

One Company, One Language? - en sproglig regibemærkning

Af Jørn Helder

Resumé

Afsættet for denne artikel er en udbredt antagelse om, at det ikke er muligt at sikre fælles mål og fælles ånd i en virksomhed med mindre den drives under devisen One company, one language. Artiklen diskuterer denne påstand med udgangspunkt i et sprogfilosofisk perspektiv med særlig henblik på Wittgenstein og sociale konstruktioner i relation til en valgt casevirksomhed, hvor ledelsens sproglige kommunika-

tion har været analyseret med særlig henblik på at afdække betydningsdannelsen og diskursen gennem en fortolkning af den virkelighed der italesættes og konstrueres i sproget. Artiklen når frem til, at der må stilles spørgsmålstejn ved antagelsen om, at italesættelsen af forskellige virkeligheder hæmmer eller vil hæmme kommunikationen i en virksomhed, så det udgør et reelt faremoment.

Indledning

Det er en almindelig antagelse i dele af litteraturen, at det ikke er muligt at sikre fælles mål og fælles ånd i en virksomhed, med mindre den som strategisk ledelsesprincip drives under devisen One company, one language. Denne antagelse kommer bl.a. til udtryk hos Bordum (2005), som anfører, at strategisk ledelse er uløseligt knyttet til strategisk ledelseskommunikation, hvor ledelsens ønsker og mål skal gøres forståelige for dem, der skal bidrage til at opfylde målene, nemlig medarbejderne, og hvor det hos bl.a. Johnsen (1993) drejer sig om at kommunikationsprocessen giver sig udslag i 'samme opfattelse'. Et fælles sprog og fælles betydning antages altså at være en forudsætning for, at målene kan opfyldes; sker det ikke, kan det ifølge flere ledelsesforskere resultere i, at virksomheden 'knækker'.

Denne antagelse har været baggrunden for det arbejde, der ligger til grund for denne artikel, nemlig at undersøge, om devisen One Company, One Language som strategisk ledelsesprincip holder stik. Udgangspunktet var socialkonstruktivismen og

et sprogfilosofisk perspektiv, nemlig Wittgensteins teorier om italesættelse og sprogspil, for at undersøge om, og i så fald hvordan sproget er en (ledelses)ressource i virksomheder med henblik på at opnå en forståelse af, om sproget kan bruges til at skabe sociale konstruktioner, der er fælles for organisationsmedlemmer i en virksomhed. Det var således formålet med arbejdet at forsøge at inkorporere et ikke-instrumentelt sprogligt perspektiv i strategisk (ledelse)skommunikation, ligesom ønsket var at undersøge, om det er rigtigt, når nogle organisations- og ledelsesforskere understreger betydningen af One Company, One Language med henblik på at sikre fælles mål og fælles ånd i virksomheden.

Strategisk ledelse og sprog

Der er over årene foretaget mange studier og undersøgelser af virksomheders og organisationers kommunikation som strategisk parameter, men det er relativt få af disse undersøgelser, der har haft fokus på det sproglige perspektiv i organisationer. Når det sproglige perspektiv tidligere har været inddraget, har

det som regel været i et instrumentelt perspektiv.

Ifølge forskellige forskere antages det sproglige perspektiv i studiet af virksomheder og organisationer dog at blive mere og mere centralt, bl.a. som en følge af et større og større socialkonstruktivistisk fokus med et sprogfilosofisk perspektiv. Således karakteriserer fx Roos & Krogh sproget som den møntfod, viden handles i, ligesom de fremhæver, at tiden nu er til at anbringe styring af det, de kalder erhvervs-konversationen, øverst på dagsordenen. Grundlæggende er det ifølge dem centralt at fokusere på at opbygge en fælles betydning og ikke på, hvem der har ret (Roos & Krogh, 1995 a og b).

Eftersom den strategiske ledelseslitteratur generelt ikke har beskæftiget sig med sproget i et ledelsesstrategisk perspektiv (se fx Pettinger 1997, Stacey 1994, Johnson & Scholes 2002, Bruzelius & Skärvad 2004), har det i kraft af at ledelsesforskerne har forsømt dette område været ønskeligt for mig dels at undersøge dels at forsøge at få inkorporeret et decideret sprogligt aspekt i undersøgelsen af strategisk (ledelse)skommunikation. Som noget forholdsvis nyt er det sproglige perspektiv i undersøgelsen sprogfilosofisk. Denne indfaldsvinkel til strategisk ledelseskommunikation har nemlig indtil videre været noget nedtonet, hvilket kan undre, specielt under henvisning til de senere års forskning i virksomheders og organisationers identitet og det fremherskende socialkonstruktivistiske perspektiv, hvor netop sproget er væsentligt for at forstå organisationer og specielt på baggrund af, at vi hele tiden er i sproget (se Kirkeby 1998, Larsen 1995).

Strategisk ledelse stiller spørgsmålene: Hvem er vi? Hvad gør vi? Hvor vil vi gerne hen? Hvordan kommer vi fra nutid til fremtid? (Johnsen 1993, Bordum & Holm Hansen 2005). Lige meget hvilke mål, en virksomhed arbejder for at nå og opfylde, kan disse mål gøres tydeligere og mere eksplicitte for de interessenter, der skal bidrage til opfyldelsen. Alene af denne grund må det antages, at også strategisk

ledelse – ligesom i øvrigt driftsledelse og tilpasningsledelse – er uløseligt knyttet til strategisk ledelseskommunikation, hvor ledelsens ønsker og mål skal gøres forståelige for dem, der skal bidrage til at opfylde målene. Derfor er det en almindelig antagelse, at ledelsesstrategi skal kommunikeres for at opnå effekt og effektivitet, eller sagt på en anden måde: ledelse antages at være en konstruktiv disciplin, hvor sprogets konstruktioner skaber virkelige konstruktioner (Bordum & Holm Hansen 2005).

Set i det perspektiv kan ledelse således defineres som en kommunikativ aktivitet specielt i relation til strategisk ledelse af virksomheder eller organisationer. Den målorienterede tilgang hører til i en erhvervsøkonomisk tankegang, men med det arbejde, der ligger til grund for denne artikel, har det været ideen at overskride målrationaliteten i den forstand, at jeg har forsøgt at udfylde det tomrum, som efterlades i megen litteratur om virksomhedskommunikation (Corporate Communication), hvad angår de sproglige perspektiver.

Noget nyere litteratur om virksomhedskommunikation (eller Corporate Communication) er således karakteriseret ved en temmelig distanceret holdning til netop sproget, til trods for at interessen for det sproglige perspektiv i studiet af organisationer bliver mere og mere synligt, jf. fx Taylor (2000) og Søderberg (2001).

Den distancerende holdning til sproget kommer bl.a. til udtryk i David (1995), hvor det sproglige elements betydning i virksomhedskommunikationen kun optager tre sider!! I de tre parametre, van Riel (1995) opstiller til at afgrænse og kategorisere virksomheders kommunikation, berører han kun sporadisk det sproglige perspektiv, når han omtaler en af de tre parametre, nemlig Management Communication. Brønn & Wiig (2003) nævner eksempelvis slet ikke sproget i deres arbejde!!

Som grundlag for konklusionerne i det arbejde, der ligger til grund for denne artikel, har ledelsens sproglige kommunikation i en stor virksomhed været analyseret med særlig

henblik på at afdække betydningsdannelsen og diskursen gennem en fortolkning af den virkelighed, der italesættes og konstrueres i sproget på baggrund af et udvalgt korpus af strategiske ledelsestekster. Disse defineres som tekster, der ikke nødvendigvis er formuleret af ledelsen, men som alle af ledelsen qua dens accept af teksternes officielle eksistens er blåtstemplet som ledelsens stemme.

Formålet har således været at undersøge ledelsens (afsenderens) sprog/kommunikation, som det kommer til udtryk i et antal skriftlige og mundtlige strategiske udmeldinger. Efterfølgende blev medarbejdernes (modtagernes) forståelse, fortolkning og betydningskabelse i af mig identificerede og udpegede temaer i disse udmeldinger afdækket med henblik på at undersøge, om det er de samme socialt konstruerede virkeligheder, der diskursivt opereres med inden for samme organisatoriske kontekst.

Ovenstående problematik er interessant af flere årsager. Dels fordi forsøgene på at sætte et sprogligt perspektiv ind i en erhvervsøkonomisk ramme som nævnt endnu ikke er meget omfattende, dels fordi det måske kan bidrage til at besvare spørgsmålet om, hvorvidt sproget og et sprogligt fokus er et mål per se, eller om det blot er et middel blandt flere til at sikre virksomheden et økonomisk udbytte.

Yderligere er forholdet om sproget som social konstruktion interessant, idet det ikke kun handler om konstruktionens udformning, men også om, hvordan den er skabt. Bag dette ligger en forestilling om, at sociale konstruktioner ikke opstår i et tomrum, men er et produkt af sociale praksisser frembragt gennem tid og rum. Sociale praksisser er sociale systemer, og sociale systemer består af relationerne mellem aktører reproduceret gennem tid og rum, det vil sige handlinger, der rækker ud over en enkelt handling. Sociale systemer er således social praksis, der reproduceres og danner et mønster eller af sociale relationer. Et yderligere interessant forhold er, hvordan en mulig sammenhæng mellem virksomheden

som konstruktion og sproget er frembragt, og her hvordan virksomheden skal defineres eller konstrueres. Det kan fx være gennem virksomhedens formelle struktur, systemer osv. eller i organisationsmedlemmernes forståelse og betydningskabelse, konstruktionen finder sted. Det er i denne sammenhæng naturligt at rejse problemstillingen: hvem konstruerer virksomheden? Det er formentlig hverken tilfældigheder eller lovmæssigheder, der bestemmer, hvordan sociale praksisser ekserceres. Sprog og kommunikation foregår ikke i et socialt tomrum, men er situert i tid og rum og udspiller sig derfor og er bundet i en kontekst. Det rejser naturligvis spørgsmålet om, hvordan konstruktionen finder sted, hvilket implicerer en antagelse om, at aktører og sociale systemer har både intentioner og interesser, der er med til at definere, hvordan sociale praksisser udvikler sig over tid og i rum.

Yderligere peger ovenstående i retning af at forholde sig til, om sprog – også selv om vi alle er i sproget – er det samme for alle interesser omkring virksomheden, fx ledelse, medarbejdere, eksterne stakeholders osv. eller om det måske er i forskellige sprog bundet til de enkelte roller, der giver disse forskellige grupperinger identitet, legitimitet og magt. Fx kunne det være en antagelse, at det, der eventuelt adskiller ledelsen fra medarbejderne, er, at de så at sige gør krav på at italesætte forskellige virkeligheder og dermed etablere forskellige sociale konstruktioner. Hvis dette er aktuelt, kunne sproget – og italesættelsen og de sociale konstruktioner – ses som en magtrelation, hvor fastholdelsen i relationerne mellem de to grupper kunne være et forsøg på at opretholde den eksisterende orden i virksomheden, mens et forsøg på at etablere fælles sprog ville kunne tolkes som et skridt mod en ændring af den eksisterende orden. Dette er ikke kun et spørgsmål om magtbalance i virksomheden, men også et spørgsmål om effektivitet gennem brugen af fælles sprog med målet at skabe kollektive fortolkninger og fælles sociale konstruktioner og dermed en mulig forbedret konkurrencekraft.

One company, one language – er det nødvendigt?

Undersøgelsen viser, at der må sættes spørgsmålstegn ved de teoretiske positioner inden for strategisk ledelsesforskning, der taler om One Company, One Language, idet der i stedet peges mod en flersproglighed. Interessant nok er det også på baggrund af analysen relevant at stille spørgsmålstegn ved, om det måske ligefrem kan være farligt for organisationens overlevelse, hvis medarbejderne gjorde ledelsens sprog til sit. Ledelsens sprogligt konstruerede virkelighedsbilleder skal måske således bare bidrage med en nødvendig "sprogfond" og fungere som en "sproglig kulisse" af økonomiske udmeldinger, som giver baggrund for liniearbejdet.

Det fremgår af empirien, at casevirksomheden er lykkedes med at skabe høj lønsomhed til trods for, at ledelsen tilsyneladende kun er lykkedes med at kommunikere sin strategi som et rituelt spil. Ledelsen har så at sige ordet, men organisationen har ikke lyttet, ikke forstået alternativt ikke opfattet eller selv skabt sine betydninger og konstruktioner, og medarbejderne udfører – trods denne diskrepans – det arbejde, de er sat til at udføre – med en ikke ringe succes. Blandt medarbejderne dannes der alligevel gennem et samarbejde og en dialog på tværs af linien en form for fælles mening/betydning.

Det foreliggende arbejde bidrager således med ny viden, der kan stille adækvate krav til strategisk ledelseskommunikation i almindelighed og måske kan stimulere til at arbejde med nye eller reviderede hypoteser for ledelseskommunikation.

Det kan nemlig konstateres, at der er modstridende sprog i casevirksomheden. Men når man lægger det hele sammen, er resultatet positivt målt på overskud og vækst. Dette kunne give anledning til en hypotese om, at selv om folk slås, så eksisterer der en mellemmenneskelig forståelse, som kunne være såvel anledningen som udgangspunktet for at arbejde med

differentierede sproglige elementer i – i dette tilfælde – casevirksomheden.

Casevirksomheden kan beskrives som en social konstruktion, der ser ud til at fungere mere til trods for end på grund af kommunikationen og sproget i virksomheden. Og alligevel en overordentlig succes, hvilket fremgår af casevirksomhedens seneste årsberetninger, som konstant viser voksende overskud og yderligere placerer virksomheden som en af de mest centrale aktører globalt inden for sin branche.

Termen til trods for dækker her både over de tilsyneladende interne modsætninger og de meget divergerende fortolkninger af de i undersøgelsen udpegede områder mellem ledelse og medarbejdere, med de deraf (ifølge litteraturen) følgende potentielle risici for at brække virksomheden midt over, hvor man opererer i (mange) forskellige, ureferentielle virkeligheder. Men også i relation til at snart sagt det meste af det, der foregår i casevirksomheden med hensyn til kommunikation, ser ud til at stå i modsætning til, hvad der i øjeblikket så at sige gælder for at være det rigtige inden for strategisk ledelseskommunikation.

Den fælles betydningsdannelse i casevirksomheden om de strategiske mål er ikke et resultat af en virkelighed, som den er beskrevet i litteraturen, for man gør på ingen måde 'det rigtige'. Der er altså ikke tale om, at ledelsen driver 'kommunikationsvirksomhed', idet den ikke skaber en virkelighed i sproget om strategiske mål osv. og efterfølgende kommunikerer den ud i systemet.

Det er dog indiskutabelt, at casevirksomheden alligevel er en social konstruktion eller rettere flere sociale konstruktioner eller flere konkurrerende diskurser hos henholdsvis ledelsen på den ene side og medarbejderne på den anden side. Og sproget er en afgørende faktor for, hvordan en virksomhed fungerer. I casevirksomheden konstrueres der så at sige flere "virksomheder".

På baggrund af den her foreliggende under-

søgelse kan der stilles konstruktive, kritiske spørgsmål til nyere forskning i ledelses- og virksomhedskommunikation, når gamle – på nogle punkter nærmest anakronistiske – tilgange alligevel og til trods for ikke kun får en virksomhed til at overleve, men til faktisk være en betragtelig succes.

Det store spørgsmål er derfor: hvorfor og hvordan overlever casevirksomheden uden en for alle parter tilfredsstillende intern kommunikation og fælles sprog på tværs af virksomheden, dvs. ledelsen og medarbejderne imellem? Svaret kan muligvis findes i en form for mental inerti: virksomheden er så velrenommeret, at den kan leve på fortidens (og nutidens) seje uden umiddelbart at skulle bekymre sig om at ændre for meget hverken i ledelsesopfattelse, struktur, kommunikation eller HRM. Virksomheden er, som den eksisterer i dag, god og excellent, medarbejderne er alt andet ufortalt stolte af at være en del af et stærkt, konkurrencepræget team til trods for frygt og kritik.

Når casevirksomheden på trods af ovenstående alligevel er en overordentlig succes, må det rejse en række spørgsmål om, hvad god ledel-

seskommunikation og sprog er. Efter min opfattelse implicerer det bl.a., at en ledelse er i stand til at anlægge forskellige sproglige perspektiver, fx psykologisk, sprogfilosofisk osv. på organisationer for at optimere dem.

Ledelsen i virksomheden har således vanskeligheder med at kommunikere, men medarbejderne kommunikerer alligevel og derfor fungerer casevirksomheden som en succes. Denne subkommunikation mellem medarbejderne kan således udlægges som et positivt element, der bidrager til at skabe casevirksomheden som succes.

Der må derfor afslutningsvis stilles spørgsmålstegn ved antagelsen om, at italesættelsen af forskellige virkeligheder hæmmer eller vil hæmme kommunikationen i en sådan grad, at virksomheden er i fare for at sprænges. Der foregår i casevirksomheden en høj grad af ikke-fælles betydningsdannelse (ledelse og medarbejdere imellem), men der er intet, der tyder på, at det på nogen måde er en hæmmende faktor i virksomheden. Man kunne måske fristes til at sige tværtimod.

Summary

The moot point of this article is the popular notion that shared goals and shared spirit in an enterprise can only be achieved under the maxim of 'one company, one language'. The article discusses this claim in a linguistic-philosophical perspective with a specific view to Wittgenstein and social constructs in relation to a selected case enterprise. Here, managerial

linguistic communication was analysed with a specific view to identifying meaning-making and discourse through the interpretation of the reality linguified and constructed by language. The conclusion is, however, that it is an open question if the linguification of various realities impedes or will impede corporate communication and become potentially hazardous.

Noter

1. For at se eksempler på de fremanalyserede resultater henvises til afhandlingens analysedel.

Litteratur

- Astley & Zammuto:** "Organization science, managers, and language games". *Organization Science*, 3, 443-460, 1992.
- Bordum, Anders & Jacob Holm Hansen:** Strategisk ledelseskommunikation. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag 2005.
- Bruzelius, Lars H. & Per Hugo Skärvald:** Integrerad organisationslära. Lund: Studentlitteratur 2004.
- Brønn, Peggy Simcic & Roberta Wiig:** Corporate Communication – a strategic approach to building reputation. København: Gyldendal 2003.
- David, Werner:** Managing Company-wide Communication. London: Chapman & Hall 1995.
- Helder, Jørn:** One Company, One Language? København. Handelshøjskolen i København. Ph.d. serie 14.2006.
- Johnsen, Erik:** Strategisk analyse og syntese – en kvalitativ metode. København: Handelshøjskolens Forlag 1993.
- Johnsen, Erik:** "Ledelseskommunikation". In: Ledelse '97, 1997. Børsen, 85-118, 1997..
- Johnsen, Erik:** Managing the Managerial Process. Copenhagen: DJØF 2002.
- Johnson, Gerry & Kevan Scholes:** Exploring Corporate Strategy text and cases. London: Pearson Higher Education, 2002.
- Kirkeby, Ole Fogh:** Om betydning – tetragrammatonske betragtninger. København: Handelshøjskolens Forlag 1998.
- Larsen, Steen Nepper:** Sproget er alles og ingens – erkendelse og spekulation. Århus: Århus universitetsforlag 1995.
- Pettinger, Richard:** Introduction to Management. London: Macmillan Press, 1997.
- Roos, Johan & George von Krogh:** (1995a) Organizational Epistemology. Basington: McMillan, 1995.
- Roos, Johan & George von Krogh:** (1995b) "Det sete afhænger af øjnene, der ser - sproget som strategisk ressource". Ledelse i dag, nr. 20, 117-121, 1995.
- Stacey, Ralph D.:** Strategic Management and Organisational Dynamics. London: Pitman Publishing, 1996.
- Stacey; Ralph D.:** Strategic Management and Organizational Dynamics – the challenge of complexity. London: Pearson Higher Education, 2003.
- Søderberg, Anne Marie:** Den kommunikerende organisation, den organiserede kommunikation. København 2001.
- Taylor, James R.:** The Emergent Organization in Common and Its Site and Surface. Mahwah, N.J.: Erlbaum Associates Publishers, 2000.
- van Riel, Cees B. M.:** Principles of Corporate Communication. London: Prentice Hall, 1995.