor koncepterne tilbyder hastighed. Prisen for denne refleksion er til gengæld afkaldet på egentlige forklaringer. Epistemologien ikke blot åbner. Betingelsen for dens åbenhed er, at *hvad-* og *hvorfor*-spørgsmål lægges til side, idet disse fører til den modsatte bevægelse. Til gengæld fås en ny konkrethed og empirifølsomhed, som ikke er viklet ind i organisationspraksisernes hverdagssprog.

Artiklen er delt op i otte afsnit: 1. En kort introduktion af Niklas Luhmanns systemteori. 2., 3 og 4. En luhmanniansk formanalyse af beslutning. Her lægges de vigtigste sten. 5. Præsentation af et forslag om at betragte organisationer som et biprodukt af udfoldet paradoksi. 6. Beslutningstageren som semantisk trick i organisationer. 7. Problemet om organisationers enhed. Endelig 8. konklusionen om erkendelsesinteressen i en systemteori om organisation og beslutning.

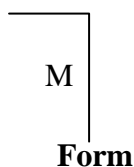
1. Luhmanns teori om sociale kommunikationssystemer

Luhmanns systemteori er omfattende. Her vil jeg blot præsentere nogle hovedaspekter ved tre af hans begreber, som jeg i det efterfølgende vil trække på: Iagttagelse, kommunikation og autopoiesis.

Iagttagelse

Luhmann har et sted skrevet, at hvis der er en kerne i systemteorien, som han ikke vil kunne vige fra uden at det hele falder fra hinanden, udgøres den af hans overvejelser og sociologiske applikation af Spencer Browns formkalkyle og teori om iagttagelsen som operation.

Udgangspunktet er her, at iagttagelser kan forstås som forskelsdannende operationer. En iagttagelse er en indikation inden for rammen af en forskel (Spencer-Brown 1969). En iagttagelse består altså i en indikation. Noget indikeres: briller, betalingsbalanceunderskud, idiot etc. Men en sådan indikation sker altid inden for rammen af en forskel, der på den måde bestemmer iagttagelsen. En forskel har to sider, den markerede inderside og den umarkerede yderside. Når noget indikeres, markeres indersiden, men ydersiden står umarkeret. Der markeres f.eks. organisatorisk ineffektivitet, men iagttagelsen kan ikke samtidigt iagttage, hvorfra ineffektivitet er betragtet. Iagttageren ser ineffektivitet, men ser ikke hvilken effektivitetsforestilling, der gør ham istand til at markere ineffektivitet. Han ser, hvad han ser, og ser ikke, at han ikke kan se, hvad han ikke kan se. Forskellen er med andre ord iagttagelsens blinde plet. Det er altså ikke iagttageren, der "styrer" iagttagelsen. Det er heller ikke det, der iagttages, genstanden, der bestemmer, hvordan den bliver iagttaget. Det er derimod den forskel, der danner rammen for iagttagelsen, der bestemmer, hvordan hvad der kan dukke op for iagttageren, og hvad der ikke kan. Formelt kan det stilles således op:



M står her for indersidens markering. Ydersiden er umarkeret. Form står for enheden af forskellen, altså enheden i det forskellen adskiller. Denne enhed er iagttagelsens blinde plet. Formen henviser ikke til noget uden for sig selv, kun til sig selv. Enhver form rummer derfor et iboende paradoks.

Enhver iagttagelse foretager egentlig en dobbeltkløvning af verden. Iagttagelsesoperationen flækker for det første verden i det markerede og det umarkerede. Men den flækker også verden i iagttager og iagttaget. Iagttageren er ikke før iagttagelsen. Det er iagttagelsen som operation, der gennem sin operation sætter både iagttager og genstand. Jævnfør eksemplet ovenover med ineffektivitet, er det iagttagelsen af organisatorisk ineffektivitet, der får iagttageren til at dukke op som organisationsiagttager og ikke som elsker, præst, skolelærer eller noget andet.

En iagttagelse iagttager og ser ikke hvorfra den iagttager, og ser derfor heller ikke hvordan iagttageren konstitueres som sådan. En anden iagttagelse kan imidlertid iagttage den første iagttagelse og se den første iagttagelses umarkerede side. Vi kan herefter skelne mellem iagttagelser af første orden og iagttagelser af anden orden. Og her er kernen i Luhmanns systemteori; den går i al sin enkelthed ud på at iagttage andre systemers iagttagelser med henblik på at studere, hvordan systemerne og deres omverdener dukker op i iagttagelserne, og de blinde pletter og paradokser, som deres iagttagelser er fanget i (Luhmann 1988a, 1988b, 1990a, 1993b).

For at gøre det må en systemteoretiker pålægge sig selv to begrænsninger. Den første er, at en systemteoretiker ikke kan iagttage andet end iagttagelser. Alt må derfor kunne reduceres til iagttagelser for fungere som genstand for systemanalyse. En systemteoretiker kan derfor ikke sondre mellem f.eks. en organisations iagttagelse af sin omverden og systemteoretikerens egen iagttagelse af omverden og dømme fejl eller falsk bevidsthed der, hvor organisationen iagttager noget anden end teoretikeren. Han må begrænse sig til at iagttage iagttagelser, og kan ikke sammenligne iagttagelserne med "verden". Den anden selv begrænsning ligger i erkendelsen af, at enhver anden ordens iagttagelse altid allerede også er en første ordens iagttagelse med sin egen blinde plet. Også iagttagelser kan kun iagttages inden for rammen af en forskel. Denne forskel er forskellen mellem indikation og forskel, idet iagttagelsesoperationen kan ses som en form, der er enheden af denne sondring.

Kommunikation

Ifølge Luhmann er det ikke reserveret menneskelige systemer at iagttage. Mange forskellige typer af systemer kan iagttage f.eks. biologiske organismer, bevidstheder og sociale systemer. De iagttager selvfølgelig ikke på samme måde, idet deres basale systemoperationer er forskellige. Celler er baseret på liv. Psykiske systemer på bevidsthed og sociale systemer på kommunikation. Så sociale systemer påstår Luhmann kan altså iagttage selvstændigt gennem kommunikation. Spørgsmålet er da, hvordan? Hvordan kan vi forstå sociale systemer som selvstændige kommunikationssystemer?

Udgangspunkt er, at samfundet består af sociale systemer. De sociale systemer er meningskonstituerende kommunikationssystemer, der består af og ved kommunikation – og intet andet. Det sociale består af intet andet end kommunikation. Samfundets grundbegivenhed sættes altså ikke som handling, men som kommunikation.

Kommunikation er en strøm af selektion, som hele tiden bagud binder sig til tidligere kommunikation. Luhmann taler om kommunikation som enheden af tre selektioner: information (hvad skal kommunikeres?), meddelelsesform (hvordan skal informationen meddeles?) samt forståelse (hvordan skal det meddelte forstås?). Forståelse er her ikke et psykologisk begreb. Forståelse indikerer her, hvordan den følgende kommunikation vælger at knytte an til tidligere kommunikation, om overhovedet. Her gemmer sig tre pointer. Den første pointe er, at det er den efterfølgende kommunikation, der bestemmer, om der overhovedet er kommunikation. Enetaler er f.eks. ikke kommunikation. Først når der bliver svaret, er der kommunikation. Kommunikation skabes bagud, siger Luhmann. Den anden pointe er, at en kommunikation altid er åben for mange tilslutninger. En kommunikation tilbyder en horisont af tilslutningsmuligheder. En meddelelse kan f.eks. tages alvorligt eller tages for sjov. Der er altid et overskud af muligheder i en kommunikation. Forståelse er simpelthen valget af tilslutning blandt tilslutningsmuligheder. Det betyder, at det er den tilsluttende kommunikation, der både bestemmer, om der skal kommunikeres og hvordan. Men enhver tilslutning åbner igen et væld af tilslutningsmuligheder, som selekteres i efterfølgende kommunikation o.s.v. Kommunikation er en rekursiv strøm af tilslutningsmuligheder og tilslutninger. Udsagn byder op til nye udsagn. Den tredje pointe er, at netop fordi kommunikationen er en sådan

bagudvendt strøm kan ingen kommunikationsdeltager kontrollere kommunikationen. Kommunikationen får så at sige sit eget liv, som ikke kan reduceres til kommunikationsdeltagerne (Luhmann 1996, Luhmann 2000a).

Autopoiesis

Det tredje og sidste begreb jeg her vil introducere er autopoiesisbegrebet, der oprindeligt er udviklet af Maturana (Maturana 1981: 21). Luhmann beskriver kommunikationssystemer som autopoietiske, og vil hermed understrege dem som selvstændige systemer, der ikke kan reduceres til andre systemer, f.eks. til en art aggregering af menneskelige handlinger.

At et system er autopoietisk betyder, at et system alene består af selv-producerede elementer. Alt, der fungerer som elementer i systemet, er fremstillet af systemet selv gennem et netværk af sådanne elementer (Luhmann 1995c: 5; Luhmann 1990b).

Kommunikation foregår altid i et socialt system, som er autopoietisk lukket om sig selv. Sociale systemer skaber sig selv gennem kommunikation. De skaber deres egne strukturer, deres egne kommunikative operationer og deres egen omverden. Når kommunikationen kommunikerer opstilles krav til egen kommunikation. Et kommunikationssystem konditionerer så at sige sig selv som kommunikation i kommunikationen og afgrænser sig derigennem til andre kommunikationssystemer. Som del heraf konstruerer et socialt system sit eget billede af sig selv og sin omverden. Omverden bliver en intern konstruktion i systemet, og i konstruktionen af omverden bestemmes systemet selv, som det omverden ikke er. Der er derfor lige så mange omverdener, som der er systemer. Gennem de interne konstruktioner af omverden gøres de andre systemer også til omverden. De mange sociale systemer kan derfor kommunikere *om* hinanden i det omfang, de har konstrueret hinanden som relevant omverden, men de kan under ingen omstændigheder kommunikere *med* hinanden. Dertil har de konditioneret deres kommunikation for heterogent. Som eksempel på ovenstående kan man tænke på retten som kommunikation. Inden for den retlige kommunikation har der over tid udviklet sig et helt særegent sprog, med sine egne koder (ret/uret) og med sine egne institutioner (parlament/administration og domstolssystem) og med sin egen måde at udvikle nye begreber på gennem retsvidenskaben og domstolspraksis. Når man betjener sig af det retlige sprog i en retssal, er der således ganske snævre grænser for, hvad man kan tale om, hvordan, og med hvem, og dermed ret store muligheder for at forudsige de andres forventninger og dermed de mulige tilslutninger til kommunikationen. Systemet er lukket og selvskabende.

Jeg vil stoppe den mere generelle begrebs gennemgang her og bevæge mig over i begrebet beslutning.

2. Beslutningens form

Min første iagttagelse af beslutning vil være foranalytisk. Hvis vi iagttager beslutninger som iagttagelser, hvad dukker så op? Hvordan kan vi iagttage beslutninger iagttagelsesteoretisk? Der er her to muligheder: Den første mulighed er at iagttage, hvordan beslutninger iagttages, dvs. hvordan beslutninger gøres til *genstand* for iagttagelse. Vi iagttager f.eks., hvornår en bestemt organisation kalder noget for en beslutning. Når vi iagttager, hvordan andre systemer iagttager beslutninger, spørger vi: Inden for rammen af hvilken forskel kan iagttagelser indikere beslutninger? Det vil sige, hvor fra og ved hjælp af hvilken forskel kan beslutninger iagttages? Den anden mulighed er at iagttage beslutninger som en særlig iagttagelses*form*. Beslutning er da ikke en genstand, der kigges på, men en særlig distinktion, der kigges igennem. Det kommer til at handle om beslutning, som et særlig blik på verden. At kommunikere gennem beslutningens form, indebærer en specifik måde at iagttage på, som netop kendetegner beslutningskommunikation og ingen anden kommunikation. Når vi spørger til beslutning som iagttagelses- og kommunikationsform spørger vi til beslutningen som en enhed af noget, der er adskilt: Når der iagttages gennem formen beslutning, hvordan kan der da indikeres inden for rammen af hvilken forskel? Hvordan sættes iagttagelsens blinde plet, når der iagttages gennem beslutningens form? Det vil sige, hvordan sættes formen "beslutning", og hvilke iagttagelser bliver da mulige?

Jeg vil begynde foranalysen i det sidste spørgsmål. Det, jeg så spørger til, er den forskel, beslutningskommunikation foregår ved hjælp af, og som beslutning er enheden af.

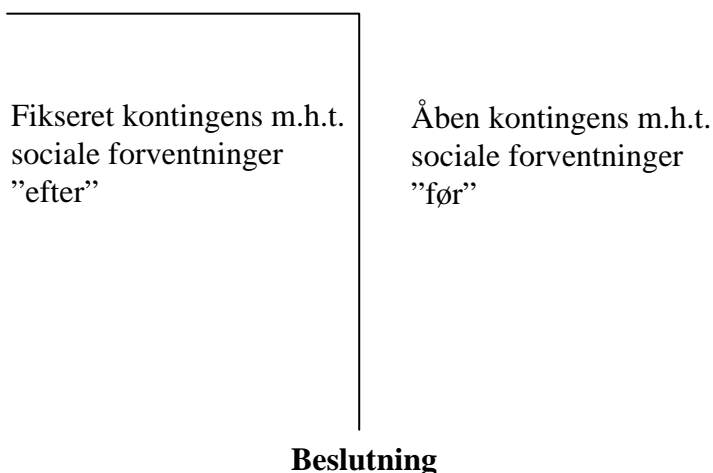
Hvis jeg foreløbig definerer en organisation som et socialt system, der kommunikerer gennem beslutninger, så er det, jeg forsøger at få hold på også den organisatoriske kommunikations form, den form som *al* organisatorisk kommunikation foregår indenfor.

Helt grundlæggende foreslår jeg, at beslutning er en kommunikation, der indebærer en stillingtagen til sociale forventninger. I enhver kommunikation cirkulerer konstant et væld af forskellige forventninger. Forventningerne kan deles i tre: temporale forventninger rettet mod fremtiden, faktuelle forventninger rettet mod verdens indretning og endelig sociale forventninger rettet mod kommunikationsdeltagerne, forventninger til 'dem', 'mig' og 'os'. Beslutningskommunikation er ikke kommunikationen af de sociale forventninger i sig selv, men præcist en *stillingtagen* til de mange forskellige og måske modstridende sociale forventninger i kommunikationen.

Beslutninger lægger ikke fremtiden fast. Beslutninger stiller og indstiller de forventninger, der er mellem organisationens medlemmer til, hvad der skal ske i organisationen og hvad de hver især skal gøre, og ikke mindst hvad de kan forvente sig af fremtidige beslutninger. Beslutninger indstiller forventninger til senere beslutninger.

En beslutning indfører et skel i kommunikationen mellem før og efter beslutningen. En beslutning kløver verden i før og efter. Skellet mellem før og efter er et skel i den besluttende iagttagelses operation. Når beslutningen beslutter og markerer, at nu er vi efter beslutningen, dukker 'før' op som før beslutningen. Først når beslutningen er besluttet kan grænsen mellem efter og før beslutningen krydses og "før" beskrives som før beslutningen. "Før" er altid i "efter"s ordning af iagttagelsen. Sådan må det være. "Før" er altid relativ til beslutningens markering af, at nu er der besluttet. "Før" flytter sig derfor også altid i forhold til markeringen af beslutninger i kommunikationen.

I beslutningens lys fremstår "før beslutningen" som der hvor der forelå *åben kontingens* m.h.t. hvilke sociale forventninger blandt medlemmerne, der vil komme til at gøre sig gældende i fremtiden. Dvs. beslutningen sætter "før" som der, hvor der kunne forestilles mange forskellige udgange på en bestemt situation, der hvor meget endnu kunne ændres. Efter beslutningen fremstår samme kontingens, samme åbenhed m.h.t. situationens udgange, i fikseret form, nemlig ved, at beslutningen kunne være truffet anderledes. Kun én udgang blev faktisk valgt, men andre udgange kunne være valgt. Det, der kunne ændres, er nu lagt fast. Vi kunne have gjort, men vi gjorde noget andet. Beslutningskommunikation former altså i hver eneste operation forskellen fikseret/åben kontingens med hensyn til sociale forventninger (Luhmann 1993a). Beslutningens form kan herefter formaliseres således:



En beslutning er således enheden af forskellen fikseret/åben kontingens m.h.t. sociale forventninger, og som enhed er beslutning både det, der flækker verden i de to sider og det, der holder siderne sammenkøbet til hinanden.

3. Beslutningens tredobbelte paradoksi

Formanalysen er dermed ikke slut, kun godt begyndt. Jeg har lokaliseret, hvilken flækkemekanisme en beslutning er, men vi har langt fra været inde i, hvordan

beslutningen er en enhed af det den flækker, hvilken blind plet den sætter for kommunikationen og hvilken paradoksi den dermed installerer.

Da formen beslutning er sat af sig selv og ikke kan gives nogen endelig bestemmelse af noget uden for den selv, må den som alle andre former løbe ind i sig selv og kun give sig til sig selv. Derved etablerer enhver form et paradoks. Men det interessante er ikke at råbe: Se et paradoks! Det interessante er dels en præcis bestemmelse af paradokset og dels en pegning på, hvordan kommunikationen undgår at lade sig blokere af sin paradoksi, men håndterer og udfolder paradoksien. Den præcise bestemmelse af beslutningens paradoksi er, som vi skal se i det følgende, samtidigt en bestemmelse af den organisatoriske kommunikations "uendelighedsmaskine", kommunikationens infinitet, det der holder den organisatoriske kommunikation i gang, tvinger den til fortsættelse og aldrig tillader en falden til ro.²

Beslutninger er grundlæggende set paradoksale og paradokset er tredobbelt:

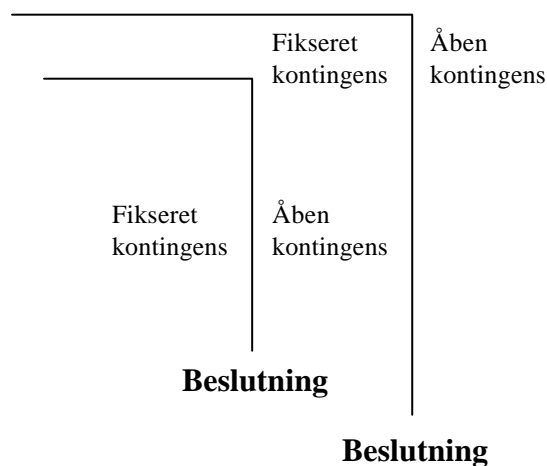
1. *Kun spørgsmål, der principielt er ubesluttelige, kan besluttet* (Foerster 1989 og 1992, Luhmann 1993a, Luhmann 2000c: 132). Paradokset består i, at ingen beslutning kan finde en endelig bestemmelse. Man kan ikke regne eller argumentere sig frem til en beslutning. Hvis man gennem saglig analyse kan komme frem til et resultat, er der ikke tale om en beslutning, men om kalkulation. Dvs. såkaldte rationelle beslutninger er slet ikke beslutninger. Beslutningens form udelukker simpelthen enhver tvang inklusiv logik og beregning. Hvis kun principielt ubesluttelige spørgsmål kan besluttet, er det ensbetydende med, at beslutningskommunikation er kastet ud i frihed, i en valgfrihed, der ikke kan analyseres bort. Således kan organisationer ikke analysere sig frem til, hvem der skal ansættes, hvad der skal investeres i eller hvordan der skal prioriteres. Så det første paradoks består i tvangen til frihed.

2. *Beslutninger indstiller sociale forventninger til fremtiden, men træffes altid bagud*. Paradokset har udgangspunkt i, at beslutningskommunikation ligesom al anden kommunikation er bagudrettet. Først når en beslutning er gennemført kan det afgøres, om den faktisk var besluttet, om der blev indstillet forventninger eller ej, om kontingensen blev fikseret eller ej. Kun bagud kan det afgøres om en beslutning virkelig var en beslutning eller bare var snak uanset, hvad kommunikationen 'oprindeligt' blev kaldt. Det betyder videre, at beslutninger konstant beslutter, hvilke tidligere kommunikationer, der var beslutninger og derfor må få lov til at fungere som beslutningspræmisses for fremtidige beslutninger. Beslutningskommunikationer knytter altid an til tidligere kommunikation og selekterer gennem anknytning, hvad der regnes som en beslutning. En beslutning kan således ikke selv bestemme, om den er besluttet. Den må af senere beslutninger tilskrives beslutningens karakteristika for at blive en beslutning. Således begynder snart sagt alle møder med at beslutte, hvad man besluttede sidste gang bl.a. gennem godkendelse af referat. De "tidligere" beslutninger gøres gennem referat-beslutninger på den måde til *beslutningspræmisses* for aktuelle møder, hvis beslutninger igen må besluttet bagud for at

² For andre forsøg på at tænke paradokser i organisationer se f.eks. Westenholz 1993 og 1999.

blive beslutninger. Beslutninger producerer beslutninger. Det er m.a.o. først, når en beslutning anerkendes som en beslutningspræmis, at den er besluttet. Beslutningskommunikation er derfor ikke alene kommunikation *i* beslutningens form, men altid allerede også kommunikation *om* beslutninger (Luhmann 2000c: 222-256). Det andet paradoks består altså i, at det er den kommunikative markering af at beslutning er gennemført, der gør en beslutning til en beslutning.

3. *Hvad en beslutning er, er i sig selv en beslutning.* Det tredje beslutningsparadoks består i, at der kun er beslutningen til at beslutte, hvornår noget er en beslutning, dvs. hvornår noget er en fiksering af sociale forventninger. Organisationer træffer ikke bare beslutninger. De træffer også hele tiden beslutninger om, hvad der gør en beslutning til en beslutning. Hvem har bemyndigelse til at træffe hvilke afgørelser? Skal en beslutning konfirmeres på et møde for at være besluttet eller er det nok, at chefen siger, at sådan skal det være? Skellet mellem åben og fikseret kontingens m.h.t. sociale forventninger, som al beslutningskommunikation hele tiden former, er altså selv underbestemt og ubeslutteligt! Det er ikke givet, hvornår en social forventning er fikseret. Beslutninger må beslutte sig selv – og denne beslutning er selvfølgelig ligesom alle andre beslutninger paradoksalt funderet. Således findes der mange forskellige kriterier for, hvornår en beslutning er truffet. Kriterierne varierer fra organisation til organisation, fra sammenhæng til sammenhæng, organisationsniveau til organisationsniveau o.s.v. Og kriterierne er altid kun partielt fikserede. Formelt kan dette beskrives som et reentry, der kan opstilles således:



Forskellen mellem fikseret og åben kontingens mht. sociale forventninger kopieres og genindtræder i sig selv som del af sig selv. Det sker f.eks. når skellet mellem fikseret og åben kontingens søges fikseret. Paradoksien består nemlig i, at den "kopierede" forskel på én gang er identisk med og forskellig fra den "originale", og at denne genindtræden er en altid allerede genindtræden. Det tredje paradoks består altså i, at selv i bagespejlets lys er det ikke klart andet end gennem en ny beslutning, hvorvidt en tidligere beslutning er gennemført eller ej.

4. Afparadoksering

Hvordan kan der så overhovedet besluttes? Empirisk kan vi jo konstatere, at der faktisk besluttes. Det skal tænkes på følgende måde: Alle kommunikationssystemer har en form. Enhver form installerer en paradoksi i kommunikationen. Løber kommunikationen ind i sit paradoks lames den. Det sker, når organisationer iagttager, at de ikke kan beslutte, og empirisk kan det ofte konstateres. Det kan f.eks. også ske i retlig kommunikation, når retssystemet begynder at tvivle på sin egen form og spørger til, hvorvidt sondringen mellem ret og uret, selv er ret eller uret. For at kommunikationen kan fortsætte, må den undgå et frontalt sammenstød med sin egen paradoksi. Kommunikationen kan ikke løse sine paradokser, men den kan håndtere paradokserne, så de ikke dukker synligt op som paradokser. Det vil jeg i det følgende kalde afparadoksering. Afparadoksering er en slags strategi for at lukke øjnene for paradokset, så kommunikationen kan fortsætte uantastet. Afparadoksering findes sted gennem udfoldninger af paradokser. Udfoldninger af paradokser består i, at paradoksets indbyggede forskel suppleres, erstattes og overlejlres med sæt af nye forskelle, der på den måde gemmer den basale form af vejen. I det politiske system udgør f.eks. sondringen politik/administration et paradoks, fordi selve sondringen i sig selv er politisk. For at have en demokratisk stat er det nødvendigt klart at adskille politik og administration, men da administrationen altid allerede er politisk er et sådant klart skel ikke muligt. I den politiske kommunikation skjules dette imidlertid er et utal af andre forskelle f.eks. forskellen politikker/embedsmand, beslutning/-implementering, principiel/triviel sag m.fl. Alle disse forskelle bygger over sondringen politik/administration, men lader paradokset fortone sig i det mindste for en tid (Andersen 2000). Så må nye forskelle igen til og så fremdeles.

I forhold til beslutningskommunikation gælder det om at få beslutninger til at se besluttelige ud. Beslutningskommunikation kan afparadoksere sig selv ved basalt set *at få frihed til at ligne tvang*. I en vis forstand kan man sige, at organisatorisk kommunikation gennem beslutningens form ikke består i andet end konstante forsøg på at afparadoksere beslutninger. Hvordan de gør det, er et empirisk spørgsmål. Sagt anderledes: Der lægges hermed op til empiriske studier af afparadokseringsstrategier i organisationer. Hvad det indebærer, vil jeg vende tilbage til.

Selvom afparadoksering er et empirisk spørgsmål, vi ikke kan spekulere os frem til, og hvis betingelser er historisk foranderlige, hindrer det mig dog ikke i at give eksempler på "typiske" afparadokseringsstrategier. I det følgende vil jeg sondre mellem tre typer afparadoksering af beslutninger: temporal, social og saglig afparadoksering. De tre afparadokseringstyper knytter sig til kommunikationens tre meningsdimensioner. Enhver kommunikation må installere sig selv tidsligt, socialt og sagligt. *Temporalt* handler det om at sætte sig selv i tid. Kommunikationens aktualitet, dens nutid, består i intet andet end den spænding, der opstår, når kommunikationen sonder mellem en fremtidshorisont af forventninger og et fortidsrum af erfaringer (Luhmann 2000a: 117). Både fortid og fremtid er en konstruktion i kommunikationen og de er altid relative til hinanden. Som Luhmann siger det, er det, der bevæger sig i tid fortid/nutid/fremtid til sammen, nutiden sammen

med dens fortids- og fremtidshorisonter (Luhmann 1982: 307). *Socialt* handler det om at sætte kommunikationsdeltagerne i deres ikke-identitet til hinanden. Det sociale mulighedsrum konstrueres i hver enkelt kommunikation som en spænding mellem "os" og "dem", hvor der er ingen "os" uden i sammenligning med "dem". Endelig må kommunikationen installere sig *sagligt* for så vidt den kommunikerer om noget. Sagligt handler det om valget af temaer og genstande for kommunikationen. Temaer og genstande er alle struktureret efter forskellen dette/noget andet, "being-one-thing-and-not-another".

Saglig afparadoksering drejer sig i grunden om at gøre beslutninger til reaktioner på "sagens natur". Den mest velkendte strategi for saglig afparadoksering består i at opstille alternativer, der så kan vælges imellem. Således lyder det jo også ofte i organisationsteoretiske introduktioner, at en beslutning er et valg mellem alternativer (Luhmann 1993a). Gennem opstilling af alternativer kan man skabe en valgsituation ved på forhånd at have valgt en uendelig masse valg fra. Men formulering af alternativer er jo selv en beslutning, der bl.a. sorterer verden i det, der er vigtigt og knap så vigtigt, og implicerer beslutninger om udelukkelse af andre mulige alternativer. Det giver ikke sig selv, hvilke alternativer, der er alternativer til hinanden. Opstillingen af alternativer må så selv afparadokseres. Det sker typisk ved at henvise til "omverden" som tvingende imperativ. Ved at naturalisere omverden og beskrive, hvordan den presser sig på, bliver beslutningen til en reaktion på omverden. Man lader "markedet", "globaliseringen" eller "den ny økonomi" tale til én. Omverden konstrueres som "en", der beslutter, at der skal besluttet, og omverden bliver det naturlige referencepunkt for at afgøre et alternativs relevans. Reference til omverden som en givethed, der står uden for valg, konstituerer valget som et valg. Gennem omverdens naturalisering kan der lukkes af for, at man kunne have konstrueret omverden helt anderledes, hvilket ville have åbnet for, at man kunne se andre alternativer. Derved bliver organisationens grænse til omverden den blinde plet, der stopper regressen og installerer mulighedens nødvendighed. Dvs. også valg af saglige henvisninger er beslutninger, nemlig beslutninger om hvilke beslutningspræmisses man lægger fast for, at beslutninger kan blive besluttelige.

Temporal afparadoksering drejer sig om at gøre beslutninger til en reaktion på øjeblikkets alvor. For at en beslutning kan besluttet, må den ikke kunne vente, den må ikke kunne udsættes (Derrida 1992: 26). En beslutning er en afbrydelse på det, der går forud for den, snak afbrydes med beslutning. Beslutningens øjeblik er altid et endeligt presserende og brat moment, uanset hvor meget tid beslutningen måtte give sig selv. Afparadokseringen handler på tidsdimensionen om at skabe dette beslutningens øjeblik, der ikke kan udskydes blot et øjeblik. I daglig tale kender vi problemet fra vendinger som "øjeblikket er inde", "tiden er moden" eller modsat "tiden endnu ikke moden til denne beslutning" (Om "det rette øjeblik" se også Kirkeby 1998: 201-204). Beslutningen skal synkroniseres med "tiden". Der er mange måder det kan ske på. En temporal afparadokseringsstrategi handler om sekvensering af tiden. Beslutningens ubesluttelighed søges gjort mindre ved at dele beslutningen op i tempi, der kan "modne" beslutningen undervejs. Det er for "stort" at tage stilling til f.eks. en tunnel mellem Helsingør og Helsingborg, men vi kan da begynde med at undersøge, om det er teknisk muligt. Ved at dele beslutninger op i bider,

som i sig selv synes besluttelige og opfattes som overkommelige, fordi beslutningskonsekvenserne virker overskuelige, kan der bid for bid efterhånden ophobes beslutningspræmisser, der gør den overordnede beslutning på engang både mindre og presserende, næsten til en nødvendighed og logisk følgevirkning. Beslutningsbøger indeholder mængder af forslag til sådanne sekvenseringer f.eks. mål-plan-implementering-evaluering. En anden temporal afparadokseringsstrategi er konstruktion af scenarier for fremtiden. Skellet mellem fortid og fremtid i beslutningskommunikation er et skel mellem det, der ikke mere kan ændres og det, der stadig kan ændres. Opstilling af scenarier er i det lys en afparadokseringsstrategi, der skal få "det der stadig kan ændres" til at se ud som noget "der ikke står til at ændre", som nogle forskellige alternative spor ind i fremtiden, der kan sætte nutidens valgsituation. Tit formuleres det sådan, at der er et bestemt scenarium, der indeholder en mere tiltrækkende fremtid end de andre scenarier. Som i det romerske cirkus har kun ét scenarium en smuk kvinde bag døren. Bag de andre venter en sulten løve. Alle scenarierne bygger på antagelser om forskellige beslutninger. I scenariernes lys bliver det tydeligt hvilke beslutninger man i længden vil leve med og hvilke der på langt sigt er uacceptable trods kortsigtede fordele. I scenariernes beslutningsscenesættelser bliver det væk, at alle mulige andre scenarier kunne være formuleret med helt andre oplagte beslutninger som konsekvens.

Endelig drejer *social afparadoksering* sig om at få beslutninger til at se ud som om de allerede reelt er truffet, så det blot står tilbage at formalisere dem. Social afparadoksering kan f.eks. foregå gennem "politiske analyser" eller "interessentanalyser" af beslutningssituationen. Ved at udpege centrale aktører i omverden, tilskrive dem autoritet, præferencer og strategier kan beslutningen efterhånden tage karakter af et socialt imperativ. Mens der kommunikerer om, hvad direktøren kunne tænkes at mene, hvad afdeling x interesser er i denne sag, hvilken strategi koncernledelsen for tiden synes at følge, besluttet umærkeligt beslutningspræmisser for beslutningen. Indkredsningen og beskrivelsen af "dem" sætter "os" som besluttere. Efter sådanne "analyser" bliver beslutningen efterhånden alene en beslutning om at følge efter eller være på forkant af den beslutning som alligevel følger. Det giver sig selv at, "vi" må træffe netop denne beslutning netop nu, mens vi endnu kan komme på forkant og både høste anerkendelse og præge beslutningen.

5. Organisationssystemet som udfoldet paradoksi

Jeg har foreløbigt argumenteret for 1) at beslutning er en bestemt form, der udgøres af enheden af fikseret og åben kontingens mht. sociale forventninger, 2) at beslutningens form installerer en paradoksi i al beslutningskommunikation, 3) at beslutningskommunikation følgelig kan studeres som denne paradoksis empiriske udfoldelse i diverse forsøg på at få ubesluttelige spørgsmål til at se besluttelige ud. Hvor fører det os hen? Hvad med organisationsbegrebet?

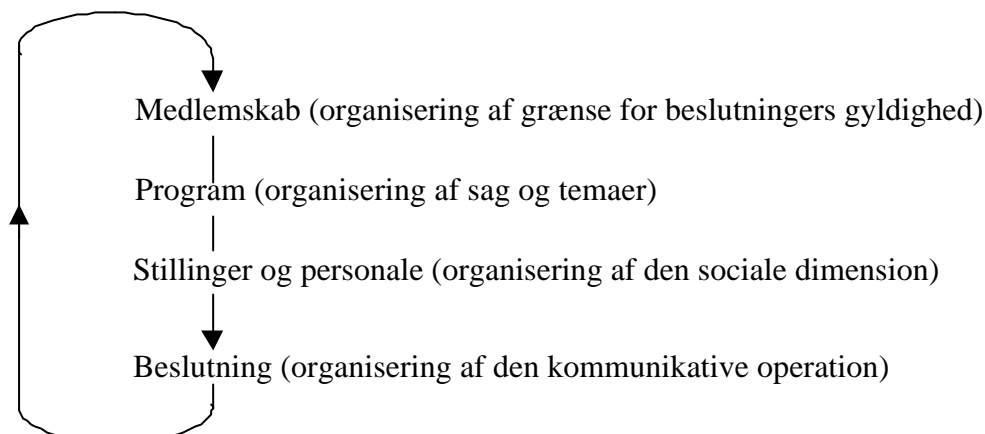
Organisationsteoriens typiske tilgang til organisationer er ontologisk. Man søger typisk svaret på *hvad* en organisation er. Organisationen som organisation søges gjort til en givethed, til en konstant, der derefter åbner for studiet af diverse organisatoriske variable: struktur, kultur, strategi, indre og ydre kompleksitet osv. herunder også sammenligning af forskellige organisationer. Den kommunikationsteoretiske indgang via formanalysen af beslutningskommunikation muliggør, at organisationens problem kan stilles hinsides ontologien. I stedet for at spørge *hvad*, kan vi nu spørge *hvordan* emergerer en organisation. Det eneste vi behøver at antage er, at organisationssystemer dannes omkring beslutningskommunikation. Eller: *Organisationer er intet andet end et medløbende biprodukt af udfoldelsen af beslutningsformens paradoksi*. Alt andet angående organisationernes elementer og karakteristika og måde at være organisationer på er et empirisk spørgsmål. Vi har med ovenstående definition ikke behov *på forhånd* at karakterisere organisationer ved særlige fænomener eller elementer så som kultur, struktur eller ledelse. Organisationer og deres elementer skabes gennem beslutningskommunikationen, når beslutninger konfirmerer beslutninger og gør dem til beslutningspræmisser. "Hvad" en organisation er og består af, bliver en følge af, *hvordan* organisationer afparadokserer beslutninger og omsætter dem i beslutningspræmisser.

Pointen er, at organisationssystemer skaber sig selv gennem beslutninger, og gennem beslutninger skabes også, hvad beslutning vil sige. Så beslutning som systemets skabende operation skaber også sig selv. Heri består organisationers autopoiesis. Ingen elementer i en organisation er produkt af andet end beslutningsparadoksiens udfoldelse. Det er det samme som at sige, at organisationer skabes ud af beslutningers umulighedsbetingelser.

En beslutning beslutter sig selv ved at beslutte beslutningspræmisser, og gennem beslutningen af disse præmisser emergerer organisationssystemet. Det er et åbent spørgsmål, hvordan en præmis bliver en præmis. Det varierer fra organisation til organisation, men de historiske mulighedsbetingelser for organisationers konstruktion af præmisser forandres også gennem forandringen af det sprog, den semantik som beslutningskommunikation har til sin rådighed. F.eks. er "kultur", "værdier", "æstetik" og "ånd" relativt nye begreber for organisatorisk selvbeskrivelse, som står til rådighed, når en beslutning gør noget til en beslutningspræmis.

Fire typiske præmisser vil jeg dog fremhæve: Et organisationssystem beslutter sin *grænse* som grænse for beslutningers gyldighed gennem fastlæggelse af medlemskab, herunder hvad medlemskab vil sige og hvem der er medlem. Et organisationssystem beslutter sit eget formål gennem beslutning af en eller anden form for *program* for hvad det skal beslutte omkring, uden at dette nødvendigvis er særligt præcist eller tydeligt, hvad der er den sagsmæssige beslutningspræmis. Det tredje element er differentiering og koordinering af "handlinger" f.eks. som opgaver, stillinger og *personale*, som udgør den sociale beslutningspræmis. Og endelig er *beslutningsformen* en beslutningspræmis, som må besluttes, så organisationen kan beslutte sin grænse, sit program og sit personale. Organisationssystemets autopoiesis kan illustreres således med beslutningen som den autopoietiske operation:

Organisationssystemet



Men er organisationer fuldstændigt lukkede? De er fuldstændigt lukkede i den forstand, at alle deres elementer er beslutningspræmisser, der for at være beslutningspræmisser selv må være besluttet. Men denne lukkethed åbner også organisationen op, men aldrig sådan at noget "fremmed" kan gennemtrænge organisationen. Organisationer er åbne i den forstand, at de kan kommunikere om omverden og derigennem iagttage omverden. Men de iagttager altid verden ud fra en besluttet horisont, der bestemmer hvad de kan se og ikke se, og de kan aldrig se, hvad de ikke kan se. Det kan også siges anderledes. Beslutningskommunikationen kan få information om omverden, men information er intet i sig selv. Det er ikke en essens. Information er som Bateson siger en forskel, der gør en forskel for en senere hændelse (Bateson 1984). Dvs. en information er altid system relativ. Informationer kan ikke simpelt passere organisationsgrænsen (Luhmann 2000b: 15-22). De er ikke udefra kommende input, men må af organisationssystemet selv produceres som informationer. Når vi taler beslutningskommunikation er information altid en forskel, der gør en forskel i forhold til en senere beslutningskommunikation, dvs. optræder som en bestemt type af præmis for beslutning – og præmisser er som sagt altid allerede besluttede præmisser. Man kunne i denne sammenhæng overveje, hvordan forskellen nu skal sættes mellem information og rygte. Hvis denne forskel overhovedet skal tillægges betydning, må det være fordi vi kan iagttage, at organisationer selv benytter sig af en sådan differens i deres fremstilling af informationer. Et rygte er så heller aldrig noget, der kommer "udefra", men en intern konstruktion i beslutningskommunikation. Noget kaldes et rygte i organisationen og andet ikke. Informationer, der i organisationer betegnes som rygter, er informationer, der ikke kan adresseres eller konfirmeres, men alligevel gives status som information for senere beslutninger.

6. Beslutningstageren som semantisk trick i organisationen

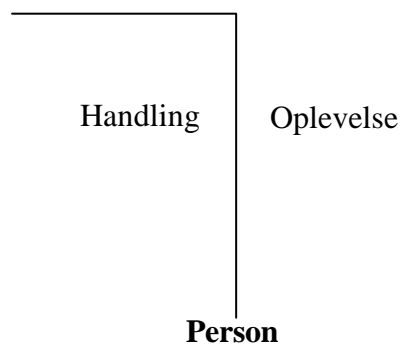
Hvem beslutter beslutninger? Det gør beslutningerne. En såkaldt "beslutningstager" er intet andet end et semantisk trick i beslutningskommunikation, ligesom alle andre personer, som forbindes med beslutninger i en organisation, i øvrigt er det.

Derrida stiller problematikken op således: Subjektet eksisterer ikke a priori til beslutningen, men når der beslutes, opfindes subjektet. Når en ubesluttelig beslutning beslutes skabes Hvem. Det bestemmes af beslutningen, hvem, der beslutter hvad (Derrida 1996: 84). Luhmann siger det på det måde, at beslutningstageren konstrueres som en adressat for beslutning. Det er en måde for beslutningskommunikationen at håndtere beslutningens mysterium på at tilskrive den en person eller en kollektiv aktør.

Ligesom de psykiske systemer i forhold til sociale systemer generelt må betragtes som omverden, så kan de psykiske systemer heller aldrig være en del af organisationssystemet. En organisation består ikke af mennesker. Der findes ingen mennesker i en organisation, men kun kommunikation. Til gengæld findes organisationernes *iagttagelser* af psykiske systemer i organisationens omverden *som* personer.

En organisation kan kommunikere om andre systemer i organisationens omverden, herunder psykiske systemer. "Person" betegner i denne sammenhæng den form organisationer betjener sig af, når de kommunikerer om sociale og psykiske systemer, *som om* de var handlingsenheder eller aktører.

"Person" er altså en *form*, der i den organisatoriske kommunikation etablerer bestemte muligheder. Formen "person" gør det muligt at adressere kommunikation til et bestemt individualiseret system. Som alle former har formen person to sider. I denne form er siderne *handling* og *oplevelse* og person betegner enheden af de to sider (Luhmann 1995a). Det kan formaliseres således:



Når der kommunikeres *om* et system *som* en person kan dette *tilskrives* handlinger. Handlinger er ikke objektive fænomener i og for sig selv. Handlinger er selektive konstruktioner i kommunikationen, forstået sådan at blandt myriader af hændelser kan bestemte hændelser i systemet eller i systemets omverden udvælges og tematiseres som effekter af handling. Ved handlingers tilskrivning til et bestemt system konstrueres dette som aktør med ansvar for sine handlinger og handlingers effekter: "Det var ham, der gjorde...", "Han er med sin handling skyld i...", "Han forsømte ...", "Syvende afdeling er med sin beslutning ansvarlig for ..".

Handlingens anden side er oplevelse. Det betyder, at der er ingen tilskrivning af handling uden en samtidig antagelse om, at den handlende har handlet på baggrund af en bestemt

oplevelse af verden. Handling og oplevelse er således altid relative til hinanden. Hvis et psykisk system i en beslutningskommunikation betegnes "leder" og tilskrives en bestemt beslutning, må kommunikationen for overhovedet at iagttage "lederen" som besluttende antage, at "lederen" oplever verden på en bestemt måde, herunder oplever organisationen. Det er svært at forestille sig, at en aktør har handlet uden at have handlet på baggrund af en oplevelse af verden. Sagt anderledes: en handlings tilskrivning til et system, der dermed individualiseres, må modsvares af antagelsen om, at "det handlende system" oplever verden dvs. tilskriver verden mening. Når man således i en kommunikation gør et andet system ansvarligt for noget, tilskriver man det således også en bestemt oplevelse af verden (Luhmann 1978a, 1978b, 1995a og 2000a: 369).

Spændingen mellem handling og oplevelse er imidlertid variable med forestillingen om "person", dvs. hvad det er for personforestillinger, der knytter handling og oplevelse sammen. Det kunne være en forestilling som personen som rationel økonomisk aktør. Men mange andre forestillinger kan tænkes f.eks. det pædagogiske menneske orienteret mod dannelse, det kosmologiske menneske orienteret mod sammenhæng og balance, det psykoanalytiske menneske spaltet mellem i'det og over-jeg'et etc (Teubner & Hutter 2000).

Persontricket kan som sagt både bruges i forhold til psykiske systemer og sociale systemer. Organisationer kan tilskrive andre organisationer handlinger. Det er jo en grundlæggende forudsætning for f.eks. retten. Ellers ville f.eks. virksomheder jo slet ikke kunne indgå i kontrakter med hinanden. Kollektiver må kunne konstrueres som aktører for at kunne drages til ansvar for "deres" handlinger. Videre kan såvel psykiske systemer som organisationssystemer bruge persontricket på sig selv i etableringen af et selv-forhold. Psykiske og sociale systemer kan konstruere sig selv som personer eller aktører ved at tilskrive sig selv handlinger og oplevelser. Hvilke handlinger og oplevelser, man tilskriver sig selv, udgør selvfølgelig et valg. Man præsenterer ikke sig selv på samme måde i alle sammenhænge, og man reviderer løbende hvilke handlinger, man vil hæfte på sig selv, og på den måde reviderer man hele tiden sin kontinuitet, uden nogen sinde at nå frem til en ultimativ afsløring af det inderste selv.

Begrebet "person" kobler organisationen som socialt system med det individualiserede psykiske system. En organisation kan ikke kommunikere med 'de ansatte' eller med "beslutningstageren" for den sags skyld, men kan i kommunikationen tilskrive dem handlinger og oplevelser, og dermed konstruere dem som personer-i-organisationen. Men de psykiske systemer er ikke personer. De betragtes som personer ved at blive tilskrevet handlinger og oplevelser. De handlinger og oplevelser en organisation tilskriver et psykisk system kaldet "leder" eller "ansat" er ikke vilkårlige, men knyttet til en bestemt historisk udviklet personforestilling i organisationen. Begrebet "person" er ikke en reference til en konstant. Referencen varierer både i tid og rum. Det betyder, at hvad der tæller som "handling" og hvad der kan forestilles som "oplevelse" er variabelt med det historisk specifikke personbegreb, der på den måde regulerer kommunikationens mulighedsrum.

Tilskrivning af handlinger og erfaringer er ikke en uskyldig operation. Operationen involverer en inklusion/eksklusionsproblematik (Luhmann 1995b). Inklusion drejer sig

ikke om, hvorvidt det psykiske system er en del af det sociale system, men om hvem der kan kommunikere, og hvad der kan kommunikeres om. Hver gang organisationssystemet kommunikerer reproduceres eller udvikles selve grænsen mellem systemet og dets omgivelse. I denne bevægelse ligger også en integrativ operation, idet systemgrænsen enten må lande det, som gøres til genstanden på den ene eller anden side af grænsen (og således opretholdes grænsen). Når organisationen reproducerer sig selv omkring aksen medlem eller ej, foregår der en reproduktion af den grundlæggende integrationsfigur og denne vil kommunikationsteoretisk netop bevæge sig omkring dikotomien inkluderet/ekskluderet. Organisationssystemer beslutter gennem deres begreb om person, hvilke aspekter ved lederen eller den ansatte, der angår organisationens kommunikation, og hvilke der på den anden side ekskluderes fra kommunikationen som irrelevante og dermed ekskluderede fra kommunikationen.

Det centrale er, at det er beslutningen, der beslutter, og at denne beslutning samtidig beslutter, hvem denne beslutning har *følger for*, og hvem beslutningen er en *følge af*. Beslutningstageren er således et semantisk trick i beslutningskommunikation og som sådan selv en beslutning, der kan omformes til en beslutningspræmis af en ny beslutning.

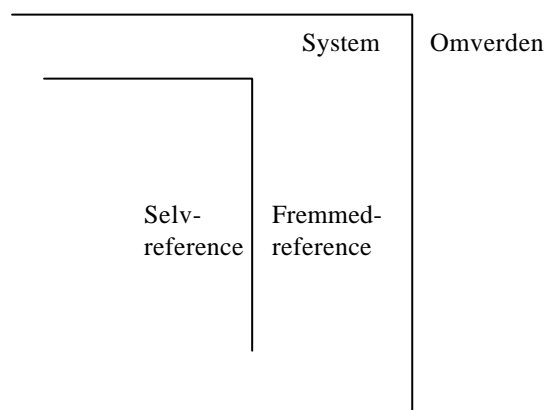
Hvordan dette semantiske trick, denne kommunikative fiktion, aktualiseres er så empirisk et spørgsmål. Fordelen ved at betragte "person" som semantisk trick er præcis, at man som organisationsbetragter på den måde kan frigøres fra selv at være offer for tricket i sin forskning. Beslutningens mysterium, at beslutninger beslutter i et netværk af beslutninger og konstant flader ud efterhånden som beslutningsoperationer rekursivt knytter an til hinanden uden nogensinde at opnå andet end operationens øjeblikkelige varighed, er ikke blot et mysterium for organisationen, men også for iagttageren af organisationen. Også som iagttagelse opstår der et ubehag ved ikke at kunne forankre og fiksere beslutningerne, hvilket frister også organisationsteoretikeren til at lægge en beslutning død ved at adressere den. Ved netop at flytte iagttagelsesperspektiv fra første til anden orden og alene iagttage organisering som iagttagelser kan dette ubehag, som er et ubehag ved kontingensen, imidlertid gøres forskningsmæssigt produktivt. I stedet for at adressere beslutningerne, gør vi beslutningernes adressering i organisationerne til vores genstand. Hvordan adresseres beslutninger? Hvordan indikeres beslutningstageren? Hvilke personbegreber er i operation? Hvordan sættes spændingen mellem handling og oplevelse? Hvilke semantikker for ledelse og medarbejder faciliterer adresseringerne? Hvilke inklusion/eksklusionsprocedurer fungerer med de forskellige personbegreber og beslutningsadresseringer?

7. Organisationen som én og mange på én gang

Jeg har beskrevet, hvordan en organisation er et autopoietisk system, der lukket om sig selv skaber sig selv gennem beslutningskommunikation. Men selvets problematik er ikke dermed fyldestgørende beskrevet. Ikke blot er organisationen og dets selv en art biproduktion af afparadoksning af beslutninger, selvet er også selv paradoksalt i sin

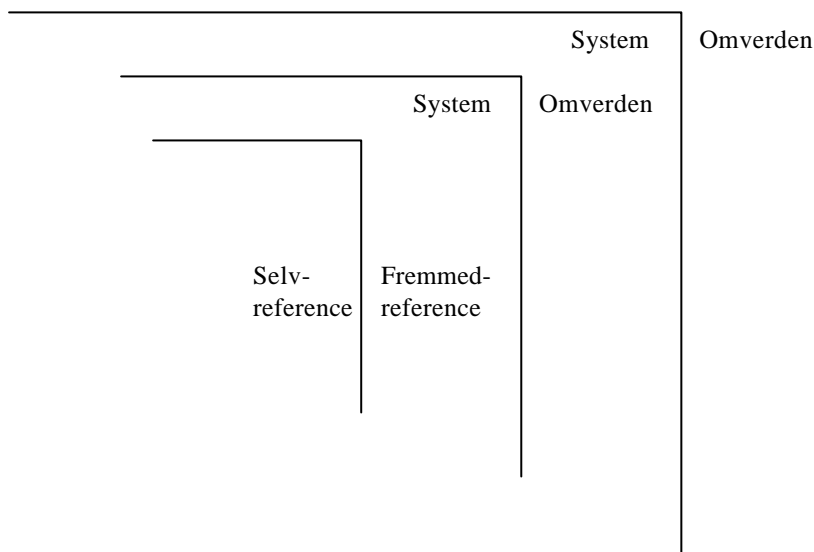
konstruktion. Paradokset hænger sammen med organisationens betingelser for at beskrive og iagttage sig selv.

Når en beslutning beslutter, kløver den ikke blot verden i før og efter beslutningen. Ved at adressere beslutningen til organisationen kløver den også verden i organisation og omverden. Betraget i forhold til denne distinktion er en organisation altid en organisation i forhold til en omverden, og omvendt er der ingen omverden uden i relation til et system. Omverden er altid en omverden i et systems iagttagelse af den. Omverden er i denne forstand en intern konstruktion i systemet (og når vi taler organisationer, er der tilmed tale om en besluttet konstruktion). Tilsvarende er systemet altid kun i sin relation til sin omverden. Det kan kun referere til sig selv inden for rammen af forskellen system/omverden og bliver derfor relativ til sin fremmedbeskrivelse af omverden. Systemets selv er på den måde enheden af differencen mellem system og omverden. Men denne form er, som det også kan iagttages ud af oven stående, paradoksalt funderet, fordi en organisations reference til sig selv altid allerede vil kræve en genindførsel af sondringen system/omverden, som på den måde kommer til at indtræde som del af sig selv:



For at referere til sig selv må en organisation i sig selv sondre mellem, hvornår det refererer til sig selv og hvornår det referer til noget andet end sig selv. Distinktionen mellem selv- og fremmedreference er på en gang en del af systemet, men samtidigt også identisk med sondringen system/omverden.

Men det bliver endnu værre, fordi alle organisationssystemer altid er internt differentierede i delsystemer, hvad enten disse internt indikeres som afdelinger, kontorer, centre, projektgrupper eller andet. Delsystemer fremkommer ved, at en organisation kopierer og genindfører forskellen mellem sig selv og omverden i sig selv. Forskellen Afdeling/omverden er både identisk med og forskellig fra forskellen Organisation/omverden. Som del af organisationen må afdelingen dele omverden med organisation, men samtidig har afdelingen organisationen som sin omverden. Videre; der er intet sted i organisationen, hvor den blot er Organisationén. En beslutning er altid allerede en beslutning i et delsystem. Det kan illustreres således:



Hermed selvets paradoksi som også er differentieringens paradoksi, idet selvet er bundet til den interne differentiering. Paradokset betyder, at en organisation aldrig kan være identisk med sig selv. Der er altid et utal af udlægninger af organisationen. Hver del-organisation har sit egen kriterium for omverdens relevans. Hver del-organisation har sin beskrivelse af organisationen. "Ondt i selvet" bliver et uheldeligt problem. Både organisation og verden bliver polykontekstuel, dvs. systemet bliver afhængigt af hvilket delsystem, der gøres til iagttagelsespunkt.

Et eksempel kunne være ISS. Denne er dels geografisk differentieret i bl.a. Europa, USA og Asien. Men den er også intern differentieret i forskellige produktioner: rengøring, hospitalsservice, juniorservice, ældreservice o.s.v. Disse er så igen delt. Hvis man spørger til, hvad er ISS, er der simpelthen ingen svar – eller måske mere præcist, der er et utal af svar, men aldrig ét svar. Og det bliver selvfølgelig en del af problemet med at styre en sådan koncern, der aldrig kan være én, men må være én for at kunne følge en strategi. Unitas multiplex har Gunther Teubner kaldt denne problematik (Teubner 1989: 149-185). Der er en konstant intern kamp om at beslutte, det der ikke kan besluttes, nemlig hvad ISS er, og symbolsk koncentrerer denne kamp om koncernledelsen.

Ole Thyssen definerer ledelse som repræsentation af organisationens helhed i organisationen: "Ledelsen skal foretage den paradoksale operation at være en del, som indfører systemets helhed i systemet og altså repræsenterer system i systemet" (Thyssen 1997: 78). Uden denne repræsentation af sig selv i sig selv ville organisationen ifølge Thyssen ustandseligt overraske alle, inklusiv sig selv og ville kun være et system på trods af sig selv.

I et systemperspektiv må vi konstatere, at der findes ikke noget sted *udenfor* en organisation, hvorfra organisationen kan se sig selv. For at en organisation kan se sig selv, komme til syne i sig selv, må den dele sig selv op i iagttagere og iagttaget (Spencer-Brown, G., 1969: 105). To repræsentationsproblemer opstår. 1. En organisation kan kun se sig selv ved at gemme sig bag en forskel, den ikke kan se. "Noget" undslipper selv-

repræsentationen, nemlig det sted, hvorfra der iagttages – og mon ikke det skulle være organisationen? Et selv-følgelighedens sted, der ikke er omfattet af selvbeskrivelsen. 2. Når helheden fremstilles er det netop en fremstilling. Angående helhed hedder det i hverdags sproget, at den er større end summen af delene. Men når en organisation spalter sig selv om i iagttager og genstand med henblik på repræsentation af helheden, er det som fremstilles intet andet end endnu en lokal fremstilling af organisationen i organisationen ved siden af alle de billeder, som ethvert del-system laver af organisationen som sin omverden. Enhver repræsentation af helhed i en organisation, som altså snarere er en præsentation, bliver altid *mindre* end summen af delene. Den bliver en abstraktion, der ikke rummer delene i sig, tværtimod bliver den selv endnu en del. Helheden er og forbliver en tilsætning i forhold til organisationen i ordets dobbelte forstand; den sætter organisation til, og den lægger noget til organisationen.

Dette selvets paradoks igangsætter et infinitivt spil i organisationen om organisationen. Det er et centralt spil, fordi det ydermere handler om, hvornår en beslutning er en beslutning for organisationen. Set fra beslutningsoperationen indebærer selvets paradoksi, at der altid er et overskud af adresseringsmuligheder for beslutningen. Det er dette overskud, der søges reduceret gennem organisationens repræsentation.

Identificeringen af et paradoks, tjener for mig at se kun ét formål: at åbne muligheden for anden ordens iagttagelser af organisationskommunikation. Den store indsigt opnås først i empiriske studier af, hvordan disse paradokser håndteres. Hvordan udfoldes selvets paradoksi sammenkoblet med beslutningens paradoksi i konkrete organisationer? Hvordan søger forskellige organisationer på forskellige måder at repræsentere sig selv i sig selv? Hvilke semantikker betjener de sig af? Hvordan deler de sig op? Hvordan er der konfliktsuelle afparadokseringsstrategier på spil? Denne slags spørgsmål muliggør, at vi i stedet for selv at blive fange af tidens honnørord i organisationerne kan gøre dem til genstand. I stedet for at betragte organisationer fra begreber som "identitet", "mission", "vision", "strategi" eller "værdigrundlag" kan vi betragte begreberne og deres foreskrivninger af praksis som forskellige infinitive afparadokseringsstrategier for selvets problem, og vi kan f.eks. undersøge, hvilken forskel det gør for organisations- og beslutningskommunikationen, om selvet paradoksi udfoldes som et spil om mission eller om værdigrundlag. I stedet for at beskrive, *hvad* organisationen er i forhold til sin omverden, kan vi beskrive, *hvordan* organisationen som system emergerer gennem diverse selv- og fremmedbeskrivelser i det differentierede net af delsystemer i organisationen. Vi kan iagttage, hvordan organisationskommunikationen iagttager, og hvordan den skaber sig selv og sit eget mulighedsrum ud af denne kommunikation.

8. Forholdet mellem organisationsteori og organisationer

Jeg har i ovenstående forsøgt at genopstille beslutningsteorien på et epistemologisk og radikalt konstruktivistisk grundlag. Udgangspunktet har været: 1) at iagttagelser er indikationer inden for rammen af en forskel, hvis form er iagttagelsens blinde plet, 2) at sociale systemer alene består af og ved kommunikation samt 3) at systemer er autopoietiske i den forstand, at de producerer samtlige elementer, de selv består af.

På denne baggrund har jeg spurgt: Hvordan iagttager organisatorisk kommunikation? Hvordan sættes kommunikationens form i organisationer? Gennem disse spørgsmål har jeg efterspurgt det paradoks som al organisationskommunikation er en udfoldelse af. Hovedkonklusionerne er:

- 1) En beslutning er enheden af forskellen åben kontingens/lukket kontingens m.h.t. sociale forventninger. Denne form installerer tre forbundne paradokser: Kun spørgsmål, der ikke kan afgøres kan besluttes. Beslutninger indstiller forventninger til fremtiden, men afgøres altid rekursivt. Hvornår en beslutning er en beslutning, er selv en beslutning.
- 2) Organisatorisk kommunikation iagttager gennem beslutningens form
- 3) Organisationer emergerer som medløbende produkt af beslutningsparadoksernes kommunikative udfoldelse. Samtlige elementer i en organisation producerer af organisationen selv gennem beslutningskommunikation, det gælder også selve beslutningen som organisationselement. Det betyder, at organisationer er autopoietiske med beslutning som operation.
- 4) Kun beslutninger beslutter. Beslutningstagere er semantiske tricks, der i kommunikationen tjener til at adressere beslutninger. Beslutningstagerne er selv et element, der skal besluttes før det kan optræde som beslutningspræmis.
- 5) Organisationers enhed er paradoksalt funderet på genintrædelse af sondringen system/omverden i sig selv. En organisation har intet centrum, intet selv, der er sig selv.

Jeg har understreget mange gange, at formålet med en sådan kontra-intuitiv fremstilling af beslutninger og organisation ikke er en lidenskab for paradokser. Formålet er at facilitere ledetråde for anden ordens iagttagelse. Når alt kommer til alt er systemteori intet andet end et program for iagttagelse af iagttagelser og deres blinde pletter. I denne forstand er systemteorien også særdeles reduktionistisk. Dens eneste genstand er iagttagelse. Dette enkle udgangspunkt er tilgængeligt det, der tvinger til kompleksitet på det empirisk analytiske niveau. Det er netop, fordi systemteori vil det konkrete på det konkrete niveau; iagttagelserne som iagttagelser – ikke reduceret til noget andet – at begrebspræcision bliver så afgørende. Uden en høj grad af præcision forfalder anden ordens iagttagelse til første ordens iagttagelse. Man opsluges af genstandsfelternes egne sprog. Man forfalder til hverdagens abstraktioner, der pga. af deres familiaritet føles konkrete: Mennesker handler, beslutninger er individuelle valg og derfor også handlinger, organisationer ér, en organisation har` en kultur etc. Med andre ord er der behov for ekstrem høj begrebspræcision, hvis ens genstand er iagttagelse og deres begreber, ellers falder man sammen med det man iagttager.

Det kan siges anderledes. Teorien om beslutning og organisation, som jeg her har fremlagt, er *ikke* en teori om, *hvad* beslutninger er, *hvad* organisation er eller *hvorfor* organisationer beslutter de beslutninger de gør. Den er ikke en forklarende teori, ja nok ikke engang en forstående teori. Teorien har alene status som program for, hvordan man kan iagttage, *hvordan* organisationer emergerer gennem iagttagelser. Teorien er altså snarere end teori i klassisk forstand et program og en analysestrategi for, hvordan man som anden ordens iagttager kan forme og konditionere sit blik, så organisationskommunikation står frem som iagttagelige iagttagelser.

Men hvad er erkendelsesinteressen i en sådan tilgang? Hvad kan en sådan form for beslutnings- og organisationsteori? Med ord lånt af Ole Thyssen: Den kan stille upraktiske spørgsmål til praksis.

Betragter vi forholdet mellem organisationssystemer og organisationsvidenskab systemteoretisk, bliver det et faktum, at organisationsvidenskaben ikke simpelt kan producere vidensinput for organisationssystemerne. Organisationssystemerne bestemmer selv, hvordan de vil gøre organisationssociologernes støj til information, og i den forbindelse er det klart, at teori er et videnskabsintern element, som hvis det overhovedet anses som anknætningssegnet i organisationerne, gives en betydning uden for vores kontrol. Lejlighedsvis kræver vi som organisationssociologer af vores egen produktion, at den skal være anvendelig i organisationerne. Men uanset hvor meget vi forsøger at "sætte os i deres sted", uanset hvor meget vi simulerer anvendelighed vil det for os være en "fremmed operation", der aldrig af organisationssystemer bliver genkendt som en del af dem selv. Organisationssystemerne bestemmer selv anvendelsesværdien af det vi laver og vores forsøg på at "opfylde deres behov", ikke blot overstiger vores evner, men opløser også vores eget blik og udvander vores videnskabelige ansvar.

Set systemteoretisk kan organisationsvidenskaben iagttage organisationernes iagttagelser og belyse deres blinde pletter. En systemteoretisk organisationsteori kan fremstille det som organisationerne anser som nødvendigt og naturligt, som kontingent og kunstigt (Luhmann 1993c: 226, Knudsen 1997). I denne forstand arbejder en systemteoretisk organisationsvidenskab den modsatte vej af organisationerne. Hvor organisationer i deres strategier for at afparadoksere beslutninger må få frihed til at ligne tvang ved at henvise til "det nødvendige" og til "sagens natur" kan systemteorien netop genfremstille det naturlige og nødvendige som kontingente beslutninger.

I en tid, hvor nye selvfølgeligheder introduceres dagligt, hvor der eksisterer et kæmpe marked for alverdens styringskoncepter, hvor billeder af fremtiden både er blevet en salgsvare og en styringsteknologi er det måske slet ikke en så upraktisk forskningsstrategi at være den, der spørger til koncepterne og fremtidsbilleder selvfølgeligheder. Måske er det meget praktisk også for organisationerne, at der bliver stille upraktiske spørgsmål til deres koncepter, omverdensbilleder, sociale teknologier og begreber og praksisser i det hele taget? F.eks.:

- Hvordan blev "den ny økonomi" skabt som semantik og hvordan er den blevet installeret som selvfølgelig? Hvad blænder "den ny økonomi" op og i for? Hvordan tillægges den betydning i forskellige organisationers beslutningskommunikation? Hvordan åbner begrebet "ny økonomi" en kamp om at tilskrive virksomheder status på tidsdimensionen som tegn på henholdsvis fremtiden og på fortiden, hvor det sagtens kan give mening at kalde en milliard forretning i en fødevarekoncern for en dinosaur mens et tilsvarende underskud i en IT-virksomhed også kan være tegn på fremsynethed.
- Hvordan afparadokserer organisationer beslutninger gennem interne konstruktioner af deres omverden? Hvordan installerer de omverdenen som selvfølgelighed og ydre imperativ? Hvilke effekter får det for en organisation, hvis den bliver reflektiv om sin egen omverdensgrænse og opdager, at det er kontingent, hvordan den konstruerer, hvad der er relevant omverden? Hvordan bliver en organisation fremmed i sit eget rum, når den råder over et repertoire af alternative argumentationsfigurer og omverdenskonstruktioner? (Andersen 1996).
- Hvordan søger organisationer at repræsentere sig selv i sig selv? Hvordan forandres selvbeskrivelsesbetingelserne i en organisation, når det ikke kun er den øverste ledelse, der forventes at lede, men samtlige medarbejdere i organisationen? Når ledelse er gjort til et selv-forhold overalt i organisationen helt ned til den enkelte medarbejder, der selv skal være "selvledende", hvordan da identificere ledelse som et afgrænset delsystem? Hvordan kan organisationer overhovedet emergere, når hver enkelt "selv-ledende medarbejder" forventes at skabe sit eget billede af organisationens helhed og vi på den måde får organisationer, der repræsenterer sig selv i sig selv gennem et utal af forskellige helheder? (Andersen 1995, Andersen og Born 2001)
- Hvordan skabes "den hele medarbejder" som semantik tricks? Hvilke in- og eksklusionsmekanismer opererer med "den hele medarbejder" i forhold til de psykiske systemer? Hvilken form for samtalsorden installeres i "dialogens" navn i såkaldte samtalsystemer som medarbejderudviklingssamtaler, statussamtaler og måldialoger? (Andersen og Born 2001)
- Hvordan forandres betingelserne for beslutningskommunikation, når organisationer iagttager deres omverden som tiltagende kompleks, flydende og turbulent, og peger på fleksibilitet og konstante omstillinger som organisationens stabile kerne? Når omstilling sættes på stabilitetens plads i sondringen mellem stabilitet og forandring, hvilke betingelser får kommunikationen da? (Andersen og Born 2000).

Litteraturliste:

- Andersen, N. Å., 1995: *Selvskabt forvaltning*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.
- Andersen, N. Å., 1996: *Udlícitering –Når det private bliver politisk*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, København.
- Andersen, N. Å., 2000: "Politisk administration" i Dreyer Hansen m.fl.: *Diskursteorien på arbejde*, Roskilde Universitetsforlag, Roskilde.
- Andersen, N. Å. og Born, A., 2000: "Complexity and Change: Two "Semantic Tricks" in the Triumphant Oscillating Organization", i *System Practice and Action Research*, Vol. 13, No 3.
- Andersen, N. Å. og Born, A., 2001: *Kærlighed og omstilling*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Bateson, G., 1984: *Ånd og natur -en nødvendig enhed-*, Rosinante, København.
- Derrida, J., 1992: "Force of Law: The "Mystical Foundation of Authority""", in Conell, Rosenfeld & Carlson (red): *Deconstruction and the possibility of justice*, Routledge, New York.
- Derrida, J., 1996: "Remarks on Deconstruction and Pragmatism" in Mouffe, C. (red): *Deconstruction and pragmatism*, Routledge, London.
- Foerster, v. H., 1989: "Warhnehmung", in Baudrillard, J., Böhrringer, H. Flusser, V., Foerster, H., Friedrich, K. & Weibel, P.: *Philosophien der neuen Technologie*, Merve Verlag, Berlin, p 27-41.
- Foerster, v. H., 1992: "Ethics and Second-order Cybernetics", in *Cybernetics & Human Knowing*, vol 1, No. 1, Aalborg, p. 9-19.
- Hosking, Dachler & Gergen, 1995: *Management and organization -relational alternatives to individualism-*, Avebury, Aldershot.
- Kirkeby, O.F., 1998: *Ledelsesfilosofi. Et radikalt fænomenologisk perspektiv*, Samfundslitteratur, København.
- Knudsen, M., 1997: "Rotter i labyrinten. Om Samfunds- og kritikbegreberne hos Luhmann og i kritisk teori", *GRUS*, nr. 48, s. 75-87.
- Luhmann, N., 1978a: "Erleben und Handeln", in Lenk, H., (red): *Handlungstheorien interdisziplinär II*, Wilhelm Fink Verlag, München.
- Luhmann, N., 1978b: "Handlungstheorie und Systemtheorie", in *Kölner Zeitschrift für Sociologie und Socialpsychologie* 30, s. 211-227.
- Luhmann, N., 1982: "World-Time and System History" i *The Differentiation of Society*, Columbia University Press, New York.
- Luhmann, N., 1988a: "Frauen, Männer und George Spencer Brown", in *Zeitschrift für Soziologie*, Enke Verlag Stuttgart, vol. 17, nr. 1.
- Luhmann, N., 1988b: *Erkenntnis als Konstruktion*, Benteli Verlag, Bern. Dele af bogen er oversat til dansk: Luhmann, N., 1998: "Erkendelse som konstruktion" i Hermansen, M. (red): *Fra læringens horisont*, Klim, Århus.
- Luhmann, N., 1990a: "The Cognitive Program of Constructivism and a Reality that Remains Unknown", in Krohn, E. (ed): *Selvorganization. Potrait of a Scientific Revolution*, Klüwer Academic Publishers.

- Luhmann, N., 1990b: "The Autopoiesis of Social Systems", in Luhmann: *Essays on Self-Reference*, Columbia University Press.
- Luhmann, N., 1993a: "Die Paradoxie des Entscheidens", in *Verwaltungs-Archiv. Zeitschrift für Verwaltungslehre, Verwaltungsrecht und Verwaltungspolitik*, 84. Band, heft 3, p. 287-299.
- Luhmann, N., 1993b: "Deconstruction as Second-Order Observing", *New Literary History*, 24, s. 763-782.
- Luhmann, N., 1993c: "Was ist der Fall" und "Was steckt dahinter?" Die Zwei Soziologien und die Gesellschaftstheorie", in *Zeitschrift für Soziologie*, jg. 22, heft 4.
- Luhmann, N., 1995a: "Die Form "Person"", in Luhmann: *Soziologische Aufklärung 6, Die Soziologie und der Mensch*, Westdeutscher Verlag, s. 142-154.
- Luhmann, N., 1995b: "Inklusion und Exklusion", i Luhmann: *Soziologische Aufklärung 6, Die Soziologie und der Mensch*, Westdeutscher Verlag, s. 237-264.
- Luhmann, N., 1995c: "Why" System Theory"?", in *Cybertics & Human Knowing*, vol 3, no. 2.
- Luhmann, N., 1996: "On the scientific context of the concept of communication", in *Social Science Information*, Sage Publication, London, s. 257-267.
- Luhmann, N., 2000a: *Sociale Systemer*, Hans Reitzels Forlag, København.
- Luhmann, N., 2000b: *The reality of the mass media*, Polity Press, Cambridge.
- Luhmann, N., 2000c: *Organisation und Entscheidung*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- March, J.G., 1995: "Hvordan beslutninger bliver til i organisationer" i March: *Fornuft og forandring*, Samfundslitteratur, København.
- Maturana, H., 1981: "Autopoiesis", in Zeleny, M (red): *Autopoiesis: A Theory of Living Organisation*, North Holland, New York.
- Morgan, G., 1988: *Organisasjonsbilder -innføring i organisasjonsteori-*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Reed, M. & Hugheds, M. (eds), 1992: *Rethinking Organization*, Sage, London.
- Shannon, C.E. & Weaver, W., 1963: *The Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press, Chicago.
- Spencer-Brown, G., 1969: *Laws of Form*, George Allen and Unwin LTD, London.
- Teubner, G. & Hutter, M., 2000: "Homo Economicus and Homo Juridicus – Communicative Fictions?", in Baums, Hopt & Horn (red): *Corporations, Capital markets and Business in Law*, Kluwer, London.
- Teubner, G., 1989: *Recht als autopoietisches system*, Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Thyssen, O., 1997: *Værdiledelse. Om organisationer og etik*, Gyldendal, København.
- Westenholz, A., 1993: "Paradoxical thinking and Change in the Frames of Reference", *Organization Studies*, vol 14, s. 37-58.
- Westenholz, A., 1993: "From a logic perspective to a Paradox Perspective in the Analysis of an Employeeowned Company", *Economic and industrial Democracy*, vol 20, s. 503-534.