



---

## **Fra sproglig rådgivning til co-creation-processer og big data**

---

Gitte Gravengaard

*Department of Nordic Studies and Linguistics*

*University of Copenhagen, Denmark*

Anne Kjærgaard

*The Danish Language Council*

This paper describes and discusses the development of communication consultancy in Denmark from the 1960s and onwards. Based on an extensive literature review, we describe four paradigms within communication consultancy each conceptualizing the consultant's role and work, the relation and collaboration between the consultant and the organization, as well as knowledge and the creation of knowledge in four different ways. Paradigm 1: The linguistic expert consultant – the critical linguistic perspective; Paradigm 2: Communication consultancy from the communication expert – the organizational perspective; Paradigm 3: The facilitator and the datadriven consultant – the interactional perspective; and paradigm 4: Towards big data and artificial intelligence – a (big) data perspective. This development has important consequences for the consultants' professional practice as well as important implications for the universities educating communication consultants for the future.

Key words: Communication consultancy, strategic communication, co-creation, paradigms

## Indledning

Der er generel enighed om, at feltet kommunikationsrådgivning er i udvikling, og om at kommunikationsrådgiverens rolle og funktion er under forandring (fx Nielsen et al., 2016, Guldbrandsen & Just, 2016; Holzhausen & Zerfass, 2015a; Christensen, 2010; Due & Gravengaard, 2016). Men hvori består egentlig denne udvikling i kommunikationsrådgivningen, og hvilke konsekvenser har den for kommunikationsrådgiverens rolle og professionelle praksis? Formålet med denne artikel er at besvare disse spørgsmål ved at karakterisere de forskellige faser i kommunikationsrådgivningens historie i dansk sammenhæng og diskutere, hvordan disse faser er knyttet til forskellige måder at tænke om og bedrive kommunikationsrådgivning på.

I artiklen tegner vi således et portræt af et fagligt områdes udvikling over de sidste knap 60 år, hvor den humanistisk forankrede sproglige forståelse af kommunikationsrådgivning fungerer som den røde tråd. Vi gennemgår udviklingen, fra dengang den sproglige ekspertrådgiver med udgangspunkt i tekstlingvistikken primært beskæftigede sig med den kommunikation, der foregår i enkelte tekster, typisk fra det offentlige til borgere (paradigme 1), til den efterfølgende periode, hvor ekspertrådgiveren med afsæt i organisationsteori og socialvidenskab i højere grad har fokus på den kommunikerende organisation (paradigme 2). Her ser vi i højere grad en rådgiver, hvis analyser og løsningsforslag knytter an til den organisatoriske kontekst, tekster og andre kommunikationsprodukter produceres og fungerer i. Vi beskriver dernæst den nyere udvikling, hvor den datadrevne rådgiver baserer sin praksis på interaktionistiske teorier som konversationsanalyse og etnometodologi og betragter kommunikation som konstituerende for en organisation (paradigme 3). Denne rådgiver faciliterer primært processer, der giver mulighed for co-creation-processer med rekvirenter. Endelig tegner vi konturerne af den allernyeste udvikling og fremtidsperspektiverne (paradigme 4), hvor big data og kunstig intelligens kommer til at spille en stadig større rolle i kommunikationsrådgivningen, som nu især påvirkes af netværksteori og design thinking.

I artiklen skelner vi mellem fire forskellige paradigmer indenfor kommunikationsrådgivning, og karakteristikken af de enkelte paradigmer omfatter: fokus for rådgivningen, rådgiverens rolle, synet på viden, teoretisk udgangspunkt og undersøgelsesmetoder. De fire paradigmer er:

- paradigme 1: Sproglig ekspertrådgivning – det kritisk-sproglige perspektiv
- paradigme 2: Kommunikationsrådgivning fra kommunikationseksperter – det organisatoriske perspektiv

- paradigme 3: Facilitatoren og den datadrevne rådgiver – det interaktionelle perspektiv
- paradigme 4: Mod big data og kunstig intelligens – et (big) data-perspektiv.

Fremstillingen er ikke en kronologisk opbygget fortælling om, hvordan det ene paradigme afløser det andet. Pointen er derimod, at alle fire paradigmer, alle fire måder at anskue kommunikationsrådgivning på, i dag eksisterer side om side – og på forskellig vis kan inspirere og ruste kommunikationsrådgiveren i hendes arbejde.

Indledningsvist karakteriserer vi tidligere beskrivelser af udviklingen indenfor kommunikationsrådgivning i Danmark og positionerer denne artiklen i forhold til disse. Herefter beskriver vi de fire paradigmer, vi har identificeret i kommunikationsrådgivningen, og artiklen afsluttes med en skematisk opstilling over hovedforskellene mellem de fire paradigmer samt en diskussion af forandringerne i de krav, udviklingen stiller til den enkelte kommunikationsrådgiver.

## **Tidligere beskrivelser af udviklingen**

Som nævnt findes der tidligere bestræbelser på at skabe et overblik over, hvordan man indenfor kommunikationsforskningen i Danmark har anskuet kommunikationsrådgivningen. Denne tidligere litteratur ser vi nærmere på i dette afsnit, hvor vi også beskriver, hvordan og hvorfor vi anvender paradigmebegrebet i vores egen beskrivelse af udviklingen indenfor dette fagfelt.

### **Udviklinger indenfor sproglig rådgivning**

Kjøller (2004) beskriver som en af de første i Danmark – meget kort ganske vist – hvordan han mener, at udviklingen indenfor den sproglige rådgivning er gået fra 1) et fokus på, hvordan sprogligt stilistiske faktorer kan betyde, at en given tekst fra det offentlige bliver mere forståelig, over 2) et fokus på at inddrage den kontekst, disse offentlige tekster skrives i, til 3) et fokus på skrivning af tekster i flere typer af organisationer. Gennemgangen fokuserer dermed i meget høj grad på skrevne tekster og på selve tekstarbejdet; dvs. den sproglige rådgivers arbejde med fx udvælgelse af informationer, komposition og stil.

I denne artikel fokuserer vi på en række yderligere dimensioner, fx det teoretiske og metodiske udgangspunkt for en given fase og på konceptualiseringen af såvel rådgiverens rolle som vidensbegrebet – og vi bestræber os dermed på at give en mere nuanceret og detaljeret beskrivelse

af udviklingen. Derfor svarer vores inddeling i paradigmer heller ikke til Kjølbers inddeling i tre faser, men det kommer vi tilbage til.

### **Introduktionen af tre paradigmer**

I 2010 foretager den erfarne kommunikationsrådgiver Christensen en ny opdeling af måder at tænke omkring kommunikation og kommunikationsarbejde på. Christensens fundamentale fokus i hans opdeling i og beskrivelse af, hvad han kalder *paradigmer*, er ikke så meget på selve kommunikationsrådgivningen og rådgiverens rolle, men i stedet på organisationers strategiske kommunikation, og på hvordan organisationen kommunikerer i praksis.

Med inspiration fra PR-teorien og særligt Grunig og Hunt (1984) beskriver Christensen tre paradigmer: Paradigme 1 kaldes for *propagandaparadigmet* og dækker over en top-down-kommunikation, som ledelser i organisationer udarbejder og distribuerer til forskellige stakeholdere. Paradigme 2 benævnes *målrettet kommunikation*, og her findes den type kommunikation fra ledelsen og organisationen, som er målrettet forskellige kanaler og forskellige målgrupper, og hvor der er mulighed for, at modtagerne kan give feedback. De tredje paradigme er *den faciliterede netværksdialog*, hvor top-down-relationen mellem ledelse og modtagere er erstattet af netværkskonfigurationer indeholdende såvel organisationer og medarbejdere som kunder og andre stakeholdere, hvor alle kan indtage rollerne som afsendere og modtagere.

Christensen beskriver også, hvordan rådgiverrollen har forandret sig fra alene at dække over det at være kommunikationsspecialist og en dygtig håndværker til også at indeholde krav til rådgiveren om at være i besiddelse af analytisk-strategiske og konceptuelt-kreative kompetencer og samtidig evne at indtage rollen som facilitator af udviklingsprojekter, når det er hensigtsmæssigt. Denne udvikling sættes imidlertid ikke eksplicit i relation til de tre paradigmer, som er beskrevet ovenfor, og derfor er Christensens tre paradigmer ikke sammenfaldende med de paradigmer, vi præsenterer i denne artikel – alene af den grund at hans paradigmer knytter sig til måder at kommunikere på, hvor vores fokus i stedet er på udviklingen af den humanistisk forankrede kommunikationsrådgivning.

Forskerne bag bøgerne *Kommunikation i internationale virksomheder 1 og 2* (Nielsen et al., 2016) videreudvikler tænkningen bag og med Christensens paradigmer og udvider paradigmebegrebet, så det både kan tjene som ramme for en overordnet beskrivelse af udviklingen indenfor den generelle

kommunikationsteori (mono-, duo- og co-paradigmet) (Due et al., 2016) og som en overbliksskabende rammetænkning, når det gælder beskrivelsen af måder at bedrive kommunikationsrådgivning på som henholdsvis: *ekspertrådgivning* i paradigme 1, *dialogbaseret rådgivning* i paradigme 2, og *kommunikationsfacilitering* i paradigme 3 (Due & Gravengaard, 2016). Beskrivelsen af specielt kommunikationsrådgivningen og udviklingen indenfor dette område er relativt kortfattet i ovennævnte kapitel, og forfatterne fokuserer hovedsageligt på rådgivere, som arbejder med kommunikation og interaktion *internt i* organisationer. Dertil kommer, at paradigmerne i dette værk også primært anvendes til at kategorisere måder at kommunikere på.

Nærværende artikel er inspireret af disse tidligere beskrivelser af paradigmer indenfor kommunikationsrådgivning, men samtidig er det vores ambition at udvide og detaljere beskrivelsen således, at den fokuserer specifikt på måder at tænke om og bedrive kommunikationsrådgivning på og på rådgiverens rolle. Derudover arbejder vi med fire paradigmer, idet vi afslutningsvis perspektiverer i forhold til et fjerde og emergerende paradigme, som vi i disse år er vidner til udviklingen af.

### **Hvordan taler vi om paradigmer?**

Vores inddeling af paradigmer er inspireret af Kuhns (1970) paradigmebegreb, og derfor definerer vi i denne artikel et paradigme som et sæt mere eller mindre faste grundlæggende antagelser om, hvad der er de vigtigste fokuspunkter, teoretiske og metodiske udgangspunkter, rådgiverens rolle samt måder at tænke om viden og skabelse af viden på. Paradigmerne beskriver dermed forskellige konceptualiseringer af kommunikationsrådgivning og rådgiverens rolle.

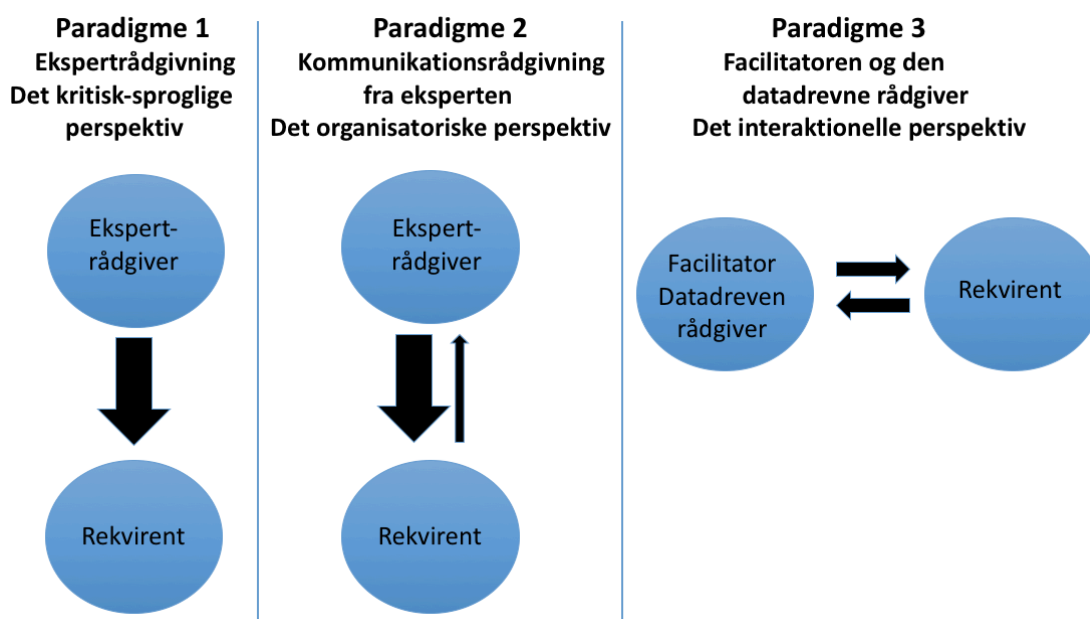
Der sker udviklinger fra et paradigme til et andet, fordi man oplever, hvad vi kan kalde *turns*, dvs. en drejning i, hvad man i forskning og i organisationer har fokus på, i hvad man betragter som vigtigt, og i den måde man derfor tænker om rådgiverens rolle. Disse udviklinger er både forårsaget af indefrakommende kræfter i forskningen og blandt praktikerne og af udefrakommende kræfter, fx ændringer i samfundsforhold, økonomi, medieforbrug og -udvikling.

Det er ikke således, at ét paradigme skal opfattes som bedre og mere vigtigt end andre. Vi har sat os for at beskrive udviklingen over en årrække og lægger vægt på hovedtendenserne i denne udvikling. Det er heller ikke sådan, at paradigmerne afløser hinanden fuldstændigt. Et givet paradigme

vedbliver at eksistere, men samtidig udvikles altså andre og nye måder at tænke og arbejde på, og disse nye sæt af grundlæggende antagelser skaber et nyt paradigme. Derfor kan man heller ikke sige, at der er vandtætte skotter mellem paradigmerne; et paradigme indeholder altid kimen til det næste paradigme, og dermed ser vi en glidende udvikling. Det betyder netop også, at vores tre (og det begyndende fjerde) paradigmer er en idealtypisk kategorisering af en mere nuanceret virkelighed.

På den måde lægger vores brug af paradigmebegrebet sig tættere op af Kuhns egen anvendelse af begrebet end brugen hos Christensen (2010) og Nielsen et al. (2016). Vores fokus er nemlig ikke alene på måder at kommunikere på, på kommunikationsveje, men er i stedet på at beskrive det samlede kompleks af fælles grundlæggende antagelser og teoretiske udgangspunkter, som er koblet tæt til hvert enkelt paradigme og til kommunikationsrådgiveres praksis i det enkelte paradigme.

Udviklingen går fra paradigme 1, hvor ekspertrådgiveren giver råd til rekvirenten, over paradigme 2, hvor eksperthen giver råd til rekvirenten, der har mulighed for at give feedback, til paradigme 3, hvor rådgiveren i højere grad indtager rollen som facilitator, der skaber løsninger i samarbejde med rekvirenten. Endelig ser vi i det emergerende paradigme 4 en rådgiver, som begynder at arbejde med big data, AI, og hvor computeren bliver en reel aktør i kommunikationsarbejdet. Figur 1 er vores grafiske repræsentation af de tre paradigmer:



Figur 1. Relationen mellem rådgiver og rekvirent i de tre første paradigmer.

Arbejder man som praktiker med kommunikation og kommunikationsrådgivning, vil man ikke kun arbejde indenfor et af paradigmerne. Det vil eksempelvis afhænge af organisationen, konteksten, arbejdsopgaverne og den enkelte rådgiver. Nogle gange vil det være mest hensigtsmæssigt at arbejde ud fra en paradigme 1-tilgang, mens en paradigme 3-tilgang vil være mest effektiv i andre typer af problemstillinger. Det afhænger af en lang række faktorer (Due & Gravngaard, 2016). Som praktiker handler det i høj grad om at reflektere over, hvilken tilgang der vil give den mest hensigtsmæssige proces og få det bedste resultat i en given situation (Kubr, 2002). Dette kommer vi tilbage til i den afsluttende konklusion.

Som nævnt er fokus i artiklen på udviklingen i en dansk kontekst, og dermed afgrænser vi os fra en detaljeret beskrivelse af en tilsvarende udvikling i andre lande. Samtidig står det klart, at udviklingen i Danmark naturligvis er påvirket af – og i høj grad korrelerer med – en række internationale tendenser, udviklinger og strømninger indenfor fagområdet kommunikation – og indenfor en række andre områder som fx sprogvidenskab, samfundsvidenskab og medievidenskab (se fx Holzhausen & Zerfass, 2015b). De vigtigste af disse tendenser og udviklinger vil derfor blive inddraget, når vi i det følgende beskriver de fire paradigmer hver for sig.

## **Paradigme 1: Sproglig ekspertrådgivning – det kritisk-sproglige perspektiv**

Udgangspunktet for dette paradigme er en sprogvidenskabeligt forankret kritik af særligt forvaltningsteksters sproglige og stilistiske træk, og derfor omtales rådgiveren meget ofte som *sproglig rådgiver*. Paradigme 1 er med sit fokus på udformningen af tekster i høj grad inspireret af tekstlingvistikken (Diderichsen 1968; Skautrup 1947-1968<sup>1</sup>), og kritikken af tekster retter sig især mod brugen af svære ord, bestemte syntaktiske konstruktioner, sætningslængde og disponeringen af tekster. Argumentet for at rejse kritikken af forvaltningsteksterne er at det er svært – eller måske ligefrem umuligt – for almindelige borgere at forstå tekster fra det offentlige. Tekstarbejdet ansues som en slags oversættelsesarbejde – u hensigtsmæssige tekster skal gennemskrives og omdisponeres, så de bedre kan tilgodese lægmodtagere (jf. Kjølner, 2004, s. 65).

---

<sup>1</sup> Termen *tekstlingvistik* bruges her med det forbehold, at hverken Diderichsen eller Skautrup selv ville have kaldt sig tekstlingvister, men snarere *sproglige iagttagere*, *filologer* og, for Diderichsens vedkommende, *grammatiker*.

En af de tidligste tekster, der befinder sig indenfor dette paradigme, er von Eybens kapitel *Juridisk stil og sprogbrug* fra 1962. Von Eybens udgangspunkt er, at juridiske dokumenter ofte henvender sig til helt almindelige mennesker, der bør kunne forstå teksterne uden større vanskeligheder (von Eyben, 1962, s. 483). På det grundlag fremsætter han en kritik af den traditionelle juridiske sprogbrug. De træk ved den juridiske sprogbrug, som von Eyben kritiserer og formulerer alternativer til, var allerede beskrevet i sprogvidenskabelige afhandlinger, se Skautrup (1947-68) og Diderichsen (1968). Det nye er, at von Eyben ikke er ude i et deskriptivt ærinde; *Juridisk stil og sprogbrug* er et kapitel i en lærebog, og formålet med teksten er at (videre)uddanne jurastuderende og jurister. I 1971 udkommer Erik Hansens *Ping- og pampersprog*. Kritikken af forvaltningssproget bliver dermed formuleret tilgængeligt, fyndigt og på skrift af en repræsentant fra danskfaget<sup>2</sup>. I modsætning til von Eyben henvender Hansen sig i øvrigt ikke kun til jurister, men til en langt bredere skare af interesserede læsere.

Det kritiske blik på forvaltningssproget er ikke nogen dansk specialitet. I Sverige udkommer Wellanders *Riktig Svenska* første gang i 1939, i England udgiver Gowers *Plain words* i 1948, og i Tyskland udgiver Reichministerium des Innern *Fingerzeige für de Gesetzes- und Amtssprache* i 1930 – alle udgivelser, der indeholder en lignende kritik af forvaltningssproget.

### **Tekstkritik – et middel til øget demokratisering**

Kritikken af sproget fra det offentlige knyttes af både Jensen (1990, s. 42) og Kjølner (2004, s. 65) til en demokratisk bestræbelse ”som tager den almindelige borgers krav om forståelighed og lighed mest muligt på ordet: Kommunikationen skal have et klart indhold og i sin stil og tone tegne en servicereation mellem borger og myndighed” (Kjølner, 2004, s. 65f.).

I eftertiden er paradigmets demokratiske dimension blevet betonet. Lund (1977) leverer imidlertid en marxistisk inspireret kritik af samtidens sproglige rådgivning: Når man forsøger at gøre tekster fra det offentlige til lægmodtagere lettere at forstå, underforstår man, at det er et centralt problem, at forskellige grupper i samfundet ikke kommunikerer hensigtsmæssigt med hinanden. På den måde nedtoner man de interesse modsætninger, der er mellem de forskellige samfundsklasser. Lunds kritik

---

<sup>2</sup> I *Ping- og pampersprog* (1971) skriver Hansen at ”[d]er kan være situationer hvor der er en vis mening i at være upersonlig og autoritær (...) Mine ændringsforslag angår derfor ikke myndighedernes og juraens sprogbrug” (ibid., s. 40). Det ændrer dog ikke på at bogen kom til at udgøre et af de helt centrale afsæt for kritikken af forvaltningssproget i Danmark (jf. også Wille, 2001).



nævnes her, fordi den type kritik var velkendt for mange af dem, der bedrev sproglig rådgivning (Kjøller, personlig kommunikation); det var muligvis ikke alle, der var lige stolte af at de bidrog til at maskere samfundets iboende interesse modsætninger og legitimere det eksisterende samfund.

### **Transmission af viden – fra ekspertrådgiver til rekvirent**

Viden anskues indenfor dette paradigme som et individuelt fænomen, noget som eksperter besidder, og som de kan dele med andre individer, der ikke besidder den samme viden, fx skrivende medarbejdere i det offentlige. Synet på viden er dermed knyttet til det såkaldte *transmissionsparadigme* (Helder et al., 2009, se også Due et al., 2016): Udgangspunktet er, at afsender (den sproglige rådgiver) har et bestemt budskab på hjerte, der kan ”transmitteres” til modtageren (rekvirenten). Se også figur 1.

Den relevante viden, nemlig en række råd om hvad man bør og ikke bør gøre i sine tekster, er af generisk karakter. Den er løsrevet fra den enkelte organisatoriske kontekst og fra den enkelte tekst. Det er en pointe som Løj og Wille (1985) påpeger meget præcist i deres kritik af den traditionelle anvisning om at undgå fleksiviske passiver: Den fleksiviske passiv er i den sproglige rådgivning per definition blevet anset for at være problematisk, selvom der – som Løj og Wille påpeger – både kan være gode tekstlige og organisatoriske grunde til at anvende formen.

Eftersom den relevante og rigtige viden er givet på forhånd, når eksperthen møder rekvirenten, lægger man ikke vægt på at lave specifikke undersøgelser af en given organisation eller modtagergruppe. I den forstand håndterer man rådgivningsopgaven som en slags massekommunikation (se også Due et al., 2016): Problemerne i forvaltningssproget gælder generelt for offentlige myndigheder, og man sigter derfor på at ramme de relevante organisationer bredt med sit mere eller mindre universelle budskab om, hvori problemerne består, og hvordan de kan løses.

### **Formidling af generisk viden fra ekspertrådgiver til skrivende medarbejder**

Arbejdet med at undervise skrivende medarbejdere i den offentlige forvaltning i at skrive bedre tekster udmønter sig i en ret livlig kursusaktivitet, da paradigmet dominerer i 60’erne, 70’erne og 80’erne (Wille, 2001, s. 259f.; Kjøller, personlig kommunikation). En vigtig del af rådgiverens rolle i dette paradigme er altså at afholde kurser, og det er helt i tråd med de centrale antagelser indenfor dette paradigme.

For det første er rådene om sprog og tekster generiske, og derfor er der ikke noget større behov for at tilpasse kritikken til den enkelte myndigheds tekster, før man tager fat på kursusafholdelsen. Rådgivningen placerer sig således indenfor et envejsparadigme, et top-down-perspektiv, hvor rådgivning groft sagt foregår som envejskommunikation *fra* rådgiver *til* rekvirent. Rådgiveren optræder som *content expert* (Schein, 1978), altså som ekspert på et bestemt indholdsområde, nemlig sprog og tekster. Den sproglige rådgivers opgave er at få de offentligt ansatte til at forstå, hvad rådene indebærer, overbevise dem om at rådene er hensigtsmæssige – og få dem til at følge dem.

For det andet oplever man, når man læser tekster, der befinder sig indenfor dette paradigme, at opgaven med at formidle og overbevise om det rigtige i rådene har været rettet mod den enkelte skrivende medarbejder. Indledningen i *Og uden omsvøb tak!* (Møller & Hansen, 1981) er fx direkte henvendt til offentligt ansatte, der skriver tekster til borgere. Den individuelle skribent fremstår altså som *den* centrale forandringsagent, der med afsæt i formidlingen af kritikken har til opgave at ændre sine, og dermed myndighedens, tekster.

### **Tekstanalyse som metode til forståelse af afsenders og modtagers problemer**

Kritikken af sproget i det offentlige retter sig mod en række tekstlige problemer, og disse problemer er identificeret vha. analyser af tekster. Fx skriver Hansen, at han ”gennem temmelig megen undervisning og en del studier [mener] at have opdaget at det som mange voksne sprogbrugere først har brug for, er nogle specielle sproglige afspændingsøvelser” (1971, s. 7). Med andre ord: Ud fra teksten kan eksperten afgøre, hvilke problemer afsenderen har, og hvordan de bør løses. På lignende vis kan eksperten vurdere modtagerens behov ved at sætte sig i modtagerens sted – og altså afgøre, om teksten vil være svær at forstå for almindelige mennesker.

Afsættet for det meget sprog- og tekstnære paradigme 1 er at sproget i tekster fra særligt offentlige myndigheder er svært at forstå og ofte også temmelig uvenligt. Løsningen er, at ekspertrådgiveren giver gode råd, så forvaltningsmedarbejdere begynder at skrive på en anden måde. Afsættet for paradigme 2 er imidlertid, at det er lettere sagt end gjort. Hvor fokus i paradigme 1 er på den enkelte tekst og den enkelte skribent, initieres paradigme 2 af en voksende opmærksomhed på, at man ikke kan tale om en autonom skribent, og på at såvel skribenter som tekster og andre

kommunikationsprodukter altid er situeret i en bestemt organisatorisk kontekst, som skaber en ramme og struktur for tekstarbejdet.

## **Paradigme 2: Kommunikationsrådgivning fra kommunikationseksperter – det organisatoriske perspektiv**

Fokus udvides i paradigme 2 fra tekstkvalitet til kommunikation i kontekst. Jensen (1990) betragter således uhensigtsmæssigt sprog og tekster som *symptom* på andre problemer i organisationen. Fra primært at rette spotlyset mod den enkelte skribents sprog og tekster begynder man derfor at "se organisationen som én stor kommunikerende enhed, der har nogle bestemte baggrunde mod hvilke den organisatoriske kommunikation skal ses" (Pedersen, 2006, s. 122), og man er i høj grad inspireret af teorier fra organisationsteori og socialvidenskab (fx Schein, 1994; Habermas, 1975). Indenfor paradigme 2 taler man derfor typisk ikke bare om *sproglig* rådgivning men om *kommunikationsrådgivning*. Det er i øvrigt ikke kun den organisatoriske kontekst, der er i fokus: Modtagerens oplevelse og forståelse af tekster tiltrækker sig også opmærksomhed.

Fra primært at have interesseret sig for kommunikation fra offentlige institutioner rettes fokus nu også i høj grad mod kommunikationsrådgivning i private virksomheder (se fx Lund, 2000 og Hoff-Clausen, 2002). Mens man i paradigme 1 fokuserer bredt på problemerne i skriftlige henvendelser fra myndigheder til borgere, skelner man i paradigme 2 mellem forskellige problemkomplekser, der knytter an til forskellige kanaler og teksttyper, fx hjemmesider (Hoff-Clausen, 2002), breve (Lund, 2000) eller e-mails (Grønning & Pedersen, 2007). Derudover interesserer man sig ikke bare for den kommunikation, der henvender sig direkte til borgere eller andre slutbrugere, men også for det der går forud, fx at identificere behov, rådgive, undervise og overbevise internt i organisationen (se fx Petersen, 2014 og Kjærgaard, 2010).

Paradigme 1 er kendetegnet ved ønsket om demokratisering. Paradigme 2 må snarere forstås med udgangspunkt i begrebet *strategisk kommunikation*, altså ift. ambitionen om at kommunikation skal hjælpe organisationer med at nå deres mål (Hallahan et al., 2007), fx mål om at styrke organisationens troværdighed eller begrænse antallet af henvendelser fra borgere og kunder.

## **Kommunikation i kontekst – og analysen af konteksten**

Paradigme 2 kræver analyser af den kontekst, som kommunikationen bliver til i. Det betyder, at udgangspunktet for dette paradigme i høj grad udgøres af teorier fra socialvidenskaben og organisationsteorien. Jensen (1990) trækker eksempelvis på Kuhn (1970), Habermas (1975) og Berger og Luckmann (1967) i sine analyser, mens Scheins (1994) teorier om organisationskultur bl.a. anvendes af Kjølner (1997) og Lund (2000, 2014). Derudover inddrager Petersen (2000) og Pedersen (2014) begge forskellige teorier om organisationsforandring, mens Lemée (2014) arbejder ud fra teorier om motivation, og Dahl (2007) er inspireret af en række teoretikere, som beskæftiger sig med kollaborativ skrivning. Interessen for den organisatoriske kontekst genfindes i øvrigt også i andre lande, se fx Gunnarsson (1992) og Nord (2011) i Sverige og Schriver (2012), der har udarbejdet en oversigt over amerikansk forskning i skrivning i organisationer.

Udover fokus på den kontekst, kommunikation bliver til i, er der også fokus på en anden del af konteksten, nemlig modtagerens oplevelse af tekster, der (om)skrives for at gøre dem lettere at forstå eller for at give læseren en bestemt opfattelse af afsenderen. Dette fokus tages op i Eriksen og Møller (1984), Sørensen (1994), Pedersen (2004), Balling (2013), Ingemansson og Jensen (2015), Kjærgaard og Jensen (2016) og Kjærgaard (2017). Flere af disse undersøgelser tager afsæt i de generelle anvisninger fra paradigme 1 om, hvordan man bør skrive, men det fremhæves også i flere af undersøgelserne, at det ikke giver mening at arbejde ud fra de meget generelle paradigme 1-anvisninger om, hvordan man (ikke) bør skrive (se fx Ingemansson og Jensen, 2015 og Kjærgaard og Jensen, 2016). I stedet fremhæves det at såvel udformningen af råd som udformningen af forskellige kommunikationsprodukter skal afpasses i forhold til en bestemt kontekst og ift. en bestemt målgruppe. I nordisk og international sammenhæng står Gunnarsson (1982) som et meget substantielt bidrag til denne type forskning, og udenfor Norden findes der også nogen international forskning, se fx Steinberg (1991), Janssen og Neutelings (2001) og Kjærgaard (2015).

## **Viden som socialt fænomen**

I dette paradigme har rådgiveren – godt hjulpet af den efterhånden solide mængde litteratur på området – stadig den relevante ekspertviden, der udgør grundlaget for, at hun kan rådgive en given organisation. Kommunikationsrådgiverens generelle viden må imidlertid suppleres med et specifikt kendskab til den aktuelle rekvirent, se fx Kjølner (1997) og Lund (2000).

Vidensudveksling bliver dermed anskuet som en social proces, hvor man deler, udveksler og opnår viden i sociale kontekster. Viden er ikke en personlig ejendom eller objekt i individers hoveder, men er et socialt fænomen, som er tæt knyttet til praksis – til hvad mennesker gør sammen med andre (Blackler, 1995).

Professionelle praktikere er intuitive eksperter (Dreyfus & Dreyfus, 1986), og den måde, skrivende medarbejdere i organisationer kommunikerer på, er meningsfuld; den tilgodeser behov og forventninger, fx fra ledelsen, kolleger og den juridiske afdeling, selvom det kan resultere i andre problemer, fx gøre tekster svære at forstå. De skrivende medarbejders ekspertviden, fx viden om de behov og forventninger, tekster primært tilgodeser, kan imidlertid være svær at ekspliciterer eller italesætte, netop fordi den er tæt knyttet til hverdagspraksis (Schön, 1983). En del af kommunikationsrådgiverens opgave bliver derfor at italesætte den tavse viden (Polanyi, 1958, 1983) og de grundlæggende antagelser (Schein, 1994), som ligger bag en given praksis mhp. at diskutere denne praksis og ændre den.

### **Dialogisk ekspertrådgiver med viden om sprog, tekst og organisation**

I forhold til paradigme 1, hvor kursusaktiviteten spiller en dominerende rolle, fungerer rådgiveren nu som mere end formidler af på forhånd givet viden. Rådgivningen skal ramme rekvirentens specifikke mål og behov, og derfor bliver rekvirenten også i højere grad inddraget i at give feedback på de løsninger, som rådgiveren udvikler, se fx Lund (2000) og Petersen (2000), hvis forskning og rådgivning sker i tæt samarbejde med de involverede organisationer.

Dermed bliver rammen for rådgivningen et tovejsparadigme, der omfatter dialog mellem rådgiver og rekvirent. Der er dog – som i paradigme 1 – tale om ekspertrådgivning, dvs. forholdet mellem rådgiver og rekvirent har mange fællestræk med en traditionel asymmetrisk to-vejs-kommunikationsmodel (Grunig et al., 2002): Eksperten har den relevante viden og skal formulere en løsning på det eller de relevante problemer. Rådgivningsprocessen i fase 2 er altså grundlæggende lineær – fra eksperten, der også i paradigme 2 indtager rollen som afsender, til rekvirenten, altså modtageren. Dette kobles med muligheden for at rekvirenten kan give feedback ift. de løsningsforslag, som foreslås af ekspertrådgiveren – og vi kan dermed tale om en dialogisk ekspertrådgivning. Se også figur 1.

## **Vellykket rådgivning via kendskab til rekvirenten**

I paradigme 2 går vejen til vellykket kommunikationsrådgivning via konteksten, og rådgiverens opgave bliver derfor at undersøge forholdet mellem kommunikationsproblemer og -fænomener og konteksten, som oftest er den organisation skrivearbejdet finder sted i.

Undersøgelsesmetoderne omfatter typisk indsamling og analyse af tekster fra organisationen samt møder med fx ledelsen og relevante medarbejdere. Derudover anvendes fx interviews og observationer internt i organisationen (Kjærgaard, 2010), analyser af hvordan organisationens tekster opfattes af modtagere (Kjærgaard & Krone, 2014), og afholdelse af kurser (Lund, 2000; Dahl, 2007). Petersen (2014) optager desuden samtaler mellem kommunikationsrådgivere og rekvirenter.

I paradigme 2 har man typisk en værdikæde, som består af disse trin (se også Christensen, 2010; Due & Gravengaard, 2016):

- 1) Rekvirenten og rådgiveren diskuterer problemet og rammesætter opgaven.
- 2) Rådgiveren undersøger problemet.
- 3) Rådgiveren skaber en løsning og præsenterer denne løsning for rekvirenten.
- 4) Mulighed for feedback fra rekvirenten.
- 5) Løsningen implementeres med eller uden hjælp fra rådgiveren.

Tilgangen til kommunikationsrådgivning og værdikæden i samarbejdet mellem rådgiver og rekvirent betyder, at sproglige kompetencer indenfor tekstlingvistikken ikke længere er tilstrækkeligt for rådgiveren. Hun må også have indsigt i både organisationsteori og socialvidenskab samt mestre at udføre organisations- og kulturanalyser og i den forbindelse være i stand til at anvende eksempelvis interviewmetoder for at erhverve sig indsigt i såvel den kontekst kommunikationsprodukterne produceres i, som den kontekst disse produkter skal fungere i.

Uanset om fokus er på organisationen eller tekstmodtageren, er rådgivningen og analyserne i paradigme 2 karakteriseret af, at rådgiveren betragtes som den primære ekspert, der kan og skal løse rekvirentens kommunikationsproblemer. Denne tankegang opløses i paradigme 3, hvor vi i langt højere grad ser rådgivere optræde som facilitatorer, der i samarbejde med rekvirenter skaber kommunikationsløsninger.

### **Paradigme 3: Facilitatoren og den datadrevne rådgiver – det interaktionelle perspektiv**

I paradigme 3 betragtes kommunikationsrådgiveren ikke som ekspert, der fortæller organisationen, hvad den skal gøre. Hvor kommunikationsrådgiveren i paradigme 1 og 2 var den, som besad den vigtige og rigtige viden – og der var en hierarkisk top-down-relation mellem rådgiver og rekvirent – ser vi i paradigme 3 en meget mere ligeværdig relation, hvor samskabelse af viden og løsninger er i fokus. Rådgiveren indtager her snarere rollen som facilitator, der gennemfører processer og projekter, hvor nøgleordene er involvering og medskabelse (Kjærgaard et al., forthc.; Due & Gravengaard, 2016; Christensen, 2010; Taylor 2006). Rekvirenten er derfor ikke længere alene modtager af gode råd, i stedet er vedkommende en vigtig medspiller og medskaber af viden, mening og løsninger på kommunikationsudfordringer. Dette fokus på samskabelsen mellem de involverede – både rådgiver og rekvirent (og medarbejdere, kunder, klienter) – kaldes også i litteraturen for et *interaktionsparadigme* eller et *involveringsparadigme* (Nielsen et al., 2016).

#### **Fokus på interaktion**

Interaktion er kodeordet for det tredje paradigme indenfor kommunikationsrådgivningen. Her betragtes alt som kommunikation – og dermed interaktion (Nielsen et al., 2016; Steensig & Asmuss, 2008; Nielsen, 2010a, 2010b; Due, 2014). Det overordnede teoretiske udgangspunkt er, at organisationer *er* kommunikation, og at organisationer skabes af menneskers kommunikation og interaktion i forskellige netværkskonfigurationer (Nielsen et al., 2016; Due et al., 2016; Knudsen & Højlund, 2003). Dette kommunikationssyn kaldes *Communication as constitutive* (CCO) (Holtzhausen & Zerfass, 2015a; Putnam & Nicotera, 2009; Cooren, 2014; Cooren et al., 2011; Cooren et al., 2006; Schoeneborn & Blaschke, 2014) for at understrege, at organisationer altid er konstitueret af menneskers interaktion. Samtidig ses et øget fokus på den interne kommunikation og interaktion i organisationer. Det handler ikke længere kun om eksterne genrer som fx hjemmeside, breve, pressemeddelelser, men i høj grad også om selve det, der foregår i organisationerne, fx møder.

Derudover findes det teoretiske fundament for dette paradigme i høj grad blandt teorier som fokuserer på interaktion – i særdeleshed: *konversationsanalyse* (CA) (Nielsen & Nielsen, 2005; Steensig & Asmuss, 2008; Nielsen, 2010a, 2010b; Due, 2014; Due & Lange, 2015; Drew & Heritage, 1993), *EMCA* som er etnometodologi kombineret med CA (Due, 2014, 2017; Nielsen et

al., 2016) og *netværksteori* (Latour, 1979, 1992, 1996, 2005; Latour et al., 2012; Castells, 1996; Newman, 2011).

Det er specielt konversationsanalysen og etnometodologien, som er drivkræfterne bag dette tredje paradigme. CA-traditionen fokuserer i begyndelsen på den dagligdags interaktion på mikroniveau i fx telefonsamtaler (Sacks et al., 1974). Efter en årrække udvides fokus indenfor denne forskningstradition også til analyser af professionel interaktion – både i en international kontekst (Drew & Heritage, 1993) og i en dansk kontekst (fx Nielsen & Nielsen, 2005; Steensig & Asmuss, 2008; Nielsen et al., 2016). Her er man interesseret i at studere interaktionen i professionelle settings som fx arbejdspladser mhp. at afdække, hvordan interaktionen foregår her.

Samtidig betyder hele web 2.0 og fremkomsten af de sociale medier, som fx Facebook, Instagram og Twitter, at der opstår helt nye kommunikationsmuligheder og -situationer – både internt i organisationer og eksternt i forhold til alle typer stakeholdere. Det medfører nye typer af relationer mellem organisation og omverden og også internt i organisationen. Fælles for disse udviklinger er, at man ikke længere tænker indenfor de traditionelle lineære kommunikationsmodeller med afsender, budskab og modtager (fx Shannon & Weaver, 1949). I dette paradigme sker kommunikation og interaktion i netværk, og man kan sjældent tale om, at nogen kun er afsender eller modtager i disse processer. Begge parter er begge dele i forskellige situationer, og det kan skifte meget hurtigt (Fafner, 2000). Derfor taler man i meget højere grad om deltagere eller aktører, der indgår i en dialektisk relation til andre aktører i interaktionen, hvor mening skabes.

Latour (1979, 1992, 1996, 2005; Latour et al., 2012) fokuserer i sin *Actor Network Theory* (ANT) netop på relationer i netværk og beskriver, hvordan både mennesker og artefakter, fx bygningen, computeren, døren eller produktet, er forbundet i netværk, hvor aktørerne gensidigt kan påvirke hinanden.

### **Samskabelse af viden**

Sammenlignet med de tidligere paradigmer ser vi i paradigme 3 en meget mere ligeværdig relation mellem rådgiver og rekvirent, hvor ambitionen er at etablere *en videnskabskabende relation* (Gravengaard, 2017) mellem de to. Udgangspunktet er, at begge parter er i besiddelse



af vigtig viden ift. til løsningen af en given problemstilling: Rådgiveren har sin kommunikationsfaglige ekspertise, men praktikerne i en given organisation er eksperter på deres praksis. Viden betragtes i dette paradigme ikke noget som, der 'bare' eksisterer. Det bliver kontinuerligt skabt og genskabt over tid via praksis (Munk, 2009; Paavola et al., 2004; Lethinen et al., 2014). For kommunikationsrådgiveren er målet derfor et egentligt samarbejde med rekvirenter og organisationer mhp. sammen at skabe ny viden og udvikle løsningsmodeller på de problemer, som skal løses (Huysman & Wit, 2002). Se også figur 1.

### **Den datadrevne kommunikationsrådgiver**

I rådgiverens arbejde kommer der altså for alvor fokus på rekvirent og relevante stakeholdere (fx kunder, brugere, klienter), og man taler om et kundecentrisk eller brugercentrisk fokus – både i rådgivningssituationen og i selve de kommunikationsløsninger, som bliver resultatet af et rådgivningsforløb. Det betyder, at man sætter brugerne i centrum og fx forsøger at kortlægge den servicerejse (Brown, 2009; Lockwood, 2009), de oplever i forbindelse med en bestemt begivenhed (sagsbehandling, musikfestival), et forløb (ansættelse i en virksomhed, praktikforløb) eller et produkt (købe nye forsikringer, løbesko). Hvor man i det tidligere paradigme 2 er opmærksom på brugerne og målretter sin kommunikation til specifikke målgrupper, så er det brugercentrerede fokus i dette paradigme radikalt anderledes – både fordi det traditionelle top-down-perspektiv er skiftet ud med en meget mere ligeværdig relation, hvor man lytter til og inddrager brugerne, og fordi man i stedet for kun at agere efter 'regler' for god kommunikation og antagelser om målgruppen arbejder langt mere datadrevet i sin rådgivning.

Et meget vigtigt element i hele processen bliver derfor at skabe nuanceret viden om, hvordan rekvirenter og relevante stakeholdere tænker og agerer, og *den datadrevne rådgiver* (Due & Gravengaard, 2016) undersøger disse ting, primært via antropologiske undersøgelsesmetoder, fx interview, videoetnografi og observationsstudier. Målet er at udvikle kommunikationsløsninger, som reelt imødekommer kundernes behov eller medarbejdernes ønsker. Kongstanken i dette paradigme 3 er, at man inddrager dem, som en given kommunikationsløsning er møntet på, i en fælles udviklingsproces, som ofte kaldes *co-creation-processer* (Stickdorn, 2012; Zomerdijk et al., 2010; Kimbell, 2015), hvor samskabelse af løsninger er målet.

Rådgiveren spørger ikke 'bare' medarbejdere og kunder om, hvad de gerne vil have via fx interviews eller fokusgruppeinterview, men man observerer, hvordan de agerer i praksis, fx via audio- eller videoptagelser. På den måde får man ikke kun en meget detaljeret viden om, hvordan kunder eller medarbejdere tænker, men også vigtig viden om og detaljerede beskrivelser af deres faktiske adfærd. Og man bliver i stand til at sætte ord på en tavs viden (Polanyi, 1958, 1983), som er svær at italesætte for medarbejdere eller kunder, og som det ikke er muligt for rådgiveren at tænke sig frem til bag et skrivebord.

Due og Gravengaard (2016) beskriver, hvordan den datadrevne rådgiver baserer processer og løsninger på data og på sine analyser af praksis, forståelser og selvforståelser. Dette skaber unikke forudsætninger for 1) at kunne skabe de mest optimale processer og give de bedste råd, som virker, og for 2) at afdække organisationskulturen og dermed erhverve sig viden om de muligheder og barrierer, der kan være for rådgivning, facilitering af processer og egentlige forandringstiltag.

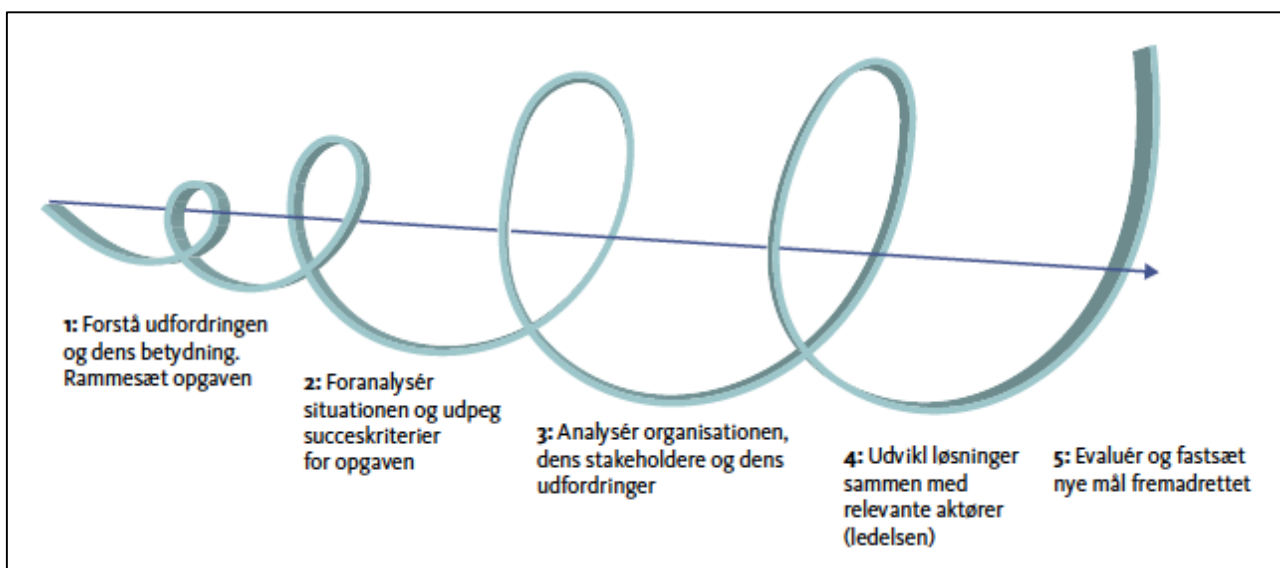
### **Den nye værdikæde for rådgivning**

Denne nye måde at arbejde på for rådgiveren medfører nye arbejdsprocesser i forhold til selve samarbejdet mellem rekvirent og rådgiver. I paradigme 3 ser værdikæden anderledes ud end i de to tidligere paradigmer – primært på grund af ambitionen om samskabelse af viden og medinddragelse. Her er man meget inspireret af tankerne fra *design thinking* (Norman, 2000; Brown, 2009; Lockwood, 2009) og erhvervsantropologien (Jordan, 1994, 2003, 2010; Moeran 2005), når man ønsker at designe løsninger på kommunikationsproblemer. En arbejdsproces vil derfor typisk have disse trin for en rådgiver, der i højere grad arbejder som faciliterende proceskonsulent:

- 1) Rekvirenten og rådgiveren diskuterer problemet og udfordringerne og rammesætter i samarbejde opgaven ift. fx rådgiverens hovedfokus, ønsker til løsninger, målsætninger, relevante stakeholdergrupper, og hvem det kan være relevant at inddrage i processen.
- 2) Dataindsamlingsfasen, hvor rådgiveren undersøger: Hvad er det, kunder/brugere/borgere/medarbejdere har behov for? Hvordan tænker de om verden, organisationen og sig selv? I denne fase kan man fx interviewe, observere, filme, lave lydoptagelser, analysere dokumenter og en række andre ting i bestræbelserne på at *forstå forståelsen* (Kristiansen & Krogstrup, 2004) og se verden fra medarbejdernes eller kundernes perspektiv.

- 3) Analysefasen, hvor rådgiveren analyserer data mhp. at få et overblik ved fx at afdække mønstre i medarbejderes/kunders måder at tænke og agere på, at skabe idealtyper – alt afhængigt af analysens fokus og den givne problemstilling.
- 4) Idéudviklingsfasen hvor hensigtsmæssige løsninger skabes og designes. I denne fase inddrages rekvirenten og forskellige relevante stakeholdere i fx workshops, udviklingsdage og andet mhp. at samskabe relevante løsninger på et givent problem.
- 5) På basis af idéudviklingen udvælges de bedste idéer, og man arbejder videre med at konkretisere disse idéer og laver fx prototyper på løsningsmodeller, som kan testes i forhold til udvalgte medlemmer af den målgruppe, som løsningen er tænkt udviklet til.
- 6) Den endelige løsning udvikles og testes ift. målgruppen.
- 7) Løsningen implementeres med eller uden hjælp fra rådgiveren.

Dette sker dog ikke i en så lineær proces, som punktopstillingen ovenfor kan antyde. Due og Gravngaard (2016) anvender denne model til grafisk at illustrere, hvordan rådgiverens arbejdsproces i stedet er en iterativ proces, som går frem og tilbage:



Figur 2. Den faciliterende proceskonsulents arbejdsproces (Due & Gravngaard, 2016, s. 269).

### Nye kompetencer bliver vigtige for rådgiveren

For at kunne mestre denne type rådgivning er specifikke kompetencer – ud over de traditionelt kommunikationsfaglige, som vi ser i de to første paradigmer – vigtige for rådgiveren:

- At have stor viden om undersøgelsesmetoder, om hvilken type viden de frembringer hhv. ikke frembringer, og være dygtig til at analysere data (Due & Gravengaard, 2016).
- At kunne facilitere og styre processer – og at kunne engagere og inddrage medarbejdere fra forskellige faggrupper og andre relevante stakeholdere i disse processer mhp. at skabe en meningsfuld samtale mellem forskellige grupper med forskellige mål og at få dem til at føle ejerskab for de løsninger, som skabes.
- At kunne hvile i sin egen faglighed, samtidig med at man demokratiserer arbejdsprocessen, ift. de to tidligere paradigmer, og dermed mister kontrollen over dele af processen. Dette er netop forudsætningen for at kunne skabe en involverende og effektiv paradigme 3-rådgivning.

## **Paradigme 4: Mod big data og kunstig intelligens – et (big) data perspektiv**

Et emergerende fjerde paradigme indenfor kommunikationsrådgivning er tæt koblet til *et (big) data turn*, som gør det muligt i langt højere grad end tidligere at skræddersy kommunikation til forskellige stakeholdere og målgrupper baseret på store mængder data om disses adfærd – med andre ord: *big data*.

Big data dækker over store mængder af digitale data om menneskers adfærd fra fx hjemmesider, sociale medier, søgemaskineadfærd, geotracking, stemme- og ansigtsgenkendelse, sensorer, devices, apps og en lang række andre ting. Computeren kan skabe overblik over alle disse data, så en virksomhed eller organisation kan blive klogere på eksempelvis kunders, potentielle kunders eller medarbejderes adfærd.

Data om adfærd kan kombineres med kunstig intelligens (Artificial Intelligence, AI) og maskinlæring (Machine Learning, ML), så maskinen efterhånden bliver klogere på fx menneskelig adfærd, og dermed opstår også muligheden for at forudsige adfærd pba. data. Alt sammen noget som en given organisation kan bruge som udgangspunkt for at målrette og designe sin strategiske kommunikation.

Disse tekniske udviklinger og muligheder får konsekvenser for kommunikationsrådgiveren i fremtiden, fordi de vil indebære nye måder at tænke og arbejde på og dermed kræve nye kompetencer hos vedkommende. Derfor er denne nyeste udvikling udkrystalliseret i et fjerde, nyt paradigme. Paradigme 4 er emergerende, og derfor bliver beskrivelsen af det også mere tentativ end beskrivelsen af de tre tidligere paradigmer. I beskrivelsen fokuserer vi på fremtrædende tendenser, som big data om menneskers adfærd indsamlet i realtid, og hvordan denne udvikling stiller krav om nye kompetencer hos rådgiveren om fx teknisk forståelse og at kunne skabe relevant viden pba. data samt omsætte denne viden til hensigtsmæssig kommunikation. Derudover diskuterer vi også, hvordan maskinen, forstået som computeren, bliver en reel aktør i dele af kommunikationsarbejdet i fremtiden.

### **Rådgiverens rolle**

Kommunikationsrådgiveren er ligesom i paradigme 3 datadrevet. I dette tidligere paradigme er der i høj grad tale om kvalitative data som fundament for rådgivningsarbejdet, mens der i paradigme 4 sker et kvantitativt skifte, hvor datamængden opskales, og hvor det i mange tilfælde bliver muligt at lave en totaltælling i forhold til den relevante population. Pga. den tekniske udvikling går man nu fra at være nødt til at spørge mennesker om, hvad de gør, til rent faktisk at kunne se, hvad de reelt gør i praksis – alle sammen – og man kan registrere det i realtid, fx i en butik eller i en lufthavn. Disse store datamængder kan give overblik over eksempelvis en gruppes online-adfærd i realtid, og på baggrund heraf gøre det muligt for en virksomhed eller måske en politisk kandidat at målrette og relevantgøre sin kommunikation til bestemte målgrupper. Det er eksempelvis også muligt at få maskinen til at analysere store tekstmængder eller talemængder i realtid, så man hurtigt får et overblik over fx talepunkter (emnefelt), sentiments (positiv/negativ/neutral) eller andet.

Generelt gælder det, at så store mængder data kan mennesker ikke selv processere, det kræver en computer. Og dermed kommer en ny og vigtig aktør til i dette paradigme: computeren – eller rettere: maskinen. Fra at computere har været brugt som en artefakt, der bliver betjent af kommunikationsrådgiveren til at skabe fx hjemmesider, intranet osv., betyder big data – og specielt brugen af kunstig intelligens, hvor maskinen selv lærer og selv agerer – at maskinen bliver en langt mere aktiv aktør i kommunikationsarbejdet, som vi kender det fra Latours ANT-teori.

Rådgiverens faglighed er stadig uhyre vigtig, og den kommunikationsfaglige viden er stadig uomgængelig i forhold til at designe hensigtsmæssige løsninger på interaktions- og kommunikationsudfordringer. Samtidig viser flere internationale undersøgelser, fx European Communication Monitor 2016, samt en dansk undersøgelse foretaget blandt kommunikationschefer i Danmark (Meidel, forthc.), at mange kommunikationsrådgivere anser arbejdet med big data, automatisering og kunstig intelligens som en af deres absolut største udfordringer. Man er sikker på, at big data vil forandre kommunikationsfaget og måden, man arbejder på som rådgiver, men samtidig mangler man viden om disse ting. Derfor betragtes udviklingen både som en mulighed og som en trussel.

Det er naturligvis afhængigt af, hvilken type kommunikationsrådgivning man arbejder med, hvor meget og hvor hurtigt man vil opleve denne udvikling, men for mange rådgivere vil udviklingen betyde, at de må erhverve sig ny viden og må tillære sig nye måder at arbejde på. Ud over kompetencerne fra de tre tidligere paradigmer bliver der nu også brug for, at rådgiveren har en langt større teknisk forståelse og kunnen. For at skaffe, organisere og udnytte big data kræves en teknisk viden om eksempelvis databehandling, data mining, business intelligence (BI) og kunstig intelligens. Det er traditionelt ikke kompetencer, der ligger indenfor det kommunikationsfaglige område. Derfor er det også højst sandsynligt, at kommunikationsfaget og kommunikationsrådgiverens hverdag i en lang række tilfælde, med et andet af tidens buzzwords, vil blive *disrupted*, så vi både vil se kommunikationsfagligheden absorbere en række af disse kundskaber og vil opleve, at kommunikationsafdelingens traditionelle sammensætning, hvad angår fagligheder, vil ændre sig. Vi vil i fremtiden sandsynligvis se omstruktureringer af organisationer og afdelinger, hvor man i højere grad vil etablere tværfaglige teams, der tilsammen har de kompetencer, fx indenfor kommunikation, marketing og it, der skal til for at løse givne kommunikationsopgaver. Og man vil generelt skulle bestræbe sig på at tænke på tværs af afdelinger og siloer for at lykkes med at imødegå de nye udfordringer og skabe reelt kunde- og modtagercentrerede løsninger. Dette forudses også i en række trendrapporter, se fx Pentia (2017) og Fjord (2017).

### **At skabe relevant viden ud fra data**

En af de vigtigste kompetencer i dette paradigme bliver evnen til at skabe relevant viden ud fra data og informationer. Boisot (1998) skelner mellem begreberne: data, information og viden. Hvor *data*

er de objektive facts, tallene i computeren, dækker begrebet *information* over data, som er blevet struktureret og analyseret og sat ind i en bestemt kontekst. *Viden* er selve fortolkningen af data og informationer (cf. Davenport & Prusak, 1998). Data og information er altså fundamentet, men det er ikke nok i sig selv. De to ting skal omformes til viden for at blive brugbare og gøre en forskel for den enkelte organisation. Og på alle tre trin har kommunikationsrådgiveren noget at byde ind med.

De nye kompetencer, som efterspørges, bliver eksempelvis, at man skal kunne få fat i data, kunne få overblik over data og kunne stille de rigtige spørgsmål til data – for at kunne få svar fra data, som man kan bruge til noget. Som rådgiver må man derfor udvikle yderligere kompetencer, i forhold til hvad vi så i de tidligere paradigmer. Man skal fx kunne afgøre det vigtige spørgsmål: Hvilke data skal ind i systemet og i computeren, for at vi kan bruge det, der kommer ud, til det, vi ønsker? Og hvordan kan vi efterfølgende bruge data på en hensigtsmæssig måde ift. at målrette og relevantgøre vores kommunikation endnu mere?

Disse kompetencer ligger ikke langt fra den kommunikationsfaglige kerne, da rådgivere typisk vil være vant til at definere vigtige problemstillinger for organisationen og typisk har stor erfaring med at fortolke data og med at skabe kommunikation ud fra databaseret viden om målgrupper. Egentlig kan man vel sige, at den tekniske udvikling betyder, at rådgiverens job også i nogle tilfælde vil blive lettere, i og med at man nu faktisk har endnu mere præcis viden om forskellige målgrupper. Og som nævnt vil ingen af de kompetencer, som beskrives i de tidligere paradigmer, kunne undværes hos rådgiveren.

### **Maskinen får mere agency**

Udviklingen og brugen af kunstig intelligens i dele af kommunikationsarbejdet betyder imidlertid også en anden forandring, idet mening nu ikke alene skabes i interaktionen mellem mennesker, men også i menneskers interaktion med maskinen og i selve maskinen, i computeren, som lærer om fx målgrupper via analyser af menneskers faktiske adfærd på eksempelvis en hjemmeside eller på SoMe. Det betyder, at viden nu skabes på en ny måde, nemlig både i en *human-human interaction* og i en *human-machine interaction*. Dermed kan man tale om en reel levendegørelse af Latours ANT-teori, hvor artefakterne ikke bare er til stede og tilbyder *affordances* (Gibson, 1986), men faktisk agerer selvstændigt. Konsekvensen bliver, at artefakterne nu får endnu større indflydelse på såvel *sensemaking* (Weick, 1995) som skabelse af viden i organisationen.

I relation til den tidligere nævnte skelnen mellem data, informationer og viden betyder maskinlæring (ML) og kunstig intelligens (AI) også, at udviklingen fra data over information til viden begynder at blive noget, som smelter sammen og kan automatiseres i en maskine.

Det betyder, at handlinger skabes pba. en viden, AI selv har skabt ud fra data, som den selv har indsamlet. Med andre ord: Beslutninger, som normalt tages af mennesker pba. viden, der er skabt fra data og informationer, vil automatisk kunne tages af maskinen selv, fordi AI betyder, at den lærer mere og mere hele tiden og dermed bliver klogere og klogere – endda klog nok til at kunne forudsige adfærd. Og alt dette foregår automatisk.

Hvor artefakter – her fx computeren – ikke kunne siges at have intentionalitet tidligere, ser vi pba. den tekniske udvikling samt skabelsen og anvendelsen af automatisering og kunstig intelligens, at man i paradigme 4 kan tale om en form for intentionalitet, som placerer computerens AI tættere på menneskets intentionalitet end andre artefakter. Computeren får dermed større *agency*, som man vil kalde det i ANT-teorien, i og med at den får større indflydelse på og i højere grad end tidligere påvirker meningsskabelsen i netværket i organisationen.

### **Big data og small data blendes**

Samtidig med det (big) data turn, som opleves i denne periode, ser vi også en række bestræbelser på at kombinere big data og small data, så de i stedet for at udelukke hinanden kan komplementere hinanden. Due og Bornakke (2016) kalder denne kombination for *big thick blending* og foreslår, at man for at få et så nuanceret indblik i virkeligheden som muligt anvender både big data og en netværkstilgang, som skaber et generelt overblik over adfærden i populationen, og small data – som fx observations- og interviewmetoder samt multimodale interaktionsanalyser (Due, 2017) – for at blive i stand til koble viden om adfærd med undersøgelser af, hvad mennesker tænker og gør i de enkelte situationer, og hvad deres behov er i en given servicerejse. De forskellige undersøgelsesmetoder og analyser komplementerer hinanden, fordi de begge undersøger reel adfærd blot i forskellig målestok – og netop dette forhold gør undersøgeren i stand til at zoome ind og zoome ud i forhold til forskellige niveauer i interaktionen ved, hvad Due og Borgnakke (2016) kalder, at *blende* metoderne, tilgangene og analyserne.



## Konklusion og perspektivering

Karakteristikken af de fire paradigmer indenfor kommunikationsrådgivningen har givet et nuanceret billede af udviklingen indenfor dette felt i Danmark i løbet af de sidste 60 år. Igennem artiklen har vi løbende fokuseret på den vigtige forskel i relationen mellem rådgiver og rekvirent knyttet til de fire paradigmer – og vi har demonstreret, hvordan de enkelte paradigmer indeholder centrale forskelle i forhold til rådgiverens overordnede fokus i rådgivningen, synet på viden, det teoretiske udgangspunkt for rådgiverens arbejde samt de forskellige undersøgelsesmetoder og måder at arbejde på. Skemaet nedenfor giver et samlet overblik.

	Fokus	Viden	Rådgiverens rolle	Undersøgelsesmetoder	Teoretisk udgangspunkt
<b>Paradigme 1</b>	Tekster og sprog	Transmissionsperspektiv	Ekspertrådgiver	Tekstanalyse	Tekstlingvistik
<b>Paradigme 2</b>	Kommunikation i kontekst	Transmissionsperspektiv med feedback	Dialogisk ekspertrådgiver	Organisations- og receptionsanalyse	Organisationsteori og socialvidenskab
<b>Paradigme 3</b>	Interaktion	Samskabelse	Facilitator og datadreven rådgiver	Interaktionsanalyse	CA, EMCA, Communication as constitutive
<b>Paradigme 4</b>	Adfærd	Human-machine interaction	Datadreven rådgiver	Big og small data, big thick blending	Netværksteori og design thinking

Figur 3. De fire paradigmer – fra sproglig rådgivning til co-creation-processer og big data.

Hvert nyt paradigme indeholder således nye måder at tænke og arbejde på – og den moderne kommunikationsrådgiver vil ofte skulle være i stand til at navigere indenfor alle fire paradigmer afhængig af, hvilken type kommunikations- og rådgivningsopgave vedkommende skal løse. Det stiller krav til rådgiveren om at kunne vælge den mest hensigtsmæssige tilgang blandt de fire paradigmer – eller, som det oftest er tilfældet, at vælge den mest hensigtsmæssige kombination af de fire tilgange – og dermed mestre at gennemføre forskellige typer af rådgivningsarbejde.

Det er nemlig ikke sådan, at den tekstlingvistiske viden fra paradigme 1 er blevet overflødig og irrelevant viden – et tweet fra en CEO skal stadig stemme fuldstændig overens med den overordnede strategi for organisationens strategiske kommunikation og således være et udtryk for

”det store i det små”, som Brandes formulerede det i en helt anden sammenhæng. Snarere er det sådan, at der kontinuerligt – pga. udviklingen med de fire paradigmer – er blevet stillet stadig større og mere komplekse krav til kommunikationsrådgiveren. Det er typisk ikke længere nok kun at kunne skrive en forståelig tekst (paradigme 1), man skal også kunne analysere den kontekst kommunikationsprodukter skabes og anvendes i (paradigme 2), man skal kunne analysere interaktion og kunne designe hensigtsmæssige processer og kommunikationsløsninger i samarbejde med andre (paradigme 3). Og endelig betyder mulighederne for at arbejde med big data og udviklingen af fx AI, at man ofte også vil skulle have en vis teknisk forståelse. Dette viser sig også som en klar tendens i den tidligere omtalte European Communication Monitor (2017), og i to helt nye danske undersøgelser af hhv. stillingsannoncer til kommunikationsjobs (indholdsanalyse) og kommunikationschefers mening om fremtiden for branchen (survey) i Danmark udført af Kommunikationsforum/Bias og Forbundet Sprog & Kommunikation (Meidel 2017a, 2017b, forthc.). I alle tre undersøgelser er det tydeligt at se, at kommunikationsrådgiverne vurderer, at nye kompetencer bliver efterspurgt, mens de gamle dyder stadig er essentielle. Samtidig gælder det for alle paradigmer, at rådgiverens ultimative mål typisk er at skabe tekster og kommunikationsprodukter og -løsninger, som fungerer på den mest optimale måde i forhold til de mål, en organisation har for sin kommunikation. Denne overordnede ambition er meget konstant i de fire paradigmer, mens måderne at opnå dette mål og designe sin rådgivning på kan tage sig meget forskelligt ud alt efter, hvilket paradigme man som rådgiver tager sit primære udgangspunkt i.

At den dygtige kommunikationsrådgiver skal kunne flere ting end tidligere, stiller ikke alene nye krav til den enkelte rådgiver. Det skaber også udfordringer for branchen generelt og for de universitetsuddannelser og -undervisere, som skal uddanne fremtidens rådgivere. På danskuddannelserne på de danske universiteter udspringer kommunikationsdelen af uddannelsen typisk fra en paradigme 1-tankegang om sproglig rådgivning, og i en række tilfælde er uddannelserne grundlagt af dem, der grundlagde den sproglige rådgivning, fx Erik Hansen på Københavns Universitet. Kommunikationsuddannelserne er løbende blevet tilpasset de nye udviklinger indenfor paradigme 2, med fokus på organisationsteori, og paradigme 3 med et øget fokus på interaktion samt innovations- og designprocesser. Samtidig med at disse elementer fastholdes i uddannelserne, bør målet for fremtidens kommunikationsuddannelse dels være at finde måder at integrere elementer fra paradigme 4 i uddannelserne og dels at skabe en øget bevidsthed hos de studerende om den udvikling kommunikationsrådgivningen har gennemgået – både i teori og

praksis – og dermed i højere grad have fokus på selve det at agere som kommunikationsrådgiver. Der findes ikke megen dansk forskning på dette område, men et nyopstartet (maj 2017) forskningsprojekt på Københavns Universitet, hvor begge denne artikels forfattere er involveret, har som mål empirisk at afdække, hvordan kommunikationsrådgivere tænker og agerer mest hensigtsmæssigt i deres professionelle praksis. Ved at integrere disse elementer i uddannelserne kan man i endnu højere grad ruste de kommunikationsstuderende til en fremtid indenfor en kommunikationsbranche, som er i stadig udvikling.

## Litteratur

Balling, L.W. (2013). Does good writing mean good reading? An eye-tracking investigation of the effect of writing advice on the reading process. *Fachsprache* 35. 2-23.

[http://www.fachsprache.net/upload/Balling\\_Does\\_Good\\_Writing\\_Mean\\_Good\\_Reading\\_1-2\\_2013.pdf](http://www.fachsprache.net/upload/Balling_Does_Good_Writing_Mean_Good_Reading_1-2_2013.pdf).

Berger, P.L. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. London: Penguin Books.

Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.

Boisot M.H. (1998). *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press.

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Volume I. 2. udg. Chichester/Malden: Wiley-Blackwell.

Christensen, J.H. (2010). *Når forretningen kommunikerer*. København: Gyldendal Business.

Cooren, F., Taylor J. & Every, E. van (2006). *Communication as Organizing: Empirical and Theoretical Explorations in the Dynamic of Text and Conversation*. London: Routledge.

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P. & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.

Cooren, F. (2014). *Organizational Discourse: Communication and Constitution*. Cambridge/Malden: PolityPress.

Dahl, K. (2007). *Lærende skribenter. Læring gennem respons i organisationens kollaborative skrivning*. Ph.d.-afhandling. Institut for Medier, Erkendelse og Formidling. Københavns Universitet.

Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School.

Diderichsen, P. (1968). *Dansk Prosaehistorie I, I*. København: Gyldendal.

Dreyfus, H. & Dreyfus, S. (1986). *Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Glasgow: Basil Blackwell.

Drew, P. & Heritage, J. (1993). *Talk at Work: Interaction in Institutional Settings*. Cambridge: Cambridge University Press.

Due, B. L. (2014). *Ideudvikling. En multimodal tilgang til innovationens kreative faser*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Due, B.L. (2017). *Multimodal interaktionsanalyse*. København: Samfundslitteratur.

Due, B.L. & Bornakke, T. (2016). Big thick blending: Qualifying Service Design Thinking through behavioural methods and network granularity & extension. *CIRCD reports of social interaction* (2)1, 1-42. Centre for Interaction Research and Communication Design, University of Copenhagen.

Due, B.L. & Gravengaard, G. (2016). "Interaktionel kommunikationsrådgivning". I: Nielsen, M.F., B.L. Due, T.L.W. Toft, G. Gravengaard & A.M.R. Nielsen (red.) *Kommunikation i internationale virksomheder*, bind 2. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 265-277.

Due, B.L., Nielsen, M.F. & Landgrebe, J. (2016). "Kommunikation og medarbejderes daglige interaktion". I: Nielsen, M.F., B.L. Due, T.L.W. Toft, G. Gravengaard & A.M.R. Nielsen (red.) *Kommunikation i internationale virksomheder*, bind 2. Frederiksberg: Samfundslitteratur. 77-96.

Due, B.L. & Lange, S.B. (2015). Videobased Reflection on Team Interaction (The ViRTI-method). *CIRCD Working Papers on interaction and communication*, 1(3), 1-38, Centre of Interaction Research and Communication Design, University of Copenhagen.

Eriksen, J. & Møller, B. (1984). *Svære ord – og lette. En undersøgelse af hvordan folk forstår – og ikke forstår – en række udvalgte ord, som bruges i skrivelser fra det offentlige og andre steder*. København: Statens Informationstjeneste.

European Communication Monitor (2016).

<https://www.eacd-online.eu/information/press-releases/european-communication-monitor-2016-results>

Eyben, W.E. von (1962). *Juridisk grundbog. Affattelse af love domme, forvaltningsakter og kontrakter*. København: Juristforbundets Forlag.

Fafner, J. (2000). *Retorik. Klassisk og moderne*. København: Akademisk Forlag.

Fjord (2017). *Fjord trends*. Rapport. [https://trends.fjordnet.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/01/Fjord\\_Trends\\_2017\\_MASTER\\_For\\_Download\\_V3.pdf](https://trends.fjordnet.com/wordpress/wp-content/uploads/2017/01/Fjord_Trends_2017_MASTER_For_Download_V3.pdf)

Gibson, J.J. (1986). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

Gowers, E. (1948). *Plain Words: A Guide to the Use of English*. London: His Majesty's Stationery Office.

Gravngaard, G. (2017). "Knowledge transformation". I: Cotter, C. & Perrin, D. (Red.). *Handbook of Language and Media*. Routledge.

Grunig, J.E. & Hunt, T.T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Grunig, L.A., Grunig J.E. & Dozier D.M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grønning, A. & Pedersen, L. (2007). *E-mail-kommunikation*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Guldbrandsen, I.T. & Just, S.N. (2016). *Strategizing Communication*. København: Samfundslitteratur.

Gunnarsson, B. (1992). *Skrivande i yrkeslivet. En sociolingvistisk studie*. Lund: Studentlitteratur.

Gunnarsson, B. (1982). *Lagtexters begriplighet. En språkfunktionell studie av medbestämmandelagen*. Lund: LiberFörlag.

Habermas, J. (1975). *Borgerlig offentlighed*. København: Fremad.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. van, Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.

Hansen, E. (1971). *Ping- og pampersprog*. København: Hans Reitzels Forlag.

Helder J., Bredenlöv T. & Nørgaard, J. L. (2009). *Kommunikationsteori: en grundbog*. København: Hans Reitzels Forlag.

Hoff-Clausen, E. (2002). *Set gennem nettet – organisationers troværdighed på hjemmesider*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (red.) (2015a). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge.

Holtzhausen, D. & Zerfass, A. (2015b). "Strategic Communication. Opportunities and challenges of the research area". I: D. Holtzhausen & A. Zerfass (red.). *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge

Haysmon, M. & Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice*. Dordrecht: Kluwer Academic publisher.

Ingemansson, J.M. & Jensen, T.J. (2015). "Passiven bør undgås – eller bør den? En receptionsundersøgelse af passivers indflydelse på forståelse af og holdninger til breve fra en offentlig myndighed". *NyS* 49. 123-165.

Janssen, D. & Neutelings R. (2001). Introduction. I: D. Janssen & R. Neutelings (red.), *Reading and writing public documents. Problems, solutions and characteristics*, 1-9. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company. DOI: 10.1075/ddcs.1.01jan.

Jensen, L.B. (1990). *Kancellistil eller Anders And-sprog? – en undersøgelse af forvaltningsproget og dets institutionelle betingelser, med særligt sigte på sproglig rådgivning*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Jordan, A.T. (1994). Organizational Culture: The Anthropological Approach. *NAPA Bulletin*, 14(1), 3-16.

Jordan, A.T. (2003). *Business Anthropology*. Prospect Heights, IL: Waveland Press.

Jordan, A.T (2010). "The Importance of Business Anthropology: Its Unique Contributions". *International Journal of Business Anthropology*, Vol. 1(1).

Kimbell, L. (2015). *The Service Innovation Handbook: Action-oriented Creative Thinking Toolkit for Service Organizations*. BIS Publishers.

Kjærgaard, A., Gravengaard, G., Dindler, C. & Hjuler, S. (forthc.). ”Tænke højt-protokoller. En metode til at undersøge modtageres tekstforståelse og -oplevelse. *NyS*.

Kjærgaard, A. (2017). ”Revising real world tax management speak – a study of reader response”. *Fachsprache*, Vol. XXXIX(3-4). 117-138.

Kjærgaard, A. (2015). ”Forståelige og imødekommende tekster til borgere og kunder – er der forskningsmæssigt belæg for bestræbelsen?” I: D. Duncker, E.S. Jensen & O. Ravnholt: *Rette ord. Festskrift til Sabine Kirchmeier-Andersen i anledning af 60-årsdagen*. Dansk Sprognævns skrifter 46. 205-217.

Kjærgaard, A. (2010). *Sådan skriver vi. Eller gør vi? – En undersøgelse af de tekstlige effekter af to sprogpoltiske projekter i Danmarks Domstole og Københavns Kommune og af årsagerne til projekternes gennemslagskraft*. Ph.d.-afhandling. Institut for Nordiske Studier og Sprogvidenskab. Københavns Universitet.

Kjærgaard, A. & Krone, M. (2014). ”Undersøg hvordan modtagerne forstår og bruger teksterne”. I: C.H. Sørensen (red.). *Godt sprog i organisationer - veje til vellykket sprogarbejde*. Hans Reitzels Forlag. 85-107.

Kjærgaard, A. & Jensen, T.J. (2016). ”Er 'klart sprog' lettere at forstå? En undersøgelse af forståelsen af to versioner af et brev fra SKAT”. *Nydanske Sprogstudier NyS* 51, 31-73. DOI: <http://dx.doi.org/10.7146/nys.v1i51.24794>.

Kjøller, K. (1997). *Image – Effektive råd til virksomheden om sprog og kommunikation*. København: Akademisk Forlag.

Kjøller, K. (2004). *Tekst for viderekomne. Tekstproduktion og sproglig rådgivning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.



Knudsen, M. & Højlund, H. (2003). *Organiseret kommunikation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Kristiansen, S. & Krogstrup, H.K. (2004). *Deltagende observation. Introduktion til en forskningsmetodik*. Hans Reitzels Forlag.

Kuhn, T. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Kubr, M. (2002). *Management consulting. A guide to a profession*. Geneva: International Labour Office.

Latour, B. (1979). *Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts*. Beverly Hills: Sage Publications.

Latour, B. (1992). "Where are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts". I Bijker & Law: *Shaping technology, building society: Studies in sociotechnical change*. MIT Press.

Latour, B. (1996). On Interobjectivity. *Mind, Culture, and Activity*, 3(4), 228-245.

Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*. Oxford/New York: Oxford University Press.

Latour, B., Jensen, P., Venturini, T., Sébastien, G. & Boullier, D. (2012). "The Whole Is Always Smaller Than Its Parts' A Digital Test of Gabriel Tarde's Monads." *British Journal of Sociology*.

Lemée, P.S. (2014). "Inddrag ledelsen, og skab motivation blandt medarbejderne". I: Sørensen, C.H. (red.): *Godt sprog i organisationer - veje til vellykket sprogarbejde*. Hans Reitzels Forlag. 127-140.

Lehtinen, E., Hakkarainen, K. & Palonen, T. (2014). "Understanding Learning for the Professions: How Theories of Learning Explain Coping with Rapid Change". I S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (red.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-Based Learning*. Dordrecht: Springer: 199-224.

Lockwood, T. (2009). *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. Allworth Press.

Lund, A.B. (1977). Statens informationsvirksomhed og dens politiske funktioner. *Politica*, Bind 9.

Lund, A.K. (2000). *Breve i brug. Fjernkommunikative genrer i retorisk perspektiv*. Ph.d.-afhandling. Institut for Filosofi, Pædagogik og Retorik. Københavns Universitet.

Lund, A.K. (2014). "Analysér kommunikationskulturen og teksterne". I: Sørensen, C.H. (red.): *Godt sprog i organisationer - veje til vellykket sprogarbejde*. Hans Reitzels Forlag. 61-83.

Løj, M. & Wille, N.E. (1985). "Kan vi undvære passiv? eller Kan passiv virkelig undværes? En undersøgelse af passivformernes grammatik, stilistik og pragmatik". *NyS*, 15. København: Akademisk Forlag. 5-52.

Meidel, R.E. (2017a). "Er du k-chefens yndlingsmedarbejder?" *Kommunikationsforum*. <http://www.kommunikationsforum.dk/artikler/Kommunikationschefens-yndlingsmedarbejder-skal-taenke-strategi-og-raadgive-ledelse>.

Meidel, R.E. (2017b). "Kommunikationschefens yndlingsmedarbejder skal kunne tænke strategi og rådgive ledelsen". *KOM magasinet* 107. <https://komsprog.dk/kommunikationschefens-yndlingsmedarbejder-skal-kunne-tænke-strategi-og-rådgive-ledelsen-bbfb69637283>

Meidel, R.E. (forthc.). "Cheferne mener: Data bliver altafgørende i fremtidens kommunikationsarbejde". *Kommunikationsforum*.

Moeran, B. (2005). *The Business of Ethnography: Strategic Exchanges, People and Organizations*. Oxford: Berg publishers.

Munk, T.B. (2009). *Vidensdeling i vidensportaler*. Ph.d-afhandling, Københavns Universitet..

Møller, B. & Hansen, E. (1981). – og uden omsvøb tak! Statens Informationstjeneste.

<https://dsn.dk/sprogviden/sprogprojekter/linksamling-1/%20og%20uden%20omsvoeb%20tak.pdf>.

Newman, D.M. (2011). *Sociology: Exploring the architecture of everyday life*. London: Sage.

Nielsen, M.F. (2010a). *Fortolkningsledelse*. København: Samfundslitteratur.

Nielsen, M.F. (2010b). *Positionering*. København: Samfundslitteratur.

Nielsen, M.F. & S.B. Nielsen (2005). *Samtaleanalyse*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Nielsen, M.F., Due, B.L, Toft, T.L.W., Gravengaard, G & Nielsen, A.M.R (2016). *Kommunikation i internationale virksomheder*, bind 1 og 2. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Nord, A. (2011). *Att göra någon annans text tydlig. Förutsättningar och språkideal vid språkbearbetning av myndighetstext*. (TeFa 48). Uppsala: FUMS, Institutionen för nordiska språk, Uppsala universitet. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:578975/FULLTEXT01.pdf>.

Norman, D. (2000). *The Design of Everyday Things*. London: The MIT Press.

Paavola, S., Lipponen, L. & Hakkarainen, K. (2004). "Models of Innovative Knowledge Communities and Three Metaphors of Learning". *Review of Educational Research*, 74(4), 557-576.

Pedersen, K. (2004). "When authorities communicate – Democracy and Local and Regional Authorities". I: K. Nikula, K. Alanen & H. Lönnroth (red.). *Text, Bild, Samhälle*. Nordiska Språk, Institutionen för språk- och översättningsvetenskap, Tammerfors universitet. 213-226.

Pedersen, K. (2006). "Organistens spagat – offentlig kommunikation ved en skillevej". I: K. Pedersen, B.R. Olesen & R. Langer (red.): *Offentlig kommunikation i spagat*. København: Handelshøjskolens Forlag. 121-129.

Pedersen, K. (2014). "Plain language and organizational challenges". *SAGE Open*, April-June 2014. <http://sgo.sagepub.com/content/4/2/2158244014539517>. DOI: 10.1177/2158244014539517.

Pentia. (2017). *De 8 største digitale trends i 2017*.  
<https://pentia.dk/item/8-digitale-trends-2017>

Petersen, H. (2000). *Forandringskommunikation, en organisations- og kommunikationsteoretisk analyse af værdibaserede forandringsprocesser*. Ph.d.-afhandling indleveret ved Institut for Nordisk Filologi, Københavns Universitet.

Petersen, H. (2014). "Situationsanalyse – gennemslagskraft i rollen som rådgiver". I: H. Petersen (red.): *Organisationskommunikation, teori og cases om tekst og tale*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Polanyi, M. (1958). *Personal knowledge*, London: Routledge.

Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*, Gloucester: Peter Smith.

Putnam, L.L. & Nicotera, A.M. (red.) (2009). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge.

Reichministerium des Innern in Verbindung mit dem Reichsarbeitsministerium und unter Mitwirkung des Deutschen Sprachvereins. (1930). *Fingerzeige für die Gesetzes- und Amtssprache*. Berlin: Reichsverlagsamt.

Sacks, H., Schegloff, E.A. & Jefferson, G. (1974). "A simplest systematics for the organization of turn-taking for conversation. *Language*, vol. 50, no. 4, 696-735.

Schein, E.H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Holte: Forlaget Valmuen.

Schein, E.H. (1978). "The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator?". *Journal of Counseling & Development*. 56(6). 339-343.

Schoeneborn, D. & Blaschke, S. (2014). "The three schools of CCO Thinking: Interactive dialogue and systematic comparison". *Management Communication Quarterly*, Vol. 28(2), 285-316.

Schrifer, K. (2012). What we know about expertise in professional communication. I: V. W. Berninger (red.), *Past, present, and future contributions of cognitive writing research to cognitive psychology*, 275-312. New York: Psychology Press.

Schön, D.A. (1983). *The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.

Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press.

Skautrup, P. (1947-68). *Det danske sprogs historie*. Bd. 1-5. København: Gyldendal.

Steinberg, E.R. (red.) (1991). *Plain language. Principles and practice*. Detroit, MI: Wayne State University Press.

Steensig, J. & Asmuss, B. (2008). *Samtalen på arbejde. Konversationsanalyse og kompetenceudvikling*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Stickdorn, M. (2012). *This is Service Design Thinking: Basics-Tools-Cases*. BIS Publishers.

Sørensen, I. (1994). "Borgernes mening om det offentlige sprog". *Mål & Mæle*, 17(2). 15-20.

Taylor, J. (2006). "Coorientation: A conceptual framework". I: F. Cooren, J. Taylor & E. van Every. *Communication as organizing*, 141-156, Laurence Erlbaum Associates.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Wellander, E. (1939). *Riktig svenska*. Stockholm: Nordsteds.

Wille, N.E. (2001). "Det gode sprog. Nogle tanker om det forskningsmæssige grundlag for rådgivning om sproget i faglig formidling". I: L. Heltoft & C. Henriksen (red.): *Den analytiske*

*geist. Festskrift til Uwe Geist på 60-årsdagen 23. september 2001.* Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag. 259-271.

Zomerdijk, L. G. & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.