

Strategisk konversation

Et informationspolitisk reformprogram i en organisatorisk kontekst

Af Michael René Kristiansson

Abstract

Artiklen behandler flere aspekter af organisatorisk informationspolitik. Der skelnes mellem fire aspekter: 1) Infopolitisk agenda, 2) infopolitisk projekt, 3) infopolitisk styreform og 4) infopolitisk program/reformprogram. Fokus ligger på strategisk konversation, en kommunikativ og diskursiv proces, der kan opfattes som et informationspolitisk reformprogram i en organisation. Det vises, hvordan strategisk konversation kan udfordre bureaukratisk forvaltning og rationalistisk strategisk ledelse. Strategisk konversation har som formål at implementere en ny styreform – scenarieplanlægning. Artiklen er konceptuel og inddrager diskursteori til belysning af diskursive processer i forbindelse med strategisk konversation.

Indledning

Denne artikel handler om strategisk konversation, som er en kommunikationsproces, der implementerer scenarieplanlægning i en organisation. Indledningsvis præsenteres en informationspolitisk ramme. Derudover foretages der dels en vurdering og dels en introduktion. For det første vurderes strategisk konversation og scenarieplanlægning ud fra et informationspolitisk perspektiv og for det andet introduceres disse to elementer som informationspolitiske størrelser. Det er hensigten med denne artikel, at denne vurdering og introduktion skal berige den informationspolitiske forståelsesramme i relation til videnorganisationer. Det viser sig, at strategisk konversation er et radikalt indgreb i organisationen, som i givet fald kan forandre både den informationspolitiske styreform og selve organisationsformen. Derfor bør strategisk konversation anvendes med varsomhed. Scenarieplanlægning og strategisk konversation er især anvendelig i situationer præget af kompleksitet og hurtige, uforudsigelige forandringer i omverdenen.

Scenarieplanlægning – 'scenario planning' som den er udviklet i Shells planlægningsafdeling – kan betragtes som et bestemt paradigme inden for strategisk planlægning. Scenarieplanlægning i Shell er bl.a. beskrevet i Wack (1985a,b), Schwartz (1996), de Geus (1997), van der Heijden (1996; 2004) og Ringland (1998). Scenarieplanlægning kan mere præcist forstås som en organisatorisk informationspolitik, en styreform, der har det formål at skulle kunne hånd-

Michael René Kristiansson er lektor ved Institut for Biblioteksudvikling, Danmarks Biblioteksskole, København. mk@db.dk.

tere kompleks viden, information og kompleksitet i relation til organisatoriske beslutninger og handlinger. Udtrykket strategisk konversation omtales i forbindelse med scenarieplanlægning i van der Heijden (1996). Strategisk konversation står for at intervenere i organisationens strategiske sprog, således at der åbnes op for scenarietænkning – paradigmet scenarieplanlægning – i relation til strategisk ledelse, med henblik på at skabe bedre beslutninger og handlinger i relation til en kompleks og uforudsigelig omverden.

I artiklen analyseres strategisk konversation ud fra et diskursteoretisk perspektiv. Diskursteorien inddrages for at sætte strategisk konversation i en ramme, der kan fremme forståelsen af, hvordan strategisk konversation virker i en organisatorisk sammenhæng. Diskursteorien beskriver ved hjælp af en særlig terminologi, dels hvordan det er muligt at intervenere sprogligt og dels, hvordan en sådan intervention har sociale konsekvenser.

De diskursteoretiske elementer i artiklen bygger fortrinsvis på Torfings (1999) fortolkning af Ernesto Laclau, Chantal Mouffes og Slavoj Zizeks arbejder. Et hovedværk inden for diskursteori er Laclau & Mouffe (1985). For den teoretiske udvikling i 1990'erne henvises bl.a. til Laclau (1990) og Laclau & Mouffe (2002). Den sidstnævnte er en bog på dansk, som har samlet nogle centrale tekster af de to forfattere. Andre tekster om diskursteori på dansk er Dyrberg et al. (2000) og Jørgensen & Phillips (1999)

I et diskursteoretisk perspektiv udfordrer og fortrænger strategisk konversation den herskende informationspolitiske styreform, og implementerer scenarieplanlægning som den dominerende styreform. I forbindelse med implementering af scenarieplanlægning er tendensen, at mekaniske organisatoriske strukturer undermineres og at der udvikles en større grad af organiske strukturer – hvilket fremgår af en analyse af centrale værker inden for 'scenario planning' ud fra et diskursteoretisk perspektiv.

I artiklen defineres indledningsvis organisatorisk informationspolitik. Der skelnes mellem fire niveauer eller aspekter af organisatorisk informationspolitik: 1) infopolitisk agenda, 2) infopolitisk projekt, 3) infopolitisk styreform og 4) infopolitisk program/reformprogram. Scenarieplanlægning vedrører aspekt tre og strategisk konversation aspekt fire. Vedrørende tekster om organisatorisk informationspolitik

kan henvises til Davenport et al. (1992), Davenport (1997), Orna (1999) og Kristiansson (2003).

Udtrykket informationspolitik relateres ofte til det nationale niveau – makroniveauet. En stat kan f.eks. have politikker for uddannelse, oplysning og forskning. Informationspolitik kan forstås som et forsøg på at kontrollere og påvirke adgang, produktion og spredning af information og viden. I den betydning kan informationspolitik også relateres til mikroniveauet, f.eks. en virksomhed. I denne artikel sættes informationspolitik ind i en organisatorisk kontekst, dvs. sættes i relation til en organisatorisk struktur. Man kan f.eks. sige, at en organisation har en informationspolitik. Udtrykket organisation forstås her bredt. En stat, en region eller en virksomhed kan opfattes som en organisatorisk strukturel helhed. Det vil sige, at et regionalt netværk også kan have en informationspolitik.

Artiklen beskæftiger sig primært med informationspolitik på mikroniveauet i videnorganisationer, som karakteriseres ved at være videntunge eller -intensive. En videnorganisation er en organisation, som kan bestemmes ud fra dens informationspolitik og korresponderende organisationsform. Der skelnes i den forbindelse mellem to forskellige idealtyper af videnorganisationer: 1) de mekaniske og 2) de organiske. Som det fremgår nedenfor, er de mekaniske karakteriseret ved at have en mekanisk styre- og organisationsform og de organiske er kendetegnet ved at udvikle en organisk styre- og organisationsform.

Artiklen beskriver, hvordan Webers bureaukratimodel (Weber, 1971) kan betragtes som en informationspolitisk idealtipe: som en mekanisk infopolitisk styreform, der harmonerer med den mekaniske organisationsform – hierarkiet. Modstykket – en idealtypisk organisk styreform – beskrives ikke i denne sammenhæng. Derimod argumenteres der for, at scenarieplanlægning kan opfattes som en organisk informationspolitisk styreform. Det beskrives, hvordan strategisk konversation virker i en organisation ud fra en udlægning af 'scenario planning'. Strategisk konversation kan ses som et informationspolitisk reformprogram, der udfordrer bureaukratisk forvaltning og rationalistisk strategisk planlægning i en given organisation gennem kommunikative og diskursive processer.

Videnorganisationer

Med videnorganisationer forstås her virksomheder/institutioner eller dele heraf eller andre sociale netværk, hvis virksomhed overvejende består i at håndtere information og viden. I videnorganisationer vil den dominerende kultur og arbejdsform være præget af videnarbejde og videnmedarbejdere (Bendix & Harbo, 2004, s. 23). Videnorganisationer 1) anvender viden og information som input i produktionsprocessen, 2) håndterer viden og information som den væsentligste faktor i produktionsprocessen og 3) producerer information og viden som output.

Videnorganisationer omfatter således mange typer af private og offentlige virksomheder. Eksempler er virksomheder i liberale erhverv, servicevirksomheder samt de industrivirksomheder, hvis overlevelse og konkurrencefordel afhænger af innovative og kreative processer, forskning og udvikling. Samfundsmæssige institutioner som folkebiblioteket, folkeskolen, det almene gymnasium, universitet og forskningsbiblioteket kan således også betragtes som videnorganisationer. Derudover kan forvaltninger som kommune, amt, ministerium mm. opfattes som videnorganisationer. Styrende organer og administrative afdelinger i virksomheder og institutioner er også omfattet af udtrykket videnorganisation. Med ikke-videnorganisationer forstås organisationer, der hverken kan beskrives eller begribes ud fra en informationspolitik alene.

Organisatorisk informationspolitik

Som tidligere anført skelnes der mellem fire forskellige aspekter af organisatorisk informationspolitik: infopolitisk 1) agenda, 2) projekt, 3) styreform og 4) program/reformprogram. Disse vil kort blive beskrevet i dette afsnit. Denne artikel fokuserer især på to af aspekterne: Styreform og reformprogram.

1) *Infopolitisk agenda* udgør organisationens informationspolitiske målsætning i forhold til den eksterne verden. I videnorganisationer repræsenterer agendaen dens formål og legitimitet. F.eks. drejer folkebibliotekets infopolitiske agenda sig om oplysning og kulturelle aktiviteter, fordi dets formål er at fremme sådanne aktiviteter. Folkeskoler har en agenda, der vedrører uddannelse. Universiteter har en agenda omkring uddannelse og forskning. En

virksomhed, hvis overlevelse afhænger af stadig innovation, vil have en agenda, der angår innovation.

Folkebiblioteket - fra dets begyndelse - bliver legitimeret gennem agendaen om at fremme oplysning i samfundet med henblik på at "skabe orden og sammenhæng i det komplicerede samfund" (Skouvig, 2004, s. 249). Folkebiblioteket kom til at stå for "en gennemgribende anderledes måde for udbredelsen af oplysningen, der kunne sikre disciplineringen af befolkningen som en del af den generelle samfundsmæssige disciplinering af befolkningen med henblik på at skabe den som produktive individer." (Skouvig, 2004, s. 251). Folkebibliotekets formål og legitimitet har fra dets begyndelse drejet sig om at demokratisere oplysningen "at frigøre befolkningen... [og] sikre det gode samfund gennem demokratiseringen af læsningen". Skouvig (2004, s. 259) skriver, at denne forankring "i samfundets tarv legitimerede oplysningens transformation til et offentligt relevant område". Andre videnorganisationer har ikke nødvendigvis samme præcise og eksplicite agenda.

2) *Infopolitiske projekter* står for de tiltag og aktiviteter, der gennem information og viden understøtter videnorganisationers infopolitiske agenda. Et historisk eksempel på et logisk sammenhængende infopolitisk projekt fra folkebibliotekets begyndelse er projektet om at gøre bogen til arbejdsredskab. "Udgangspunktet for... [folkebibliotekets]... selvforståelse er bogen, materialet eller mediet, der ikke blot definerer tilbagevendende diskussioner om hvert nyt materiales egnethed, håndtering, skadelige indflydelse... og dens relevans som et offentligt anliggende" (Skouvig, 2004, s. 259). Bogens anvendelighed blev relateret til "det udbytte, som den enkelte låner fik af bogen ved at benytte den som arbejdsredskab" (Skouvig, 2004, s. 83). Bogens bestemmelse som arbejdsredskab "relateredes til selvarbejdet som det generelle pædagogiske princip i tiden." Selvarbejdet består af 1) alfabetiseringsøvelser, 2) opslag i opslagsværkerne, 3) den kommenterende og opmærksomme læsning, hvor hvert ikke-forstået ord skal slås op og 4) den udflydende læsning, der sigter mod at lære den enkelte at samle stof til en sag og at omsætte det læste til egne tanker (Skouvig, 2004, s. 81-82). Med selvarbejdet skulle indlæringen fjernes fra udenadslære samt fra det forførende og ineffektive foredrag (Skouvig, 2004, s. 70-72, 78, 83). Med brugen af betegnelsen arbejdsredskab "minimeredes bogernes fjernhed fra livet, og de betragtedes frem

for alt som brugsgenstande, der skulle give mening og yde hjælp for den enkelte i det daglige liv og arbejde” (Skouvig, 2004, s. 78). Folkebibliotekets rolle var at skabe produktive borgere og projektet bestod i at gøre biblioteksbogen til et arbejdsredskab. Biblioteksbogen omfatter både fag- og skønlitteratur.

3) *Infopolitisk styreform* står for de overordnede principper, der er bestemmende for, hvordan information og viden håndteres i organisationen. Den regulerer informationsstrømme, videndannelse, videndeling og beslutninger i organisationen. Infopolitisk styreform kommer til udtryk i den praksis, der etableres i forhold til organisationens information og viden, og som fastlægger, hvordan information og viden håndteres i praksis, og hvor principper, regler og procedurer til stadighed bliver holdt i hævd som følge af praksis gennem konstant gentagelse eller udvikles gennem ændring af praksis via internalisering af nye principper for praksis. Ændring af praksis kan ske gennem et infopolitisk reformprogram. Der skelnes mellem to idealtyper: 1) mekanisk og 2) organisk infopolitisk styreform, der kommer til udtryk i to forskellige typer praksis: en mekanisk og en organisk.

4) *Infopolitiske programmer* og herunder reformprogrammer står for initiativer, der ved hjælp af information og viden gør organisationen mere effektiv/lønsom for at øge konkurrencedygtigheden. Typiske eksempler er rationalisering, konsolidering, specialisering samt innovative og kreative tiltag. Rationalisering gør videnorganisationer mere effektive eller lønsomme. Konsolidering står f.eks. for indgåelse af strategiske alliancer, der reducerer usikkerhed. Specialisering står for fokusering på kerneaktiviteter, der reducerer usikkerheden og kan give organisationen en unik kompetencefordel. Innovation skaber niches og unikke kompetencefordele.

Et program kan være så omfattende, at det har karakter af et reformprogram. *Infopolitiske reformprogrammer* står for de programmer, der forandrer agendaen og/eller styreformen. Strategisk konversation er et typiske eksempel på et infopolitisk reformprogram. Bureautisering er et andet. Infopolitiske programmer kan indgå i reformprogrammer, som nedenstående eksempel fra folkebibliotekets begyndelse illustrerer.

Bureautiseringen af folkebiblioteket kan betragtes som et historisk eksempel på et infopolitisk reform-

program. Et eksempel på hvordan en bestemt styreform udvikles med reference til agendaen gennem et program om rationalisering og professionalisering. ”Kernen i oplysningsarbejdet var at skabe rammerne for en stadig dybere fortolkning og forståelse af menneskelivets, kunstens og kulturens verden” (Skouvig, 2004, s. 78). Denne frigørelse af befolkningen kædedes ”til en økonomisk, rationel tankegang, der skulle sikre den enkeltes produktivitet i samfundets tjeneste (Skouvig, 2004, s. 259). Bureautiseringen af folkebiblioteket skal ses i denne sammenhæng med etablering af den ”vertikale struktur som et effektivt og rationelt væsen til udbredelse af oplysningen... Den effektive og rationelle organisation skulle sikre bibliotekernes produktivitet, der bestod i at fabricere ydedygtige samfundsborgere” (Skouvig, 2004, s. 250). Sammenkædningen af oplysningsbestræbelserne med hierarkiseringen, bureautiseringen og konstruktion af normer kan opfattes som folkebibliotekets infopolitiske program, et initiativ, der repræsenterer en anden og mere konkurrencedygtig, professionel og effektiv måde at udbrede oplysningen på i samtiden (Skouvig, 2004, s. 250-251). Bureautiseringen af folkebiblioteket udkonkurrerede andre programmer.

Det kan være vanskeligt at skelne mellem projekter og programmer. Generelt kan man sige, at projekter genfortæller og italesætter agendaen og den korresponderende styreform, mens programmer har en tendens til at udfordre og forandre agendaen og styreformen. F.eks. vil bureautiseringsbestræbelser præge agendaen og gøre den mere rationel forstået således, at selve outputtet vil afspejle processen. Beslutningen er normalt ikke uafhængig af beslutningsprocessen som analogi.

Infopolitiske reformprogrammer defineres som forsøg på radikale ændringer af agendaen eller som forsøg på at fortrænge én type infopolitisk styreform og etablere en anden type – f.eks. ved at etablere en organisk infopolitisk styreform som den dominerende, hvor der før herskede en mekanisk eller omvendt.

Informationspolitik i videnorganisationer

En videnorganisation er karakteristisk i kraft af sin informationspolitik og organisationsform. Videnorganisationer i industrisamfundet har typisk udviklet en bestemt organisationsform og infopolitisk styreform, der er i stand til at håndtere industrisamfundets

informations- og videnopgaver, nemlig i form af bureaukratiet i en hierarkisk struktur, som her vil blive præsenteret først. Nedenfor introduceres en styre- og organisationsform, beregnet til at tackle kompleksitet og uforudsigelighed i vidensamfundet.

Mekanisk informationspolitik¹

Webers bureaukratimodel er prototypen på rationel håndtering af viden og information i en industriel sammenhæng.

Webers idealmodel kan kort karakteriseres på følgende måde: De bedst egnede kandidater til en given funktion rekrutteres og forfremmes på diverse niveauer i et hierarkisk system. Organisationen styres gennem udnævnelser, specialiseret funktionel arbejdsdeling med tydelig fordeling af ansvar og kontrol med organisationens informationsstrømme og viden. Ansatte – funktionærer og chefer – repræsenterer den viden, der skal til for at fortolke informationer og træffe 'standardiserede', sagligt begrundede beslutninger i overensstemmelse med på forhånd fastlagte procedurer og generelle regler. Ansættelse fordrer en kompetencegivende teoretisk (universitets)uddannelse og ved forfremmelse kræves derudover et forudgående kvalificerende karriereforløb. Viden og information følger så at sige den hierarkiske organisationsstruktur i to modsatrettede strømme. For det første kanaliseres væsentlige informationer og viden op gennem hierarkiet på en sådan måde, at de relevante administrative opgaver og problemområder havner hos de rette ansvarlige, der således kan træffe beslutninger med det fornødne overblik på et informativt og kvalificeret grundlag. For det andet kanaliseres information nedad i hierarkiet, således at ansatte på lavere niveauer får overleveret viden og information, så de kan træffe formelt set korrekte beslutninger på deres niveau og i øvrigt kan udføre deres arbejde efter forskriften. Webers bureaukratimodel defineres her som en mekanisk infopolitisk styreform.

Man kan skelne mellem Webers bureaukratimodel på den ene side og bureaukratisk forvaltning på den anden. Bureaukratisk forvaltning står for forvaltning i praksis. Webers model er en idealtipe, som kan bruges til at strukturere en beskrivelse af bureaukratisk forvaltning, bl.a. ud fra større eller mindre afvigelser fra idealet (Williamson, 1994, s. 102).

Bureaukratisk forvaltning har med tiden udviklet sig til en institution – forstået som en social orden eller proces, der gentager bestemte opgaver. Bureaukratisk forvaltning har oprindeligt udviklet sig inden for den offentlige sektor, men har i industrisamfundet bredt sig og er i det moderne samfund, uden tvivl, blevet den mest almindelige form for administrativ praksis, såvel inden for det offentlige som det private. Webers bureaukratimodel blev udviklet på baggrund af studier af bureaukratiske forvaltninger og deres udvikling. Bureaukratimodellen, afledte modeller og relaterede organisationsteorier kan i den forstand forstås som det teoretiske grundlag for bureaukratisk forvaltning.

Offentlige institutioner og industrielle virksomheder har det til fælles, at de er opdelt i forskellige afdelinger, der varetager diverse specialfunktioner. Information og viden kanaliseres gennem vertikale kommunikationslinier for at skabe overblik. I den forstand foreskriver bureaukratimodellen en række principper for effektiv kommunikation i en højt specialiseret organisation. Webers bureaukratimodel kan opfattes som en model for kommunikation i en hierarkisk opbygget organisation, forstået som en koordineret udvælgelse, en selektionsproces, der består af en syntese af tre selektioner: 1) selektion af information, 2) selektion af meddelelsesform og 3) selektion af forståelse (Andersen, 1999, s. 126). Bureaukratimodellen foreskriver sagligt begrundet selektion af information, information relevant for sagen, en skriftlig meddelelsesform og en forståelsesramme og beslutningsstruktur i overensstemmelse med god forvaltningsskik og embedsførelse.

Bureaukratiske forvaltninger kan opfattes som videnorganisationer, fordi de udelukkende beskæftiger sig med at producere beslutninger og håndtere viden og information. En videnorganisation bliver efterfølgende typologiseret efter sin organisationsform og informationspolitik. Der skelnes mellem mekaniske og organiske videnorganisationer. Mekaniske videnorganisationer er organisationer, der har udviklet en mekanisk organisationsform, et hierarki, med en harmonerende mekanisk infopolitisk styreform². Bureaukratiske forvaltninger er typiske mekaniske videnorganisationer i kraft af deres mekaniske organisationsform og mekaniske infopolitisk styreform. Den mekaniske styreform har stærke lighedstræk med den type informationspolitik, som Davenport et al. (1992) kalder 'information feudalism' – informa-

tionsfeudalisme (jf. endvidere Davenport, 1997, s. 72-74; Kristiansson, 2003, s. 118). I den mekanisk/bureaukratisk organisation er kontorchefen 'feudalherre' for sin specialafdeling.

Organisk informationspolitik

I 1960'erne blev bureaukratisk forvaltning og hermed bureaukratimodellen bl.a. udfordret af Burns & Stalker (1994, s. 119-122), der skelner mellem to forskellige ledelsessystemer: 1) 'a mechanistic management system' og 2) 'the organic system/form'. På baggrund af Burns & Stalkers (1994) undersøgelser og den efterfølgende teoriudvikling inden for organisationsteori, kan det konkluderes, at inden for brancher præget af hurtig udvikling og stor uforudsigelighed klarer de virksomheder, der har udviklet et organisk system eller organisationsform sig bedre i konkurrencen end de virksomheder, der har en mekanisk organisationsform. Den organiske organisationsform kan siges at være relativt mere effektiv i forhold til innovative virksomheder, når omverdenen kan karakteriseres som dynamisk og heterogen. Der er konstateret en tendens til, at forskellige typer afdelinger i samme virksomhed udvikler forskellige organisationsformer. Produktionsafdelinger anvender mekaniske, mens markedsførings- og udviklingsafdelinger benytter organiske strukturer. Ofte udvikles forskellige hybridformer – dvs. ikke for specialiserede, mekaniske afdelinger og ikke for bredt kontaktende, organiske afdelinger – til håndtering af en dynamisk omverden, alt efter branche. Man har ikke kunnet pege på én bestemt organisationsform, der altid vil være den mest effektive. Men ikke alle organisationsformer er lige effektive (Lawrence & Lorsch, 1967). Generelt kan man sige, at den mekaniske organisationsform er relativt effektiv, såfremt omverdenen er stabil. Men når omverdenen er præget af dynamik og kompleksitet, er det nødvendigt at udvikle mere organiske strukturer for at opnå en effektiv organisation. De afdelinger, der er mest sensitive over for omgivelsernes dynamik, udvikler de mest organiske strukturer.

Organisk informationspolitik: Organisk infopolitisk styreform og reformprogram

Ifølge Galbraith (1979) skyldes forandringer i organisationsformerne behovet for mere effektiv informationsbehandling i forhold til forandringer. Organisationen får behov for at 1) øge evnen til at

kunne planlægge, 2) øge evnen til at tilpasse sig for at opveje de manglende muligheder for planlægning eller 3) at sænke det præstationsniveau, som forlanges til fortsat levedygtighed. Galbraith (1979, s. 13-38) opererer med begrebet opgaveusikkerhed for at forklare variationer i organisationsformer og konstaterer en sammenhæng mellem graden af opgaveusikkerhed og type organisationsform. Opgaveusikkerhed er forskellen mellem den nødvendige informationsmængde til opgavens udførelse og den informationsmængde, der allerede er i organisationen – "Graden af opgaveusikkerhed er således et resultat af en kombination af den pågældende opgave og den pågældende organisation, der udfører opgaven" og "jo, større opgaveusikkerheden er, jo større informationsmængde må der behandles af beslutningstagerne under opgavens udførelse, for at man kan opnå et givet præstationsniveau" (Galbraith, 1979, s. 14).

Når opgaveusikkerheden tager til, vokser antallet af uforudsete situationer og hierarkiet bliver overbelastet. Når hierarkiet overbelastet, kan organisationen, ifølge Galbraith (1979, s. 31-38), reagere ved at vælge mellem fem forskellige strategier til udvikling af nyt organisationsdesign. Strategierne kan grupperes i to hovedkategorier. For det første kan organisationen forsøge at reducere behovet for informationsbehandling ved at 1) forsøge at påvirke omverdenen f.eks. gennem strategisk alliance, 2) nedsætte præstationsniveauet, f.eks. oprette flere stillinger eller 3) decentralisere/uddelegere. For det andet kan organisationen forsøge at øge sin evne til at behandle informationer – enten ved at 4) investere i vertikale informationssystemer og/eller 5) oprette forskellige tværgående relationer mellem afdelinger f.eks. udvikle en matrixorganisation.

Det vil sige, at når omgivelserne er stabile og usikkerheden lille er en mekanisk informationspolitik effektiv i en mekanisk organisationsform. Men når usikkerheden vokser, øges presset på den mekaniske informationspolitik og struktur, som bliver overbelastet, får vanskeligheder ved at håndtere viden og information effektivt. Såfremt opgaveusikkerheden stiger, kan det give anledning til udvikling af nye informationspolitiske strategier i organisationen i takt med, at der udvikles mere organiske strukturer ved at gøre de indre og yder organisatoriske grænser mere 'porøse'.

Ud fra Burns & Stalkers (1994, s. 119-122) beskrivelser af den organiske organisationsform er det mu-

ligt at uddrage konturerne af en organisk informationspolitik, der kort kan beskrives som mere frihed og pligt - for den enkelte medarbejder - til at kommunikere og træffe beslutninger på tværs af indre og ydre grænser. Den ligner den type informationspolitik, som i Davenport et al. (1992) benævnes 'information federalism' – informationsfederalisme (Kristiansson, 2003). Pointen er, at en sådan frihed og pligt til at kommunikere på tværs af eksisterende organisatoriske grænser udsætter strukturerne for et pres om forandring. Når informationspolitikken bliver mere organisk, kommer organisationsformen under pres, hvilket er med til at forandre organisationsformen fra en mekanisk til en organisk. Hvis den hierarkiske struktur ikke forandres, er dette med til at gøre den organiske informationspolitik virkningsløs. Struktur og informationspolitik skal derfor modsvare og understøtte hinanden. Kombinationerne, 1) en mekanisk styreform i en organisk organisationsform og 2) en organisk styreform i en mekanisk organisationsform, er ustabil. Introduktion af en organisk styreform vil derfor enten undergrave eller blive blokeret af den mekaniske organisationsform. Styreform og struktur er sammenhængende størrelser og skal korrespondere for at være stabile (Kristiansson, 2003).

Generelt kan man sige, at den mekaniske styreform og struktur er god til håndtering af information og viden i en omverden præget af stabilitet. Mens den organiske infopolitiske styreform og struktur vil være relativt mere effektiv i forhold til håndtering af det informationelle samfunds kompleksitet og uforudsigelighed.

Strategisk ledelse

Fremkomsten af strategisk planlægning og ledelse, som akademiske discipliner, kan betragtes som et forsøg på at formulere en type informationspolitik, der er orienteret mod udviklingen i omverdenen. Strategisk planlægning handler om at definere en langsigtet strategi på basis af analyser, der vurderer organisationens indre situation i relation til en formodet udvikling i omverdenen. Strategisk planlægning er et underbegreb til strategisk ledelse, som udover strategisk planlægning også dækker over organisationsudvikling, forandringsledelse mm. Fokus i strategisk ledelse er rettet mod organisationens udvikling over tid.

Planlægning forstås som det at lægge planer for fremtiden ud fra en planlægningshorisont, der kan

være mere eller mindre lang. Strategisk planlægning omfatter udformningen af virksomhedens overordnede strategier og langsigtede planer. Udgangspunktet for fastlæggelsen af en strategi er tre faktorer: 1) virksomhedens mål, 2) vurdering af virksomhedens egne ressourcer (stærke og svage sider) og 3) vurdering af virksomhedens omgivelser (trusler og muligheder). Langsigtede planer er i sagens natur forbundet med stor usikkerhed, jo længere tidshorisont, des større usikkerhed.

Der er identificeret tre forskellige positioner inden for strategisk ledelse: 1) det rationalistiske, 2) det evolutionære og 3) det processuelle paradigme (van der Heijden, 1996, s. 23-52). Det rationalistiske paradigme kan relateres til den mekaniske infopolitiske styreform, mens det evolutionære og processuelle kan relateres til den organiske.

Det rationalistiske/mekaniske paradigme opererer med en antagelse om, at der findes ét rigtigt svar og opgaven består i at finde det. Formålet med rationalistisk strategisk ledelse er da at komme så tæt på det rigtige svar som muligt. Udgangspunktet for strategien er virksomhedens formål, ofte kaldet mission, som defineres af lederen, ejeren eller ministeren. Det næste skridt bliver at identificere en række strategier, der er i stand til at realisere missionen. Der formuleres en række alternative strategier, der vurderes. Den mest effektive strategi udvælges og forsøges derefter implementeret i organisationen. Der følges op med kontrol og evaluering med henblik på korrektion og opfølgning. I forbindelse med identifikation af alternative strategier er det nødvendigt at foretage en vurdering af den fremtidige udvikling. I det rationalistiske paradigme er denne vurdering baseret på forudsigelse, hvor man forudsætter en række faktorer, bekendt gennem diverse fremskrivninger. Rationalistisk planlægning er sårbar overfor pludselige og uforudsete hændelser.

Det evolutionære/organiske paradigme kan betragtes som et opgør med princippet om, at rationalistisk planlægning er den bedste i forhold til en kompleks omverden. Det kritiske spørgsmål er, hvor meget kan/tør man stole på sine analyser. Den evolutionære/organiske tilgang kan foruden data skabe en gruppeproces. Beslutninger praktiseres gennem løbende forhandlinger og kompromisser. På denne måde gøres stor usikkerhed mere håndterbar og beslutninger mere robuste. Problemet med evolutionær planlæg-

ning er, at den også er sårbar over for pludselige og uforudsete hændelser om end af andre grunde. Forhandlinger og kompromisser, som fører til konsensus opfattelser - stærke og faste mentale modeller - om udviklingstendenser i omverdenen, kan være et problem. Der er altså tendens til at udvikle 'groupthink' - en selvforstærkende proces, der fremmer bestemte opfattelser af omverdenen - med risiko for at overse væsentlige udviklingstendenser, som gør organisationen sårbar over for uforudsete ændringer i vilkårene.

Det processuelle paradigme er ifølge van der Heijden (1996) en mellemting mellem det rationalistiske og evolutionære paradigme. Van der Heijden kalder dette paradigme for 'scenario planning' - scenarieplanlægning, et koncept, der blev udviklet i Shell i 1960'erne, og tilskrives æren for at Shell kom styrket ud af oliekrisen i 1970'erne og omvæltningerne efter Sovjetunionens fald i slutningen af 1980'erne. Scenarieplanlægning har ikke meget med planlægning at gøre i traditionel forstand.

Scenarieplanlægning

Den efterfølgende udlægning af fænomenerne scenarieplanlægning og 'strategic conversation' - strategisk konversation - bygger på en fortolkning af tre hovedskikkelser indenfor scenarieplanlægning, nemlig de Geus (1997), van der Heijden (1996) og Wack (1985b). De tre omtalte har meget til fælles, men alligevel er der relativt stor forskel, hvad angår deres beskrivelse af scenarieplanlægning. De Geus er den, der mest tydeligt berører emnet organisationsform. Van der Heijden er den eneste af de tre, der behandler temaet strategisk konversation. For en tidlig fortolkning se Kristansson (2003).

Resultatet af omtalte udlægning er, at scenarieplanlægning kan betragtes som en refleksion over det strategiske grundlag - et opgør med det rationalistiske og evolutionære paradigme. Strategisk konversation kan ses som et sprogligt opgør med samme paradigmer, ikke kun på et akademisk plan, men også på et pragmatisk, nemlig i selve organisationen. Set i et diskursteoretisk perspektiv er strategisk konversation en slags anden-ordens iagttagelse af organisationens strategiske grundlag, som - i givet fald - er i stand til at forandre organisationens infopolitiske styreform. I den forstand kan strategisk konversation opfattes som et infopolitisk reformprogram.

Scenarieplanlægning forholder sig til udviklingen i omverdenen ved systematisk at reflektere over grundlaget for organisatoriske iagttagelser af og kommunikation om omverdenen. Scenarieplanlægning er kritisk over for de mentale modeller, som er bestemmende for planlægningsprocessen og beslutningerne. Scenarieplanlægning adskiller sig fra det rationalistiske paradigme ved at være kritisk over for fremskrivninger, prognoser og forudsigelser. Scenarieplanlægning adskiller sig fra det evolutionære paradigme ved systematisk at forholde sig til det ukendte og uforudsigelige. I scenarieplanlægning fremstår fremtiden som en uklar, flertydig og påvirkelig størrelse. Organisationer tilskrives en relativ stor indflydelse på deres egen udvikling og fremtid, hvor organisationen udvikles gennem strategisk konversation, se nedenfor.

Ifølge de Geus bygger scenarieplanlægning på tre grundlæggende antagelser. Det antages, at 1) den afgørende konkurrencefaktor består i organisationens evne til at lære hurtigere end konkurrenterne i forhold til udviklingen i omgivelserne, 2) beslutningsprocesser bør opfattes som læreprocesser og 3) organisationen bør betragtes som en levende organisme (de Geus 1988; 1997). I den forstand har scenarieplanlægning en række elementer tilfælles med den lærende organisation som beskrevet i Senge (1990).

Scenarieplanlægning handler primært om to ting, nemlig at 1) udvikle en informationspolitik, der er i stand til at håndtere komplekse og tvetydige informationer og viden fra og om omgivelserne, og 2) skabe en organisation, der er receptiv og påvirkelig overfor udviklingen i omgivelserne. Ad 1) Scenarieplanlægning forholder sig til usikkerhed, det ukendte og uforudsigelige i relation til udviklingen i samfundet for at opnå en slags erfaring med det ukendte. Der stilles spørgsmål, ikke for at få svar, men for at skabe refleksion og nytænkning. Ad 2) Der fokuseres på organisatorisk identitet, i stedet for visioner eller missioner, for at skabe sammenhængskraft i en organisation præget af organiske strukturer.

For det første handler scenarieplanlægning om at udvikle forståelsesrammer, der er i stand til at opfange og fortolke relevante men svage signaler fra omgivelserne. Deltagerne øver sig så at sige på fremtiden ved at simulere sandsynlige fremtidige situationer, der når eller hvis de opstår skal kunne vække genklang, som en slags erfaring, der så kan anvendes i

forbindelse med en aktuell beslutningssituation. På den måde bliver viden om omgivelserne gjort til organisatorisk viden. Det gøres gennem de såkaldte scenariefortællinger, hvis formål er at eksternalisere og internalisere simulerede fremtidige situationer ved at udvikle og repetere scenariefortællingerne (Choo, 1998, s. 22).

Det skal understreges, at der opereres med flere forskellige scenariefortællinger eller fremtidsbilleder, der hver især har en vis sandsynlighed for at være den bedste beskrivelse af fremtiden. Hensigten med dette er at skabe en følelse af usikkerhed blandt deltagerne, fordi situationen i realiteten forbliver uafgjort. Pointen er, at hvis omgivelserne forekommer stadig mere komplekse og uforudsigelige, bør scenarieplanlægning ikke forsøge at reducere det uafgjorte i situationen ved f.eks. at levere konkrete forslag til løsninger. Scenarieplanlægning forsøger at indfange det væsentlige i en situation præget af uafgjorthed ved at forholde sig systematisk til ukendte faktorer i planlægningsprocessen. På den måde fungerer scenarieplanlægning som en simulator, hvor man kan øve sig på mange forskellige situationer, der i givet fald kan dukke op på en uventet måde. Pointen er, at man i en eller anden forstand er beredt på de uventede situationer. Man har så at sige opnået en slags erfaring i forhold til det uventede. Hvis noget pludseligt uventet dukker op, er der en mulighed for, at det virker bekendt, fordi man allerede har opnået en slags erfaring i forhold til situationen gennem simulation. Den fremtidige udvikling er ikke én gradvis proces, men det er uklart, hvilke elementer i omgivelserne, der vil slå igennem og dominere billedet. Ved at have flere scenarier er man bedre forberedt på, hvad den 'drejning' betyder, og hvordan den kan håndteres. Den kan også vise, om hidtidige beslutninger og investeringer i for høj grad er baseret på én forventet udvikling. Man sidder ikke kun og venter på, hvad der vil ske, men søger at skabe sig såvel en fleksibilitet som en kompetence på de nye udviklingsfelter.

For det andet handler scenarieplanlægning om at ændre beslutningstagernes eksisterende mentale modeller og erstatte dem med nye og mere relevante. Det er vigtigt, at der opnås en forståelse for de grundlæggende strukturer, der dominerer samfundsudviklingen og at denne forståelse internaliseres i organisationen. Scenarieplanlægning fremmer nytænkning og modvirker uopmærksomhed og vanetænkning ved at

få deltagerne til at percipere omgivelserne på en ny måde.

For det tredje kan scenarieplanlægning betragtes som et forsøg på at decentralisere beslutningskompetencen ved at påvirke organisationskulturen gennem to modsatrettede kræfter. På den ene side skaber scenarieprocessen en organisatorisk sammenhængskraft og udvikler en integrerende organisationskultur ved at skabe en stærk organisatorisk identitetsfølelse blandt medlemmerne. På den anden side forårsager scenarieplanlægning organisatorisk diversitet ved at tolerere diverse subkulturer – et rum for fritænkning og variation. Et sted hvor det accepteres at medlemmerne forfølger interesser, der går imod strømmen. En stærk organisatorisk identitetsfølelse, hvor mål og visioner står klart for den ansatte, udgør en væsentlig forudsætning for med held at kunne uddelegere beslutningskompetence til den enkelte. Organisatorisk diversitet sikrer derimod variation i beslutningsmønstret.

Gruppetænkning forhindrer organisationen i at forny sig som organisation. Diversitet er forudsætningen for nytænkning. Disintegration indebærer en mulighed for fragmentering af organisationen med opløsning af relationer til følge. Et vigtigt mål med scenarieplanlægning er at skabe balance mellem for megen integration på den ene side og for megen desorganisation på den anden. Balancen mellem en tilstand af orden og uorden udgør en slags organisatorisk fleksibilitet, der er forudsætningen for organisationsudvikling, hvor relationer og netværk skal kunne opløses og dannes alt efter behov.

Strategisk konversation

På trods af at emnet strategisk konversation er uddybet i van der Heijden (2004), bygger denne artikel på førsteudgaven fra 1996. Van der Heijden (1996) introducerer udtrykket strategisk konversation i relation til scenarieplanlægning – et organisatorisk sprog, og det institutionelle aspekt, som adskiller det processuelle paradigme fra de andre. Strategisk konversation bygger på en forestilling om, at der eksisterer en sammenhæng mellem sprog, tanke og handling. Van der Heijdens pointe er at forandre og udvikle organisationens strategiske sprog på en sådan måde, at det vil påvirke beslutninger, handlinger og relationer i en gunstig strategisk retning (van der Heijden 1996,

s. viii, 41). Man kan sige, at scenarieplanlægning implementeres gennem strategisk konversation.

Strategisk konversation kan karakteriseres som en struktureret samtaleform. En løbende samtale rettet mod en ukendt og uforudsigelig fremtid, hvor det drejer sig om at finde vej i et ukendt terræn – en i princippet uafsluttet og umulig proces pga. uforudsigeligheden. Strategisk konversation skal altså ikke forstås som et resultat af en diskussion, der ender med vedtagelsen af en plan. Strategisk konversation opererer ikke med forestillinger om optimale beslutninger baseret på det bedst mulige viden- og informationsgrundlag. Fokus ligger derimod på meningsdannelse i forhold til udviklingen i omverdenen. Meninger og holdninger dannes gennem dialog og debat. Udtrykket dialog defineres som en kommunikativ proces, der har karakter af læreproces f.eks. initieret i form af spørgsmål som: Hvad nu hvis? Processen indebærer således ikke nødvendigvis stor afklaring og klare afgørelser. Udtrykket debat defineres som en kommunikativ proces, der bringer synspunkter frem i lyset, som derigennem kan påvirke og ændre meninger og holdninger. Udtrykket diskussion defineres her som en kommunikativ proces, der har karakter af en beslutningsproces, hvor det primære formål er at ende op med en beslutning.

Strategisk konversation kan forstås som et samtaleforum, om emnet strategi, hvor udgangspunktet for samtalen drejer sig om at opnå en 'fælles' opfattelse af omverdenen og situationen. Eksternalisering og internalisering af scenariefortællinger foregår som en fri og åben samtale. Deltagere kan ikke tvinges til at opfatte omverdenen og situationen på en bestemt måde. Derimod tilskyndes deltagerne til at tage stilling til det uafgjorte i omverdenen ved at tale om det ukendte og blive fortrolige med det uafgørbare i situationen.

Strategisk konversation kan nu defineres som en fri og åben samtale, om emnet strategi, i forhold til en ukendt omverdenen og uafgørbare situation. Processen forandrer deltagerens syn på strategisk planlægning og ledelse og ender op med en fornyet organisatorisk selvforståelse relateret til omverdenen og situationen.

Strategisk konversation i et diskursteoretisk perspektiv

Strategisk konversation kan enten opfattes som en kommunikativ proces i en organisation, i form af en samtale om strategi eller - se nedenfor - som en organisationsteoretisk diskurs, der handler om at italesætte scenarieplanlægning som det styrende princip for strategisk ledelse i organisationen. En sproglig intervention der intervererer i organisationens strategiske sprog. Processen kan i givet fald forandre den infopolitiske styreform til en mere organisk.

Strategisk konversation i et diskursteoretisk perspektiv bliver et spørgsmål om at lede en intern samtale i organisationen med henblik på at ændre deltagerens forståelse af strategisk planlægning og ledelse ved at implementere et nyt fælles sprog om strategi baseret på scenarieplanlægning som forståelsesramme. Det nye sprog om strategi internaliseres og intervererer så at sige i den daglige kommunikation. For en tidlig fortolkning se Kristiansson (2003).

Scenarieplanlægning har en række træk tilfælles med socialkonstruktivisme (Kristiansson, 2003, s. 169). For det første er scenarieplanlægning, ligesom socialkonstruktivisme, kritisk indstillet overfor viden om virkeligheden. Scenarieprocessen søger f.eks. at demaskere deltagerens forståelse af omverdenen, fordi mentale modeller anses for at være historisk og kulturelt specifikke og kontingente. Processen omkring scenariefortællinger har netop til formål at forandre deltagerens syn på omverdenen og situationen.

For det andet repræsenterer scenarietænkning en "nuanceret epistemologisk realisme" (Wenneberg, 2000, s. 101-102, 107, 109) i den forstand, at viden om virkeligheden anses for at være bestemt af deltagerens interaktion. Viden om omverdenen skabes og opretholdes i scenarieprocesser, hvor der opbygges fælles forestillinger om verdens beskaffenhed og kæmpes om, hvad der skal anses for at være sandt og falsk. Scenariefortællingerne, og dermed forestillinger om omverdenen og situationen, vil uden tvivl være forskellige, alt efter hvilken organisation de udvikles i, hvilket må være en konsekvens af, at omverdenen fremstår som kompleks. Scenariehistorierne repræsenterer netop viden om organisationens omverden og situation.

For det tredje kan man sige, at scenarietænkning anerkender en 'idealistisk ontologi' i den forstand, at scenarietænkningerne bliver determinerende i forhold til fremtidige handlinger (Wenneberg, 2000, s. 116). Accepteres scenarietænkningerne som gyldige og internaliseres de, kan man sige, at den sociale virkelighed - i en vis udstrækning - bliver konstrueret gennem scenarietænkningen – strategisk konversation: Scenarietænkningerne, hvis de er vellykkede, fortrænger eksisterende mentale modeller, hvilket kan påvirke ændret adfærd, som så vil få konkrete sociale konsekvenser og konstruere den sociale virkelighed på en ny måde. Ideen med scenarietænkningen er netop at den skal forandre deltagerens beslutninger og handlinger.

Diskurs er en totalitet af betydningsrelationer, der tilsammen skaber en mere eller mindre sammenhængende ramme for, hvad der kan siges og gøres. Diskurs er resultatet af hegemonisk praksis – et forsøg på at artikulere en diskurs, der har det formål at etablere et intellektuelt, kulturelt og moralsk førerskab. Set i et diskursteoritisk perspektiv kan strategisk konversation opfattes som en diskursiv intervention rettet mod en allerede eksisterende strategisk eller organisationsteoretisk diskurs i organisationen. Set i et sådant perspektiv opfattes strategisk konversation som hegemonisk praksis i forhold til en oprindelig diskurs. Diskursiv intervention i form af hegemonisk praksis giver anledning til diskursiv kamp mellem de to beslægtede diskurser, der er beslægtede i den forstand, at de begge kæmper om at indholdsudfylde samme nodalpunkt – her organisationsformen. F.eks. kan scenarieplanlægning stå i et antagonistisk forhold til andre paradigmer. Stridspunktet angår, hvilken type strategisk ledelse, der skal være den herskende i organisationen, dvs. hvilken infopolitisk styreform og organisationsform.

Et nodalpunkt kan forstås som et referencepunkt, en privilegeret betegnelse, som andre betegnelser i diskursen ordnes omkring og får betydning i forhold til. En diskurs kan opfattes som en strukturel helhed af forskellige, et system af præcise forskellige placeringer, som resultat af en artikulatorisk praksis – en række artikulationer. Hegemonisk praksis er et forsøg på at artikulere en diskurs, der forbinder et diskursivt felt omkring et nodalpunkt, som medfører en form for ideologi, der etablerer et intellektuelt, kulturelt og moralsk førerskab.

Mere konkret: I scenarieplanlægning får udtrykkene strategi, planlægning og organisationsform en ny mening. De kædes sammen med udtryk hentet fra et organisk univers. F.eks. taler de Geus (1997) om den levende virksomhed, som overlever i et omskifteligt miljø. Strategien bliver et spørgsmål om overlevelse gennem planlægning, hvor planlægning er det samme som læring (de Geus, 1988). Organisationsformen får betydning i retning af en levende organisme ved at blive relateret til organiske udtryk som patologi, diversitet, nyt blod og identitet. I en diskursteoritisk forstand forstås disse relationer mellem udtryk eller betegnelser, som ækvivalens kæder. Udtrykket organisationsform sættes på den måde ind i en organisk forståelsesramme – de organiske udtryk. Når udtrykkene strategi, planlægning og organisationsform skifter betydning, fortrænges en tidligere betydning, f.eks. en mere mekanisk. Sproget omkring strategi, planlægning og organisationsform forandres og de mekaniske udtryk nedtones, f.eks. udtryk som vision, mission, fremskrivning, prognose og forudsigelse. Der bliver skabt en ny måde at omtale og forstå organisationen og omgivelserne på.

I diskursteorien kaldes en række diskurser - der tilsammen udgør en slags enhed og tilsammen danner en form for ydre afgrænsning i forhold til andre typer diskurser - for diskursiv formation. F.eks. vil en organisk og mekanisk organisationsdiskurs danne en diskursiv formation, såfremt de begge kæmper om at indholdsudfylde udtrykket organisationsform på forskellige måder. F.eks. betyder den ét i den mekaniske diskurs og noget andet i den organiske. Nodalpunktet er en flydende betegnelse, der er betegnelsen på de tegn, som forskellige diskurser kæmper om at indholdsudfylde på netop deres måde. F.eks. bliver udtrykket organisationsform en flydende betegnelse, hvis der opstår en diskursiv kamp mellem en organisk og mekanisk diskurs i en organisation. En flydende betegnelse siges at være en betegnelse, der flyder over med mening, fordi den er artikuleret forskelligt i forskellige diskurser. Eksistensen af flydende betegnelser er tegn på, at diskursen eller diskurserne i fokus er flydende, uafgjort og kan forandres. Visse diskurser er relativt stabile. Det sker, når betydningen af nodalpunktet vanskeligt lader sig ændre. F.eks. er nodalpunkter som demokrati, menneskerettigheder eller velfærdsstat ret vanskelige at anfægte betydningen af og indholdsudfylde på en ny måde.

Hvis scenarieplanlægning kan siges at udgøre en totalitet af betydningsrelationer, der tilsammen skaber en mere eller mindre sammenhængende ramme for, hvad der kan siges og gøres i relation til strategi og planlægning i en organisation, så repræsenterer scenarieplanlægning en organisk organisatorisk diskurs. Strategisk konversation udvikler så at sige den organiske organisationsdiskurs gennem en diskursiv kamp med f.eks. en mekanisk organisationsdiskurs, der vil være præget af en mekanisk forståelsesramme. F.eks. kan den organiske organisationsstruktur, som resultat af processen, fremstå som fleksibel og vital med gode chancer for overlevelse i forhold til forandringer. Den mekaniske derimod kommer til at fremtræde som ufleksibel, uforanderlig og ineffektiv set i relation til den organiske. De to diskurser siges at stå i et antagonistisk forhold til hinanden.

Strategisk konversation kan nu forstås som en hegemonisk praksis, der forsøger at etablere scenarieplanlægning som den herskende forståelsesramme – i forhold til strategi, planlægning og organisationsform – i en organisation. Gennem hegemoniske artikulationer relateres organisationsformen til en organisk forståelsesramme. Strategisk konversation forsøger at fortrænge andre forståelser af strategisk ledelse. F.eks. kan strategisk konversation i princippet konstruere den organiske organisationsdiskurs ved at artikulere en organisk forståelsesramme ved at ekskludere den mekaniske.

Strategisk konversation er altså et radikalt indgreb i organisationen, som er i stand til at forandre både den informationspolitiske styreform og selve organisationsformen. Strategisk konversation er ikke velegnet i organisationer, hvis situation og omverden er præget af forudsigelighed. Strategisk konversation kan underminere den herskende informationspolitiske styreform og ændre organisationsformen. Dette kan forstyrre stabiliteten og skabe kaotiske situationer i en organisation.

Infopolitisk reformprogram

Den mekaniske videnorganisation bestemmes gennem tre faktorer, når 1) den mekaniske organisationsdiskurs har hegemoni i organisationen, 2) den eksisterende infopolitisk styreform domineres af bureaukratisk forvaltning og rationel strategisk planlægning og 3) organisationsformen kan karakteri-

seres som værende mekanisk i form af en udpræget hierarkisk struktur.

I dette afsnit belyses, hvordan strategisk konversation kan forstås som et infopolitisk reformprogram, der er i stand til at forandre den eksisterende styreform i organisationen. Forløbet kan ses som to forskellige dele. For det første undermineres og destabiliseres den eksisterende styreform. Dens manglende evne til at håndtere kompleksitet og uforudsigelighed afdækkes. For det andet skaber en destabiliseret styreform plads for en ny organisk styreform i form af scenarieplanlægning.

Strategisk konversation, forstået som reformprogram, kan beskrives gennem to forskellige processer: 1) dekonstruktion og 2) dislokation. Dekonstruktion defineres her som den proces, der afslører, hvordan en tilsyneladende ubrydelig diskursiv totalitet – læs: diskurs – kan betragtes som en konstruktion af - historisk og kulturelt betingede - vilkårligt sammensatte elementer. En proces, der opløser en diskurs' tilsyneladende stabile sammenhæng og afdækker, at den blot er en given konstruktion af forskellige dele. Dislokation defineres her som destabilisering af en diskurs, der fremkommer, når fænomener og begivenheder, som diskursen må forventes at kunne rumme, ikke kan indlemmes i diskursen (Torfing, 1999, s. 301). Det antages f.eks., at den mekaniske organisationsdiskurs har vanskeligheder ved hurtigt at indlemme forandringer.

Strategisk konversation kan forstås som dekonstruktion gennem dislokation. F.eks. kan arbejdet med at udvikle scenariefortællinger gøre det tydeligt for deltagere, at begivenheder, som må anses for vigtige, ikke kan forklares eller giver mening f.eks. i forhold til den mekaniske diskurs. Der opstår derved et tomrum i meningsstrukturen, der destabiliserer den herskende diskurs. Det uafgjorte i situationen bliver åbenbar. Det åbne dislokerede rum udlægges som en krisesituation. Dermed åbnes der op for nytænkning, og der gives mere plads til den organiske organisationsdiskurs. Den forsatte proces, strategisk konversation, indholdsudfylder nodalpunktet, organisationsform, på en ny og - i situationen - mere meningsfuld måde. På den måde implementeres scenarieplanlægning.

Meningstomrummet udfyldes af scenariefortællingerne, der i en diskursteoretisk forstand er myter.

Mytens effekt er at sammenvæve det dislokerede rum gennem konstruktion af en ny diskurs. De dislokerede elementer reartikuleres og der skabes en ny 'objektiv' verden. Myten er at betragte som en slags 'promised land', et utopia, hvor man som aktør kan indskrive alle sine forhåbninger (Torfing, 1999, s. 115; Helms, 2004, s. 57).

Scenariefortællingerne genetablerer, som myter, en ny orden i meningsstrukturen. Der konstrueres en ny forståelsesramme, men den er relativt flertydig. Styrken ved scenariefortælling kan forstås gennem udtrykket narrativ begribelse, der virker gennem projektion af fortælling over på andre områder. F.eks. kan tilsyneladende uforklarlige begivenheder muligvis forstås i lyset af en scenariefortælling. Effektive scenariefortællinger ligner ordsprog og talemåder ved at være parabler, der kan forstås som fortællinger, som projekteres over på virkelige situationer. Parabler kondenserer komplekse situationer til noget meningsfuldt i kraft af fortælling. Fortællinger producerer mening gennem narrativ begribelse. Man fortolker og forstår begivenheder gennem fortællingens kontekst eller gennem fortællingens briller. F.eks. giver ordsproget: "man kan ikke se skoven for bare træer" mening i mange forskellige situationer. Én historie projiceres over i den anden. Fordi der opereres med flere forskellige scenariefortællinger, der hver især giver mening i forhold til forskellige udviklingstendenser, etableres der tolerance over for kompleksitet og uforudsigelighed. Pointen er, at man accepterer tingens tilstand, at situationen er uforudsigelig.

Strategisk konversation kan også forstås gennem udtrykket infohandlinger (jf. Kristiansson, 2003, s. 226-237). En infohandling defineres her som en diskursiv proces, der har en opmærksomhedsrelateret effekt. Udtryk som dislokation, dekonstruktion, innovation, eksternalisering og internalisering opfattes som infohandlinger. En infohandling er beskrevet, når processen og effekten er kortlagt og beskrevet (3). Der skelnes mellem tre typer infohandlinger: 1) Ekspresive infohandlinger, der her forstås som det at gøre opmærksom på noget eller undlade, 2) impressive infohandlinger som det at være opmærksom eller være uopmærksom på noget og 3) refleksive infohandlinger som det at blive opmærksom på noget eller ikke.

Infopolitisk reformprogram gennem infohandlinger kan kort beskrives således: Samfundsudviklingens

betydning for organisationens fremtid italesættes ved at påpege den mekaniske organisationsdiskurs' manglende evne til at gøre opmærksom på udviklingen. Den mekaniske organisationsdiskurs kommer i krise, idet dens historiske forankring, kontingens og manglende aktualitet bliver tydelig. Mekanisk infopolitisk styreform i organisationen kommer på den måde frem i lyset og dens mangler bliver tydelige – f.eks. dens manglende evne til at tackle kompleksitet, uforudsigelighed og håndtere uventede problemer. Meningstomrummet og det uafgjorte terræn bliver således lagt åben. En sådan tilstand af meningsløshed er uholdbar, og den giver plads for italesættelse af scenarieplanlægning som den dominerende styreform.

Strategisk konversation kan forstås som et infopolitisk reformprogram, et forsøg på at etablere scenarieplanlægning som dominerende infopolitisk styreform. En diskursiv proces, der, i givet fald, kan forandre organisationsformen til en mere organisk. En sådan forståelse af strategisk konversation er baseret på ovenstående diskursteoretiske analyse af 'scenario planning'. Et infopolitisk reformprogram kan opfattes som en diskursiv intervention, der giver anledning til diskursiv kamp mellem f.eks. en mekanisk og organisk organisationsdiskurs.

Processen kan beskrives således: For det første eksternaliseres den eksisterende mekaniske infopolitiske styreform og dernæst internaliseres scenarieplanlægningen – den organiske organisationsdiskurs. Scenarieplanlægning giver, gennem dekonstruktion, anledning til eksternalisering af den mekaniske styreform, som hersker i organisationen. Det eksternaliserede udgør den eksplicite 'synlige' del af den mekaniske organisationsdiskurs i organisationen. Internalisering af scenarieplanlægning gennem strategisk konversation implementerer den organiske styreform i organisationen.

Den organiske videnorganisation bestemmes gennem tre faktorer, når 1) den organiske organisationsdiskurs har hegemoni i organisationen, 2) den eksisterende infopolitiske styreform er organisk f.eks. i form af scenarieplanlægning, der domineres af en organisk forståelsesramme og når 3) organisationsformen er udviklet udprægede organiske strukturer.

Sammenfatning og konklusion

I artiklen er organisatorisk informationspolitik blevet defineret. Der blev foretaget en afgørende sondring mellem fire aspekter af informationspolitik: 1) infopolitisk agenda, 2) infopolitisk projekt, 3) infopolitisk styreform, 4) infopolitisk program/reformprogram.

Artiklen behandlede sammenhængen mellem scenarieplanlægning og strategisk konversation. Strategisk konversation blev karakteriseret som en kommunikationsproces, der har det formål at implementere scenarieplanlægning i en organisation. Scenarieplanlægning blev udlagt som en organisatorisk informationspolitik – som en styreform i samme forstand som bureaukratisk forvaltning, der er beregnet til at håndtere viden og information i en organisation med en hierarkisk struktur. Scenarieplanlægning har sin styrke i at kunne håndtere kompleksitet og uforudsigelighed.

Det blev konstateret, at scenarieplanlægning og strategisk konversation har sin styrke i de situationer, hvor bureaukratisk forvaltning og rationaliserende strategisk ledelse ikke slår til i forhold til en dynamisk omverden. Der udvikles, under gunstige få omstændigheder, et samtaleforum, der er i stand til at skabe opmærksomhed omkring vigtige forhold i omverdenen og ændre organisationen i en hensigtsmæssig retning, som andre styreformere ikke formår.

Artiklen karakteriserede endvidere strategisk konversation som et informationspolitisk reformprogram. Det blev sandsynliggjort, hvordan strategisk konversation er et radikalt indgreb i organisationen, der er i stand til at forandre både den informationspolitiske styreform og selve organisationsformen. Det blev konkluderet, at scenarieplanlægning og strategisk konversation ikke kan anbefales til organisationer, hvis situation er præget af forudsigelighed. Det blev demonstreret, hvordan strategisk konversation har en tendens til at underminere den herskende informationspolitiske styreform og samtidig forandre organisationsformen. Dette kan i værste fald skabe kaotiske situationer i en organisation.

Noter

1. Mekanisk informationspolitik benævnes i Kristiansson (2003) for traditionel informationspolitik

2. Organisationsform og informationspolitik er ikke to uafhængige størrelser. Hvis organisationen skal fungere hensigtsmæssigt, skal der være harmoni mellem type organisationsform og type informationspolitik. En mekanisk informationspolitik er i samklang med en mekanisk organisationsform i form af et hierarki jf. Kristiansson (2003).

3. F.eks. eksternalisering, der forstås som den proces, der gør noget implicit eksplicit, således at det bliver muligt at forholde sig konkret til noget. Eller internalisering, der forstås som den proces, der gør noget eksplicit til en del af en horisont, og på den måde gør noget til et aktiv eller en aktivitet.

Litteratur

Andersen, NÅ (1999). *Diskursive analysestrategier. Foucault, Koselleck, Laclau, Luhmann*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

Bendix, HW & Harbo, A (2004). *Videnledelse i praksis: En brugsbog*. København: Jurist- og Økonombundets Forlag.

Burns, T & Stalker, GM (1994). *The management of innovation*. New York: Oxford University Press.

Choo, CW (1998). *The knowing organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York: Oxford University Press.

Davenport, T (1997). *Information ecology: Mastering the information and knowledge environment*. New York: Oxford University Press.

Davenport, T, Eccles R & Prusak, L (1992). Information politics. *Sloan Management Review*, 34 (1), 53-65.

De Geus, A (1988). Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66 (2), 70-74.

De Geus, A (1997). *The living company. Growth, learning and longevity in business*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.

Dyrberg, TB, Hansen, AD & Torfing, J (2000). *Dis-kursteorien på arbejde*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.

- Galbraith, J (1979). *Planlægning af organisationer*. Amsterdam: Inter European Editions.
- Helms, S (2004). *Scenemesterens sejrsgang. At skabe, udøve og legitimere magt*. København: Akademisk Forlag.
- Jørgensen, MW & Phillips, L (1999). *Diskursanalyse. Som teori og metode*. Frederiksberg: Samfundslitteratur & Roskilde Universitetsforlag.
- Kristiansson, MR (2003). *Organisationsudvikling og informationspolitik i vidensamfundet. Øresundsuniversitetet som case*. Ph.d.-afhandling. Forskerskolen i Viden og Ledelse. København: Handelshøjskolen i København. (Ph.d.-serie 11.2003).
- Laclau, E (1990). *New reflections on the revolution of our time*. London: Verso.
- Laclau, E & Mouffe, C (1985). *Hegemony and socialist strategy. Towards a radical democratic politics*. London: Verso.
- Laclau, E & Mouffe, C (2002). *Det radikale demokrati. Diskursteoriens politiske perspektiv*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Lawrence, PR & Lorsch, JW (1967). *Organizations and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Orna, E (1999). *Practical information policies*. Aldershot: Gower Publishing.
- Ringland, G (1998). *Scenario Planning. Managing for the Future*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Schwartz, P (1996). *The art of the long view. Planning for the future in an uncertain world*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Senge, PM (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Skouvig, LHC (2004). *De danske folkebiblioteker ca. 1880-1920: En kulturhistorisk undersøgelse ud fra dannelses- og bevidsthedshistoriske aspekter med belysning af tilknytningsforholdet til staten og 'det offentlige'*. Ph.d.-afhandling. København: Danmarks Biblioteksskole.
- Torring, J (1999). *New theories of discourse. Laclau, Mouffe and Zizek*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Van der Heijden, K (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Van der Heijden, K (2004). *Scenarios: The art of strategic conversation*. 2. ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wack, P (1985a). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63 (5), 72-79.
- Wack, P (1985b). Scenarios: Shooting the rapids. *Harvard Business Review*, 63 (6), 139-150.
- Weber, M (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal.
- Wenneberg, SB (2000). *Socialkonstruktivisme: Positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Williamson, OE (1994). Transaction cost economics and organization theory. I: NJ. Smelser & R. Swedberg (Eds.). *Handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press.