



**Skabende Ledelse –
Teateret og Poetikken
som organisatorisk mulighedserfaring**

Ph.D. Afhandling

Anna Gitte Lund

Dissertation submitted to the Faculty of Engineering and Science at Aalborg University
in partial fulfillment of the requirements for the Ph.D. degree.

Creative Leadership -

The Theater and The Poetics
as organizational opportunity-experience

By

Anna Gitte Lund

Resume på dansk

Formålet med denne afhandling er at indskrive poetikken, tragedien og teateret som organisatorisk muligheds-erfaring i ledelsesdiskurserne. Det epistemologiske og ontologiske grundlag i afhandlingen er en radikal fænomenologisk videnskabsfilosofi, der er stærkt inspireret af den danske filosof Ole Fogh Kirkebys filosofi; og i dette regi omhandler afhandlingen både sprogets begrænsninger, men også sprogets potentialitet for og til at erfare ledelse og organisation radikalt anderledes end vi gør i dag.

Med henblik på, i en form for modlys, at se nogle af de udfordringer, som vi i dag står overfor i organisatorisk sammenhæng, søger afhandlingen inspiration i vores kulturelle rødder, nemlig i det antikke Grækenland, hvor Athen i det femte århundrede BC forvandlede både religiøst og styringsmæssigt, Athen blev i dette århundrede omdannet fra tyranni til demokrati. En af de meget store udfordringer, grækerne stod overfor, var udfordringen om at formulere det sociale, det vil sige, de stod overfor udfordringen om at formulere og debattere, hvad det ville sige at være borger i den nye bystat. I organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng står vi i dag overfor nogle lignende udfordringer, det vil sige overfor udfordringerne om at formulere og debattere, hvad det vil sige at være en god leder i samtiden og fremtidens organisationer; organisationer der efter al sandsynlighed vil være fladere og mere netværkslignende, end vi kender det i dag, i organisationer der skal være 'fleksible' og 'lærende', i organisationer hvor medarbejderens uddannelses- og vidensniveau er på højde med lederens eget; hvad vil det sige at være en god leder, hvad vil det sige at være med-menneske i disse nye sammenhænge, som vi endnu kun aner spirerene til, men som vi, i og med at vi aner spirerne til, allerede befinder os i.

Som en form for forandrings *techne* anvendte grækerne i det femte århundrede BC tragedien som et medium, hvori 'formuleringen' af det sociale kunne udfoldes. Det unikke ved tragedien er dens form. Netop på grund af tragediens form er den i stand til at debattere sprængfarlige emner og at give stemmer til mennesker, der almindeligvis ikke bliver hørt. Tragedien er altså i stand til at debattere, hvad vi i organisatorisk sammenhæng i mangel af bedre kunne kalde de uformelle netværk, uden at gøre krav på at kunne og ej heller på at ville blotlægge dem; den er i stand til at debattere intriger, had, kærlighed, magt, sex, det gode, det onde og meget mere uden at blotlægge eller afklæde

emnerne sprogligt. Endvidere, og meget vigtigt for afhandlingen, er tragediens 'sandhedskriterium' i bund og grund etisk funderet, 'sandhedskriteriet' udspringer af respekten og omsorgen for det andet menneske. 'Sandhedskriteriet' vil sige, om tragedien lykkes, hvilket er afhængig af om, den har formået at sætte tilhøren i en stemning, der har bevirket, at tilhøren er nået til en øget bevidsthed af verden, det kunne også formuleres som det, at tilhøren havde lært noget; men det er et radikalt anderledes lærings begreb, end det vi i dag kender indenfor ledelse- og organisationsteori.

Det er afhandlingens postulat, at vi indenfor ledelse- og organisationsteori har 'glemte' den tragiske eller poetiske dimension. Det er derfor også afhandlingens håb, at den med sin i tale sættelse af tragedien, poetikken og teateret kan bidrage med disse dimensioner som muligheds-erfaring i ledelses og organisations diskurserne.

Afhandlingen er opdelt i to dele: Del I, hvor vægten er lagt på en analytisk udredning af tragedien og poetikken som forståelsesramme for ledelse og organisation; og Del II, hvor vægten er lagt på eksemplificeringer af fortællinger fra Tele Danmark Erhverv fortalt i lyset af tragedien, poetikken og teateret.

Del I er opdelt i fem kapitler. Det første kapitel 'Sprogets forunderlighed' tager afsæt i den samfundsmæssige kontekst for tragediens storhedstid, det vil sige, i de udfordringer grækerne stod overfor i det femte århundrede BC. I kapitlet gøres rede for, hvilken aktiv rolle tragedien spillede som forandrings *techné* i omdannelsen af den athenske bystat; ligesom der drages analogier til eksempler fra Tele Danmark Erhverv og til dele af organisations- og ledelsesteori. Endvidere præsenteres to græske begreber, der var meget vigtige i antikken, nemlig begrebet *philos*, der kan betyde 'venskab' og begrebet *arete*, der kan betyde 'dyd'. *Philos* begrebet analyseres med henblik på en alternativ indfaldsvinkel til kultur begrebet indefor organisationsteori, og *arete* begrebet, hvor blandt andet Aristoteles' dyder fra *Den Nikomacheiske Etik* behandles, analyseres med henblik på en alternativ indfaldsvinkel til de områder, der beskæftiger sig med etik indefor ledelses- og organisationsteori. Kapitel 1 giver også stemme til sofisterne, fordi de var datidens udefra kommende underviserer og læremestre (konsulenter) i de færdigheder og kundskaber, der blev vigtige for den athenske borger, hvis vedkommende skulle klare sig i den nye bystat. Kapitlet præsenterer også kort en af datidens vigtigste discipliner, retorikken. I og med dannelsen af den demokratiske bystat blev retorikken et meget vigtigt middel til og for at kunne klare sig i offentlige debatter; ens sociale position blev

afhængig af ens retoriske kunnen. Endvidere præsenteres retorikken i dette kapital, fordi retorikken i datiden, i hvert fald ifølge Aristoteles, kunne være moralsk neutral, et forhold som afhandlingen senere postulere ikke kan være tilfældet i dag, et forhold der netop adskiller retorikken fra poetikken.

Kapitel 2 'Renæssance – fra tale til skrift' udspiller sig i den periode, hvor mennesket fik tildelt et 'selv'. Kapitlet søger med andre ord at dykke ned i de tankegange, der opstod i renæssancen og oplysningstiden for at belyse ideerne bag vores vestlige videnskabelighed, hvis arv synes at have sat sig dybe spor også indenfor ledelses- og organisationsteori. En videnskabelighed der har fortrængt poetikken og tragediens 'sandhedskriterium' til fordel for retorikkens magt-strategiske sandhedskriterium. I kapitel 2 præsenteres også nogle få teorier, der arbejder ud fra et narrativt perspektiv, ved hjælp af enten en teater eller poetik metaforik. Disse teorier præsenteres kort for at illustrere, hvordan disse indfaldsvinkler adskiller sig fra denne afhandlings indfaldsvinkel.

I kapitel 3 'Poetikens muligheder' stadfæstes afhandlingens videnskabsfilosofiske afsæt ved hjælp af Aristoteles' mesterværk *Poetikken*. I *Poetikken* deler Aristoteles tragedien op i seks bestanddele. Disse bestanddele overføres metaforisk til at eksemplificere og illustrere afhandlingens videnskabsfilosofiske grundlag. I dette kapitel præsenteres blandt andet Ole Fogh Kirkebys begrebet *vulgata* og *volgare* for at illustrere, hvad der i afhandlingen menes med henholdsvis de døde metaforers sprog og den spontane metaforers form.

Kapitel 4 'Mimesis praxeos' præsenterer det centrale begreb i Aristoteles' *Poetik*, begrebet *mimesis*, der kan betyde 'mimen', 'efterligning' eller 'gentagelse'. Set i relation til ledelses- og organisationsteori synes *mimesis* at kunne blive et meget vigtigt begreb, som en metafor for vores situerethed. *Mimesis* er en alternativ indfaldsvinkel til diskurserne om 'situations bestemt ledelse' eller 'siteret ledelse'. Det slås det fast med *mimesis* begrebet, at en 'mimen' aldrig kan være en 'mimen' af noget samme. Vores situerethed gør, at tidligere begivenheder og fortællinger altid fortolkes og om-fortolkes i situationen, de eksisterer så at sige kun situeret og er derfor også altid åbne for fortolkning. I og med *mimesis*' situerethed når afhandlingen i sin bearbejdning af *mimesis* begrebet frem til, at *mimesis* metaforisk kan illustrere 'begivenhedens åbenhed for fortolkning'. Med baggrund i tolkningen om *mimesis* som 'begivenhedens åbenhed for fortolkning' afrundes kapitlet med at skelne mellem 'aktiv' og 'passiv' *mimesis*. Det vil sige en skel-

nen mellem om *mimesis* i sin åbenhed 'bevidst' forsøger at lade sig inspirere af det fremmede, anderledes og ukendte, det vil sige af mulighederne; eller om *mimesis* lukker sig om sig selv, med det formål at overbevise andre mennesker om at den har ret, det vil sige lukker mulighederne ude. I afhandlingen understreges det endvidere også, at henholdsvis 'passiv' og 'aktiv' *mimesis* slet ikke er så bevidste endda, de ligger snarere udenfor den reflektive tankes erkendelse, som en form for vane (*hexis*).

I kapitel 5 trækkes de spor, der er sat i de foregående kapitler op for at præsentere afhandlingens egentlige ledelses teoretiske bidrag. Kapitlet er blevet døbt 'Organisation – Phronetiske spil' for at indikere en anden mulighedserfaring af det, vi i dag kalder henholdsvis 'organisation' og 'ledelse'. Organisations- og ledelsesbegreberne, samt disciplinerne om samme smelter i dette kapitel sammen til '*Phronetiske spil*'. Grundet denne sammensmeltning af begreberne 'ledelse' og 'organisation', skal separate anvendelser af begreberne i selve afhandlingen heller ikke opfattes for disciplinært afskilte, da sammentænkningen og sammensmeltningen af begreberne uundgåeligt gennemsyrrer hele afhandlingen. I dette kapitel vendes der, som titlen antyder, tilbage til Aristoteles' dyd *phronesis* fra *Den Nikomacheiske Etik*, *phronesis* kan betyde 'praktisk fornuft eller visdom', hvilket vil sige den situerede gode/moralske handling. I kapitlet slås teatermetaforen fast. Det vi kalder 'organisation', det vil sige den organisatoriske hverdag, kan sammenlignes med et teater, hvor der ikke er nogen fast midte eller centrum, vi er tilskuere og skuespillere på samme tid, og vi indgår altid i et spil, som vi aldrig fuldt ud kan begribe eller overskue, et spil der kun er et blandt mange andre spil, som foregår på samme tid og som er infiltrerede i hinanden. Teateret næres i og af forskellighed og flertydighed, og vi er altid kastet ind i et spil. Kort og godt, i den organisatoriske hverdag er vi altid kastet ind i situationer, som vi ikke fuldt ud kan begribe, men som vi *skal* handle i. Når vi taler om ledelse, befinder en leder sig ofte i situationer, hvor vedkommende *skal* træffe beslutninger, der kan få meget store konsekvenser for andre mennesker, herunder med-menneskene i organisationen, eksempelvis i forbindelse med organisatoriske forandringer. Afhandlingen postulerer, at vi i ledelsesmæssig sammenhæng har en u-vane med at gribe forandringer, og daglig ledelse i det hele taget, an i lukket-hed, det vil sige ved hjælp af en passiv *mimesis*, der afskærer sig fra mulighedernes land; et forhold der i øvrigt eksemplificeres i afhandlingens Del II ved hjælp af fortællingerne fra Tele Danmark Erhverv. Men at gribe situeret ledelse anderledes an kræver øvelse. U-vaner kan i vaners natur ikke ændres fra den ene dag til den anden. MEN de kan ændres, hvis vi vel at mærke er interesseret i at tage udfordringen op, og det første skridt på vejen er ifølge afhandlingen at forsøge at erfare organisatorisk hverdag i et andet sprog, fordi organisatorisk hverdag erkendes i og gennem sproget. Formuleret lidt

anderledes, vi bliver nødt til, ledere bliver nødt til, at forsøge at formulere radikalt andre spørgsmål i og om organisatorisk hverdag for her igennem at åbne en sprække til andre og mulige erfaringer af organisatorisk hverdag. Forandring drejer sig om at stille anderledes spørgsmål, og om at være åben overfor anderledes spørgsmål, ikke om at besvare spørgsmål.

Afhandlingens Del II er delt op i to kapitler. I kapitel 6 'Tele-phoné' præsenteres afhandlingens case, som er Tele Danmark Erhverv. Dette kapitel omhandler mine oplevelser af nogle menneskers fortællinger om deres organisatoriske hverdag, sammenlignet med oplevelser jeg har erfaret ved tidligere casestudier i Tele Danmark. Kapitlet afrundes med et 'stemningsbillede', det vil sige med en fortælling, hvori jeg forsøger at antyde, hvad der rører sig i nogle mennesker i Tele Danmark Erhverv, når glansen ridses af glansbilledet.

I kapitel 7 'Den 'glemte' stemme' eksemplificeres nogle af de emner, der er blevet gennemgået i afhandlingens Del I med fortællingerne fra Tele Danmark Erhverv, ligesom kapitlet kan siges at være en eksemplificering af Del I. I dette kapitel drages der blandt andet en analogi fra Tele Danmark Erhverv til den antikke overgang fra en styre form til en anden. Det antydes, at Tele Danmark Erhverv stadig befinder sig i en form for værdikrise, hvor de slås med tømmermændene fra sammenlægningen af de gamle stamselskaber til det nuværende Tele Danmark, samt fra overgangen fra monopol og statseje til et liberalt marked og privat eje. Endvidere slås det fast, at Tele Danmark Erhverv (som mange andre organisationer) i denne forbindelse har 'glemt' den poetiske eller tragiske dimension. Det antydes også, at det er den uformelle organisation eller *philos*-båndene, det vil sige de uformelle sociale bånd, der udgør det, der kaldes Tele Danmark Erhverv. Kapitlet afrundes med en 'Inspirations kulisse', hvis håb er en form for hjælp til selv hjælp, nemlig håbet om at inspirere lederne i Tele Danmark Erhverv til at stille anderledes spørgsmål i og om deres organisatoriske hverdag i Tele Danmark Erhverv, end de gør i dag.

English summary

The aim of this dissertation is to enroll the poetics, the tragedy and the theater as organizational ‘opportunity-experience’ (muligheds-erfaring) in the management discourses. The epistemological and ontological foundations of this dissertation are grounded in a radical phenomenology, which is deeply inspired by the Danish philosopher Ole Fogh Kirkeby. Consequently this dissertation is turned both on the limits of language and on the languages potentiality for radical different experiences of management and organization.

The dissertation seeks inspiration in our cultural roots, namely in the ancient Greek, where the classical Athens in the fifth century BC was going through major transformations both religiously and ‘governmentally’. The reason for looking back at the fifth century’s Athens is to approach some of the challenges they were facing in a kind of ‘backlight’. The Greeks were in some ways facing some of the same challenges, in an organizational and managerial context, are confronted by to day, for instance the difficult task of formulating or wording ‘the social’. In an antique context formulating ‘the social’ meant: what does it take to be a citizen in the new democratic state? In today’s organizational and managerial context formulating ‘the social’ means formulating, wording and debate what it means, and what it takes, to be a human being including being a manager in today’s and in future organizations? Organizations, which in all probability will be organized more like loose networks than we know of today, organizations that have to be ‘learning’ and ‘flexible’, organizations, constituted of human beings with very high educational levels. What does it mean to be a good manager? What does it take to be a fellow human being in these new matters and constellations, about which we only faintly see the seeds, but because we sense these seeds already find ourselves in?

In the fifth century BC the Greeks used the tragedy as a kind of transformation *techne*, in which the formulation of ‘the social’ could take place. The uniqueness of the tragedy is its style or form. Exactly because of the specific style or form of tragedy, the tragedy was able to bring explosive issues in the city-state into discussion, and it was capable of giving voices to people in the society, who wasn’t normally heard, such as women and slaves. In an organizational context the tragedy is therefore able to bring what could be

called the informal social networks into debate. It is able to debate intrigues, violence, love, power, sex, the good, the evil and much more, without at any time to claim, that it is able to uncover these matters, or at any time to expose the matters linguistically. Further more, but not less important, the 'truth' or the purpose of the tragedy is ethically founded, the 'truth' or purpose originates from the respect of and the solicitude of the Other human being. The purpose of the tragedy is to bring the Other human being into a certain kind of mood, a mood that gives the Other human being a possibility of reaching an increased consciousness of the world. It could also be formulated as a kind of state were the Other human being has learned something, but it is a radical different learning concept, than we are used to or aware of in management and organizational theorizing.

The postulate of this dissertation is that we in a management and organizational context have 'forgotten' the tragic or poetic dimension. Therefore it is the wish of this dissertation that it, as a result of wording the tragedy, the poetic and the theater, is capable of contributing with these dimensions as an organizational 'opportunity-experience' (muligheds-erfaring) in the management discourses.

The dissertation is divided into two parts. In the first part the main focus is laid on an analytical elucidation of the tragedy and the poetic as a framework for understanding management and organization. In the second part the weight is laid on an exemplification of stories from 'Tele Danmark Erhverv' told in the light of the tragedy, the poetic and the theater.

Part I is divided into five chapters. The point of departure in the first chapter 'Sprogets forunderlighed' (The marvellousness of the language) is the historical and societal context of the great period of the tragedy, which means the challenges the Greeks were facing in the fifth century BC. This chapter is elucidating, what kind of active role the tragedy as a transformation *techne* played in the development of the Athenian city-state, and analogies from this transformation process are drawn to examples from 'Tele Danmark Erhverv' and part of the organization and management theories. Furthermore two Greek concepts that were very important in the fifth century BC are presented, namely the concept of *philos*, which can mean 'friendship' and the concept of *arete*, which can mean 'virtue'. The concept of *philos* is analyzed in the light of an alternative approach to the cultural theories and studies in organization theory, and the concept of *arete* is analyzed in the light of an alternative approach to these areas of organization and man-

agement theory, which is concerned with ethics. Chapter one also gives voice to the sophists, because the sophists in the ancient were the new teachers (consultants) from abroad, whose job were to teach the Athenian citizens in subjects that became important for the citizen, if he wanted to do well in the new city-state. The chapter also very briefly presents one of those times' most important disciplines, the rhetoric. Rhetoric became a very important means for doing well in public life, which meant doing well in public debates a citizens' social position in the city-state became dependent on his rhetorical skills. The reason for presenting rhetoric in this chapter is also that rhetoric, with reference to Aristotle, at that time could be morally neutral, a fact that cannot be valid today, and a circumstance that distinguishes rhetoric from poetic.

Chapter two 'Renæssance – fra tale til skrift' (Renaissance – from speaking to writing) takes place in that period where human beings constructed the 'selves'. The chapter seeks beyond the thoughts that came into existence during the Renaissance and the Enlightenment, because these thoughts and ideas have had an immense influence on our Western scientific thoughts, and left deep marks in organization and management theory. A scientific basis that seems to have ousted the poetic and/or the purpose of the tragedy favour of the power-strategic claim of truth belonging to rhetoric. Chapter two is also presenting some of the theories which have a narrative approach on organization and management, and at the same time use either the poetic or the theater metaphorically. These narrative approaches are very briefly presented with the object of illustrating in which way they are different from the approach in this dissertation.

Chapter three 'Poetikens muligheder' (The opportunity of the poetic) illustrates the philosophy of science, on which this dissertation is grounded, this is done by a metaphorical use of Aristotle's masterpiece *The Poetic*. In this chapter Ole Fogh Kirkeby's concepts *vulgata* and *volgare* are also presented to illustrate what both 'dead metaphors' and 'spontaneous metaphors' in the dissertation means.

Chapter four 'Mimesis praxeos' (Mimesis praxeos) presents the key concept in Aristotle's *Poetic* namely the concept of *mimesis*. 'Mime', 'imitation' or 'repetition' could be a translation of *mimesis*. In organizational and managerial context *mimesis* seems to have a potentiality of being a powerful metaphor for situatedness. *Mimesis* is an alternative approach to discourses concerning 'situated management'. With the concept of *mimesis* it is stated in the dissertation that a 'mime' never can be a 'mime' of 'the

same'. Our situatedness causes that events and stories from the past always will be interpreted and reinterpreted in the given situation, past events and stories exist so to speak only situated, and they are always open to interpretation. Because *mimesis* always will be situated, the dissertation claims that a metaphorical use of *mimesis* can illustrate 'the event's openness to interpretation'. In the light of the interpretation of *mimesis* illustrating 'the event's openness to interpretation' this chapter is closing with a distinction between 'active' and 'passive' *mimesis*. The distinction between 'active' and 'passive' *mimesis* implies a distinction between a case where *mimesis* in its openness 'intentionally' tries to let itself inspire by the unknown, unfamiliar and different, which mean that it is trying to let itself inspire by the opportunities; and a case where *mimesis* is locked up around itself, with the one goal of convincing others about its own unique access to *the* truth, meaning that it excludes other opportunities. The dissertation furthermore stresses, that 'active' and 'passive' *mimesis* respectively, might not be so conscious after all, they are more likely to be 'placed' outside our reflexive mind, as a kind of habit (*hexis*).

In chapter five the trails left in the previous chapters are put together in a chapter, which can be said to represent the theoretical management contribution of the dissertation. This chapter is named 'Organisation – Phronetiske spil' (Organization – Phronetic games) to indicate another 'opportunity-experience' of what we to day call 'organization' and 'management' respectively. The concepts of organization and management melt together to 'Phronetic games' in this chapter. The chapter is inspired by the Aristotelian virtue called *phronesis*, from *The Nicomachean Ethics*, *phronesis* can be interpreted as 'practical wisdom', which means the situated good and right action. In this chapter the metaphorical use of the theater is put into light. What we call 'organization' or rather the organizational everydayness or everyday life, can be compared with a theater. A theater without at fixed center, we are both at the same time actors and audience, we are always taking part in a game, which we never fully can comprehend, survey or foresee, a game that is taking place alongside a lot of other plays which are tangled together. The theater lives or exists in and by difference and ambiguity, and we will always be thrown into a play. In short, in our organizational everydayness we are always thrown into a game that we cannot fully comprehend, but a game in which we have to act. When we speak about management it is clear that a manager often will find himself in situations where he has to make decisions that can cause great consequences for others, including the fellow human beings in the organization, for instance in relation to organizational changes. This dissertation postulates that we in a managerial context have a bad habit of facing changes, and management in general, from a position

characterized by ‘passive’ *mimesis*, meaning that we shut out the land of opportunities; a postulate that is exemplified in the second part of the dissertation, by the stories from ‘Tele Danmark Erhverv’. To face situated management from a different angle needs a lot of practice, bad habits are not changed over night. BUT bad habits can be changed if we have an interest in doing so, and the first step is to try to experience the organizational everydayness by another language, because organizational everydayness is experienced by and through the language. Or expressed in another way, we have to try to formulate radically different questions in and about organizational everydayness because this is the only way to open a fissure to other and possible experiences of organizational everydayness. In short changes are about asking different questions and being open to different questions, not about answering questions.

The second part of the dissertation is divided into two chapters. Chapter six ‘Telephoné’ (Tele-phoné) presents ‘Tele Danmark Erhverv’, which is the empirical case of the dissertation. This chapter deals with my experiences of the stories told by some people in Tele Danmark Erhverv about their organizational everyday life, stories that are compared to former case studies I have made in Tele Danmark. The chapter is closed by a poetic description in which I’m trying to hint at what some people in ‘Tele Danmark Erhverv’ felt, when the surface of the picture postcard was scratched.

In chapter seven ‘Den “glemte” stemme’ (The ‘forgotten’ voice) some of the objects from part one is being exemplified by the stories from ‘Tele Danmark Erhverv’. In this chapter is drawn an analogy from ‘Tele Danmark Erhverv’ to the classical Athenian transformation from one governmental form to another. It is indicated that ‘Tele Danmark Erhverv’ still is struggling with a kind of value crises, a value crisis which roots stem from the merger of the old telecommunication companies in Denmark, and from the transformation from monopolized marked conditions to liberalized marked conditions. It is also stated the ‘Tele Danmark Erhverv’ (like many others organizations) in connection with this transformation have ‘forgotten’ the tragic or poetic dimension. In this chapter it is also indicated that it is the informal organization or the *philos* bonds, meaning the informal social bonds that in reality form what is called ‘Tele Danmark Erhverv’. The chapter is closed by an ‘Inspirations kulisse’ (a Scenery of inspiration). The hope of this Scenery is to inspire the management in ‘Tele Danmark Erhverv’ to a kind of help to self-help. The hope is namely to inspire the management to formulate and to ask different questions in and about their organizational everyday life, than they are used to today.

Forord

Det var med håb og optimisme samt forventningens spændthed i maven, at jeg en mørk og kold november morgen i året 1995 for første gang trådte ind i og lod mig opsluge af den brutale og bastante bygning, hvis labyrinter af gange, der må være tiltænkt Minotauros, førte mig til mit midlertidige ophold de næste tre år, rum 20a i bygning 13. Jeg husker tydeligt rum 20a denne første dag. Det var lille, men rummeligt og tomt nok til at det svarede igen på enhver bevægelse. Rummet og jeg skulle hvis vende os til hinanden, tænkte jeg; og de næste dage bragte jeg rummet offergaver så som blomster, bøger, billeder og ommøbleringer. Derefter begyndte min opdagelsesrejse udi labyrinten, ud af labyrinten og ind i mange andre krydsende labyrinter.

Denne afhandling har taget form på en længere inspirerende, uforudsigelig, my(s)tisk og til tider euforisk rejse, der i erindringen har sat sig spor på godt og ondt. På denne rejse har nogle begivenheder og personer haft væsentlig indflydelse på, hvordan afhandlingen har skrevet sig. I denne sammenhæng vil jeg gerne rette en tak til Jaap Bootsman i Tele Danmark Erhverv samt de mennesker i Tele Danmark Erhverv, der gav sig tid til at fortælle mig om deres organisatoriske hverdag. Endvidere en stor tak til Colin Gill, der med sin invitation gjorde det muligt for mig at tilbringe otte vidunderlige og uforglemmelige måneder som visiting scholar ved University of Cambridge; herunder også en stor tak til Wolfson College, Cambridge for at lade mig tage del i det inspirerende liv på colleget. Min dybeste respekt og tak gælder Ole Fogh Kirkeby, der gennem hele forløbet har støttet, inspireret og opmuntret mig, samt ladet mig være den jeg er; uden hans tro på projektet og mig havde denne afhandling ikke skrevet sig. En varm tak til Søren R. Nymark, der udover at læse korrektur på afhandlingen, har været min trofaste støtte og en ivrig organisations- og ledelsesteoretiske sparringspartner gennem hele forløbet. Tak til min ven Søren Hansen for spændende diskussioner. Og tak til Dorte Madsen for at læse korrektur på det engelske.

Aalborg, maj 1999

Anna Gitte Lund

Indholdsfortegnelse

Resume på dansk	i
English summary	vi
Forord	xi

Indledning	1
-------------------	---

DEL I

Kapitel 1. Sprogets forunderlighed	7
Tragediens grænseoverskridende mulighed	13
Tragedien som sprogfilosofisk <i>praxis</i>	19
Athensk demokrati	20
Philos (sociale bånd)	22
Kan <i>arete</i> læres?	30
Sofisterne	39
Sofisterne og retorik	42
Aristoteles	45
Aristoteles' retorik	48
Ciceros' retorik	53
Hukommelsens kunst	55
Den kopernikanske vending	61
Kapitel 2. Renæssance – fra tale til skrift	63
Fra kvantitativ til kvalitativ virkelighedserfaring	65
Temperantia	67
Kvantificering af tiden	72
Forvisningen af retorik	74
Organisationsteoriens fornægtelse af retorik	78
Retorik udfoldes stadig	81
Sproget som redskab til at konstruere den organisatoriske virkelighed	84
Det postmoderne teater	89

Kapitel 3. Poetikens muligheder	95
Tragediens bestanddele	96
Stemtheden	97
Sproget	100
Situation og begivenhed	108
Begivenhedens udstrækning	110
Fortællingen	112
Kapitel 4. Mimesis praxeos	118
Platons <i>mimesis</i>	121
Er Aristoteles' og Platons <i>mimesis</i> begreber direkte modsætninger?	130
Aristoteles' <i>mimesis</i>	131
Hvad er det vi afbilleder eller fremstiller?	136
Aktiv og passiv <i>mimesis</i>	140
Kapitel 5. Organisation – Phronetiske spil	144
Hvorfor trække mod grænsen?	145
Hvordan kan vi bevidst forsøge at bevæge os på grænsen?	157
Hvordan bevæger vi os moralsk forsvarligt mod grænsen?	162
DEL II	
Kapitel 6. Tele-phoné	165
Oplevelserne og erfaringerne med menneskene i Tele Danmark	167
Situereheden	169
Tele-fon	170
De 'overordnede' 'overordnede' 'overordnede' ...	173
Forandringens kviksand	174
Rejsen – et stemnings billede af praksis	176
Kapitel 7. Den 'glemte' stemme	179
Tragediens rolle som forandrings praxis	179
Philos	186
Kvantitativ organisationserfaring som (u)-vane	190
Teateret	192

Mimesis	194
Inspirationskulissen	198
Afslutningsscene	202
Litteratur	205

Exordium

Indledning

Ledelsesfilosofi er en forholdsvis ny disciplin indenfor organisations- og ledelsesteori diskursen. Vi har hidtil dyrket videnskab om ledelse men ikke som sådan konfronteret ledelsesbegrebet og ledelses-praxis fra en filosofisk synsvinkel. Alene det, at der er opstået en disciplin, som vi kalder 'ledelsesfilosofi' indikerer, at der i samfundet stilles ændrede krav til det at lede; hvad vil det eksempelvis sige at være en god leder i samtiden og fremtidens organisation? Hvilke krav stilles der til lederen? Hvad er det mennesket, lederen, skal kunne, hvad er det for nogle menneskelige egenskaber, færdigheder og vaner, der kunne blive, og måske allerede er af essentiel betydning for den gode leder?

En ting er sikkert, vi, borgerne i samfundet, uanset vores relation til en pågældende organisation, accepterer ikke pæne tal på bundlinjen for enhver 'pris'; 'omkostningerne' kan blive for høje, siger vi, vi stiller nogle etiske og moralske krav til virksomhedsledere, som hidtil ikke har været på tale og derfor heller ikke aktuelle i ledelsesdiskursen.

Nu er denne afhandling ikke et studium udi etik eller etisk virksomhedsledelse. Den er i stedet et studium udi, hvordan det kunne være muligt at erfare organisation anderledes, end vi gør i dag. Etik kravet er nemlig ikke det eneste krav som lederen konfronteres med. Organisationer skal blandt andet også være fleksible og eller lærende.

Fleksibilitets kravet kan blandt andet ses som et udslag af en galopperende videnskabelig og teknologisk udvikling, hvis tunge maskineri er svær at ændre af kurs, når det først er kommet op i hastighed. Den teknologiske udvikling, hvis forandringshastighed har været eksponentielt stigende i dette århundrede, har medført, at en organisations overlevelsessevne afhænger af organisationens evne til at omstille sig hurtigt, det vil sige afhænger af, hvor fleksibel den er. Derfor er det at lede ikke længere en fastlagt dagsorden. Dagsordenen ændres konstant, og en leder må hele tiden være beredt på at skulle handle i nye ukendte og uforudsete situationer.

Fleksibilitetskravet har også medført, at vi ser andre og nye organisationsformer vokse op. Det er efterhånden en almen antagelse, at flade organisationer er mere innovative og kan omstille sig hurtigere til ændrede forhold end mere hierarkisk opbyggede organisationer; ligesom netværkslignende organisationer har sprængt ideen om organisationén, netværkslignende organisationer eksisterer kun i flertal, de har ikke nogen fast midte eller centrum, men ændres konstant. Hvad indebærer disse ændrede organisationsformer for det at lede? Hvad vil det sige at være leder under disse forhold, og hvilke krav stiller det?

Fleksibilitetskravet hænger sammen med kravet om, at en organisation skal være lærende. Idealet på en organisation som er lærende er en organisation, der består af kreative, innovative og helst højt uddannede medarbejdere, der kan træffe beslutninger og handle selvstændigt. Men hvordan leder man således, at der pustes ild i disse gløder? Og hvad indebærer det at lede, hvis denne ild skal flamme? En anden ting er, hvordan leder man mennesker, der uddannelses- og videnskabsmæssigt er på niveau med en selv? Disse mennesker finder sig nemlig ikke i hvad som helst, de stiller krav, og føler de sig dårligt behandlet, finder de ganske enkelt et nyt job. Efterspørgslen efter dygtig og højtuddannet arbejdskraft er nemlig stor, og prognoserne siger, at disse mennesker vil blive en 'mangelvare' i fremtiden. Endvidere betragter de fleste af disse mennesker sig ikke som livstidsansatte i en organisation, når de sætter sine ben der for første gang, disse mennesker en som sådan indbegrebet af fleksibilitet, de kan omstille sig, og de søger nye udfordringer.

Meget kortfattet kan alle disse krav sammenfattes til, at vi i dag står overfor udfordringen om at formulere andre og radikalt anderledes måder at erfare organisation og ledelse på. Vi står med andre ord overfor udfordringen om at turde at være åbne overfor erfaringer af organisation og ledelse, der måske vil stride mod, hvad vi betragter som videnskabeligt, rationelt og fornuftigt i dag.

Med baggrund i ovenstående drejer afhandlingens overordnede problemstilling sig om kunsten at stille aktive spørgsmål, hvis formulering og svar kræver et andet sprog at erfare organisatorisk hverdag i og gennem, end det sprog vi har for vane at erfare organisation og ledelse i, i dag. Afhandlingen præsenterer derfor sin problemstilling som følger:

Hvordan kan vi aktivt forsøge at forholde os åbne overfor nye og anderledes spørgsmål, når det drejer sig om organisation og ledelse?

I afhandlingen er udfordringen grebet ved at søge inspiration i den vestlige kulturs rødder, nemlig det antikke Grækenland. Mere specifikt i tragedien som form, i århundredet for tragediens storhedstid og ikke mindst i Aristoteles' mesterværk *Poetikken* hvori han behandler tragedien. Formålet med at søge tilbage til det græske er ikke et romantisk håb om at genskabe noget forgangen; formålet er snarere at se det græske og de udfordringer de stod overfor dengang i en form modlys, hvor eksempelvis grækernes udfordring om at formulere det sociale i den nye demokratiske bystat kan sammenlignes med en af de meget store udfordringer, som vi i organisations- og ledelsesregi står overfor i dag, nemlig udfordringen om at formulere det sociale når vi taler og erfarer organisation og ledelse. Hvad vil det eksempelvis sige, og hvad indebærer det at være leder i samtiden og fremtidens organisationer? Hvad vil det i det hele taget sige at være (med-)menneske i samtiden og fremtidens organisationer, og hvad indebærer det?

Videnskabelig indfaldsvinkel

Videnskabsfilosofisk næres afhandlingens eufori af den danske filosof Ole Fogh Kirkebys filosofi. Det vil sige, at det kan hævdes, at jeg eksempelvis læser Aristoteles, Deleuze og diverse organisations- og ledelsesteorier gennem min fortolkning af Ole Fogh Kirkebys filosofi. Afhandlingens epistemologiske og ontologiske udspring er med andre ord dybt inspireret af Ole Fogh Kirkebys filosofi, hvilket vil sige, at afhandlingens videnskabsfilosofiske udspring er en radikal fænomenologisk filosofi, om hvilken nogle anvender betegnelsen en post-post-moderne filosofi.

Den empiriske inspiration til og indvirkning på afhandlingen er i sin praktiske udfoldelse foregået som det, der klassificeres som et single case studium, udført som interviews med 20 forskellige mennesker i Tele Danmark Erhverv; i alt 18 interviews, hvoraf 17 blev foretaget som enkeltinterviews på de respektive menneskers kontorer, medens et blev foretaget som et gruppeinterview, hvor tre mennesker blev interviewet sammen. De 20 interviewede mennesker omfattede både mennesker med ledelsesansvar og menne-

sker uden ledelsesansvar. Interviewformen var delvis ustruktureret, det vil sige, at der til alle interviews var udarbejdet en i punktform meget overordnet interviewguide, hvor nogle punkter gik igen ved alle interviews, medens andre blev ændret undervejs i forløbet. Alle interviews blev foretaget i foråret 1997; og på et opsamlings møde med nogle af de interviewede ledere, som blev afholdt i efteråret 1997, fik de og jeg en feedback på nogle af de ting, som jeg var kommet frem til gennem mine interviews.

Formuleret anderledes, i foråret 1997 rejste jeg rundt til forskellige egne af landet for at tale med nogle forskellige mennesker, der var ansat i Tele Danmark Erhverv. Formålet med disse samtaler var, at de mennesker, som jeg talte med, skulle fortælle mig noget om en større organisatorisk ændring, samt om deres organisatoriske hverdag generelt. Det vil sige, jeg var interesseret i det enkelte menneskes fortælling om, hvordan vedkommende havde oplevet, og hvad vedkommende havde følt i forbindelse med en større organisatorisk forandring, samt ikke mindst, det enkelte menneskes fortælling om sin organisatoriske hverdag. Kunsten ved denne form for samtaler er at forsøge at skabe en åben og aktiv samtalsituation. En samtalsituation der som minimum kræver, at man (her jeg) ved nok om organisationen til at holde sin mund, det vil sige, at man har sat sig grundigt ind i organisationens historie og hverdag gennem diverse skriftlige kilder, herunder interne dokumenter, der i det konkrete tilfælde gav et godt indblik i det tekniske sprog omkring telefonapparater med mere; med andre ord kræver en åben og aktiv samtalsituation som minimum, at man i respekt for sin samtalepartner har forsøgt at sætte sig ind i nogle af de ting, der omfatter samtalepartnerens organisatoriske hverdag, inden selve samtale situationen finder sted; hvilket naturligvis også var tilfældet, inden jeg påbegyndte mine rejser rundt i landet.

Afhandlingens opbygning

Som det måske allerede er bemærket, er afhandlingen opdelt efter to forskellige principper. Et latinsk princip, der følger retorikkens (Ciceros') forskrift for, hvordan en tale skal bygges op; og et samtidigt princip, der følger de almindelige videnskabelige forskrifter for, hvordan videnskabelige tekster skal præsenteres og struktureres for at blive betragtet som videnskabelige. Først ganske kort de latinske overskrifter, der følger Cice-

ros'¹ forskrifter for, hvordan en tale skal opbygges: *exordium* betyder 'indledning', og det er det som jeg er i gang med nu; *narratio*, der betyder 'beretning', omfatter kapitel 1 'Sprogets forunderlighed'; *divisio*, som betyder 'opdeling', omfatter kapitel 2 'Renæssance – fra tale til skrift'; *confirmatio*, der betyder 'bevisførelse', omfatter kapitel 3 'Poetikens muligheder', kapitel 4 'Mimesis praxeos' og kapitel 5 'Organisation – Phronetiske spil'; *confutatio* betyder 'gendrivelse', og ved gendrivelse er vi ovre i afhandlingens anden del, det vil sige i kapitel 6 'Tele-phoné' og kapitel 7 'Den 'glemte' stemme'; *conclusio* betyder afslutning, og er, som overskriften antyder de ord hvormed afhandlingen slutter af.

Efter det andet måske mere samtidige princip er afhandlingen opdelt i to dele. Del I som kan siges at være afhandlingens bidrag til den teoretiske diskurs, og Del II, som kan siges at være empiriens eksemplificering af den teoretiske del og omvendt. Kapitel 1 'Sprogets forunderlighed' præsenterer tragedien og den samfundsmæssige kontekst, hvori den havde sin storhedstid. Tragedien blev i antikken anvendt som en form for forandrings *techné*, og det er i dette modlys, at den synes speciel interessant for samtidens organisationer. Udover at to andre græske begreber, nemlig *philos*, der kan betyde 'venskab', og *arete*, der kan betyde 'dyd', begge begreber, der synes at kunne være essentielle i forbindelse med samtidens organisationer og måden man leder dem på, behandles den antikke disciplin 'retorik' også, fordi retorikken synes at have taget en anden drejning siden da. Kapitel 2 'Renaissance – fra tale til skrift' omhandler tænkningen i den periode, hvor rødderne til vores videnskabelige virkelighed blev sat. Kapitel 2 behandler med andre ord fundamentet for, hvad vi stadig den dag i dag i udstrakt grad betragter som videnskabeligt inden for organisations- og ledelsesteori. Kapitlet behandler også meget kort nyere teorier indenfor organisationsteorien, der ligesom afhandlingen søger inspiration i teatermetaforen og eller poetikken, for herefter at præcisere hvorledes afhandlingens indfaldsvinkel eller bidrag til organisations og ledelses diskurserne adskiller sig fra disse. Kapitel 3 'Poetikens muligheder' præsenterer ved hjælp af Aristoteles' *Poetik*, og hans behandling af tragedien, afhandlingens videnskabs filosofiske afsæt. Kapitel 4 'Mimesis praxeos' giver mulighed for, ved hjælp af tragediens nøglebegreb *mimesis*, at præsentere en alternativ erfaring af situeret ledelse, ligesom kapitlet stiller spørgsmålstejn ved vores åbenhed overfor nye muligheder, det vil sige, hvorfor er vi ikke så åbne, fleksible og lærende, som vi måske i grunden gerne ville være. Ka-

¹ For en yderligere uddybning af Ciceros' forskrifter for, hvordan en tale skal bygges op se Cicero (1998). De græske betegnelser for talens dele er: *prooimion* (indledning), *diegesis* (beretning), *prothesis* (opdeling), *pistis* (bevisførelse), *elenkhos* (gendrivelse), *epilogos* (afslutning) (Hindsholm, 1998).

pitel 5 'Organisation – Phronetiske spil' er afhandlingens egentlige bidrag til organisations- og ledelsesteori diskursen. Kapitlet forsøger at bidrage med en alternativ erfaring af, hvad organisation og ledelse eventuelt kunne blive. Kapitel 6 'Tele-phoné' er en indføring i mine erfaringer fra samtalerne i Tele Danmark Erhverv, der munder ud i min fortolkning af, hvad den organisatoriske hverdag i Tele Danmark Erhverv også indebærer, når glansen ridses af 'glansbilledet'; en tolkning, der præsenteres ved hjælp af et stemningsbillede. Kapitel 7 'Den 'glemte' stemme' er en eksemplificering af mine studier i Tele Danmark Erhverv ved hjælp af teateret, tragedien og de græske begreber fra afhandlingens Del I, og omvendt. Endvidere munder kapitlet ud i en 'Inspirations kullisse', hvor budskabet til lederne i Tele Danmark er, at de skal øve sig i at formulere og i at stille andre spørgsmål både i og om den organisatoriske hverdag. Det afsluttende kapitel kan betragtes som en afrundings scene, hvor 'bolden' med baggrund i afhandlingen spilles videre.

Narratio

DEL I

Kapitel 1. Sprogets forunderlighed

”Man is a storytelling animal by nature.”

Umberto Eco, 1994: 13.

Indenfor samfundsvidenskab generelt, herunder erhvervsøkonomi, nyere organisations-teori og ledelsesteori er man begyndt at beskæftige sig med narrativiteten; det vil sige, med fortællingerne i og om organisationen, med kampene mellem fortællingerne, *med de organisatoriske virkeligheder og erfaringer som skabes gennem fortællingerne*. Som et på mange måder manifesterende eksempel kan nævnes Mary Jo Hatch, der med sin grundbog² i almen organisationsteori har i tale sat eller virkeliggjort narrativiteten som en disciplin eller ’skole’ indenfor organisationsteorien. Faktisk påpeger Mary Jo Hatch, at alle indfaldsvinkler til organisationsteori er narrativer, men som hun skriver i indledningen til sin bog:

”Any narrative depends upon the perspective and location of its author” (Hatch, 1997: vii).

og der er da også en væsentlig forskel på, hvor eksplicit en rolle narrativiteten spiller indenfor forskellige indfaldsvinkler (nogle indfaldsvinkler påstår faktisk stadig, at den ikke spiller nogen væsentlig rolle, eller alternativt ’afgrænser’ disse indfaldsvinkler sig fra ’den form for uvidenskabeligt støj’). Men Mary Jo Hatch kan med sin bog siges at have gjort de narrative indfaldsvinkler legitime indenfor ’almen’ organisationsteori.

² Den nye ’klassiker’, der her er tale om er: Hatch, Mary Jo (1997). *Organization Theory – Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Meget kort og meget overordnet kan narrative indfaldsvinkler til organisationsteori og til organisationsstudier siges at udgøre mindst tre former. En af formerne er organisationsstudier skrevet på en litterær måde, det vil sige, at selve måden eller stilen noget præsenteres på kan sammenlignes med måden, en roman skrives på. Romanformen adskiller sig fra den strenge form, som nogle såkaldte objektive videnskaber benytter sig af, ved at det sprog som romanformen benytter gerne må være metaforisk og følelsesladet (eksempelvis: Burrell, 1997; Fuglsang, 1998). En anden form for narrative indfaldsvinkler til organisation er de studier, der indhenter fortællinger i og fra organisation, det vil sige studier, hvor det er de fortællinger, som menneskene i organisationen fortæller, der er væsentlige, herunder de menneskers fortællinger, som almindeligvis ikke bliver hørt, og fortællinger, der indeholder emner, som ofte taburiseres for eksempel magt og sex (eksempelvis: Boje, 1995; Gagliardi, 1996). En tredje form for narrative indfaldsvinkler er de studier, der betragter organisatorisk liv eller hverdagserfaring, som det der konstitueres gennem fortællingerne i organisationen, og organisationsteori som fortællinger (eksempelvis: McCloskey, 1990; Nymark, 1999; Weick, 1995) (Czarniawska, 1997). Men det er min holdning, at man skal passe meget på ikke at for skelne skarpt mellem disse tre former, fordi en del teoretikere bevæger sig i flere af formerne og på grænserne af dem (eksempelvis: Boje, 1995; Burrell, 1997; Fuglsang, 1998; Kirkeby, 1998b; Nymark, 1999). De narrative indfaldsvinkler udvikles og ændres hele tiden, hvilket denne afhandling forhåbentlig vil blive et led i.

At interessere sig for sproget og fortællingerne er imidlertid ikke noget nyt fænomen. Allerede i det antikke Grækenland var man utrolig optaget af sproget, eller som Simon Goldhill skriver:

”Fifth-century Athens is truly the city of words” (Goldhill, 1994: 75).

Det femte århundredes³ Athen befandt sig i overgangen fra en styreform til en anden styreform. Athenerne var på vej væk fra tyranni og fast forankret tro på de Olympiske Guder til en demokratisk bystat, hvor ordet og sproget blev vigtigere end nogen sinde. Ordet og sproget blev et meget vigtigt middel, hvormed den athenske borger kunne forbedre sin sociale position i bystaten, endvidere var det det middel, hvormed en borger skulle forsvare sig, hvis vedkommende blev stillet for retten. Den skærpede interesse for

³ Når jeg efterfølgende skriver ’det femte århundrede’, skal det læses som: ’det femte århundrede *før* vores tidsregning’.

ordets magt bevirkede også, at der i det femte århundrede blev indført en disciplin udi kunsten at holde taler, nemlig den disciplin vi kender som 'retorikken'. Endvidere havde de græske tragedier deres storhedstid i det femte århundrede. Faktisk varede disse tragediers storhedstid mindre end et århundrede, men de blomstrede præcist i den periode, hvor Athen forvandlede sig til demokratisk bystat. Tragedien kan siges at have været en af datidens forandrings *techner* i overgangen fra en samfundsform til en anden. De tragedier, der blev skabt i Athen i denne periode havde denne overgangs vokabular og spændinger indbygget i sit stof. Simon Goldhill skriver:

” ... the tragedies produced in the city seem to draw on the vocabulary, issues, and power struggles of that developing civic language. Tragedy’s moment, tragedy’s force, is in the articulation of the struggles of the city’s discourse” (Goldhill, 1994: 77-78).

Tragedierne synes således at være et medium, hvori de mere 'sprængfarlige' aspekter af den athenske hverdag kunne behandles, debatteres og diskuteres.

Hvis vi et øjeblik betragter tragedien som genre fra en mere samtidig organisatorisk synsvinkel, kunne vi i en overført betydning måske se antydninger af, at tragedien tegner et på samme tid uklart, men også rammende billede af den side af vores organisatoriske hverdag, som vi almindeligvis ikke taler om – og som det måske, ud over at vi har tabuiseret den, i virkeligheden er meget svært at (be-)gribe specielt ved hjælp af vores gængse sprogbrug. Søren Nymark skelner mellem 'formelle' og 'uformelle' fortællinger i og om organisation (Nymark, 1999). De formelle fortællinger kan siges at præsentere en form for glansbillede af organisationen og organisatorisk hverdag, det er fortællinger, der omhandler det image man gerne vil give udad til eksempelvis, 'vi er en miljørigtig organisation, der sætter medarbejderne i centrum'; de formelle fortællinger kan eksempelvis også være fortællinger i organisationen om, hvordan man respekterer hinandens små særheder, om hvordan der er plads til alle. I forbindelse med tragedien er de formelle som sådan uinteressante, tragedien debatterer de uformelle fortællinger uden at gøre krav på at kende eller ville afdække 'sandheden'. De uformelle fortællinger er ofte 'vage' forstået som 'at det var vist noget med', men denne 'vaghed' gør dem ofte 'klare', fordi de trods deres uklarhed giver os en fornemmelse af eller anelse om det komplekse af lidelser, magtkampe, kærlighed og had, der ligger bag mange beslutninger og handlinger; på mange måder bekræfter de uformelle fortællinger os om, at sagen ikke er så lige til endda. Eksempelvis: en medarbejder bliver bedt om at pakke sine ting og gå. Den formelle fortælling om, hvorfor det skete kunne foreksempel være: den tidsbegræn-

sede ansættelse udløb alligevel, og hun traf nogle valg, der gjorde, at vi ikke kunne beholde hende. Den uformelle fortælling kunne derimod være: det var vist noget med, at hun kom på kant med en af de meget magtfulde ledere; lederen havde vist en affære med en anden kvinde i organisationen, som ikke brød sig om hende, der blev afskediget; det kulminerede vist med, at hende der blev afskediget ikke var blevet informeret om et møde, som hun skulle deltage i sammen med den magtfulde leder, og da hun så i sidste øjeblik blev informeret, blev hun nødt til at melde afbud, fordi hun på daværende tidspunkt havde lovet sig væk i en eller anden anden vigtig sammenhæng, og så var det vist noget med, at lederen ringede og truede hende med, at hvis ikke hun kom til hans møde, så ville det få meget store konsekvenser for hendes fremtidige karriere – og det må det jo siges at have fået, hun er her i hver fald ikke længere. Den uformelle fortælling kan siges at ridse glansen af den formelle fortælling, uden overhovedet at forsøge eller at give udtryk for at kunne blotlægge alt, den uformelle fortælling efterlader os uden noget egentlig svar, men kun med en masse stof til eftertanke. Med andre ord befinder tragedien sig i stormens øje, der hvor det gør ondt, der hvor magtkampene foregår, der hvor vi lider, der hvor vi overstrømmes af glæde, der hvor passionerne har frit løb, der hvor det er svært det at finde rationelle begrundelser. Men tragedien er virkelig, og tragedien er sand, i og med vi ofte befinder os midt i den i vores organisatoriske hverdag.

Tragedierne blev opført på store drama festivaler i Athen, der blev holdt til ære for guden Dionysus⁴. Tre tragedier blev udvalgt til at blive opført på festivalen, hvorefter disse tre tragedier kæmpede om prisen som den bedste.

⁴ “Dionysus was identified by Athenians as (i) god of wine miracles, who gave them the vine and taught them how to make wine; (ii) god of wild nature, particularly associated with luxuriant plant growth and with some wild animals (lion, snake, bull), and in cult honoured by phallogoric processions displaying the god’s power over sexuality; (iii) god of ecstatic possession, characterised by the behaviour of women worshippers taking on the role of maenads; (iv) god of the dance, in company with satyrs and nymphs and/or maenads; (v) god of masking and disguise, often represented on vases by a mask as the object of worship; (vi) god of mystic initiation, who offers his worshippers the possibility of blessing in an after-life. These categories of course overlap, and all are relevant for a discussion of Dionysus as theatre god ... All Greek gods resist easy categorisation, but Dionysus’ multiform and elusive nature seems to have lent itself to the development of performance traditions of exceptional sophistication and complexity. As time went on, and as the regular instantiation of myth at the dramatic festivals contributed in influential ways to the imaginative life of successive audiences, Dionysus took on a specifically theatrical persona. He had of course been the object of cult and the subject of myth long before drama came into being, but it should not surprise us if the dramatic performances came to be seen as reflecting every aspect of his unique personality – as if he had always been the god of theatre” (Easterling, 1997a: 45 & 53).

På disse drama festivaler blev der også opført komedier. Det er ofte blevet hævdet, at en af de store forskelle mellem komedien og tragedien ligger i, at komedien til forskel fra tragedien henvender sig direkte til publikum. Men forskellen skal snarere findes i måden, det vil sige i tonen, stilen og sproget, de hver især henvender sig til publikum på (Easterling, 1997b). Både komedien og tragedien henvender sig til publikum, men tragedien gør det på en mere gribende eller følelses intensiv måde. Som vi skal vende tilbage til senere, så var Aristoteles 'sandhedskriterium' for tragedien netop dens indvirkning på tilskueren. Det er lige før, vi kan sige, at der findes et komisk sprogbrug, samt at der findes et tragisk sprogbrug, og at disse adskiller sig ved, at det komiske sprogbrug er plat, nedrigt, ligefremt og u-smukt, hvorimod det tragiske sprogbrug er ophøjet, metaforisk og smukt. P.E. Easterling skriver:

“Tragedy has nothing to compare with the very ‘O Spectators’ or ‘Gentlemen’ of comedy, even less with such extravagant outbursts as Strepsiades’ in Aristophanes’ *Clouds*: ‘You poor things, why are you just sitting there stupidly for us clever people to exploit, you stones, mere numbers, useless sheep, rows and rows of jars?’ (1201-3).. ...The tone [i tragedien] is arguably more dignified – as befits tragedy – because the audience are not openly acknowledged, but this does not mean that they are not to be reminded of their role as spectators” (Easterling, 1997b: 166-167).

Jeg vil ikke komme nærmere ind på komedien som genre, hverken nu eller senere i afhandlingen. Interessen vil her være samlet om tragedien, fordi det var tragedien, der fungerede som forandrings *techne*. Et forhold der netop hænger sammen med, for ikke at sige netop skyldes, tragediens specielle form, stil og sprogbrug.

Drama festivalerne var (d)en årlig begivenhed i Athen. Alt forretning og handel var afblæst, og lovstederne var lukket. Byen var totalt overgivet til Dionysus i fem-seks dage, hvor byens befolkning og gæster udefra kunne anvende det meste af dagen til at se på teater. Poeterne, der skrev de dramatiske tekster, var udvalgt af og betalt for af byen; og prominente borgere betragtede det som en stor ære at blive udvalgt til at synge i et af korene eller spille en mindre rolle i et af stykkerne. De bærende roller i stykkerne blev tilgængelig spillet af professionelle skuespillere. Dommerne, der skulle bedømme dramaerne, var nøje udvalgt efter et kompliceret system og blandt byens bedste borgere. For Athens indbyggere var disse festivaler til ære for Dionysus, udover det at se teater, også en kærkommen lejlighed til at holde fri, feste, drikke og spise. (Goldhill, 1994)

Festivalerne var utrolig vigtige for byen Athen, ej mindst på grund af festivalernes opdragende og belærende funktion på byens indbyggere, hvoraf langt fra alle havde nogen uddannelse. Det var meget vigtigt, at Athens indbyggere lærte, hvad det vil sige at være athener, hvad det vil sige at være en god borger i Athen. Endvidere var det i det femte århundrede vigtigt at få forklaret og diskuteret, hvad det ville sige at være borger i den nye demokratiske bystat; et redskab hertil var netop dramaerne og de forskellige ceremonier i forbindelse med festivalerne (Cartledge, 1997).

Festivalerne startede med en ofring til Dionysus. Efter denne ofring havde man så en række ceremonier, inden tragedierne blev opført. Blandt disse faste ceremonier var blandt andet: at navnene på de borgere, der havde ydet Athen speciel ære blev læst op foran alle tilskuerne. At få sit navn læst op i en sådan forbindelse var en stor ære i Athen. Derudover kom de mænd eller de drenge, der trådte ind i manddomsårene, og som hvis fædre var døde i krig, hvorfor byen Athen derfor havde taget sig af deres uddannelse, op på scenen foran tilskuerne. Formålet hermed var blandt andet at påpege det militære aspekt i byen, det vil sige det, at fortidige generationer var faldet i krig for byen, samt ikke mindst vigtigheden af, at kommende generationer skulle føle det ærefuldt at gøre det samme; endvidere viste det byen som opdrager og omsorgstager for borgerne; det viste det, at blive anerkendt som borger i byen; det viste hvor stolte borgerne kunne være af deres by, samt at de stod i gæld til den. Disse ceremonier havde med andre ord en stor symbolsk betydning for det at være, og være stolt af at være, Athener (Goldhill, 1994).

En analogi til disse ceremonier kan drages til et Himalaya-projekt, der blev kørt i Tele Danmark Erhverv. Himalaya-projektet gik i al sin enkelthed ud på at øge servicen overfor kunderne. I praksis foregik det således, at der hver måned blandt medarbejderne blev udtrukket eller udpeget en vinder/medarbejder, der havde udmærket sig ved at yde en ekstra eller speciel indsats overfor kunden. Vinderen blev hædret i det interne medarbejderblad, hvor vedkommende fortalte om sine bedrifter; endvidere fik vedkommende den prikkede bjergtrøje og et indrammet diplom, hvor motivet på diplommet også var en prikket bjergtrøje, begge dele både trøjen og diplommet blev vist sammen med vinderen på et foto i bladet (det var på det tidspunkt, at cykelrytteren Bjarne Riis var en helt, og sporten endnu ikke havde fået et blakket doping ry), og så gik vinderen videre i konkurrencen sammen med vindere fra forgående og kommende måneder om den endelige pris, som var en tur til Himalaya. Selve konkurrencen havde helt klart et symbolsk sigte, nemlig 'heltedyrelsen' omkring øget service overfor kunden.

Men det var ikke kun ved drama festivalerne, at poesi spillede en væsentlig rolle. Poesi, drama og teater havde en anden mere aktiv og vigtig funktion i det antikke Athen, end i vores moderne kultur. Poesi blev anvendt som et vigtigt didaktisk eller belærende medium i de unge menneskers uddannelse, hvor undervisningen i poesi udover at lære de unge mennesker kunsten at tale smukt, at synge og danse med meget mere også fungerede som en måde, hvorpå Athens normer, værdier og skikke blev overleveret til de unge mennesker. Poeterne spillede derfor også en vigtig rolle i det athenske samfund, fordi de fungerede som læremestre for de unge mennesker. Simon Goldhill skriver:

”The poet plays a special role as the one who ‘preserves and transmits whole system of ethical values and the collection of mythology on which the coherence of the life of the community is based’. In this sense, the poet is the ‘educator *par excellence*’ – a ‘master of truth’ ... This notion of poetry not as esoteric art or mere entertainment, but as a medium for important, general and true utterance to the city is also highly relevant to the institution of the tragic festival as a civic occasion” (Goldhill 1994: 140-141).

Tragediens grænseoverskridende mulighed

Udover tragediens opdragende funktion havde den også et andet mere eksplosivt, forandrende og forvandlende element i sig. Sagt på en anden måde: selvom stoffet eller fortællingerne i tragedierne var hentet i de overleverede, og derfor for mange allerede kendte, myter fra den ’gamle’ religiøse gude-verden, så var de konflikter og problemer, der blev behandlet i tragedierne, højaktuelle i Athen i den periode tragedierne blev opført. Tragedierne var på mange måder en yderst sofistikeret udtryksform, hvori tidens problemer blev, eller netop på grund af udtryksformen, kunne blive debatteret. De højaktuelle, men også ’sprængfarlige’, emner kunne med andre ord debatteres og diskuteres offentligt på grund af tragediens indirekte form, hvor det umiddelbare stof, det vil sige de gamle myter, i bogstavelig forstand var ufarlig (Easterling, 1997b).

Tilgængæld kan netop stoffet i tragedierne, de ’gamle’ myter, være en af grundene til, at storhedstiden for tragediernes opførelse kun strakte sig over små hundrede år. Peter Burian skriver, at den forklaring der nok har haft størst indflydelse for eftertiden omkring spørgsmålet om, hvorfor den græske tragedie ’døde’, er den forklaring Friedrich Nietz-

sche giver i sit værk *Tragediens fødsel*, hvor Nietzsche giver den græske poet *Euripides* skylden for tragediens død, fordi Euripides, ifølge Nietzsche, indfører en rationalistisk tendens i kunsten, der blev skæbnesvanger for kulturen (også for vores kultur). Nietzsche satte Euripides op overfor Sokrates, hvor Sokrates, ifølge Nietzsche, skulle have sagt, at 'kun den vidende er dydig', så skulle Euripides have sagt at 'alt skal være rationelt for at være skønt' – Nietzsche sympati ligger hos Sokrates⁵ (Burian, 1997; Holm, 1996). Men, skriver Peter Burian, forklaringen på tragediens 'død' skal snare findes i tragediernes stof, det vil sige i, at det, der blev opført, netop var de gamle myter; og at disse myter overlevede sig selv i og med, at deres religiøse indhold og vigtigheden af denne religiøsitet svandt da Athen forvandlede sig til en demokratisk bystat (Burian, 1997).

Det at tragedien måske udlevede sig selv på grund af stoffet, gør den imidlertid ikke mindre interessant som genre eller som et effektiv forandrings *techne*. Det er tragedien som genre eller rettere tragediens form eller stil, der gør den istand til at problematisere situations-sensibelt stof; hermed også sagt, at stoffet netop er situations-sensibelt, stoffet må som sådan udleve sig selv, ellers havde tragedien ingen virkning haft, med andre ord, den kunne ikke krones som et forandrings *techne*.

Tragedien som medium befinder sig i en form for politisk spændingsfelt mellem, hvad vi kan kalde det bevarende, det vil sige dens opdragende funktion, og det forandrende, det vil sige, det at debattere eksplosivt stof i byen, herunder det at den giver stemme til grupper eller lag af mennesker, der normalt ellers ikke har noget at skulle have sagt i bystaten, så som kvinder og slaver. De 'folk' (*demos*), der udøvede magt eller styrede (*kratos*) byen, var begrænset til byens mandlige borgere. Men i tragedien gives der rent faktisk stemme til alle grupper af samfundet uanset køn og klasse. Det kan også siges, at disse grupper gennem tragedien tildeles, hvad vi i vores samfund forstår som deres 'demokratisk' ret til at tale frit:

"It grants them temporarily in imagination the 'equality in the right to public speaking' (*isegoria*) and the freedom to express opinion (*parrhesia*) in reality enjoyed solely by citizen males" (Hall, 1997: 126).

⁵ Det skal dog nævnes, at Nietzsche senere i forfatterskabet ikke kan døje Sokrates. Eksempelvis i *Afgudernes ragnarok – eller hvordan man filosoferer med hammeren*, fra 1888, hvor Nietzsche tilegner et helt

Tragedien er derfor potentielt grænseoverskridende. Den kan skabe, eller den skaber mulighed for at overskride grænser på flere fronter. For det første overskrider den grænserne for, hvad der almindeligvis debatteres offentligt. Det gør den blandt andet ved at give stemme til grupper af mennesker, der normalt ikke har nogle politiske rettigheder i Athen. Der udover, hvilket følger af det første, sætter den implicit spørgsmålstejn ved de eksisterende eller rettere herskende normer og værdier i bystaten. Endvidere kan den have en grænseoverskridende effekt på tilskueren, forstået på den måde, at italesættelsen eller sprogliggørelsen af eksplosive emner gør disse emner virkelige, eller rettere at måden disse emner sprogliggøres på, og det at de sprogliggøres, kan have den virkning, at tilskuerne får en form for aha-oplevelse, der gør, at de erfarer deres hverdag anderledes, eller med Aristoteles ord, at de har lært noget. Men denne virkningen er ikke på nogen måde sikker, og det er uvist, på hvem det virker, og usikkert hvordan det virker. Det er med andre ord umuligt at forudsige, hvor denne erkendelsens grænse er. Var det muligt at forudsige, hvor grænsen var, ville det ikke være en grænseoverskridelse. Michel Foucault formulerer dette forhold meget smukt, og hans beskrivelse af 'grænseoverskridelsen' er på mange måder en af de smukkeste og mest rammende beskrivelser for tragediens indbyggede mulige skabende kraft:

” ... har grænsen en egentlig eksistens foruden den gestus, der så gloriøst overskrider den og negerer den? Hvad ville den være efter, og hvad kunne den være før? Og udtømmer overskridelsen ikke alt det, den er, i det øjeblik den overskrider grænsen, da den jo ikke er andre steder end på dette tidspunkt? Men dette punkt – denne ejendommelige krydsning af værener, der ikke eksisterer uden for det, men heri fuldt og helt udvisker alt, hvad de er – er dette punkt ikke også alt det, der med alle dele flyder ud over det. Det fremkalder en gloriifikation af det, der udelukkes; grænsen åbner sig mod det grænseløse, den finder sig pludselig henrevet af det indhold, som den forkaster, og opfyldt af denne fremmede fylde, der trænger helt ind i hjertet. Overskridelsen fører grænsen til grænsen for dens væren; den får grænsen til at vågne op ved dens umiddelbart forestående forsvinden, til at genfinde sig i det, den udelukker (eller mere præcist måske, til at genkende sig selv heri for første gang), til at fornemme sin positive sandhed i sin fortabelses bevægelse” (Foucault, 1995: 18).

Hvis vi ser på tragedien i relation til samtidens organisationsteori, så er en af de ting, der er kendetegnet for postmodernistisk organisationsteori netop, at de giver stemme(r)

kapitel til 'Problemet Sokrates', her giver han Sokrates skylden for det græske og det fornemmes forfald (Nietzsche, 1996b).

til minoriteter, der almindeligvis ikke bliver hørt (Linstead, 1993; Carter & Jackson, 1993; Hearn & Parkin, 1993); Mary Jo Hatch skriver eksempelvis:

”One postmodernist idea ... is to give *voice* to silence. This means seeking greater levels of participation by marginalized members of organizations such as women, racial and ethnic minorities, and the oldest and youngest employees ... by focusing on what is normally not said and thus hidden by entrenched ways of thinking and speaking that support the powerful, you will undermine old concepts and dispute the categories into which people have been placed, so that no one will be disadvantaged or disregarded by the ways in which you conventionally speak or think. This move will allow you to imagine alternatives to your taken-for-granted world” (Hatch, 1997: 46).

Vi må i organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng skelne mellem forskellige former for det at ’give stemme til andre’ (*mimeisthai*). En af de mest almindelige grunde til at ’give stemme til andre’ er, at lovgivningen forskriver det eller, at der i samme ånd er udarbejdet et officielt dokument, der siger, at medarbejderne i visse situationer skal høres eller informeres. Denne meget formaliserede form for at ’give stemme til andre’ er velkendt i stort set alle organisationer og kan sammenlignes med det, som Søren Nymark kalder ’formelle’ og uformelle’ fortællinger (Nymark, 1999); i mange tilfælde foregår det som en form for pligtmæssigt akt i et større skuespil. En leder fortæller: ’Vi fik problemer med fagforeningerne, da vi foretog forandringen, fordi vi havde glemt at informere samarbejdsudvalget. Fagforeningerne mente, at forandringen var så stor, at de skulle høres, men den opfattelse havde vi ikke. Det lærte vi en del af. Vi burde have talt med samarbejdsudvalget, så havde vi ikke fået den unødvendige bøvl. Efter den episode er vi begyndt at holde flere møder med samarbejdsudvalget, og jeg synes faktisk, vi har fået et rigtig godt forhold til fagforeningerne, de er meget forstående, bare vi benytter de rigtige ord, når vi taler med dem. Det er nemlig noget andet, vi har lært, de går meget op i, hvilke ord vi anvender. I praksis er der ikke nogen forskel på, hvad det er vi vil foretage os, men vi formulerer os anderledes’. Som et eksempel på ordvalg kan det nævnes, at der officielt er meget stor forskel på, om et samarbejdsudvalg høres eller det informeres, i det første tilfælde skal samarbejdsudvalget tages med på råd, i det andet tilfælde bliver de blot informeret om, hvad der skal ske. Officielt er det en forskel mellem, hvad vi kan kalde involvering og diktering.

Denne form for at ’give stemme til andre’ kan vi godt kalde en del af et større skuespil. Begge parter kender deres roller, og de ved, at det er en form for parodi. Formen kræver ikke den store passion eller sensibilitet. Den er snarere kendetegnet ved kold beregning og

taktik. Jeg vil ikke her beskæftige mig yderligere med denne form. I stedet vil jeg lege lidt med tanken om en anden form for, at 'give stemme til andre eller andet', en form hvis spirre udspringer af, hvad der kunne betegnes som en form for situations sensibilitet, nogen vil måske kalde det en evne til at lytte og udnyttet sin intuition. Under alle omstændigheder en ekstrem føling og indleven med, hvad der rører sig i den organisatoriske hverdag, en sensibilitet overfor de organisatoriske virkeligheder.

Denne anden form for at 'give stemme til andre', betyder en forpligtelse til at lytte, se, lugte, føle og fornemme, hvad der rører sig i den organisatoriske hverdag. Det medfører en opmærksomhed på en anden organisatorisk virkelighed. Det må nødvendigvis medføre en opmærksomhed på den virkelige fortælling, der i realiteten udelukkende består af uendelig mange små fortællinger, der bestandigt forvandles og krydser hinanden. Det vil sige, en opmærksomhed på, en sensibilitet overfor, de uendelig mange små fortællinger, der skaber de organisatoriske virkeligheder. Det vil sige, de fortællinger vi erfarer vores organisatoriske hverdag med. Det medfører, at de mange små fortællinger ikke er ligegyldige. Det medfører, at de mange 'små' virkeligheder ikke er ligegyldige. Det medfører, nødvendigheden af aktivt at lytte til andre mennesker, til hvad de oplever, ser, hører, lugter, føler og fornemmer. Du bliver nødt til at lytte til andre, for at høre deres stemme, og føle den stemthed stemmen sætter dig i. Du bliver nødt til at lade dig stemme af den andens stemme, for at lade den flyde ind i din egen stemme. Det er den andens stemme eller tonen af den andens stemme, som sætter spor i tanken – kun på denne måde er det muligt måske at være i stand til at give stemme til andre.

Men det kræver også noget andet af os, nemlig det at 'give stemme til det andet'. Det vil sige, at give stemme til, at åbne for en anden meget væsentlig, men stemmemæssigt tabuiseret, side af den organisatoriske hverdag. Gibson Burrell sammenligner traditionel organisationsteori, herunder traditionelle organisationsanalyser, med 'Kitsch', fordi teoretikerne undlader at beskæftige sig med dette 'andet', han skriver:

"... the lived-in world of past, present and future organizations is indeed full of lust, despair, death and mayhem ... In much of management theory and the analysis of organizations there is a turning away from dealing with such issues. The managerial props which are often used in conventional denials of this de Sadean picture are very 'Handy' but they sacrifice any understanding of what lies and lives beneath the rim. For Kundera: 'kitsch is the absolute denial of shit, in both the literal and figurative senses of the word; kitsch excludes everything from its purview which is unacceptable in human existence'. In this sense at

least then, organization studies tends to be kitsch because it ignores or, worse still, consciously hides that which is thought to be unacceptable in polite company. There is little mention of sex, yet organizations are redolent with it; little mention of violence, yet organizations are stinking with it; little mention of pain, yet organizations rely upon it; little mention of will to power, yet organizations would not exist without it. ... The management writer equally cosmeticizes the necrotic collapse of organizational structures one day with the rouge of excellence and mastering change, the next with BPR and TQM' (Burrell, 1997: 51-53).

Det at 'give stemme til det andet' er netop en mulighed, som tragedien som form åbner op overfor, hvilket er essentielt i forbindelse med organisation. Tragedien som fortælling giver på grund af dens specielle form, og dens store forkærlighed for metaforer, netop mulighed for at italesætte sider af den organisatoriske hverdag, der almindeligvis er tabuiseret, men som spiller så stor en rolle i hverdagen. 'Den anden' og 'det andet' er i denne forbindelse helt infiltreret i hinanden. En følingen med, hvad der foregår i organisationen, indbærer da også nødvendigvis at give stemmer til dem begge. Men her med ikke sagt, at det ved hjælp af sproget er muligt fuldt ud at (be)-gribe 'den anden' og 'det andet', det vil aldrig kunne lade sig gøre, blandt andet fordi vi her støder ind i erkendelsens grænser⁶. Det der er vigtigt her er at forholde sig ydmyg overfor disse grænser, en ydmyghed tragedien har på grund af sin form, den søger ikke at afklæde 'det andet' og 'den anden', men via sin dunkelhed skaber den mulighed for måske i glimt at fornemme klarheden.

Endvidere er det vigtigt at slå fast, at der ikke findes én sand fortælling om organisationen – og slet ikke i bogstavelig forstand. Det er muligt ved hjælp af en anden sprogbrug at erfare andre sider af den organisatoriske hverdag, men det er ikke muligt at skabe en fortælling, der erfarer alle erfaringer, det vil lidt anderledes formuleret sige, at skabe en fortælling, der indeholder alle fortællingerne i organisationen plus noget mere fordi mange sider af den organisatoriske hverdag, slet ikke er eller kan være omfattet af fortællingerne. Men det er muligt at skabe fortællinger, der er ydmyge overfor sine grænser, der ikke gør fordring på sandhedén, men som åbner op overfor andre organisatoriske erfaringer uden at påstå at kunne (be)-gribe dem. I praksis indebærer disse fortællinger først og fremmest respekten for det andet menneske.

⁶ For en uddybning af 'erkendelsens grænser' se kapitel 4 'Mimesis praxeos'.

Tragedien som sprogfilosofisk *praxis*

I det antikke Athen var man som nævnt meget opmærksom på sproget, dets muligheder og begrænsninger. Tragedien er essentielt et orddrama, eller et drama i og om ord:

”Language is not just treated as if it were a transparent medium, offering instant or certain access to meaning or thought or objects; rather, the role of language in the production of meaning, in the development of thought, in the uncertainties of reference, is a regular source of debate not only at the level of philosophical enquiry or literary self-consciousness but also in the more general awareness of the possibilities and dangers of the tricks and powers of words. *The fifth century underwent ‘a linguistic turn’*⁷. Tragedy offers a particularly valuable insight into this important topic. Language as a specific mark of the civilized quality of being human, comes under the scrutiny of a tragic critique that questions the terms and attitudes of such self-definition of culture ... comments and questions about language or meaning in the process of communication indicate the interest and uncertainty with regard to the sense, control and manipulation of words. Lack of security and misplaced certainty in and about language form an essential dynamic of the texts of tragedy” (Goldhill, 1994: 2-3).

Når Simon Goldhill her taler om ’a linguistic turn’, sætter han vendingen i citationstegn. Det gør han givet fordi, der i filosofiske termer ikke er tale om en ’sproglig vending’ i det antikke Athen. Der er klart tale om en øget opmærksomhed omkring og interesse i sproget og sprogets anvendelse, hvilket undervisningen i retorik også indikerer, men der er ikke tale om nogen ’sproglig vending’, kun en vendt sig mod sproget, hvilket er noget andet. I filosofiske termer indebærer en ’sproglig vending’ en egentlig sprogfilosofi, og indenfor filosofien tales der ikke om nogen egentlig sprogfilosofi før i det tyvende århundrede. Der er mange og meget forskellige retninger indenfor sprogfilosofi, men overordnet set henviser begrebet ’sprogfilosofi’ til en filosofisk praksis, hvis grundholdning er, at de store spørgsmål i livet skyldes en forkert omgang med sproget (Kirkeby, 1994b; Lübcke, 1995).

Godt nok kan man med Simon Goldhill sige, at man ved hjælp af selve legen med ordenes flertydighed og de emner eller fortællinger der blev taget op i tragedierne, ’tvang’ tilskuerne til at rette opmærksomheden mod sproget:

⁷ Min fremhævelse

“Staging the *agon*, dramatising the corruption and failures of communication, displaying the conflicts of meaning within the public language of the city, provoke the audience of tragedy towards a recognition of language’s powers and dangers, fissures and obligations. Democracy prided itself on putting matters *es meson*, ‘into the public domain to be contested’. Tragedy puts language itself *es meson*, on display and at risk in the glare of democratic scrutiny” (Goldhill, 1997a: 149-150).

Et eksempel er myten om Oedipus, der skal besvare Sphinxens spørgsmål. Sphinxen, den fantastiske mytiske skabning, der slog sine ofre ihjel, hvis ikke de kunne besvare hendes spørgsmål. Men nogen ‘sproglig vending’ i filosofisk forstand er der ikke tale om.

En leder, ja et hvilket som helst menneske, kan aldrig være sikker på, hvordan det vedkommende siger bliver forstået, tolket og opfattet af den anden. Sagt på en anden måde vi kan aldrig være sikre på, hvordan andre reagerer på det, vi siger. Som så befinder vi os altid midt i en tragedie, ordenes vej eller virkning er uransagelig. En leder må derfor også leve med den usikkerhed, ikke fuldt ud at kunne foregribe andres reaktioner, samt en anden væsentlig ting nemlig, at det ikke er givet, at vedkommendes fortælling ‘vinder’ i kampen mellem de uendelig mange situerede fortællinger i den organisatoriske hverdag.

Athensk demokrati

Det politiske demokrati i det femte århundredes Athen var indskrænket til voksne mandlige borgere, eller rettere det var kun omkring 40-45.000 af Athens cirka 300.000 indbyggere, der havde stemmeret, og som blev opfattet som athenske borger, med de politiske og juridiske rettigheder, det for daværende indebar. Kvinder og slaver, hvor sidst nævnte gruppe antalmæssigt var vokset kraftigt i løbet af det sjette og femte århundrede, fordi Athens økonomi var utrolig afhængig af deres billige arbejdskraft, havde ikke stemmeret, de havde ingen politiske rettigheder, de hørte slet ikke til i kategorien borgere af Athen. Det vi i dag kender som repræsentativt demokrati, det var et ukendt fænomen i datidens Athen (Johansen, 1994).

Simon Goldhill skriver om definitionen på den mandlige athenske borger:

” ... the legal definition of citizenship that comes into being in the democracy under Pericles is ‘being the child of two citizens ... This translates the phrase *ex amphoin aston*, which uses a different expression for ‘citizen’ than the term *polites*, a word from the same root as *polis* and the term normally translated as ‘citizen’. This is because women are not called ‘citizens’, and the term *polites* cannot be applied to both parents of a future citizen. The men (as a group) are spoken of as ‘Athenians’. ‘men of Athens’ or ‘citizen’, but women *en masse* are referred to as ‘women of Attica’. Women do not have the name of citizen nor are they named from the *polis*, Athens ... One should say, then, more strictly that a citizen (*polites*) is to be regarded as the male child of a citizen who is married to the daughter of another citizen” (Goldhill, 1994: 58-59).

Aristoteles ender da også i *Politikken* op med at definere den græske borger som en person, der kvalificerer sig på grund af sit køn, det vil sige er mand, personen skal have den rette alder, det vil sige han skal være voksen, endvidere er hans sociale status af betydning, det vil sige, han skal være fri, være omfattet af loven og være af borgerlig herkomst, og så skal han tage aktiv del i den offentlige beslutningstagning, det vil sige, han skal tage aktiv del i det politiske liv (Cartledge, 1997).

Borgerretten tilhørte de gamle familier i Athen uanset socialstatus, hvilket mandede ud i en mærkkelig konstellation af en kontrast mellem tilsyneladende radikal politisk demokrati og en form for social konservatisme, hvor idealet om en stat af bønder og håndværkere levede videre. Realiteterne i det demokratiske Athen var en underlig blanding af frihed, lighed og undertrykkelse (Johansen, 1994). Og vi må nok konstatere, at atternes stolthed af lighed foran retten og lighed i politiske processer må tages med nogen modifikation. Der er helt klart, at der var nogle i den athenske bystat, der var ‘mere lige end andre’. Vi skal ikke se det antikke Athen og dets demokrati som forbilledligt, med dets slavestand og syn på kvinder. Vi skal snarere se det i en form for modlys, men et modlys der indeholder nogle ligende udfordringer for os i dag, eksempelvis udfordringen med at formulere det sociale. En udfordring, der blev taget op og problematiseret i tragedien. Det er som tidligere nævnt her interessant, at tragedien som medium rent faktisk på sin egen måde giver stemme til kvinder og slaver i Athen.

Philos⁸ (sociale bånd)

Philos var et ekstremt vigtig begreb i det græske samfund. *Philos* indikerede et menneskes sociale bånd og sociale status i samfundet. *Philos*, som jeg i første omgang vil oversætte med 'ven', havde sin modsætning i begrebet *ekhthros*, som jeg vil oversætte med fjende. I Grækenland skelnede man skarpt mellem *philos* og *ekhthros*, man behandlede sine venner med respekt, medens man hadede sine fjender. Det var helt alment i Grækenland, eller sagt anderledes, moralen var, at man behandlede sine venner godt, og sine fjender dårligt. Det var en forskelsbehandling, der var som sort og hvidt, men som var helt acceptabelt. Denne skarpe skelnen mellem måden, man behandlede venner og fjender på blev problematisk i og med, at Athen gennemgik forandringen til demokratisk bystat, til trods for at man søgte at bygge retssystemet op omkring disse for daværende taget-for-givet værdier i samfundet:

” ... in Plato's *Republic* the search for the just city starts as a matter of course from discussion and criticism of the position that justice is to be conceived of as doing good to one's *philos* and bad to one's *ekhthros*. For unlike any Judaeo-Christian notion of loving one's neighbor or turning the other cheek, perhaps the most basic and generally agreed position with regard to correct behavior in the ancient world was 'to love one's friend and to hate one's enemy' that is, *philein philous ekhthairein ekhthrous*” (Goldhill, 1994: 83).

Denne problematik, omkring hvad vi kan kalde en form for sammenstød mellem gamle og nye normer og værdier, var et af de emner der blev taget op i tragedierne. Eksempelvis er et omdrejningspunkt i tragedien *Antigone* netop de modsætninger og begrænsninger, som den gamle moralitet omkring begreberne *philos* og *ekhthros* støder sammen med i forbindelse med fremkomsten af nogle nye og andre værdier, der knytter sig til en demokratiske bystat (Goldhill, 1994).

Selve venskabsbegrebet *philos* var et meget mere komplekst og mere forpligtende begreb, end vi kender det i dag. Hvis man slår verbet *philein* op i en ordbog, står der ofte, at det betyder 'kærlighed'. *Philein* har da også nogle seksuelle betydninger, men det er langt fra den vigtigste del af, hvad ordet har betydet i det græske samfund:

⁸ Det skal her nævnes, at *philos* begrebet nyligt er blevet taget op indenfor retsfilosofien, hvor retsfilosofen Alexander Carnera Ljungström i sit værk *Rettens Alkymi* (Ljungström, 1998) mesterligt behandler ikke kun *philos* begrebet men også 'tragikken'.

“ ... one dictionary definition of the verb *philein* is ‘love’. Indeed, since the normal Homeric Greek for sexual intercourse is *philoteti migenai* ‘to mix together in love’ (*philotes*, a noun formed from *philos*) and *philema* (another noun formed from *philos*) means ‘kiss’, it is clear that this sexual sense is woven into the semantic range of the term. But to suggest that as a form of address *philos*, ‘my dear chap’, is somehow a weakened form of the heady expressions of love ... would be seriously to distort the sense of the term *philos*” (Goldhill, 1994: 79-80).

Homer knyttede termerne *philos* og *aidios* tæt sammen. *Aidos* oversættes almindeligvis med ‘respekt’, ‘skam’ eller ‘ærbødighed’. Det interessante ved termen *aidos* og dens tilknytning til *philos* er, at *aidos* kun anvendes i forbindelse med følelser eller attituder i relation til familiemedlemmer, eller den gruppe man tilhører, eller i lidt større perspektiv, den bystat man tilhører. *Aidos* anvendes således kun i relation til mennesker, der er ‘tæt’ på en. Termen *aidos* anvendes ikke i relation til fremmede, eksempelvis folk fra en anden bystat, og det heller ikke selvom man kender disse mennesker:

”The close connection between *philos* and this notion of respect, reverence helps to gloss in particular the rational aspect of the term *philos*: ‘Relatives, ‘in-laws’, servants, friends, all those who are linked by reciprocal duties of *aidos* are called *philo*’. *Philos* is used to indicate people linked by bond of ‘respect’ in the community and here clearly implies a wider notion than one purely of sentiment” (Goldhill, 1994: 80-81).

Anvendelsen af termen *aidos* i relation til *philos* indikerer altså, at man på en eller anden måde tilhører samme gruppe eller det, at man har sammenfaldende tilknytningsforhold til en gruppe mennesker. Man vil som sagt aldrig anvende termen *aidos* i relation til *philos*, hvis man talte om en relation mellem mennesker fra forskellige bystater.

Termen *philos* anvendes også i relation til ‘fremmede’, det vil sige i relation til mennesker fra andre bystater eller andre familier. I denne form for forhold bliver termen *philos* koblet med termen *xenos*. *Xenos* betyder både ‘gæst’ og ‘vært’, hvor *xenia* er selve betegnelsen for en form for den relation eller det bånd der binder ‘gæste-venskabet’. *Xenia* er med andre ord et meget vigtigt bånd mellem en *xenos* og en *xenos*, det vil sige, et bånd mellem to mennesker fra forskellige bystater eller forskellige familier. Dette bånd var meget vigtigt fordi, når man kom til en anden bystat, et andet samfund eller en anden familie, så var man virkelig en fremmed; man havde ingen rettigheder, når man be-

vægede sig ud fra sin egen familie og ind i en anden, og slet ingen rettigheder når man bevægede sig ud af sin egen bystat eller sit eget samfund, appellen til 'venskabsbåndet' (*xenia*) var den eneste forhandlingsmulighed, og et sådan bånd gik arv fra generation til generation (Goldhill, 1994).

Når *philos* kobles med henholdsvis termerne *aidos* og *xenos*, så indikerer det en eller anden form for socialt bånd eller overenskomst. *Philos* er derfor også en term, der indikerer en persons status i samfundet ved hjælp af hans relationer eller netværk til andre mennesker, eller som Goldhill skriver:

” ... the ‘kiss’ (*philema*) is a kiss first of recognition, greeting and acceptance. The notion of *philos* goes far beyond the sentiment of love or friendship ... *philos* ‘need not be accompanied by any friendly feelings at all’ “ (Goldhill, 1994: 82).

Philos eller venskabet var således utrolig væsentligt for det enkelte menneske i det antikke Grækenland. Uden venner var man ikke noget, man tilhørte ikke nogen gruppe, man var udstødt af samfundet. Der herskede derfor også en grad af solidaritetsfølelse med samfundet, der som sådan er fremmed for os i dag. Hvis denne samfundsform endelig skal sammenlignes med noget vi kender til i dag, eller i det mindste har hørt om, så kan den siges at minde om en form for kommunitarisme.

Philos relationernes vigtighed i det græske samfund afspejledes også i tragedierne, hvor de blev knytte sammen med et andet meget vigtigt aspekt i det græske samfund nemlig 'genkendelse'. 'Genkendelsesscenerne', som var meget vigtige i tragedierne, implicerede altid en genkendelse mellem *philos* og *philos*, og kun mellem *philos* og *philos*. Genkendelsesscenerne var således ikke kun en sentimental genkendelse af et familiemedlem; scenerne symboliserede også en form for genopdagelse og bekræftelse af ægteheden eller forpligtelsen i og af et bestemt bånd eller relation mellem mennesker:

”Recognition plays an extremely important function in society and language. The systems of categorization of kinship, morality, social exchange depend on recognition not just in the epistemological sense that recognition is an inherent part of any process of categorization, but also in the more normative sense that a father recognizes a child as his own, or a state recognizes some institution's authority: recognition is also a process of legitimizing. It is not, then, by chance that in the tragic texts which so often revolve around uncertainty as to

the legitimacy of particular relationships or obligations in the sphere of family relations and civic duties we see so many 'recognition scenes' ” (Goldhill, 1994: 84-85).

Philos, de sociale bånd mellem mennesker, bånd som normativt implicerede pligten og forpligtelsen mellem mennesker var en fundamental dyd i det græske samfund, eller som Ole Fogh Kirkeby skriver:

” ... grækerne opfattede staten som en 'etisk sammenslutning' med det formål at virkeliggøre dyderne. Staten opfattedes ikke som en bitter nødvendig ramme om individet, men som den genus, hvoraf individet var en species. Solidariteten med det offentlige ... var en forudsætning for græsk tænkning, således at individet ansvar, ja omsorg overfor fællesskabet var det aksiomatiske udgangspunkt ... Derfor taler græsk politisk teori ikke om rettigheder, men snarere normativt om pligter” (Kirkeby, 1998b: 124).

Det er åbenlyst, at vi i dag ikke føler samme forpligtelse i relation til staten eller til organisationer for den sags skyld, som grækerne gjorde i det femte århundrede; men *philos* begrebet set i en form for modlys er absolut ikke uinteressant i forbindelse med samtidens organisationsteori.

Philos begrebet synes eksempelvis at være meget essentiel i forbindelse med udviklingen af og mod det der betegnes som netværksorganisationer. Hvad er det ellers, der holder, eller skal holde sammen på den form for samarbejdsrelationer, der ikke kan gives noget fast mønster for, fordi relationerne hele tiden skifter, og det enkelte menneske hele tiden indgår i mange forskellige på samme tid omskiftelige relationer? Udefra, hvis noget sådan findes, ser det dybt kaotisk ud, men det er hyper levende og innovativt, vi kan blot ikke få øje på det mystiske, det der af mangel på en passende term 'holder det sammen'.

Et netværk, eller det som nogen også kalder en virtuel organisation, kan blandt andet være en følge af en massiv outsourcing. Outsourcing betyder i meget overordnede træk, at mange af en meget kompleks og stor organisations aktiviteter udliciteres til andre organisationer, hvorefter netværket eller den nu slankede organisation kan koncentrere sig om, hvad der ofte betegnes som dens kernekompetence, det vil sige, koncentrere sig om et afgrænset fagligt område, som organisationen (det vil sige, det de mennesker, der er i organisationen) er meget god(e) til (Hatch, 1997).

Et netværk eller virtuel organisation kan eksempelvis også opstå som en forholdsvis lille organisation, på initiativ af nogle få forskellige men højtuddannede eksperter. Som eksempler herpå kan nævnes den bioteknologiske organisation, som Martin Fuglsang behandler i sin bog *At være på grænsen*⁹; eller hvad vi er bekendte med indenfor den akademiske verden, nemlig centerdannelser. Disse centre kan sammenlignes med små virtuelle organisationer, dannet af mennesker på tværs af faggrupper, institutter, fakulteter, universiteter, handelshøjskoler og virksomheder.

Indenfor organisationsteorien har man beskæftiget sig med, hvad vi kan betegne som 'sociale bånd' mellem mennesker, man har blandt andet gjort det under overskriften 'organisationskultur'. Organisationskultur er langt fra et homogent perspektiv indenfor organisationsteori. Der eksisterer flere forskellige ofte konkurrerende indfaldsvinkler til organisationskulturstudier (Martin & Frost, 1996; Martin, 1992). En af måderne der skelnes mellem de forskellige indfaldsvinkler eller perspektiver til organisationskultur studier er ved at dele dem efter deres forskellige videnskabsteoretiske eller videnskabsfilosofiske udspring. Joanne Martin skelner i sin bog *Cultures in Organizations*¹⁰ mellem tre forskellige perspektiver på, eller indfaldsvinkler til, organisationskultur studier. De tre perspektiver, Joan Martin skelner mellem, har hun kaldt: Integration, differentiation og fragmentation.

Jeg vil ikke her gå nærmere i dybden med de tre perspektiver, kun sporadisk nævne hvad der kendetegner fragmentations perspektivet. Det, der udmærker fragmentations perspektivet, er, at man her ikke fokuserer på en monokultur, men ligger vægten på forskelligheden i organisationen. Man betragter det enkelte menneske i organisationen som tilhørende flere forskellige ofte konfliktfyldte subkulturer på en gang. Subkulturer er dog en forkert term at anvende, fordi man ud fra dette perspektiv undgår at anvende termen subkultur, idet termen smager af små mono, afgrænsede eller stabile subkulturer, hvilket ikke kan være tilfældet ud fra dette perspektiv, idet der hele tiden er uendelige mange indfildrede sociale bånd, der altid er i forandring. Det er med andre ord ikke

⁹ Fuglsang, Martin (1998). *At være på grænsen – en moderne fænomenologisk bevægelse*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.

¹⁰ Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations – Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

muligt at gå ind og kortlægge, hvilke netværk eller relationer det enkelte menneske indgår i. Interessen i dette perspektiv er klart fokuseret på forskellighed, på evig forandring, på magt og på konflikt mellem mennesker og mellem kollationer, samt det enkelte menneskes konflikt, fordi det hele tiden indgår i forskellige kollationer (Martin, 1992).

På mange måder er fragmentations perspektivet et meget reelt billede af de mange forbindelser, et menneske indgår i. Det, fragmentationsperspektivet ofte beskyldes for, er, at det udelukkende fokuserer på forskellighed og konflikt, at det fokuserer på distancen. Perspektivet bliver beskyldt for at være nihilistisk. Det kritikerne ofte efterspørger er noget, der grundlæggende binder sammen, en form for underliggende konsensus, nogle fælles værdier, som vi på den ene eller anden måde kan få op til overfladen.

Men hvad nu hvis vi fastholder fragmentations perspektivets realisme, og ikke deler illusionen om en tvangfri konsensus søgende dialog, der kan bringe fælles værdier til overfladen, hvad er det så, der binder mennesker sammen? Hvad er det, der kan gøre netværk så innovative og handlekraftige? En mulighed kunne være, hvad vi kan betegne som venskabet. Det er en mulighed, der åbner op for respekten af det andet menneske, respekten for forskelligheden, en respekt, der ikke indebærer trangen til at dominere det andet menneske; en form for et usynligt *philos* bånd, et bånd, som når vi oplever det godt ved, hvad er, men som vi som så ikke kan sætte ord på. Martin Fuglsang skriver meget smukt om venskabet i sin bog, hvor han også citerer Alexander Carnera Ljungstrøm:

” ... der sker en fortløbende udveksling af små tjenester og arbejdsopgaver ... som går på tværs af de institutionelle skel, hvor det medie, der styrer denne udveksling ikke først og fremmest er penge og traditionelle forskrifter for samhandel, men skal i langt højere grad søges i det intuitive, det tillidsbetonede eller det, Alexander Carnera Ljungstrøm med en filosofisk konnotation kalder *Venskabet* ... 'Jo mere vi tænker over venskabet, desto mere fremstår det som gådefuldt. Det er uden fast grundlag, og dog rummer det en utrolig gennemslagskraft og betydning for vores liv. En kraft, der sætter sig igennem og træder i karakter i det moderne samfunds fællesskaber. Hverken demokratiet, politikken eller retten kunne overleve uden venskabet ... Venskabsrelationen symboliserer et mere bindende forhold, end det man finder i den kølige og distancerende brugs- og vareudveksling. Venskabet udtrykker et gensidighedsforhold, der ikke kan reduceres til nytte, profithensyn og tingsliggørelse. Venskabet er ikke en ting eller et objekt, der kan analyseres til bunds. Venskabet er – et bundløst kar, som ingen rigtig er herre over, ikke engang vennerne' ” (Fuglsang, 1997: 160-161).

Venskabet eller *philos* genfødsel præsenterer i organisatorisk sammenhæng, at vi må forkaste nogle af de 'menneskebilleder', der har været så dominerende indenfor organisationsteoretisering, herunder: 'economic man', 'rational man', 'political man', 'administrative man' og 'contractual man' (Kirkeby, 1998b).

Philos relationen eller båndet, der ikke i bogstavelig forstand er et bånd, men snarere en form for fintfølelse og en respekt for det andet menneske, som vi ikke kan gribe sprogligt, er både den stærkeste, men også den mest skrøbelige relation. Relationen indebærer en form for blottelse, en form for nøgenhed, fordi respekten blandt andet er oppebåret af tilliden til det andet menneske. Det er denne respekt, denne tillid, der gør båndet så stærkt. Båndet ligger udenfor og hæver sig over de kontrakts retslige relationer (der i mange tilfælde netop indgås på grund af mistillid). Fagforeninger og jobbeskrivelser er her sat ud af spillet. Det er samtidig de relationer, der er bundet til at turde, fordi respekten og tilliden kræver mod, det kan godt være, at du ikke har nogen kontrakt i hånden til at sikre dig med, det kan også godt være, at du bliver nødt til at dele visse af organisationens 'hemmeligheder'; men det er netop denne linedans uden sikkerhedsnet, der gør, at netværkene er så ekstremt handlings-dygtige og -innovative. Det er også disse relationer, der gør, at du bliver grebet af projektet, at du giver dig hen til projektet i en sådan grad, at du tilsidesætter stort set alt andet, at du er fleksibel og forstående i grad, der gør, at uventede problemer ikke forbliver problemer i ret lang tid af gangen, fordi de løses i situationen.

Tilgængæld er disse relationer også meget skrøbelige, fordi de netop bygger på respekten for og tilliden til det andet menneske. Brydes denne respekt, brydes tilliden, så sprænger båndet og splinterne kan sætte dybe sår i sjælden. Godt nok er der nogen, der siger, at tiden læger alle sår; men arene bliver tilbage, og båndene er stort set umulige for ikke at sige umulige at opbygge igen. Det, der sker her, er ikke et kontrakts retsligt brud, det er et brud på, hvad vi kan kalde nogle dyder eller en implicit etik, der er kerne for, hvordan vi omgås hinanden som mennesker, der er kerneelement i respekten og tilliden. Der gives ingen sikkerhed for, hvor det anden menneskes grænser går, heri ligger et af elementerne i at turde at vise tillid, men en ting er sikkert, du ved, hvornår de er blevet overskredet – måske ved du egentlig også godt eksplicit eller implicit, når det gøres, det første må tillægges kold beregning, det andet manglende indfølelse eller måske netop manglende respekt.

Philos er det, vi på mange måder har undgået at beskæftige os med inden for organisationsteori, måske fordi vi ikke rigtig kan sætte noget navn på det, og ikke mindst fordi, det er forekommet os irrationelt og uvidenskabeligt, det er umuligt at indsamle data omkring. Det paradoksale er, at når vi får det præsenteret, så kan vi kun nikke genkendende til det, fordi det mange gange spiller en væsentlig rolle i vores egen dagligdag. Det må det nødvendigvis også gøre, hvis vi erindrer vores beskrivelse af netværk, som det hele tiden at indgår i mange forskellige, evigt foranderlige sociale relationer.

Maurice Blanchot har, synes jeg, skabt en af de smukkeste mest rammende beskrivelser af venskabsbegrebet. En beskrivelse der i organisatorisk sammenhæng leder opmærksomhed væk fra tvangstanken om at dominere det andet menneske:

”We must give up trying to know those to whom we are linked by something essential; by this I mean we must greet them in the relation with the unknown in which they greet us as well, in our estrangement. Friendship, this relation without dependence, without episode, yet into which all of the simplicity of life enters, passes by way of the recognition of the common strangeness that does not allow us to speak of our friends but only to speak to them, not to make of them a topic of conversations (or essays), but the movement of understanding in which, speaking to us, they reserve, even the most familiar terms, an infinite distance, the fundamental separation on the basis of which what separates becomes relation. Here discretion lies not in the simple refusal to put forward confidences (how vulgar this would be, even to think of it), but it is the interval, the pure interval that, from me to this other who is a friend, measures all that is between us, the interruption of being that never authorizes me to use him, or my knowledge of him (were it to praise him), and that far from preventing all communication, brings us together in the difference and sometimes the silence of speech” (Blanchot, 1997: 291).

Meningen med at inddrage *philos* begrebet i forbindelse med organisationsteori er ikke at kamme over i en eller anden form for hyper romantisk opfattelse af, hvordan mennesker omgås hinanden. Meningen er heller ikke at tilsigte, at vi skal søge mod en organisation, hvor alle elsker hinanden, en sådan søgning er fuldstændig illusorisk og kan finde sin karikatur i Lars Von Triers ’Operation Morgenluft’ som han lancerede i filmen ’Riget’. ’Operation Morgenluft’ er i filmen overlægens forsøg på at skabe en bedre ’ånd’, det vil sige at forbedre samarbejdet og sammenholdet blandt personalet på afdelingen. ’Operation Morgenluft’ indebærer blandt andet, at læger og sygeplejersker sidder og synger børnesange sammen, når der holdes morgen møde på afdelingen, samt at

der bliver lavet klistermærker og badges, hvorpå der står 'Operation Morgenluft' under en smilende gul ('børnetegnet') sol. I filmen er det kun overlægen, der tager 'Operation Morgenluft' alvorligt, intriger og magtkampe blandt personalet trives til trods for overlægens forsøg, i bedste velgående, i filmen synes overlægen bare slet ikke at ænse, at hans forsøg er fuldstændigt fejlslået.

Meningen med at inddrage *philos* begrebet i organisationsteorien er at påpege, at der er andre ting, der binder mennesker sammen, og at det måske netop er disse andre ting, der er så væsentlige for, at organisationer i det hele taget 'fungerer'. Det er vigtigt her at påpege, at de små glimt af bånd eller spor vi her fornemmer, de hviler på respekten for forskelligheden, respekten for det andet menneske som menneske. De hviler ikke på at gøre det svagere argument stærkere i diskursen, et uhyre der altid trænger sig på, når man søger at aftvinge mennesker deres forskellighed, ved at tvinge dem til enighed gennem konsensusamtaler.

Kan arete læres?

Arete, et begreb der dækker både over 'dyd', 'dygtighed' og 'duelighed', bliver essentielt i forbindelse med omdannelsen til demokratisk bystat. *Arete* er en menneskelig egenskab, en naturgiven evne, der er nødvendig for samfundsdannelse i almindelighed, og for et demokratisk samfund i særdeleshed. *Arete* er altså en forudsætningen for, at mennesket kan være velfungerende i et demokratisk samfund (Johansen, 1994).

Et af de essentielle spørgsmål i det femte århundredes Athen var da også, om *arete*¹¹ kan læres? I diskussionen af, om *arete* kan læres bliver termerne *physis* og *nomos* vigtige. *Physis* og *nomos* optræder som modsætningen mellem på den ene side natur og på den anden side kultur eller vedtægter, normer og love. Det vil sige, modsætningen mellem menneskets biologiske natur, om mennesket er født med visse *areter*, som er stati-

¹¹ Jeg foretrækker at fastholde termen *arete*, fordi det har en mere vidtrækkende betydning, end det vi almindeligvis kalder dyd, som Goldhill skriver: "The word translated traditionally as 'virtue' could be glossed more usefully as the qualities of a man that make a good and successful person, or that are displayed by a good and successful person, and it is often translated as 'excellence' and 'ability' " (Goldhill, 1994: 238).

ske, eller om mennesket kan lære *areter* gennem socialiseringen. I det femte århundrede blev der ofte appelleret til forskellen mellem *physis* og *nomos* i offentlige debatter. I offentlige debatter blev talerne og argumenterne ofte struktureret omkring denne forskel, også når folk blev stillet for retten i Athen. Der er helt klart forskel på, om en persons handlinger kan forklares ud fra *physis* eller ud fra *nomos*, appellen til sidstnævnte medfører, at den anklagede kan dømmes skyldig i sine handlinger, fordi vedkommende måtte være bevidst om, at han gjorde noget, der var forkert (Goldhill, 1994).

Almindeligvis havde man ikke i det antikke Grækenland opfattet naturen som værdi-neutral. Man havde snarere opfattet naturen som stillende visse krav til den menneskelige adfærd, det vil sige, af naturens 'er' følger et 'bør' for mennesket, medens menneskenes egne konventioner kan diskuteres og ændres. Der havde med andre ord ikke hersket noget absolut modsætningsforhold mellem *physis* og *nomos*, hvilket også kommer frem i Platons dialog *Protagoras*. For sofisten Protagoras er *nomos* som sådan afledt af *physis*, forstået på den måde, at det er naturgivet, at mennesket kun kan leve indenfor institutionelle rammer, hvis der hersker bestemte rammer for politisk og moralsk adfærd. For Protagoras er *Arete* derfor ikke et mål, men et middel til at opnå en hensigtsmæssig almindelig menneskelig adfærd. *Arete* kræver som sådan ikke nogle bestemte evner, men kan læres; og det er som følge heraf en hver borgers pligt at uddanne sig i *arete*. Hvis den enkelte borger ikke overholder sine borgerpligter, har staten lov til at straffe vedkommende. Protagoras opfattede straf som et opdragelsesmiddel (Johansen, 1994).

Forskellen mellem *physis* og *nomos* var også et yndet emne i tragedierne, en faktor der netop afspejler overgangen fra et 'Gude' samfund til et demokratisk samfund, hvor mennesket i højere grad får tildelt noget, der minder om et 'selv', forstået som det, at mennesket har nogle valgmuligheder, at det kan gøres ansvarligt for sine handlinger. Problemstillingen var i udstrakt grad, hvor 'frit' mennesket egentlig var. Det var spørgsmålet om menneskets natur, i relation til dets plads og pligt i det demokratiske samfund (Goldhill, 1994). Problemstillingen er lidt anderledes i dag, hvor vi snarere er af den opfattelse, at vi reflektivt kan (be-)gribe alt og i mange tilfælde derfor også (fore-)gribe alt. Og det er måske netop denne forestilling, der er vores hybris, vores største fejltagelse.

I sit værk *Den Nikomacheiske Etik*¹² var Aristoteles ikke i tvivl, *arete* kunne læres, og som indbygger i bystaten havde man oven i købet en forpligtelse til at tilegne sig *arete*, det vil sige til at uddanne, lære, øve og praktisere *arete*.

Ifølge Aristoteles er vi ikke fødte med *arete*, men vi er fra fødslen disponeret for at tilegne os *arete*. Aristoteles skelner mellem to slags *arete*, det der efterfølgende vil blive kaldt henholdsvis de dianoetiske *arete* og de moralske *arete*. De første, skriver Aristoteles, fødes og får vækst ved lærdom og undervisning, at blive kyndig ud i disse dyder kræver derfor også en vis erfaring og tid. De moralske *arete* er ligesom de dianoetiske *arete* heller ikke medfødte, men vi er som nævnt modtagelige eller disponeret for dem. De moralske *arete* bliver til ved øvelse i skik og brug, det vil sige via en form for vane, hvilket også har givet inspiration til deres navn *æthos*¹³, som er en variant til *ethos*, der netop betyder vane (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980).

Det at lære er meget vigtigt for Aristoteles', fordi det er en forudsætning for 'det gode' liv, ligesom selve det at lære noget afstedkommer glæde og nydelse. Ifølge Aristoteles' er mennesket et rationelt dyr, som har det bedst, når det bruger sin fornuft på den bedste måde. Den korrekte og bedste måde at anvende fornuften på er at vide noget om sandheden. De dispositioner i sjælen, som gør mennesket i stand til at vide noget om sandheden, er de dianoetiske *arete*. Intellektuelt hører de dianoetiske *arete* til den rationelle side af vores natur; medens moralsk *arete* hører til den emotionelle side af vores natur. De to forskellige former for *arete*, som jo ikke er medfødte, men som vi fra fødslen er disponeret for, overlapper ikke på noget tidspunkt. Men der er en dianoetisk *arete*, som kan siges at forbinde de to sider af vores natur, og det er den *arete*, der kaldes *phron-*

¹² *Den Nikomacheiske Etik* har navn efter enten Aristoteles far eller søn, der begge hed Nikomachos, de fleste antager dog at bogen er opkaldt efter sønnen. Nogle mener at bogen oprindeligt var en række forskellige forelæsninger, som Aristoteles har holdt, og som så senere er blevet nedskrevet og sat sammen til en bog. Aristoteles skrev også to andre værker om etik: *Magna Moralia*, hvis ægthed er omstridt, men som nogen mener kunne gå tilbage til nogle forelæsningsnoter, som en af Aristoteles' elever kunne have taget under forelæsningerne; samt *Den Eudemiske Etik*, der opkaldt efter enten Eudemos af Cypern eller Eudemos af Rodos. Eudemos af Cyperen var en meget nær ven af Aristoteles, men døde i en ung alder på et tidligt tidspunkt i Aristoteles liv (lige som Aristoteles' far gjorde), Eudemos af Cypern var en elev af Aristoteles. Nogle af bøgerne er fælles for både den *Den Nikomacheiske Etik* og *Den Eudemiske Etik*, men *Den Nikomacheiske Etik* er mere omfattende end *Den Eudemiske Etik*, hvorfor det er tilfældet er der mange gisninger om. Under alle omstændigheder hersker der udbredt enighed om, at *Den Nikomacheiske Etik* er 'senere' end *Den Eudemiske Etik*, og der hersker også udbredt enighed om, at det er *Den Nikomacheiske Etik*, der har haft størst indflydelse for og på eftertiden. Det er da også *Den Nikomacheiske Etik*, der anvendes her i afhandlingen (Hutchinson, 1996; Johansen, 1994; Ross, 1980; Thielst, 1995).

¹³ I den resterende del af afhandlingen anvendes bogstavet *æ* i stedet for det græske ἄ .

sis. *Phronesis* oversættes forskelligt af forskellige oversættere, men kan betyde 'praktisk fornuft', 'praktisk visdom' eller 'forstandighed', jeg vil vende tilbage til *phronesis* om lidt (Aristoteles, 1995; Hutchinson, 1996).

Med hensyn til 'det gode' liv, som er det højst opnåelige for mennesket, så hænger det som sagt for Aristoteles meget tæt sammen med det at lære noget. Det gør det, fordi 'det gode' afhænger af, at man lever på basis af de rette *arete*, og *arete* kan som sagt 'kun' læres. Sagt på en anden måde, så har de gode ting, som vi nyder og holder af, ikke nogen værdi, med mindre vores sjæl også er god. En viden omkring dette forhold kan siges at være en *arete* i sig selv, da en sådan viden i sig selv kan afstedkomme tilfredshed og nydelse, fordi viden og visdom i sig selv, herunder det at lære noget, afstedkommer glæde og nydelse.

Aristoteles pointerer dog, at med hensyn til nydelse og glæde, der hænger sammen med 'det gode' liv, så må den viden, vi besidder om 'det gode' liv indbefatte, at vi ved, at det rationelle er at fortrække frem for det irrationelle, eller rettere, det rationelle er overordnet det irrationelle, lige som sjælen for Aristoteles er overordnet kroppen. Disse forhold afstedkommer også, at Aristoteles har en forkærlighed for den dyd, der hedder *sofrosyne*. *Sofrosyne*, der betyder 'mådeholdenhed', medvirker til, at vi ikke lader det irrationelle løbe af med os. Hermed ikke sagt, at Aristoteles mener, at intuition ikke spiller en væsentlig rolle i forbindelse med den gode handling, det gør intuitionen nemlig ifølge Aristoteles; men Aristoteles skelner klart mellem intuition og irrationalitet eller umådeholdenhed, fordi intuitionen i henhold til Aristoteles kan være fornuftig (rationel), det kan umådeholdenhed ikke. *Sofrosyne* er imidlertid, og meget vigtigt, også det der gør, at vi kan foretage de 'rette handlinger', netop fordi *sofrosyne* tøjler emotionerne (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980; Hutchinson, 1996).

Et succesfyldt liv for det gode menneske er altså at leve ens liv på en rationel måde, guidet af moralsk *arete* fra den rationelle sjæl. Et succesfyldt liv er derfor også ensbetydende med at leve et *arete*-liv (dydigt liv); og at blive kyndig udi *arete* (dydig) kræver viden og uddannelse.

Aristoteles skelnede som nævnt mellem to slags *arete*: moralsk *arete* og dianoetiske *arete*. Aristoteles definerer moralsk *arete* som *tilstande* i sjælen, hvorved han adskiller *arete* fra emotioner og evner, der også er tilstede i sjælen. Tilstande i sjælen er, ifølge

Aristoteles, det hvorved, eller i kraft af hvilke, at vi kommer til et vist forhold, godt eller dårligt, til følelserne. Moralsk *arete* udtrykker sig således blandt andet gennem vores emotionelle reaktioner. Det at kunne styre det emotionelle eller følelserne er meget vigtigt for Aristoteles, og han betragter alt andet som irrationelt; det ikke at kunne styre følelserne er et tegn på moralsk svaghed. Lidt anderledes formuleret er det ikke at kunne styre det emotionelle tegn på manglende moralsk *arete*. (Tilgængæld skal dette mådehold (*sofrosyne*), der kan siges at repræsentere *arete*'s rette eller gyldne midte trænes over lang tid) (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980).

Aristoteles knytter også moralsk *arete* til viljes-valget, fordi eventuel moralsk *arete* kommer til udtryk ved og i viljes-valget. Når vi vælger, er det nemlig arten af vores karakter (*ethos*), det er arten af vores moralske *arete*, det vil sige vores moralske karakter (*aethos*), der gør udslaget. Men selve viljes-valget drejer sig om at handle (*praxis*), altså om midlerne til at nå et mål, og sjælens evne til at udføre fornuftige (rationelle) viljesvalg afhænger af de dianoetiske *arete*.

De dianoetiske *arete* udgør fem af antal. Der kan overordnet skelnes mellem to former for dianoetiske *arete*, eller rettere, der kan skelnes mellem de dianoetiske *arete*, der vedrører facts om universet, og de dianoetiske *arete*, der vedrører det forgængelige. De første udgør tre i antal og omfatter: *episteme*, der kan oversættes med 'videnskab', *nous*, der kan oversættes med 'intuition', samt *sophia*, der kan oversættes med filosofisk 'visdom'. De sidste *arete*, der vedrører det forgængelige eller foranderlige er: *techne*, der kan oversættes med 'kunst', samt sidst men ikke mindst *phronesis*, der som nævnt kan oversættes med 'praktisk fornuft', 'praktisk visdom' eller som i en af de danske oversættelse af *Den Nikomacheiske Etik* med 'forstandighed' (Hutchinson, 1996). Jeg vil efterfølgende ganske kort beskrive, hvad hver enkelt af de dianoetiske *arete* omfatter for at munde ud med *phronesis*, der for denne afhandling synes mest interessant.

Episteme er den *arete*, der vedrører videnskabelig kundskab. *Episteme*, vedrører det uforanderlige, det der altid uafhængig af tid og sted må gælde, hvorfor der indefor *episteme* også kræves strenge bevisførelser. Endvidere, hvis man besidder *episteme*, kan man lære den fra sig, ligesom man må have lært sig alt videnskabelig kundskab (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980).

Nous er den kundskab, der vedrører fornuftig intuition. *Nous* kan siges at vedrøre grundprincipperne, det vil sige at vedrøre det hvorfra alt andet kan udledes. *Nous* er således erkendelsens grundprincipper, og på sin vis derfor også grundlaget for de andre dianoetiske *arete*, fordi de andre dianoetiske *arete* ikke kan udlede deres egne grundprincipper (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980). *Nous* er også det, som nogle i daglig tale betegner som intuition, men det der her er tale om er en intuition, som man kan blive bevidst om, eller rettere en bevidsthed som det er muligt at nå via den rationelle tanke.

Sophia er den *arete*, der vedrører visdom eller som nogle oversættere skriver 'filosofisk visdom'. *Sophia* udgøres af en sammensmeltning mellem to andre dianoetiske *arete*, nemlig *episteme* og *nous*. *Sophia* er på flere måder Aristoteles yngling blandt de dianoetiske *arete*, og han beskriver den som den mest fuldkomne af alle kundskaber. Det vise menneske må ikke kun have indsigt i videnskabelig kundskab men tillige også i grundprincipperne. En af grundene til at Aristoteles holder så meget af *sophia* er, at det at udøve *sophia*, det at besidde *sophia*, det bringer en selv glæde, visdom skaber lykke for en selv (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980).

Techne er den *arete*, der vedrører kunst, eller det vil sige, det er den *arete*, der vedrører selve frembringelsen af noget. Aristoteles gør meget ud af at skelne mellem 'frembringelse' og 'handling'. Frembringelse vedrører selve fremstillingen eller forarbejdningen af en *ting*, hvorimod handling vedrører det at udøve handling i omgang med *mennesker* (Aristoteles, 1995).

Den sidste, men for afhandlingens vedkommende vigtigste af de fem dianoetiske *arete*, er *phronesis*. *Phronesis* vedrører 'praktisk fornuft' eller 'praktisk visdom'. *Phronesis* er, som oversættelserne antyder, orienteret mod praksis eller handling (*praxis*). *Phronesis* retter sig mod handling i situationer, hvor der ikke på forhånd er nogle regler at gå efter. Mere præcist vedrører *phronesis* 'den rette' handling, ikke bare tilfældig handling. Men for at foretage 'den rette' handling må *phronesis* nødvendigvis også indbefatte alle de andre dianoetiske dyder, hvorfor man for at kunne praktisere *phronesis*, også må være kyndig ud i de andre *arete*. Det modsatte er ikke tilfældet, eksempelvis kan man godt udøve *sophia* uden at være kyndig i *phronesis*, billedet herpå er den vise, som sidder og filosoferer uden at handle. Endvidere retter *phronesis* sig mod andre mennesker, den retter sig nemlig mod handling, der vedrører ting og forhold, som er gode for menneskelige væsener; *sophia* er som sådan koncentreret om sig selv, det vil sige om den ud-

øvende. Kun i forbindelse med *phronesis* kan *sophia* rettes mod andre mennesker. Men som Aristoteles skriver omkring forholdet mellem *sophia* og *phronesis*, så er *phronesis* som sådan ikke herre over *sophia*, i stedet søger *phronesis* at få det bedste frem i *sophia* (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980).

Som tidligere nævnt er *phronesis* en form for bindeled mellem de moralske *arete* og de dianoetiske *arete*. Det rette viljes-valg, eller den rette handling, kan ikke træffes uden *phronesis* og de moralske *arete*. Moralsk *arete* giver os målet, vi skal nå, eller rettere moralsk karakter *æthos* er en disposition (*hexis*) til at handle rigtigt; medens *phronesis* giver os midlerne, fordi *phronesis* involverer alle de dianoetiske (de rationelle) *arete* (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980; Johansen 1994).

Det græske begreb *hexis* synes at være en drilagtig størrelse at danse med. *Hexis* kan både betyde en form for 'disposition', det vil sige en form for 'vane' i kraft af hvilken, den ting der står til rådighed behandles godt eller dårligt; og *hexis* kan også betyde en form for 'haven' eller måske snarere en form for 'bevægelse', en bevægelse mellem noget der skaber og noget, der bliver skabt, hvorfor vi aldrig kan have en 'haven' som sådan. *Hexis* unddrager sig den reflektive tanke og kan måske snarere beskrives som en form for fornemmelse eller sjette sans (Kirkeby, 1999). Hvis betydningen af *hexis* søges fastholdt som en form for disposition eller vane, der giver sig udslag i en form for fornemmelse, så synes *hexis* at tendere det græske begreb *ethos*, der jo som nævnt betyder 'vane' eller 'karakter'. Det synes derfor også rimeligt at antage, at *æthos*, den moralske karakter er en speciel *hexis* (disposition) – den moralske karakter (*æthos*) er nemlig en disposition (*hexis*) til at handle rigtigt (*phronetisk*).

Moralsk *arete* giver os altså det rette mål, og moralsk *arete* vælges kun for deres egen skyld, men det er *phronesis*, der gør, at vi kan nå det mål, vores viljes-valg sigter på (Aristoteles, 1995; Aristoteles 1980). En *phronetisk* handling har med andre ord ikke et formål udenfor sig selv, udover selve de moralske *arete*. Anderledes formuleret har *phronesis* ikke et formål udover det gode, det vil sige, *phronesis* har ikke et formål udover, hvad der er godt for menneskelige væsener.

Aristoteles skriver, at der synes at være en sindstilstand, hvori et menneske kan gøre en god handling. Men en sådan sindstilstand må derfor også kræve, at mennesket på forhånd må være godt, fordi vedkommende ellers ikke ville kunne træffe det rette viljes-

valg. Og det gode hænger sammen med, eller rettere er ækvivalent med, moralsk *arete*. *Phronesis* må derfor med andre ord kræve, at mennesket på forhånd er godt, det vil sige besidder moralsk *arete*. Men for at besidde moralsk *arete*, må mennesket have tilegnet sig det gennem skik og brug. Det er derfor også vigtigt, at menneskets sjæl kultiveres, så det gennem vane (*ethos*) bliver disponeret (*hexis*) for eller til et moralsk liv (*æthos*). Men det moralske liv er ikke kun en refleksion over det at handle (*praxis*), det moralske liv er handling (*praxis*) (Johansen, 1994), hvorfor *phronesis*, den rette handling er alt afgørende for, om der i det hele taget kan tales om et godt, det vil sige et moralsk menneske.

Den rette handling, den *phronetiske* handling, er altså en moralsk handling; og det er en handling, der er orienteret om ting og forhold, der er gode for vores med-mennesker, herunder hvad der er godt for vores med-mennesker i organisatorisk regi. *Phronesis* synes derfor også at være en orientering ud mod verden, ud mod andre mennesker, en orientering, der ikke har noget formål udover at ville det gode for andre mennesker. I forbindelse med organisatorisk forandring og ledelse af samme kan *phronesis* derfor også siges at være den *arete*, der fastholder det gode liv som målet midt i en ellers forgængelig og foranderlig hverdag. *Phronesis*, den rette handling, som er den gode medmenneskelige handling, kunne derfor også potentielt være den medmenneskelige ægt-hed eller unikum, det vil sige 'holdepunktet' eller livsgnisten i en foranderlig organisatorisk hverdag.

Problemstillingen omkring *arete* er uhyre essentiel og aktuel i forbindelse med ledelse af samtidens organisationer, herunder ledelse af organisatoriske forandringer. Hvad vil det sige at være en god leder? Hvilke egenskaber må en leder besidde? Hvilke egenskaber skal en leder besidde, for ansvarsfuldt at kunne lede en organisation? Hvad kræver vi, og hvad kræver lederne af sig selv for at være gode ledere? Der er ingen tvivl om, at der af samtidens leder kræves andet og mere end profit maksimering. Der er nogen, der hæfter etiketten etisk virksomhedsledelse på disse nye eller andre krav til ledelse, hvor om alt er, så er der sket en værdiændring i samfundet. Der er kun gode grunde til at rette opmærksomheden mod sammenhængen mellem *arete* og ledelse. Denne opmærksomhed er nødvendig, ikke kun for at revurdere, hvad begrebet organisation egentlig indeholder, men også for at tænke organisation på nye og andre måder. Det er nødvendigt for at tænke ledelse på en mere tidssvarende måde; det er nødvendigt for den enkelte leder, hvis vedkommende skal kunne holde sig selv og sin organisatoriske hverdag ud.

Men kan *arete* læres? Spørgsmålet er stadig essentielt. Og svaret må blive, at ja, *arete* kan læres, men vi kan ikke 'frit' vælge, hvad der opfattes som *arete*, eller hvilke *arete* vi vil besidde; det kan vi ikke, fordi *arete* afhænger af det sprog, som vi erfarer verden med. Vi er bundet, eller vi er ikke 'frie', til at skabe vores egne *arete*, fordi vi er sprogvæsener, sproget taler igennem os, som Martin Heidegger ville have sagt. Men ved en bevidst fokusering på sproget, på ordvalget, på stilen, er det muligt i glimt, er det muligt i spontanitetens klare øjeblikke, at erfare verden og at erfare organisation på andre måder. *Arete* er derfor heller ikke statiske. *Arete* er bundet til det Ludwig Wittgenstein kalder sprogspillene og er derfor foranderlige. Men *arete* er lært gennem sproget, og vi kan lære *arete* gennem sproget. Vi kan derfor også lede vores organisationer ud fra andre *arete*, end vi gør i dag. Når denne opdagelse blottes, kan vi derfor også godt tillade os at stille krav til samtiden og fremtidens ledere. Og vi kan tillade os, eller vi har måske snarere pligt til at stille krav til organisationsteori. Krav der indbefatter en kritisk 'indspørgning' til teoriernes egne *arete*, samt de *arete* de søger at bidrage verden med.

Den eneste, der i skrivende stund har taget koblingen mellem *arete* og ledelse op, er den danske ledelses-filosof Ole Fogh Kirkeby. Ole Fogh Kirkebys bud på samtiden og fremtidens ledelse overskrider den megen litteratur, der hæfter etiketten 'etisk virksomhedsledelse' på sig. Jeg mener, at Ole Fogh Kirkebys bud i øjeblikket er det mest reelle og autentiske bud på, hvad der kræves af samtiden og fremtidens ledere. I sin bog *Ledelsesfilosofi* behandler Ole Fogh Kirkeby seks dyder, som en leder må besidde. De seks dyder er: *Euboli* (mulighedssansen), *eufori* (virkelighedssansen), *hypomone* (det aktive, modige tålmod), *prolepsis* (en erkendelsesmæssig 'foregribelse' af det, der kan ske), *maieutikken* (jordmoderkunsten, det at anspore et andet menneske til at finde ud af, hvad vedkommende står for) og *epibole* (den situations baserede erfaring og erkendelse, intuition). Jeg vil ikke her komme nærmere ind på de nævnte *areter*, de er fyldestgørende beskrevet i Ole Fogh Kirkebys bog, som jeg i stedet vil henvise til. Men det er mig magtpåliggende her at fastslå, at grænsen mellem brug og misbrug af diverse forandrings *techer* er hårfin. Og tragedien, som vi senere vil vende tilbage til som en form for forandrings *techne*, må nødvendigvis hvile på nogle tilsvarende *areter*, alt andet vil være uacceptabelt.

Sofisterne

Tragediens storhedstid var som nævnt i den femte århundrede. Det var i den periode, hvor Athen forandrede sig fra tyranni til demokratisk bystat. Det var også i denne periode, at Sofistikken holdt sin indtog i Athen. Sofistikken er ikke en filosofisk skole, det er snarere en åndsstrømning, der fremtræder i filosofi og videnskab, retorik og politik, antropologi og pædagogik; og det vil være forkert at fremstille sofisterne under en kam, fordi de ikke mente og repræsenterede det samme (Johansen, 1994).

Selve ordet 'solist' stammer fra det græske *sophos*. Faktisk stammer både termen 'filosof' og 'solist' fra samme rod, nemlig *sophos*. *Sophos* betyder vis, begavet og intelligent. Fra det femte århundrede og frem blev ordet sofist brugt om en række mennesker, som havde en speciel viden eller kundskab, der distancerede dem fra almindelige mennesker. Det kan selvfølgelig hævdes, at i det begreb *philos* kobles sammen med *sophos*, så er forpligtelsen overfor visdommen af en anden karakter end, hvis *sophos* står alene. Der kunne også lidt frækt skelne mellem ledelses-filosoffen og ledelses-konsulenten.

Sofisterne var de vise, der kom rejsende til Athen. De var en form for kosmopolitter, der drog fra sted til sted som 'handelsrejsende i åndelig føde'. Sofisterne var altså ikke-athenske borgere, der kom rejsende til Athen, med det formål at undervise. Sofisterne var datidens professionelle lærer. Sofisterne var naturligvis, som vi så det eksemplificeret ovenfor i forbindelse med sofisten Protagoras, af den overbevisning, at dyder kunne læres, så et vægtigt salgsargument var, at de kunne uddanne eller opdrage de unge mennesker til gode borgere i en demokratisk stat (Goldhill, 1994; Johansen, 1994).

Udover retorik, som vi vil vende tilbage til senere, så underviste sofisterne også i matematik, medicin, fysik, astronomi med mere. Denne undervisning var vigtig, fordi netop i overgangen til demokratisk styreform, blev det uhyre essentielt for den enkelte borger at have en viden og politisk dygtighed, der gjorde ham i stand til at klare sig i offentlige diskussioner, så han kunne bevæge sig op i det politiske system. Sofisternes opgave bestod derfor på mange måder i at uddanne eller opdrage en form for politisk elite. Elite, blandt andet fordi sofisterne tog betaling for deres undervisning, det var ikke absolut ikke alle, som havde råd til en sådan undervisning. Sofisternes undervisning var endvidere

en form for supplement til den elementære undervisning, som de unge mennesker fik i gymnastik og musiske fag, hvilket inkluderede: læsning, regning og musik (Johansen, 1994).

Netop det, at sofisterne tog betaling for deres under undervisning, vakte en del forargelse i Athen; og det til trods for at poeter, læger, håndværkere med andre tog betaling for sine ydelser. Almindeligvis havde det været sådan, at man ikke tog betaling for at opdrage eller for at give viden videre til andre; specielt til yngre mennesker. Det havde hidtil været sådan, at det var familien, det vil sige faderen og byen Athen, der sørgede for, at de unge athenske borgere fik en uddannelse, fik en opdragelse som athensk borger, og denne uddannelse var vederlagsfri. Det var noget nyt, at der kom fremmede til byen, som tog penge for denne undervisning, og man fandt det småsmudsigt. Noget andet, man var meget bange for, var den undervisning, som de unge mennesker fik. Man var bange for, at de fremmede ikke medbragte de athenske normer og værdier, de normer og værdier man før i tiden, ved at uddanne og opdrage de unge mennesker selv, havde søgt at give videre til de unge mennesker. Man beskyldte derfor også sofisterne for at indpode de unge mennesker med andre normer og værdier, end det hidtil havde været velset i Athen. Man beskyldte sofisterne for at gøre de unge mennesker rebelske. Sofisterne var med andre ord en trussel mod det bestående samfund. En reaktion der vel må opfattes som meget naturlig i en periode, hvor der skete så mange omvæltninger, som der gjorde i Athen. Platon, som var sofisternes arvefjende nummer et, sagde omkring det at tage honorar for undervisningen, at Sokrates netop ikke tog penge for sine ydelser. Det skal måske hertil tilføjes, at Sokrates var Platons læremester, Sokrates som ikke har overleveret noget skriftligt materiale selv, men som vi blandt andet har kendskab til gennem Platons dialoger. Platon fremstiller altid Sokrates som sofisternes modspiller. Men rent faktisk blev Sokrates, som Simon Goldhill påpeger, dømt til døden for noget, der minder meget om, hvad sofisterne udøvede, naturligvis bortset fra, at Sokrates ikke tog betaling for sine ydelser (Goldhill, 1994).

Nogle af sofisterne var fremragende poeter, og mange af de tragiske poeter var sofister. Det var alment, at sofisterne indbyrdes kæmpede om at være bedst udi veltalenhed, og en af måderne at vise det på var netop ved at være i stand til at få sin tragedie opført. Simon Goldhill skriver:

”The sophists and tragedians share the intellectual life of fifth-century Athens not as proponents of high art and low rhetoric but as parallel investigators of the position of man in language and in society ... some sophists wrote tragedies and tragedians manipulate sophistic rhetoric is not a casual overlap of interest. In fifth-century Athens, what it meant to be a human being living in a city was a (democratically) shared problematic” (Goldhill, 1994: 229 & 243).

Sofisterne Hippias og Gorgias skulle efter sigende bevidst have leget med denne link eller dette sammenfald mellem poeterne, sofisterne og filosoferne:

“Both Hippias and Gorgias are said to have delivered their rhetorical showpieces robed in purple¹⁴, the traditional dress of the rhapsodes¹⁵, as if to stress this link with the ancient methods of disseminating the knowledge of *sophos*. It is both in their contribution to the intellectual development of the fifth century and in their social role as teachers that the sophists are essential to our understanding of Athens and its theatre” (Goldhill, 1994: 223).

Det må huskes, at det på det daværende tidspunkt på mange måder, var digterne, der udsagde ’sandheden’; det var digterne, blandt andet gennem tragedierne, der belærte byen indbyggere. Sammenfaldet mellem sofisterne og poeterne er også en af grundene til, at Platon under et vil jage alle poeterne ud af Athen. Grundene til at Platon vil jage poeterne ud af byen samt nægte dem adgang til byen er både af moralske og epistemologiske hensyn. Epistemologisk mente Platon ikke på nogen måde, at poeterne havde adgang til sandheden; en diskussion der udsprang af datidens stridende opfattelser af om henholdsvis poeterne eller filosoferne havde adgang til sandheden. For Platon lå sandheden i ideerne, og det var kun gennem den filosofiske erkendelse, at det var muligt at nå idéverdenen. For Platon skulle sandheden findes i, hvad der kan kaldes ’tankens tanke’¹⁶, ikke gennem sproget. Platon nærrede meget stor mistillid til sproget og specielt til sproget som medium til at kommunikere sandhed med. Sandheden skulle findes i tan-

¹⁴ En lille pudsighed, der her falder mig ind er, at kilden til dette, Simon Goldhill, er Fellow på King’s College i Cambridge. King’s College’s farver er sort og lilla, og de der er har taget en akademisk grad fra King’s har en ’academic robe’ (en form for kåbe eller slag, som bæres ved officielle lejligheder), der udover den sorte grundfarve også er lilla. Jeg vil lade det stå i det uvisse, om der er nogen sammenhæng.

¹⁵ En professionel oplæser af episk poesi, specielt udvalgte digte af Homer.

¹⁶ Det ville måske være mere rigtigt at tale om sjælens tavse samtale med sig selv, i stedet for om ’tankens tanke’ fordi, som Ole Fogh Kirkeby skriver, Platon lader Sokrates definere tanken (*dianoia*), ’som den samtale som sjælen har med sig selv omkring ethvert tema, som den overvejer’. Når sjælen er nået til en beslutning (*horisasa*) er den nået til en mening (*doxan*). Mening dannes altså, ifølge Platon, via sjælens tavse samtale med sig selv (Kirkeby, 1999).

kens tanke, og sproget var under alle omstændigheder kun en imitation af tanken. Platon mente ikke, at poeterne søgte sandheden i ideverdenen men i fænomen verdenen, hvilket ifølge Platon gjorde deres imitation moralsk uforsvarlig, specielt når disse usande imitationer gennem sproget blev anvendt i opdragelsen af byens unge mennesker (Goldhill, 1994; Johansen, 1994; Melberg, 1995).

Der er under ingen omstændigheder tvivl om, at sofisterne indenfor erkendelses- og sprogteori samt kultur- og moralfilosofi har ydet en original indsats også for eftertiden:

”De har diskuteret spørgsmål som erkendelsens gyldighed, sprogets forhold til virkeligheden, begrebet sandhed, moralske normers afhængighed af den menneskelige natur og de enkelte kultursamfund” (Johansen, 1994: 132).

Alle sammen emner der i det femte århundrede blev debatteret offentligt på stræder og torve i Athen; og alle sammen emner som implicit blev debatteret og italesat i tragedierne. Der er med andre ord ingen tvivl om, at sofisterne i høj grad har virket som katalysatorer for den forandring Athen gennemgik i det femte århundrede.

Sofisterne og retorik

Jan Lindhardt definerer retorik som:

” ... videnskaben om, eller kunsten, at tale smukt (scientia/ars bene dicendi)” (Lindhardt, 1996: 7),

hvor ordet ’smukt’ har en bredere betydningen, end man almindeligvis tilskriver det i dag; det dækker både over: det æstetisk behagelige, sandfærdige, moralsk rigtige og virkningsfulde (Lindhardt, 1996).

Det er først og fremmest for deres retoriske kunnen og undervisning i samme, at sofisternes for eftertiden er kendte. I et samfund, der institutionelt var domineret af dom-

stolene og offentlige forsamlinger, var problemet omkring, hvordan sproget bedst kunne anvendes af meget stor betydning både politisk og socialt. To af de mest kendte sofister er Protagoras og Gorgias. De kom til Athen fra Sicilien i det femte århundrede. Retorikken opstod som genre på Sicilien i det femte århundrede. Sicilien var på daværende tidspunkt en græsk koloni, og øen var netop også overgået fra tyranni til demokratisk styreform (Johansen, 1994; Goldhill, 1994).

For Protagoras ligger den menneskelige sandhed i fænomenet selv, i den umiddelbare erfaring, og det er erfaringen, der bestemmer menneskets handlinger. Protagoras skulle have sagt om Guderne:

'Jeg kan ikke vide, om Guderne eksisterer eller ej, eller hvilken skikkelse de har. Der er meget, der hindrer det: sagens dunkelhed og menneskelivets korthed' (Johansen, 1994: 138).

Både Protagoras' perceptionsteori og hans meningsteori i videre forstand er karakteriseret af relativisme og subjektivisme. For Protagoras er alle domme sande, for så vidt de udtrykker et menneskes erfaring; men det er ikke alle domme, der er lige hensigtsmæssige. For Protagoras bør begreberne sand/falsk derfor skiftes ud med hensigtsmæssigt/ikke hensigtsmæssigt. Visdom består for Protagoras ikke i indsigt i sandheden, men beror på evnen til at overbevise om det hensigtsmæssige. Protagoras er kendt for de berømte ord: 'at gøre det svage ord (eller den svage sag) stærkere'. Protagoras' teori accepterer ikke enhver samfundsform, den forudsætter tvært imod en styreform, hvor der træffes beslutninger på grundlag af en kvalificeret debat, med andre ord forudsætter hans teori en demokratisk styreform – og igen argumenterer Protagoras for, at Athenerne har brug for lærere, som ham selv, der kan undervise dem i retorik (Johansen, 1994).

Medens Protagoras gav retorikken en teoretisk begrundelse, var Gorgias' felt den formelle retorik. Retorikken er for Gorgias' også en form for psykologisk disciplin, fordi ordet og talen skal påvirke bestemte mennesker i bestemte situationer. Gorgias drager en analogi mellem den medicinske biologi og retorikken:

"... ligesom mennesket er påvirkeligt for væsker og sygdomme etc., er dets psyke også påvirkelig over for ord (logos), der 'smitter', så der dannes 'doksai' (meninger) i sindet" (Lindhardt, 1996: 27).

Gorgias er kendt for sine tre teser: 1) intet eksisterer, 2) hvis noget eksisterer, kan det ikke erkendes, 3) hvis det kan erkendes, kan det ikke meddeles. Gorgias er den første der skelner nøje mellem virkelighed, erkendelse og meddelelse af erkendelse (Johansen, 1994). Ord og virkelighed er for Gorgias inkommensurable, det vil sige, ord og virkelighed er ikke det samme; og mennesket er dømt til ordets verden:

”Sandheden skal frem ved ordets magt, men ordets magt er netop en fristelse ... Tale er svigefuld ... ordet kan overtale til hvad som helst med umærkelige midler, hvad man kan se af poesi eller magiske besværgelser, der skaber affekt og illusion, frygt og jammer, glæde og trøst. Viden har man sjældent, ordet kan derfor overtale og skabe tiltro, forføre og påvirke – hvad enhver vil være fortrolig med fra en retssal eller en filosofisk debat ... ord er ikke virkelighed, det er ordets væsen at skabe sin egen verden og sin egen sandhed, tro i stedet for viden, illusion i stedet for kendsgerninger. Ord er sjælens narkotika” (Johansen, 1994: 143).

Hvor Protagoras hævdede, at alt var sandt, hævdede Gorgias, at intet var sandt (Johansen, 1994).

Retorikkens opblomstringstid og tragediens storhedstid var sammenfaldende med overgang fra en samfundsform til en anden, fra tyranni til demokrati. Retorik og tragik har det store fællestræk, at de begge er centreret i, af og om sproget. Lidt firkantet kan det siges, at hvor retorikken er videnskaben om veltalenhed, så er tragedien den praktiske udførelse.

Aristoteles skrev to værker, der omhandlede henholdsvis retorikken og tragedien. Det om retorikken har titlen *Retorik*, og det om tragedien har titlen *Poetik*. Som *Retorikken* behandler *Poetikken* den kunst, der gennem ordet tilstræber en bestemt virkning – digteren ’leder sjæle’ så vel som taleren; men hvor *Retorikken* tilsigter beslutning eller handling, tilsigter *Poetikken* æstetisk behag. *Poetikken* adskiller sig fra *Retorikken* ved at behandle det færdige værk, hvor *Retorikken* er en håndbog i at skrive taler (Johansen, 1994).

Til trods for, at retorik og poetik var og er tæt sammenvævet, er det dog meget væsentligt at pointere, at de hver i sær som genre, specielt hvis vi betragter dem i en samtidig

kontekst, er meget forskellige i deres fordring på 'sandhed'. Godt nok hævdede Aristoteles, som jeg vil vende tilbage til i næste kapitel, at retorik som kunstart kunne være moralsk neutral, men når vi behandler de to genrer i en samtidig kontekst, er det nødvendigt at skelne mellem deres krav på 'sandhed', og hermed også på den moral de hver især er formet omkring. Muligvis kunne retorik i antikken være moralsk neutral, men som genre er den det ikke i dag. Kort sagt fordrer poetikken aldrig, at den kan sige alt om alt, den påstår aldrig, at den kan sige 'sandheden', den forholder sig i sin form ydmyg til virkeligheden, en ydmyghed, der giver sig udslag i dens omsorgsfulde forhold til tilhøreren. Retorikken derimod påstår at kunne udsige sandheden, og dens formål er at overbevise og manipulere tilhøreren til netop den sandhed, som den påstår at udsige, det vil sige at overbevise tilhøreren om sandheden (Kennedy, 1991; Kirkeby, 1998b).

Aristoteles' *Poetik* kommer til at spille en central rolle senere i afhandlingen; men inden jeg behandler *Poetikken*, vil jeg kort præsentere hans teorier omkring retorik, blandt andet fordi han som sagt hævdede, at retorik kunne være moralsk neutral, men også fordi den romerske statsmand Cicero var meget inspireret af Aristoteles teorier omkring retorik. Allerefterst dog en kort præsentation af Aristoteles.

Aristoteles¹⁷

Aristoteles blev født i 384 BC i Stageira på halvøen Chalkidike i nord Grækenland tæt på kongeriget Makedonien. Aristoteles fader (Nicomachus) var både læge for, og ven med, den makedonske Kong Amyntas, og Aristoteles har efter al sandsynlighed opholdt sig noget af sin ungdom i Makedonien. Aristoteles har sikkert lært en del om medicin af sin fader, og det er muligvis denne lærdom, der senere prægede Aristoteles biologisk inspirerede tankegang, Aristoteles anså eksempelvis forandring som en organisk udvikling. Tilknytnings forholdet til Makedonien, skabte senere problemer for Aristoteles i Athen på grund af Athens fjendtlige forhold til Makedonien; endvidere var Aristoteles tilflytter til Athen og derfor uden borgerrettigheder.

¹⁷ Dette korte afsnit om Aristoteles bygger på: Barnes (1996a); Johansen (1994); Kennedy (1991).

Aristoteles var sytten år gammel, da han ankom til Athen i 367 BC for at studere i Platons Akademi, hvor han hurtigt blev medlem af inderkredsen omkring Platon. Der er meget, som tyder på, at Aristoteles på et meget tidligt tidspunkt var interesseret i filosofi, og at han muligvis havde læst noget filosofi, inden han kom til Platons Akademi. Aristoteles lærte meget af Platon, men hans instinktive følelse af filosofi var mere pragmatisk end Platons. Aristoteles foretrak at leve i den virkelige verden, hans teorier om etik var ikke funderet i religiøse tanker om straf eller belønning efter døden, men om at opnå lykke i det eksisterende samfund ved hjælp af rationel kontrol af sine følelser. Han koncentrerer sig med andre ord om, hvordan man lever her og nu, hvordan man her i livet opnår lykke, man skal ikke som så gøre sig fortjent til noget efter dette liv. Retorik interesserede Aristoteles som et praktisk aspekt af samfundet, en interesse der givet blev skærpet, da han kom til Athen og så den politiske retorik i aktion; samt hørte og deltog i de debatter der var på Platons Akademi. På et tidspunkt i 350'erne BC, hvor Aristoteles stadig gik på Platons akademi, formodes det at Aristoteles selv begyndte at give kurser i både retorik og logik.

Aristoteles blev i første omgang i Athen i 20 år indtil Platons død i 347 BC. Efter Platons død rejste Aristoteles fra Athen. Det vides ikke med sikkerhed, hvorfor Aristoteles forlod Athen på dette tidspunkt, men tidspunktet for Platons død er sammenfaldende med, at Olynthus' nordlige by var faldet i hænderne på den makedonske hær, samt at det anti-makadonske parti i Athen var i fremgang. Aristoteles havde aldrig været (og blev aldrig) athensk borger, og på grund af hans tilknytnings forhold til Makedonien er det muligt, at hans situation i Athen har været så kritisk eller under alle omstændigheder usikker, at han valgte at rejse. Aristoteles forlod Athen sammen med en kollega (Xenocrates) fra Akademiet. De rejste først til Atarneus på kysten af Lilleasien. Hermias, som var stedets fyrste og tyrann, havde inviteret Aristoteles til fyrstedømmet, fordi Hermias var ivrig platoniker og havde forbindelser til Akademiet; der siges at have eksisteret et lille akademisk samfund på stedet på daværende tidspunkt. Under alle omstændigheder tog Hermias godt imod Aristoteles og Xenocrates, og faktisk blev Aristoteles senere gift med Hermias niece Pythias. Hermias gav Aristoteles og Xenocrates et sted at bo i byen Assos og forsynede dem med hvad, de havde brug for. I 341 BC blev Atarneus overtaget af perserne, og fyrste Hermias blev i denne forbindelse tortureret til døde. Efter dette rejste Aristoteles videre til byen Mytilene på øen Lesbos. Det var på Lesbos Aristoteles lavede det meste af sin biologiske forskning, ligesom det var på Lesbos, at Aristoteles fik sin mest berømte studerende Theophrastus, der senere overtog Aristoteles skole i Athen. Efter opholdet på Lesbos tog Aristoteles en kort periode hjem til Stagiros.

I 343 BC eller 342 BC inviterede Kong Philip af Makedonien (sønnen og efterfølgeren af Kong Amyntas) Aristoteles til hoffet ved Mieza, hvor Aristoteles blev tutor for Kong Philips 13 årige søn Alexander (den senere Alexander den Store). Aristoteles' stilling som tutor for Alexander kan siges at være begyndelsen til samarbejdet mellem denne tids mest magtfulde tænkning og den mest magtfulde mand. Aristoteles har sikkert givet Alexander lektioner i logik, litteratur, retorik, politisk teori og etik. Aristoteles arbejde med Alexander endte omkring 340 BC.

Fra 340 BC til 335 BC levede Aristoteles sandsynligvis i Makedonien eller Stagiros (hans fødeby), og han fortsatte sikkert med at undervise nogle få studerende privat. Han har sandsynligvis på dette tidspunkt arbejdet på *Politikken*, samt færdiggjort *Retorikken*.

I 338 BC slog Kong Philip af Makedonien Athen og de andre græske bystater i slaget ved Chaironeia. Dermed gjorde Makedonien en ende på Athen og de græske bystaters politiske signifikans i den antikke verden. Dog forblev Athen et kulturelt centrum, en form for universitetsby i mange år efter nederlaget. I 336 BC blev Kong Philip myrdet, hvorefter Alexander overtog tronen. I 335 BC vendte Aristoteles tilbage til Athen, hvor han grundlagde sin egen skole 'den Peripatetiske skole' på Lykeion gymnasium. Da Aristoteles tog tilbage til Athen, er det sandsynligt, at han i første omgang valgte at undervise i forholdsvis populære fag, så som poetik, retorik, politik og etik; men senere viede han sin opmærksomhed til metafysikken. Alexander den Store døde i 323 BC. På dette tidspunkt var den anti-makedonske holdning meget stærk i Athen, og Aristoteles valgte at overdrage sin skole til sin tidligere elev Theophrastus, hvor efter Aristoteles flygtede, eller under alle omstændigheder forlod Athen, og rejste til Chalkis på øen Euboia, hvor han boede indtil han døde et årstid efter i 322 BC. Nogle legender siger, at Aristoteles skulle have sagt, at han forlod Athen, så athenerne ikke endnu engang skulle begå en forbrydelse mod filosofien, underforstået at slå ham ihjel, ligesom det var sket med Sokrates. Der findes flere forskellige lignende legender, men en del taler for, at mange af disse legender er konstrueret efterfølgende.

Et interessant dokument, der er overleveret fra Aristoteles er hans testamente. Testamentet siger indirekte noget om Aristoteles' karakter (*æthos*), der kunne tyde på, at Aristoteles selv tilstræbte at efterleve et godt liv, sådan som han foreskrev det i sine skrif-

ter. Testamentet foreskriver på hvilke måde, der skal drages bedst mulig omsorg for Aristoteles' nærmeste og deres fremtid (Hutchinson, 1996).

Aristoteles retorik

Ifølge George A. Kennedy var Aristoteles' oprindelige titel på det, som vi i dag kender som *Retorikken*, *Techne rhetorike*, der betyder kunsten at bedrive retorik eller retorikkens kunst, men når Aristoteles selv refererer til *Retorikken* i *Poetikken*, refererer han den som *Peri rhetorikes*, hvilket betyder 'om retorik' (Kennedy, 1991). Der er ikke som så nogen forklaring på divergensen i henholdsvis titlen og henvisningen til det, vi kender som *Retorikken*, men et af de spørgsmål, der ofte blev stillet i det antikke Grækenland var netop, hvorvidt retorik var en kunst, en *techne*, eller ej.

Betydningen af den græske term *techne* var en anden, end det vi i daglig tale betegner som henholdsvis teknik og teknologi. Som det erindres fra gennemgangen af det, som Aristoteles betegnede som intellektuelle *arete*, så drejede *techne* sig om den fornuft, der er knyttet til selve frembringelsen af en ting. *Techne* betegnede en videnmåde, knyttet til en form for situationsforfølelse:

"...art [*techne*] is identical with a state of capacity to make, involving a true course of reasoning" (Aristoteles, 1988: 141); "... humans are capable of acting from understanding: they know *that* this is the thing to do in a certain situation, but they may also understand *why* it is the thing to do. This is what Aristotle calls in Greek *techne*; the word is conventionally translated as 'craft', 'skill' or 'art', but Aristotle defines *techne* as a productive capacity informed by an understanding of its intrinsic rationale" (Heath, 1996: ix).

Jonathan Barnes skriver om det græske begreb *techne* og dets eventuelle relation til retorik, samt hvilke konsekvenser en sådan eventuel relation får for retorikken i relation til filosofien:

"In particular, an art [*techne*] is a body of knowledge, practical in aim but systematic in organization, in which particular theorems and precepts are shown to follow from a relatively small set of fundamental truths. (An art is to practice what a science is to theory; and the

conception of an art which I have just sketched bears an evident relation to the concept of a demonstrative science) If rhetoric is an art, then it is in principle the sort of thing which a philosopher might study” (Barnes, 1996b: 259).

Et af de spørgsmål, der optog filosoferne på daværende tidspunkt, var netop også, hvilken attitude de skulle tage eller have til retorik.

Aristoteles’ *Retorik* består af tre bøger: I. Bog, II. Bog og III. Bog. De forskellige teoretikere er enige om, at *Retorikken* er en håndbog. Det er en håndbog udi veltalenhed og overbevisnings kunst, eller sagt på en anden måde, det er en håndbog udi det at bruge sproget på den, ikke mindst for en selv, mest hensigtsmæssige måde. Men der hersker en del polemik om, hvorfor *Retorikken* er opdelt i tre bøger. En polemik, der er opstået, fordi *Retorikken* er meget fragmenteret og på sin vis usammenhængende. Det hævdes blandt andet, at de tre bøger der udgør det, som vi i dag kender som *Retorikken*, oprindeligt udgjorde to separate værker, hvor bøgerne I og II udgjorde *Art of Rhetoric*, og bog III *On Lexis* (hvordan noget siges); men at Aristoteles skulle have *Retorikken* gjort færdig i en fart, inden han vendte tilbage til Athen for at åbne sin nye skole, og at dette hastværk er grunden til, at Aristoteles valgte at samle de to oprindelige separate værker til ét, det vi i dag kender som *Retorikken* (Kennedy, 1991).

Andre hævder, at *Retorikken* er opdelt i tre bøger, fordi Aristoteles i *Retorikken* skriver, at en tale implicerer tre faktorer, og at de tre bøger hver især præsenterer eller teoretiserer en af disse faktorer. Atter andre hævder, at de to første bøger er håndbøger i, hvordan man finder sit stof til talen, hvor den tredje bog er en håndbog i, hvordan man fremfører talen, altså i stilen eller hvordan noget siges. Jonathan Barnes mener, at de tre bøger, som udgør *Retorikken*, ikke præsenterer én kunstart som sådan. Endvidere betragter han det som en form for fejltagelse, når vi forudsætter, at *Retorikken* burde udgøre et samlet værk med en rød tråd, retorik er i sig selv et yderst fragmenteret område, der afhænger af konteksten eller formålet med talen. Det eneste, der ifølge Jonathan Barnes binder *Retorikken* sammen som værk, er det overordnede mål, at retorik skal ’overtale’, denne overtalelsens kunst, det vil sige, hvordan den skal udøves afhænger af den sammenhæng, hvori den anvendes. Jonathan Barnes mener, at de tre bøger repræsenterer fragmenter af tre forskellige kunstarter, som hver især eksisterer uafhængigt af retorik, hvor Aristoteles i *Retorikken* udtaler sig om det at ’overbevise’ indenfor disse kunstarter (Barnes, 1996b).

I forlængelse af Jonathan Barnes' udredning af, 'hvorfor' *Retorikken* er opdelt i tre bøger, samt det forhold, at Aristoteles kaldte manuskriptet til *Retorikken*, *Techne rhetorike*, men refererer til det i *Poetikken* som *Peri rhetorikes*, skriver Jonathan Barnes:

"It does not follow from this that rhetoric is not, after all, a technical subject. For we need to distinguish between two questions: Is rhetoric an art (like medicine, say, or navigation)? And: Is rhetoric a technical subject? The answer implicit in *Rhet* to the former question is NO; the answer explicit in *Rhet* to the latter is YES. Both answers seem to me to be right. (The ancient debate over the status of rhetoric was long and inconclusive in part because it never distinguished between the two questions.)" (Barnes, 1996b: 264).

I forlængelse af Jonathan Barnes kan tilføjes, at hvis vi igen erindrer Aristoteles' definition af *techne* i *Den Nikomacheiske Etik*, hvor *techne* blev defineret som den fornuft, der er knyttet til frembringelsen eller forarbejdningen af en ting, ja så er det nok rimeligt at sige, at retorik kan indgå i frembringelsen af en ting; men retorik er ikke frembringelse i sig selv, snarere handling (*praxis*), da retorik i allerhøjeste grad udøves i omgang med andre mennesker, formålet er jo faktisk at påvirke andre mennesker. Dette forhold kunne måske også være grunden til, at Aristoteles selv refererer til sit værk som *Peri rhetorikes*, og ikke som det den i dag er kendt som nemlig *Techne rhetorike*. En formodning kunne være, at sidstnævnte titel ikke er Aristoteles' egen, men en tilvirkning fra senere bearbejdelser af værket.

Retorik er en form for tværvidenskab med berøringspunkter til dialektik på den ene side og etik og politik på den anden side. Aristoteles beskriver berøringsfladen til dialektik som en *antistrophos*, eller modspil til dialektik, fordi både retorik og dialektik indbefatter ting som alle mennesker implicit ved og benytter sig af, og derfor kan der ikke tales om to forskellige videnskaber. Alle mennesker deler eller snarere benytter sig af både retorik og dialektik, fordi alle i mere eller mindre grad tester et argument, som i dialektik, og forsvarer og angriber andre, som i retorik. I forlængelse heraf kan det med Karsten Friis Johansens ord siges, at moderne udtrykt er dialektik argumentationsteori, og retorik er kommunikationsteori (Aristoteles, 1991a; Johansen, 1994).

Aristoteles definerer retorik således:

”Let rhetoric be (defined as) an ability, in each (particular) case, to see the available means of persuasion. This is the function of no other art; for each of the others is instructive and persuasive about its own subject ... rhetoric seems to be able to observe the persuasive about ‘the given’, so to speak. That, too, is why we say it does not include technical knowledge of any particular, defined genus (of subjects)” (Aristoteles, 1991a: 36-37).

Det skal her tilføjes, at selv om vi taler om det at overbevise eller overtale, så var Aristoteles den første, der klart hævdede, at retorik som kunstart kunne være moralsk neutral. Retorikken som kunstart kunne anvendes både godt og dårligt, eller med gode eller dårlige hensigter (Kennedy, 1991).

I Aristoteles’ definition af retorik ser vi antydningen af noget interessant, nemlig at det kræver en form for situationssensibilitet. Situationssensibilitet forstået på den måde, at hvis en tale skal virke overbevisende, så er det meget vigtigt, at man har en fornemmelse for, hvad der er ’rigtigt’, passende eller virkende i øjeblikket. Det rette øjeblik kaldte grækerne for *kairos*. Overtalelsen eller overbevisningen er med andre ord klart afhængig af tid og sted, den er situationsafhængig. Det, at Aristoteles (i hvert fald implicit) knytter overbevisningen til *kairos*, er muligvis et levn fra Protagoras, hvor Protagoras’ berømte ord om at gøre det svagere ord eller argument stærkere ikke kunne gøres alment, men netop var ekstremt afhængig af tid, sted og personer, altså afhængig af *kairos*, det rette øjeblik (Lindhardt, 1996).

Udover antydningen af en form for situationssensibilitet, så afhænger overbevisningens kunst ifølge Aristoteles af tre faktorer: *logos*, det logisk argument eller sandheden; *athos*, talerens moralske ’karakter’, det at kunne stole på den som taler, hvilket hænger sammen med *logos*, altså en form for logisk validitet; samt *pathos*, de følelser den talende er i stand til at vække hos den lyttende eller publikum (Kennedy, 1991). Lidt firkantet kan det siges, at den overbevisende tale implicerer tre faktorer, nemlig *athos* som er den talende karakter, *logos* som er det der tales om, og *pathos* som omfatter tilhøreren, nemlig den følelse taleren er i stand til at vække hos tilhøreren. Det kræver derfor faktisk en del, for at ens tale virker overbevisende, for, som Karsten Friis Johansen påpeger, så skal taleren både have et godt ry, han skal vide en masse om det han taler om, og så skal han på det nærmeste også være psykolog (Johansen, 1994).

Da talens overbevisende karakter afhænger af situationen, er det naturligvis også vigtigt at være opmærksom på, hvilke tilhører man har. Aristoteles skelner derfor også mellem forskellige former for taler. De tre forskellige former for taler er: den politiske tale, som vedrører beslutninger om fremtidige begivenheder; det er lejlighedstaler eller lovtaler, der vedrører nutiden; og så er det retstalen, der vedrører opklaringen af fortidige begivenheder (Kennedy, 1991). De forskellige former for taler fordrer naturligvis, at taleren har en vis kendskab til eller viden om de forskellige områder. Den politiske tale må forudsætte, at taleren kendskab til blandt andet begreber som 'lykke' eller velfærd, 'god' og 'ond', 'hensigtsmæssigt', hvor lejlighedstalen forudsætter kendskab til begreber som 'dyd' og til 'det skønne', og retstalen forudsætter kendskab til ret og uret, endvidere forudsætter retstalen kendskab den positive ret og naturretten og til, hvilke psykologiske motiver der får mennesker til at begå ret og uret, og så er vi tilbage i problematikken omkring *physis* og *nomos* (Johansen, 1994).

Aristoteles har i *Retorikken* en lang række forskrifter for, hvordan man skal argumentere alt efter, hvilken situation man befinder sig i, det vil sige, hvad er det for en form for tale, man skal holde, hvad er det for et publikum, hvilken aldersgruppe publikum tilhører og så videre; disse forskrifter vil jeg ikke gå i detaljer med her, det der er væsentligt at hæfte sig ved her er, at talens overbevisende karakter afhænger situationen og talerens situationssensibilitet.

Aristoteles påpeger eksplicit anvendelsen af metaforer i talen som værende meget virkningsfuldt for, om overbevisningen lykkes. Metaforen er den slående lighed, der skaber klarhed. Metaforen er det, der gør, at tilhøreren lærer noget nyt, det er den, der giver tilhøreren en form for aha-oplevelse eller erkendelses-oplevelse. Metaforen hænger for Aristoteles sammen med en smuk sprogbug, det vil sige sammen med stilen, eller måden man fremfører sin tale på. Endvidere udspringer den gode metafor af et smukt sprogbug:

”So metaphors should be drawn from words that are beautiful either in sound or in effect or in image or to some other sense” (Aristoteles, 1991b: 221).

Anvendelsen af metaforer hænger nøje sammen med *pathos* oplevelsen eller *pathos* erkendelsen hos tilhøreren, det vil sige sammen med de følelser og den erkendelse, som

talen og taleren er i stand til at vække hos tilhøreren. I den antikke tradition hang følelser tæt sammen med erkendelse, faktisk blev følelser i den retoriske tradition betragtet som den vigtigste del af erkendelsen. Oprindeligt betød *pathos* lidelse, og *pathos* oplevelsen eller erkendelsen opstod netop, fordi talen og taleren var i stand til at vække lidelse eller meget intense følelser hos tilhøreren. Jo vigtigere erkendelsen var, jo mere følelsesbetonet måtte den være. Anvendelsen af metaforer var således essentiel, hvis formålet med talen var at frembringe eller fremprovokere erkendelse hos tilhøreren (Lindhardt, 1996). En af grundene til, at tragedien var så kraftfuldt et forandrings *techne* var netop den meget bevidste anvendelse af metaforer. Formålet med tragedien var at frembringe en *pathos* erkendelse hos tilskueren, det vil sige at frembringe ny viden og erkendelse hos tilskueren, at lære tilskueren noget nyt. Metaforen medvirkede til *pathos*-erkendelsen, fordi selve metaforen eller rettere den spontane metafor medvirkede til og åbnede mulighed for en anden erkendelse af virkeligheden, selve metaforen eller ordet gav mulighed for at erfare virkeligheden gennem et andet sprog, eller formuleret anderledes et andet sprog taler gennem os. Selve stilen og herunder anvendelsen af metaforer spiller derfor også en eksplicit rolle i Aristoteles' *Poetik*, hvilket vi vil komme tilbage til i forbindelse med tragedien. Det er endnu engang vigtigt at påpege, at det var stilen, det var måden, man sagde noget på, der var væsentlig for, om det man sagde virkede overbevisende eller skabte ny erkendelse hos tilhøreren.

Selv om Aristoteles' *Retorik* ikke fik en stor direkte betydning for eftertiden, så fik hans teorier en stor indirekte betydning, fordi det netop var Aristoteles' teorier som Cicero lod sig inspirere af; og det er Ciceros teorier om retorik, der har haft stor indflydelse for eftertiden.

Ciceros retorik

Marcus Tullius Cicero blev født i år 106 før vores tidsregning og døde i 43 før vor tidsregning. Han var romersk statsmand, essayist, brevscriber og taler; og det er ikke mindst på grund af det sidste, at han er kendt, han var efter sigende en fremragende udøver udi retorik. Cicero har haft meget stor indflydelse for eftertiden. Det var ham, der indførte den Helleniske filosofi i den latinske talende verden, og det var ham, der søgte bryde kløften mellem retorikken og filosofien. For Cicero var sproget identisk med viden (Audi, 1996; Lindhardt, 1996):

”Sokrates skilte det at tænke viist og det at tale smukt fra hinanden i sine dialoger, skønt de i virkeligheden hænger sammen .. dermed berøvede han også (talekunsten) den førhen fælles betegnelse (for filosofi og veltalenhed), filosofi ... Derfor er dette helt absurde, unyttige forkastelige skel mellem tunge og hjerte opstået, hvoraf følger, at nogle lærer os at erkende, andre at tale.¹⁸”

Ciceros begrundelse for at forene retorik og filosofi var blandt andet, at de vise filosofiske statsmænd skulle præsentere og gennemføre deres politiske programmer ved hjælp af ordets magt, det vil sige ved hjælp af overtalelse og overbevisning i stedet for at benytte vold og krig som overtalelsesmidler. Den gode taler måtte være veldreven udi filosofi og omvendt. For Cicero var *sapere* (vide) plus *dicere* (tale) lig med *sapientia* (visdom) (Audi, 1996; Lindhardt, 1996).

Cicero angav selv, at hans ærinde var at overføre græsk filosofi til romersk tankegang, det vil sige at iklæde den græske filosofi romersk sprogdragt. Men Ciceros ideal adskilte sig på flere måder fra det græske. Blandt andet var det Cicero, der gav begrebet *humanitas*, der betyder menneskelighed, et særligt indhold, således at begrebet er gået i arv til al senere 'humanisme'. På græsk eksisterede der ikke et tilsvarende begreb. Måske fordi den græske moraltænkning var stærkt nationalistisk intellektualistisk-idealiseret. I Grækenland talte man ikke om 'mennesket', man talte om 'den vise'. På græsk kunne man sige *philanthropia*, der betyder menneskevenlighed og *paideia*, som betyder dannelse, men termerne hang sammen med dyder og visdom, som hang sammen med det gode liv, et liv som kun den vise kunne opnå (Johansen, 1994).

Menneskelighed (*humanitas*) er hos Cicero et praktisk ideal, der kun kan virkeliggøres i tale og handling. Det kan det kun fordi, det er gennem talen, at det ene menneske påvirker det andet menneske. Men den sande tale, den menneskelige tale, er nøje forbundet til *libertas*, der betyder frihed. Sagt på en anden måde den sande tale er hos Cicero forbundet med politisk frihed. Den gode taler er det gode menneske, der forener høj moral med psykologisk indsigt, dannelse og lærdom. Hvor Aristoteles' *Retorik* var en håndbog udi at holde taler, så er Ciceros teorier om retorik snarere teorier om livsholdninger. De, der deltager i Ciceros' dialoger, er fremtrædende politikere, der fremlægger og diskutere-

¹⁸ Cicero citeret i Lindhardt, 1996: 32.

rer mange års livserfaringer, som de fået gennem et langt liv som ledere af verdens førende stat (Johansen, 1994).

Cicero holder sig til det hellenistiske grundskema om, at det højeste gode består i menneskets fuldkommengørelse i overensstemmelse med naturen. Og Cicero følger den stoiske naturretstanke; hvor da denne ret er i overensstemmelse med naturen selv, så er den også naturgivet givet i mennesket selv, da mennesket er en del af naturen, eller rettere mennesket er en lille brik i verdensbilledet. Naturretten byder os at gøre det rette og at afholde os fra det urette, endvidere er den uafhængig af tid og sted. Ifølge Cicero har mennesket mulighed for selvudfoldelse, men denne selvudfoldelse kan kun lykkes, hvis den udfoldes i respekt for andre mennesker og i et samfund med andre mennesker. Det vil sige, den kan kun lykkes, hvis den udfoldes i overensstemmelse med dyden eller moralen og i ærbødighed overfor verdensordenen, med andre ord i overensstemmelse med naturloven (Johansen, 1994).

For Cicero var visdom, erkendelsen af det sande, sammenfaldende med følelsen for det menneskelige fællesskab. Dette var et fællesskab, der omfattede retfærdighed og velgørenhed, samt mod, storsindethed og mådehold, det vil sige de grundlæggende dyder, som var nødvendige for, at lovstaten kunne fungere (Johansen, 1994). For Cicero var alle disse dyder indbefattet i den sande retorik, eller måske rettere, de var den sande retorik. Ciceros teorier om retorik var meget flotte men også meget idealistiske og på jordisk plan urealistisk. Men, og det skal som nævnt ikke glemmes, at Ciceros teorier om retorik fik langt større indflydelse for og på eftertidens studier i antik retorik end Aristoteles' håndbog udi retorik.

Hukommelsens kunst

Grækerne sagde, at Mnemosyne, der var hukommelsens muse, var musernes moder. Og Aristoteles refererer til og eksemplificerer med hukommelseskunsten i flere af sine værker (Yates, 1997). Hukommelseskunsten var blandt andet en vigtig part af det at holde taler, fordi taleren skulle kunne huske sine taler. Måden hvorpå en taler kunne træne eller oplære sig i at huske sine taler var netop gennem en form for kunstig hukommelse. Det vil sige ved hjælp af en hukommelseskunst, hvor man erindrede sig det, man skulle

huske i en form for billeder, hvorefter disse billeder så efterfølgende kunne trækkes frem i hukommelsen og oversættes til viden og talesprog.

Måden, hvorpå man kunne huske, var ved at genkalde sig disse billeder fra forskellige steder (*topoi*) i hukommelsen. Et meget simpelt eksempel kunne være, at vi strukturerede vores hukommelse med billedet af et møbleret værelse. Derefter placerede vi så de ting, som vi skulle huske forskellige steder i værelset, eksempelvis på stolen, under bordet, i vasen og så videre. Når vi så ønskede at genkalde eller fremkalde det, som vi skulle huske, så vendte vi tilbage til værelset, og ved hjælp af vores placering af de ting vi skulle huske forskellige steder i værelset, ja så kunne vi huske, så kunne vi fremkalde, hvad det nu end måtte være, vi havde lagret i hukommelsen (i dette tilfælde placeret forskellige steder i værelset).

Billeder eller den imaginære verden er meget vigtig for Aristoteles. Hvis ikke vi havde en form for et mentalt center, der var styret af vores imaginære evner, var vi ikke istand til at opnå nogen form for viden eller erkendelse. Vore perception af virkeligheden sker gennem de fem sanser, men vi kan ikke oversætte perception til mentale tanker og viden, før det perciperede har placeret gennem vores mentale imaginære center. Med andre ord vi perciperer gennem vores sanser, hvorefter det sansede oversættes til et imaginært sprog, det vil sige et billedsprog, vi ser det perciperede i billeder før vi kan oversætte det til tanke, viden og talesprog. Aristoteles hævder, at sjælen aldrig tænker uden mentale billeder (Yates, 1997). Aristoteles går ud fra, at der eksisterer en række naturlige ting, som godt nok bevæger sig, men som vi i dagligsproget kan nå frem til. Ved hjælp af det imaginære, som er bindeled mellem det sansede og tanken, kan vi sprogliggøre det egentlige virkelige.

Det egentlige virkelige for Aristoteles er 'formen'. 'Formen' er for Aristoteles overordnet 'stoffet'. 'Formen' er det, en ting er i kraft af sin form, det vil sige, hvad tingen anvendes til, hvad tingens formål er; det primære ved en blyant er, at vi anvender den som skriveredskab, vi forstår blyanten som skriveredskab. Formen er for Aristoteles altid iboende (immanent), det vil sige, at blyanten eksisterer kun som blyantens form. Han benægter antagelsen af en selvstændigt eksisterende (transcendent) form. 'Stoffet' er det underliggende materiale; i eksemplet med blyanten, er det 'blyet' og træet. 'Stoffet' er underordnet, fordi vi anvender blyanten på grund af dens form, på grund af at det netop er en blyant, og at denne kan anvendes til at skrive med. 'Formen' er altså en bestemt

måde, hvorpå 'stoffet' er blevet struktureret. 'Stoffet' er ifølge Aristoteles til for 'formens' skyld. Og når en ting skal forklares, er det derfor henvisningen til dens form der er afgørende, ikke til stoffet (Lübcke, 1995).

Hos Aristoteles kan vi med de imaginære evner komme bag om sproget med sproget. Vi har et før-sprogligt billed-sprog, som kan oversætte det sansede til talesprog. Vi kan ifølge Aristoteles sprogliggøre det egentlige virkelige, og han har på mange måder stor tillid til talesproget. Platon derimod delte ikke Aristoteles tillid til det imaginære som det, der kunne transformere det egentlige virkelige til talesprog, og han delte ikke tilliden til talesproget.

For Platon er den sande virkelighed ideerne, og denne virkelighed kan kun erkendes gennem tænkningen, ikke som hos Aristoteles gennem sanserne. For Platon er en ide det mest sande og objektive af alt. Ideerne er uforanderlige og uforgængelige, de er alle tings årsag. Ideerne ligger latente i vores sjæl, vi har ikke lært dem i dette liv, vi har set dem før livet begyndte, de er medfødte og ligger latente i vores hukommelse. Idelæren er ikke nogen lære i direkte forstand, men en fundamental hypotese, der tjener til forklaring af alt andet, hvorfor den heller ikke kan bevises. Ifølge Platon kan ideerne kun erkendes gennem en intuitiv skuen, der unddrager sig en rationel forklaring. Ideerne er simpelthen betingelsen for, at man overhovedet kan lære noget som helst (Johansen, 1994; Lübcke, 1995; Yates, 1997).

Den egentlige virkelighed er således ifølge Platon ideerne, men denne virkelighed kan ikke nås diskursivt ved hjælp af rationel forklaring, kun intuitivt gennem tænkningen. Platon har med andre ord ikke stor tillid til talesproget som redskab til at (be)-gribe den egentlige virkelighed med; og han har ikke stor tillid til sanserne og det imaginære, hvis formålet er sand erkendelse af virkeligheden. Sanseverdenen og den imaginære verden hører hjemme i fænomenverdenen, som vi (også ifølge Aristoteles) kan sprogliggøre; men fænomenverdenen er ikke ifølge Platon det egentlige virkelige, fænomenverdenen er forgængelig, den repræsenterede blot mening (*doxa*) eller *formodning om noget*, ikke *viden af noget*, der uafhængig af tid og sted altid er sandt. Sikker viden (*episteme*) om noget er derimod Platons krav til filosofisk erkendelse (Johansen, 1994; Lübcke, 1995).

Over fænomenverdenen, der præsenterer mening eller billeder af det virkelige, har Platon et erkendelsesniveau, der til forskel fra mening præsenterer viden. På dette erken-

delsesniveau lige under ideerne, ideerne er naturligvis højest placeret, hører matematiske emner hjemme. Matematiske emner er ifølge Platon, de emner videnskaben kan studere – herfra skimtes vores platoniske arv. Videnskabens genstande svarer til diskursiv erkendelse, hvor forudsætningerne er givet. Videnskaben og dennes matematiske emner kan derfor ligesom fænomenverdenen omsættes til talesprog og diskuteres; men til forskel fra fænomenverdenen opnås erkendelsen i videnskaben gennem tænkningen ikke gennem sansningen. Ideerne derimod, erkendelses højeste, den eneste virkelige erkendelse, det som er uforgængeligt og uforanderligt, denne erkendelse er filosofisk. Ifølge Platon består sand viden i at få aftrykkene fra sanseerfaringerne til at korrespondere med de sande medfødte aftryk i sjælen, det vil sige med ideerne; hvor ideerne eksisterer som den oversanselige og overpersonlige objektive realitet, der er en forudsætning for den verden, der kommer til syne, det vil sige for fænomenverdenen. En ting er, hvad den er i kraft af ideen. Den sande erkendelse, det vil sige den filosofiske erkendelse, den sker ikke gennem sanserne og det imaginære, det sker gennem tanken (Johansen, 1994; Lübcke, 1995; Yates, 1997).

For Platon er den højeste erkendelse eller den sande erkendelse altså den filosofiske erkendelse. Det er den form for erkendelse, som vi kan kalde tankens tanke; det er den erkendelse, hvor tanken søger anerkendelse hos sin identiske mage; den erkendelse der hører hjemme i ideverdenen. Platon lader Sokrates udtrykke det på følgende måde:

”... knowledge is founded not on our relation to the names of things, but on our relation to the things themselves – or, better, to the ideas of those things” (Eco, 1997: 12).

En nutidig Sokrates kunne måske have eksemplificeret det således: ’viden om organisation er ikke funderet i selve ordet (eller navnet) ’organisation’, viden om organisation er i sig selv funderet i vores relation til organisation – eller rettere, viden er funderet til ideerne om organisation’; eller som Roger Holmes skriver, med Platon må der altså, godt nok på et meget abstrakt niveau, være noget, der kan kaldes en ’proto-typisk’ organisation, det vil sige, at der må på en abstrakt måde eller rettere i tankens tanke, i ideverdenen, findes noget, der svarer til, hvad organisation ’må være’ (Holmes, 1990).

Platons kritik af sofisterne og poeterne, skal blandt andet ses i lyset af, at han beskyldte dem for at hente og prædike mening fra fænomenverdenen. Sofisterne og poeterne når aldrig ifølge Platon det egentlige virkelige, det vil sige den filosofiske erkendelse, altså

ideerne. I stedet forfører sofistene og poeterne med falske billeder fra fænomenverdenen. Dog skelner Platon nogle steder mellem sofistene og poeterne, hvor han klart er mere venlig stemt overfor poeterne. Han anklager sofisten for det at imitere det at imitere. Sofisten er en falsk imitator af det imaginære. De ægte poeter imiterer også, men deres imitation er ægte, fordi de skaber poesi udfra ideel godhed, som er identisk med moralsk godhed. Moralsk godhed udspringer af *intellektuel* skønhed og kreativitet (Asmis, 1996; Melberg, 1995; Morgan, 1996). I *Symposiet* er Platon venlig stemt overfor de, hvis poesi er skabt udfra moralsk godhed, og hvis formål er moralsk godhed:

”Very strikingly, Diotima does not draw a distinction between the creation of poem and creation of moral goodness. In her account, the poet is a creator of moral goodness and the poem serves only as a means of conveying this goodness. The poetic ontology is fundamental to Plato’s whole conception of poetry: A poem is a linguistic reflection, or image, or psychic disposition. It is essentially a moral rather than a linguistic construct; formulated in language, it is realized by being imprinted in the soul of another” (Asmis, 1996: 345-346).

Til trods for at Platon ikke i alle sine skrifter skelner mellem sofistene og poeterne, men behandler dem samlet under overskriften poeter, eksempelvis nægter han jo alle poeterne adgang til bystaten, så er det klart, at Platon i *Symposiet* er venlig stemt overfor nogle poeter, eller de han i *Symposiet* klassificerer som poeter; samt at han i *Staten* mildt talt ikke bryder sig om det, han der klassificerer som sofistene:

”The person who looks as though he can make all things is a ‘marvelous sophist’ (*sophistes*), but he only seems ‘all-wise’ (*passophos*) to the ignorant. He looks like a ‘maker’ (*poietes*); in fact, he is an ‘imitator’, not a real maker or craftsman, but a pseudo-maker of pseudo-creations” (Asmis, 1996: 351).

For Platon er hukommelsen ikke en vigtig del af retorikken, men selve grundlaget for den sande retorik. Den sande retoriks funktion er ikke at være overbevisende og overtalende med henblik på personlig vinding indenfor politik. Retorikkens funktion er at overbevise tilhøreren om sandhed (Yates, 1997).

Hos Platon er alt viden og alt læring forsøg på at genindsamle den sande viden, der allerede ligger latent i vores sjæl i form af ideerne. Det er en aktivitet, hvor tanken søger ud til det, der allerede tilhører den, fordi det er af samme form og stof. Tanken søger genkendelse af noget, som den allerede engang har kendt. Evnen til at genindsamle denne

sande viden består i at genindsamle ideerne, hvorfor hukommelsen er altafgørende for, om det kan lade sig gøre. Hukommelsen bliver således til hele grundlaget for overhovedet at kunne indsamle sandheden, og hermed for at kunne overbevise andre om sandheden (Johansen, 1994; Kirkeby, 1998a; Yates, 1997).

Platons opfattelse af den sande retorik er, at den skal overbevise om sandheden, eller måske snarere at den skal nå frem til sandheden, den skal ikke anvendes som magtredskab i politiske taler for egen vindings skyld. Det er det sidste formål Platon beskylder sofisterne for både at udøve og undervise bystatens unge mænd i; og det første han tilskriver filosofterne.

Filosofi består for Platon i refleksion over refleksionernes egne forudsætninger, filosofi drejer sig derfor om at stille spørgsmål, det drejer sig om at 'gnide' argumenter mod hinanden til sandheden lyser frem; *men* refleksionen kan *aldrig* begrunde sig selv, den fulde erkendelse kan aldrig kommunikeres direkte til andre (Johansen, 1994); et forhold der blandt andet afspejles i Platons egen poetiske meddelsesform. Netop det at argumenterne skal 'gnides' mod hinanden fremhæves ofte som begrundelse for, at Platon i *Phaidros* fremhæver det talte ord frem for det skrevne ord. Det talte ord kan man spørge ud, et forhold der ikke umiddelbart er gældende for det skrevne (Johansen, 1994; Kraut, 1996; Nehamas & Woodruff, 1995). Der hersker blandt teoretikere udbredt enighed om, at Platon i *Phaidros* betragter tale sproget som mere filosofisk end det skrevne sprog; men som Alexander Nehamas og Paul Woodruff (Nehamas & Woodruff, 1995) påpeger, så skal Platons egentlige kritik måske snare findes i måden eller stilen (*lexis*), som henholdsvis det talte og det skrevne benytter sig af, fordi, som Platon også lader Sokrates sige i *Phaidros*:

"It's not speaking or writing well that's shameful; what's really shameful is to engage in either of them shamefully or badly (258D)" (Platon, 1995),

og Platon fremfører selv sin filosofi skriftligt, hvilket, hvis han virkelig mente, at det talte sprog var mere filosofisk end det skrevne, synes at ramme ham selv som en boomerang. Det Platon gør i *Phaidros* er i realiteten at praktisere sin egen opfattelse af, hvad filosofi er; han 'gnider' argumenter mod hinanden, han stiller spørgsmål, og han sætter spørgsmålstejn ved de svar, vi eventuelt måtte give, han efterlader os med spørgsmål og paradokser (Nehamas & Woodruff, 1995) – og netop de åbne spørgsmål

og de mange paradokser gør Platons skriftlige form (*lexis*) mere filosofisk, end megen af den tale han kritiserer.

Hukommelsen er altså for Platon ikke et middel til at huske sine taler med, han vil aldrig degradere hukommelsen til en kunstig hukommelse, der er organiseret i form af en form for mnemoteknik. Hukommelsen er for Platon grundlaget for selve det at kunne tale sandt, hvorfor en platonistisk hukommelse må organiseres i relation til virkeligheden (Yates, 1997).

Den kopernikanske vending¹⁹

*Ousia*²⁰ kan oversættes med 'væren', men som med så mange andre græske begreber, har vi ikke rigtig nogen term, der dækker dets betydning. *Ousia* er afledt af *einai*, der betyder 'at være', hvilket i dagligdagsprog kan udtrykkes som, 'hvad der er ens eget'; medens den filosofiske standard betydning er 'primær' eller 'uforanderlig væren'. Hos Platon er det eksempelvis 'ideerne', som er det uforanderlige; medens det hos Aristoteles er 'formen', det vil sige den konkrete enkelting her og nu. Platon beskæftiger sig således med en 'primær væren', det vil sige 'ideerne', hvor Aristoteles beskæftiger sig med det, der har primær væren, hvilket hos Aristoteles vil sige 'formen'. For Aristoteles er verden og tingene ikke andet end de giver sig ud for at være; tingene er med andre ord ikke 'i virkeligheden' substans (atomer) eller ideer (tanker og begreber), verden er ikke kontigent (Johansen, 1994).

Helt overordnet er Aristoteles enig med Platon i, at virkeligheden er fornuftig og fornuften virkelig. Men hos Platon eksisterer ideerne 'i sig selv', hvor fænomenernes eksis-

¹⁹ "Kopernikus vendte opmærksomheden fra Jorden som verdens centrum til solen" (Lübcke, 1995: 229). Aristoteles vendte opmærksomheden fra substansen til formen, fra primær væren til dét der har primær væren.

²⁰ *Ousia* kan også betyde 'substans', hvor substans er det, der eksisterer i sig selv, hvorimod *symbebekos*, der betyder accidens, er den tilfældige bestemmelse. For Aristoteles er substansbegrebet kontekst afhængig, og han benytter selv begrebet med forskellig betydning alt efter konteksten, eller det hvorom han taler (Johansen, 1994).

stens er afhængig af ideerne; hos Aristoteles er det selve tingen eller formen, der er det ontologiske omdrejningspunkt. For Aristoteles er ideen ikke længere den realitet, der 'kommer til syne' i tid og rum, ideen er en overflødig komplikation, man får sagt på en anden måde, ikke fat i tingens væsen ved at reducere den til noget andet, det vil sige ved at reducere den til ideer; gør man det alligevel, havner man i en selvmodsigelse, fordi der er forskel mellem ting og begreb, individet er partikulært, medens begrebet er alment. Enten må ideen være et almenbegreb, det vil sige, at det har ikke selv realeksistens, idet det er et begreb *om* noget; eller også må ideen være en ting af højere orden, det vil sige et individ eller en substans med særlig privilegeret eksistensform, og så er det ikke længere et almenbegreb. Ideer kan således ikke både være årsager og selvstændige substanser. Hos Aristoteles findes der ikke 'superting', hvad enten vi betegner dem ideer eller principper, ideerne er ikke 'forbillede' for noget (Johansen, 1994).

For Platon er den virkelighed sproget afdækker den ideale, medens det for Aristoteles er den reale virkelighed, som sproget afdækker. For Aristoteles er det talte sprog et arbitrært symbol, en tilstand i sjælen eller i bevidstheden; men det arbitrære udtryk står for ét og samme indhold, og begreberne er ligheder af tingene i virkeligheden. Der er således ikke noget afgørende skel mellem det sproglige tegn og virkeligheden, skellet er mellem sprogets udtryk og sprogets indhold. Mellem det sproglige indhold, altså begreberne, og virkeligheden består der formel identitet. Der er således overensstemmelse mellem bevidsthedesindhold og virkeligheden. Den fænomenologiske verden, den verden vi opfatter, er med andre ord ikke væsensforskellig fra den verden, som objektivt er. For Aristoteles eksisterer der ikke nogen spaltning mellem subjekt og objekt. Verden og vores bevidsthed var i sidste ende ensdannede, og under normale omstændigheder kan vi være relative sikre på, at vi benytter vores kriterier på sanseoplevelser korrekt (Johansen, 1994).

Divisio

Kapitel 2. Renæssance – fra tale til skrift

Termen *renæssance* stammer fra fransk og betyder 'genfødsel'. Det er rimeligt at tale om flere renæssancer i den europæiske historie; og der tales da også om en første renæssance, der skulle have fundet sted i det ottende og niende århundrede; en anden renæssance, som skulle have fundet sted i det tolvte århundrede, og så den renæssance, der ofte refereres til, når der tales om renæssancén, nemlig den fra det fjortende århundrede til slutningen af det sekstende århundrede (Crystal, 1994). Det 'noget', der 'genfødes', vil dog aldrig være en tro kopi af det 'noget', der var engang, for som Heraklit sagde, så kan man ikke træde ned i den samme flod to gange.

Når jeg efterfølgende refererer til renæssancen, skal det læses som den renæssance, der ofte refereres til som havende fundet sted fra det fjortende århundrede til slutningen af det sekstende århundrede. Det essentielle vil imidlertid ikke være selve tidsperioden, hvori den klassificeres som havende fundet sted, men selve tankegangen og udviklingen af samme i forbindelse med renæssancen. Da det er selve tankegangen, der her er af interesse, vil det også være tankegangen, der søges 'fulgt', forstået på den måde, at jeg ikke vil holde mig indenfor den afgrænsede periode fra det fjortende til slutningen af det sekstende århundrede; der vil eksempelvis også blive henvist til de to tidligere renæssancer, da nogle af tankerne fra disse overføres til renæssancén.

Renæssancen hænger sammen med humanismen, det vil sige, til en genfødsel eller en venden tilbage til den antikke græske og romerske litteratur. Termen humanisme stammer oprindeligt fra det latinske *humanitas*, der blandt andet af Cicero blev anvendt om den form for kulturelle værdier, man kunne opnå gennem, hvad der blev betegnet som en liberal uddannelse. *Studia humanitatis* indeholdt studier i: sprog, litteratur, historie og moral filosofi. *Humanitas* var med andre ord oprindeligt en aktivitet eller en måde at være på som menneske, som man kunne opnå ved at studere bestemte fag. Omformningen af termen til et koncept eller et substantiv skete formentlig først for første gang i

Tyskland i 1809, hvor humanisme kom til at stå for studiet af antik græsk og romersk litteratur, og de menneskelige værdier, der kunne udledes af disse studier (Mann, 1996). Hermed ikke sagt, at man ikke havde studeret den antikke litteratur før i begyndelsen af det nittende århundrede, det havde man, men det var først i begyndelsen af det nittende århundrede, at termen humanisme manifesterede sig som koncept eller substantiv omkring det at foretage disse studier.

Humanisme forstået som studiet i antikke græske og romerske tekster opstod allerede i det niende århundrede, men fik først stor indflydelse i og for den vestlige kultur i renæssancen. Renæssancen var netop kendetegnet ved en genopståen eller vendten tilbage til den antikke litteratur. Men som sagt man kan ikke træde ned i den samme flod to gange. Fra at retorik i antikken havde været en kunst ud i at holde taler, blev retorikken i det tolvte århundredes Italien til *ars dictaminis*, kunsten at skrive breve. Interessen blev altså allerede på dette tidlige tidspunkt drejet væk fra det talte sprog til det skrevne sprog (Mack, 1996; Mann, 1996). Selvom opfindelsen af bogtrykkerkunsten²¹ i den vestlige verden ikke som sådan havde nogen forbindelse med humanismen, så er humanismen nøje forbundet med det skrevne ord. Alene det at studere de antikke tekster og at oversætte dem var forbundet med det skrevne ord. Endvidere blev de unge mænd i langt højere grad uddannet i at udforme skriftlige dokumenter end i at holde offentlige taler. Hukommelsen kunne lægges ned i skriften (Davis, 1996; Grafton, 1996).

I middelalderen og ind i renæssancen spillede poesien stadig en meget væsentlig rolle i lærde kredse, og den store mængde af digte som humanisterne på dette tidspunkt producerede til forskellige lejligheder tyder på, at poesi snarere blev betragtet som en form for praktisk færdighed frem for som en inspirerende kunstart. I 1526 skrev den tyske humanist og religions reformator Philipp Melanchthon for eksempel, at en person som ikke kunne skrive poesi var ikke berettiget til at have en mening om lærte sager, endvidere kunne en sådan person ikke siges at være kompetent til at skrive prosa (Jensen, K., 1996).

Men der skete et skift, interessen var ikke længere rettet mod det talte sprog, derimod var interessen rettet mod det skrevne sprog. Philologen Lorenzo Valla var en af de mest

²¹ Bogtrykker kunsten opstod i den vestlige verden i midten af det femtende århundrede. Johann Gutenberg trykte i 1454 den første Gutenbergske Bibel i den tyske by Mainz (Davies, 1996).

originale intellekter i det femtende århundrede. Lorenzo Valla var inspireret af Aristoteles' teorier omkring retorik, men til forskel fra Aristoteles, der hævdede, at det var stilen, der var afgørende for, om en tale virkede overbevisende, så hævdede Lorenzo Valla, at det var emnet og argumenterne, der var afgørende:

"The strength of an argument derived not from the form in which it was expressed but from the strength of the connection established through the topics and from the writer's skill in choosing his words. Valla saw logic as a linguistic skill, and he attempted to solve difficulties in argument ... by evoking the context in which a sentence must have been uttered ... Valla's *Elegantiae linguae Latinae* (1441-9), in which he discussed the history and usage of numerous words in order to restore the rich distinctions of classical Latin was much read and greatly valued in the late fifteenth and sixteenth centuries" (Mack, 1996: 86).

Der ses her klart et skift i hvad, der kan kaldes 'sandhedskriterium'. Det var ikke længere stilen, der er afgørende, men argumentet. Poesien fortrænges til fordel for logikken; og *poetikken og retorikkens veje skilles*.

Fra kvalitativ til kvantitativ virkeligheds erfaring

"Philosophy is written in this grand book, the universe, which stands continually open to our gaze, but the book cannot be understood unless one first learns to comprehend the language and read the letters in which it is composed. It is written in the language of mathematics, and its characters are triangles, circles, and other geometric figures without which it is humanly impossible to understand a single word of it; without these, one wanders about in a dark labyrinth."²²

Galileo Galilei

Hvad blev der af sammenhængen mellem retorik og poetik? Hvad skete der med det smukke sprog og *pathos* i forbindelse med talen? Det skal ikke glemmes, at det var kun-

²² Galileo Galilei citeret i Crosby (1998: 240).

sten, det var det poetiske sprog herunder *pathos*, der skabte erkendelse i det antikke Grækenland. Poeterne var læremestre par excellence. Og poeten, tragedie digteren og sofistten, var ofte en og samme person. Erkendelse var kvalitativ, og hang sammen med det æstetiske, sammen med nydelsen, som var uløseligt bundet til det at lære. Det gode liv var kvalitativt. Til det gode liv hørte det at lære noget, og det at lære noget var forbundet med æstetisk nydelse, der var forbundet med følelser. Virkeligheden, det gode liv, det blev målt, hvis man da ellers i denne forbindelse kan tale om at måle, det blev 'målt' kvalitativt - sådan vedblev det imidlertid ikke at være. Hvad skete der?

I midten af det niende århundrede beskrev Ibn Khurradadhbeh Vesteuropa som en samling af:

” 'eunuchs, slave girls and boys, brocade, beaver skins, glue, sables, and swords' ” (Crosby, 1998: 3)

og ikke stort andet. Et århundrede senere skrev Masudi:

” 'farther they are to the north the more stupid, gross, and brutish they are' ” (Crosby, 1998: 3).

På daværende tidspunkt var det sådan, at enhver sofistikeret muslim ville have beskrevet vesteuropæerne, på enhver måde barbarer sammenlignet med den islamiske verden. Men seks hundrede år senere havde vesteuropæerne mere end indhentet, ikke kun den islamiske verden, men hele verden (Crosby, 1998) – vores virkelighedsopfattelse var blevet kvantitativ, en opfattelse vi stadig den dag i dag i udstrakt grad tager for givet:

”During the late Middle Ages and Renaissance a new model of reality emerged in Europe. A quantitative model was just beginning to displace the ancient quantitative model. Copernicus and Galileo, the artisans who taught themselves to make one good cannon after another, the cartographers who mapped the coasts of newly contacted lands, the bureaucrats and entrepreneurs who managed the new empires and East and West India companies, the bankers who marshaled and controlled the streams of new wealth – these people were thinking of reality in quantitative terms with greater consistency than any other members of their species” (Crosby, 1998: xi).

Temperantia

I midten af det sekstende århundrede skabte maleren Peter Bruegel the Elder kunstværket *Temperance* (Crosby, 1998). *Temperance*, der på latin hedder *Temperamentia* og på græsk hedder *Sofrosyne*, er en personificering af *Mådehold* eller *Selvdisciplin*. Under maleriets original står følgende latinske motto skrevet (her citeret på engelsk):

“We must look to it that we do not give ourselves over to empty pleasures, extravagance, or lustful living; but also that we do not, because of misery greed, live in filth and ignorance” (Klein, 1963: 243).

Sofrosyne er oprindeligt en af Platons fire kardinaldyder, der udover *Sofrosyne* (mådehold, selvdisciplin; på latin *temperamentia*) udgøres af: *Phronesis* (visdom; på latin *sapientia*), *Andreia* (tapperhed; på latin *fortitudo*) og *Dikaiosyne* (retfærdighed; på latin *justitia*) (Kirkeby, 1998b; Johansen, 1994). Platons kardinaldyder hænger sammen med omdannelsen af Athen til en demokratisk retsstat. Kardinaldyderne var Platons svar på, hvordan arbejdsdelingen i den nye statsmodel nødvendigvis måtte og skulle have et moralsk fundament for retfærdighed. Kardinaldyderne kunne tilforordnes samfundsklasser eller samfundsfunktioner. Visdommen [*phronesis*] måtte findes hos regenterne og tapperheden [*andreia*] hos vogterne; hvor imod *selvdisciplin* [*sofrosyne*], der består i at holde igen på lyst og begær, måtte forefindes hos alle klasser. Retfærdigheden [*dikaiosyne*] blev bestemt som det rigtige forhold mellem samfundsklasserne, og udtrykt gennem grundsætningen 'at gøre sin gerning' (Johansen, 1994).

Som det erindres er *sofrosyne* også en meget vigtig dyd for Aristoteles. Det er den fordi, det modsatte er tegn på moralsk svaghed eller rettere, mangel på *sofrosyne* er moralsk svaghed. Moralsk svaghed er for Aristoteles det, at vi generelt set godt ved, hvad der er rigtigt og forkert, men at vi ikke rigtig indser dette, når vi selv befinder os i situationer, hvor vi bevæger os på moralens grænse. Det vil sige, at vi ikke indser det, fordi vi for daværende er grebet af lidenskab i en sådan grad, at vi mister vores evne til rationelt at vurdere situationen. Eksempelvis var symposiet eller drikke-gildet en begivenhed, hvor man spiste og drak meget, og hvor man fornøjede sig med underholdning og prostituerede. Aristoteles mente, at disse begivenheder blev drevet for vidt. Disse usvævelser var ifølge Aristoteles tegn på lastefuldhed og umådeholdenhed (Hutchinson, 1996).

Sofrosyne betyder egentlig at 'bevare forstandighed', det vil sige at bevare *phronesis*, den rette handling. *Sofrosyne* har netop fået sit navn, fordi den foregiver at støtte og beskytte *phronesis* (*sozousa ten phronesin*) (Aristoteles, 1995; Aristoteles, 1980). Men hvor *sofrosyne* hos Aristoteles var støttende og beskyttende for *phronesis*, det vil sige for den situationsbestemte rette handling vedrørende ting og forhold, der er gode for mennesker; så blev *sofrosyne* i oplysningstiden 'omdannet' til at støtte *episteme*. Det vil sige, at *sofrosyne* ændrede sit formål fra at beskytte den situations bestemte gode handling, til at beskytte den universelle videnskabelige kundskab, hvis formål var at søge sandheden i det uforanderlige, herunder at beherske evnen til strenge bevisførelser. På Bruegels maleri kan *Temperantia* siges ikke kun at symbolisere mådehold og selvdisciplin, men også det at kunne disciplinere verden, universet, ja 'virkeligheden'²³.



Kilde: Klein, 1963: 245

²³ Selve billedanalysen er primært inspireret af Crosby (1998); men støttet og udbygget gennem Bergh (1976); Delevoy (1972); Klein (1963); Romdahl (1947).

I maleriets centrum er selveste Temperantia placeret. I hendes venstre hånd holder hun et par briller, et symbol på klogskab; og i hendes højre hånd holder hun en tøjle, der fører op til et bidsel i hendes mund, et symbol på selvbeherskelse. Hun har sporer på hælene, et symbol på magt; og rundt om livet har hun en slange knyttet som bælte, der kan være et symbol på kontrolleret passion. Hun står på vingerne af en gammel vindmølle, som var den største enkelt teknologi, der blev opfundet i Europa i middelalderen. Temperantia bærer sin hovedbeklædning, det mekaniske ur, som en dronning bærer sin krone. Det mekaniske ur havde på Bruegels tid tikket i Europa i omkring 250 år, men det var og er givet den mest karakteristiske af alle vestlige opfindelser, der er gjort til kvantitativ måling.

Oven over Temperantia, i toppen af maleriets center, står en astronom på Nordpolen. Astronomen strækker sig til det yderste i faretruende stillinger for at måle vinkelafstanden mellem månen og nogle andre planeter; og neden under den helt-modige astronom står en kollega og foretager en lignende måling mellem to punkter på Jorden. Lige under de to kollegaer er der en række mennesker, som er beskæftiget med at anvende nogle lignende måleinstrumenter så som kompas, vinkelmåler med mere. Det må derfor også antages, at man i Bruegels samtid var meget optaget af og meget stolte over, at man nu var i stand til nøjagtigt at udmåle og udregne verden, ja hele universet.

Det øverste højre hjørne af maleriet er dedikeret til vold. Der er mennesker og opfindere, som alle er associeret med krig, hvilket blandt andet ses af kanonerne og artilleriet. Krig var en af de centrale beskæftigelser i malerens århundrede. I middelalderen blev krige ført af mænd på hesteryg, men militærteknologien havde ændret sig kraftigt siden da. Man havde nu mange flere forskellige og langt mere nuancerede våben. Endvidere var det sekstende århundrede, århundredet hvor soldaterne begyndte at marchere i takt. Soldaterne skulle lære at reagere som maskiner, robotter ville vi måske kalde det i dag. Det var også det århundrede, hvor de gode officerer nu også skulle uddannes dygtige matematikere; matematik var nødvendigt, fordi officererne skulle kunne arrangere tusindvis af mænd i forskellige og nye formationer under krigen. Hvis officererne ikke selv var gode matematikere, så blev de nødt til at rekrutterede matematikere til at hjælpe sig.

Lige under de to kanoner står der fem mænd, og diskuterer. De fem mænd repræsenterer muligvis de fem trosbekendelser; og det, de argumenterer om, er givet den store bog til højre for dem, som efter al sandsynlighed skal forestille biblen. Det var den slags debatter, der også for daværende var grundlaget for mange krige.

Nederst i højre hjørne sidder en lærer omgivet af børn. Han lærer børnene at læse. Det var blevet meget vigtigt at kunne læse for de ambitiøse, og selv sergenterne ved militæret skulle nu kunne læse, blandt andet fordi, det var svært at huske de mange forskellige formationer, som det nu var blevet muligt at dele soldaterne op i. Når sergenterne kunne læse, var det muligt at slå formationerne op i en bog.

Nederste venstre hjørne er dedikeret til udregninger og kalkulationer. En regnskabsfører kalkulerer i hindu-arabiske tal, medens en anden laver udregninger på bagsiden af en gammel lut, og en købmand tæller sine penge; penge var mere end nogen sinde blevet tings mål. Alfred W. Crosby skriver:

”There were no people on earth more concerned with coins than Westerners, no people who worried more about their weight and purity, who played more tricks with bills of exchange and other pieces of paper that represented money – no people on earth more obsessed with counting and counting and counting” (Crosby, 1998: 74).

Lige ovenover eller skråt til venstre for de udregnende folk i venstre hjørne sidder en maler med ryggen til – måske er det Bruegel selv. Bruegels kritiske holdning til sin samtid afspejles blandt andet ved, at han på en del af sine malerier placerer sig selv (kunstneren) bag kunstens pengemænd. Ovenover maleren er en gruppe musikanter og sangere. Sangerne eller koret synger efter en stor bog. Det sekstende århundrede var storhedstiden for kirkepolyfoni, og koret synger da givet også et meget kompliceret mangestemmigt værk. Disse værker var så komplicerede, at det simpelthen var nødvendigt for sangerne at følge med i det nedskrevne værk samtidig med, at de sang. Musikken var kalkuleret og manipuleret, den var regnet ud ned til mindste detalje.

Alfred W. Crosby mener, at Bruegel måske har placeret teateret på maleriet for at vise, at tidsalderen ikke kun var arbejde og avanceret teknologi (Crosby, 1998), men teateret kunne også, med frygt for overfortolkning, være et symbol på Bruegels skepsis overfor sin samtids nye videnskabelighed og den økonomiske vækst. Eller måske snarere et

symbol på okkultisme og magi, der stadig i det 'skjulte' spillede en væsentlig rolle i renæssancen – tilskuerne vender ryggen til os. Teatret kunne symbolisere hukommelseskunsten og stien, der fører op til teateret, kunne være Lull's stige. I renæssancen blev Lull associeret med alkymien. Og de tre skuespillere kunne symbolisere treenheden i mennesket, hvor netop hukommelsen er en af sjælens tre magter (Yates, 1992).

Bruegels maleri er en form for potpourri af, hvad der kan kaldes Vestens renæssancedrøm. Det 'valg', der blev foretaget i renæssancen, var overordnet betragtet at 'kortlægge' så meget af virkeligheden som overhovedet muligt, virkeligheden kunne og skulle synliggøres ned til mindste detalje. Selv fænomener som synes usynlige skulle synliggøres eksempelvis musik. På papir kunne man se adskillige meget nøjagtigt optegnede musikstykker, man kunne godt nok ikke høre dem, men man kunne se dem, og man kunne med det samme overskue og forudse hele musikstykket. Disse nedskrevne musikstykker tjente blandt andet også det formål at reducere improvisationen, når stykkerne blev opført (Crosby, 1998). Drømmen om at 'kortlægge' og synliggøre alt fremgår også af Bruegels malestil. Hans maleri er meget detaljeret²⁴. Det var begæret efter detaljen. Selv den mindste detalje var vigtig i den nøjagtige kortlægning af virkeligheden. Sandheden skulle frem for øjet:

"... In practical terms, the new approach was simply this: reduce what you are trying to think about to the minimum required by its definition; visualize it on paper, or at least in your mind, be it the fluctuation of wool prices at the Champagne fairs or the course of Mars through the heavens, and divide it, either in fact or in imagination, into equal quanta. Then you can measure it, that is, count the quanta. Then you possess a quantitative representation of your subject that is, however simplified, even in its errors and omissions, precise. You can think about it rigorously. You can manipulate it and experiment with it, as we do today with computer models" (Crosby, 1998: 227-229).

Bruegels maleri kan siges at symbolisere eller præsentere, vendingen fra en kvalitativ til en kvantitativ virkelighedsopfattelse eller erfaring. En vending, der har haft utrolig stor indflydelse på den videnskabelige udvikling op til i dag, og stadigvæk i udstrakt grad er dominerende for størstedelen af den videnskabelige produktion i dag – også indenfor

²⁴ "All is in everything; nothing is isolable from the whole. And since implicit in any given fragment, however small, of a completed work is the vibrant life infusing the composition as a whole, the magic power of a detail can never play us false" (Delevoy, 1972: 28).

samfundsvidenskaberne. Eksempelvis er en af de linser (metaforer) Gareth Morgan præsenterer som et organisationsanalytisk værktøj 'hjerne metaforen'(Morgan, 1997). Denne linse er et eksempel på, hvordan nogle forskere den dag i dag viderefører denne tradition i en ekstrem grad.

Kvantificering af tiden

Alfred W. Crosby mener, at det er opfindelsen af det mekaniske ur, det vil sige det at blive i stand til at kvantificere tiden, at det er den opfindelse, der har haft størst indflydelse på den vestlige tankegang. Opfindelsen af det mekaniske ur er ifølge Alfred W. Crosby grundlaget for vores udvikling fra 'barbarer' til et højteknologisk og på mange måder førende og under alle omstændigheder dominerede samfund på verdensplan:

"Western Europeans were among the first, if not the first, to invent mechanical clocks, geometrically precise maps, doubleentry bookkeeping, exact algebraic and musical notations, and perspective painting. By the sixteenth century more people were thinking quantitatively in the Western Europe than in any other part of the world. They thus became world leaders in science, technology, armaments, navigation, business practice, and bureaucracy, and created many of the greatest masterpieces of Western music and painting" (Crosby, 1998).

I det hele taget er tidsfænomenet, vores opfattelse af tid, meget væsentlig for vores virkelighedsopfattelse. Det at være, eller rettere at tro at være, i stand til at dominere eller disciplinere tiden, denne virkelighedsopfattelse, mener Alfred W. Crosby, har givet Vesteuropa sit forspring.

I middelalderen havde europæerne godt nok inddelt dagen i et dusin timer, ligesom natten havde et dusin timer; men det var ikke timer med fast længde, som vi kender det i dag. Alt efter årstiden strakte timerne sig i kortere eller længere tid. Hvis man havde behov for at vide, hvilket tidspunkt på dagen det var, så kiggede man oftest efter solens position på himlen, eller man lyttede efter kirkeklokken, som var det mest effektive informationsmiddel desangående på den tid. Det system, kirkeklokkerne ringede efter, var delt ind i syv, fordi munkene skulle bede syv gange om dagen (et system der i øvrigt stadig følges den dag i dag). Kirkeklokkernes klang var altså en indikation om tid til

bøn (Crosby, 1998). Folk var skam optaget af tiden i middelalderen, men af helt andre grunde end i dag. Man var optaget af tiden på grund af tidens symbolske værdi, ikke som i dag på grund af præcision. Alfred W. Crosby har en meget sjov anekdote omkring, hvordan tidspunktet for 'middag' i forhold til oprindeligt er blevet rykket til tidligere på dagen:

"At the very beginning of the Middle Ages there were only three of these hours, then five, and finally seven, and they never were solidly moored to clock time. They were breadths, not points, of time. Choosing the moment within their durations to ring the church bell was problematic. We can get a sense of this by examining the saga of the heroic trek of *noon*. The word *noon* is derived from the canonical hour none, the name of which comes from the Latin for the ninth hour of the day, which, counting forward from sunrise, was originally rung at something like 3:00 or 15:00 in the *afternoon*. During the middle Ages the ringing of none migrated back through the day until it reached its final resting place, midday, as early as the twelfth century. The migration no doubt proceeded at different rates in different localities. In thirteenth century England, where Normans and Saxons had not yet fused into Englishmen, the process seem to have been especially complicated: *none* may have meant midafternoon in French, but midday in English. None's long march may have originated with monks who could not eat until none during fasts, and therefore saw to it that none was rung earlier and earlier (Crosby, 1998: 33-34).

De første mekaniske ure var så store og så kostbare, at det sikkert kun var de mest velhavne munkesamfund, der havde råd til at anskaffe dem. Det vides ikke, hvem der byggede prototypen på de europæiske mekaniske ure, eller hvor de blev bygget; men man ved, at det er sket i slutningen af det trettende århundrede. Efter 1300 er der under ingen omstændigheder tvivl om, at det mekaniske ur var blevet en realitet. Der er fra dette tidspunkt flere referencer til tidsmålings maskiner. Det underliggende princip for den traditionelle fokusering på og inddeling af tid var hovedsagelig af negativ art. Man skulle ikke sløse den tid bort, som Gud holdt regnskab med, og som mennesket betalte for. Anvendelsen af tidstabeller og timeplaner skulle modvirke faren for at sløse tiden bort. At sløse tiden bort var syndigt, det var moralsk og økonomisk uhæderligt, og det var mangel på selvdisciplin, det vil sige et brud med Platons kardinal dyd *sofrosyne*, der på latin kom til at hedde *temperamentia* (Crosby, 1998; Foucault, 1994).

Vesteuropæerne var ikke de første, der havde mekaniske ure. Kineserne havde store mekaniske ure allerede i det tiende århundrede. Måske havde europæerne hørt om den kinesiske opfindelse og var blevet inspireret, det vides ikke, men en ting var helt unik for vesteuropæerne, og det var den store entusiasme for de mekaniske ure, for kvantifi-

ceringen af tiden. Tiden var med kvantificeringen blevet gjort målbar, den var blevet gjort lineær. Fra munkesamfundene spredte passionen for opdelingen af tiden og tidtagning sig til fabrikkerne, skolerne og hospitalerne, hvor man efterhånden blev i stand til at inddele tiden i mindre og mindre enheder. Michel Foucault skriver, at tidsinddelings tre store metoder var: at foretage inddelinger, at tvinge menneskene til at lave bestemte ting, samt at regulere rytmer og repetition. Tidsinddelingen og dens metoder blev et vigtigt redskab til at overvåge og kontrollere mennesker med (Crosby, 1998; Foucault, 1994).

Passionen for tidsinddeling og dennes metoder er ikke aftaget i vores tid. Hvis vi ganske kort kaster et blik på nogle af de forandringsværktøjer, der anvendes i samtidens organisationer kan blot næves Business Process Reengineering, hvor et vigtigt aspekt i dette koncept er fokusering på gennemløbstider og ansvarsskift; samt Total Quality Management, hvor det drejer sig om, at gøre tingene på samme måde hver gang, at lave nul fejl, for at opnå en ensartet kvalitet. Nøjagtige beskrivelser af arbejdsgange, ansvarsskift med meget meget mere i samme boldgade, hører til den organisatoriske hverdag.

Indenfor organisationsteorien anvender en del postmodernistiske teoretikere, herunder mange feministiske teoretikere Michel Foucaults teorier om kontrol, overvågning og magt til at analysere eller rettere dekonstruere organisation med. Ved hjælp af disse dekonstruktioner søger teoretikerne at give stemme til 'minoriteter' i organisationen, herunder kvinder (Hearn & Parkin, 1993; Mills, 1993).

Forvisningen af retorik

Retorikken var op gennem middelalderen og renæssancen stadig vigtig, men den blev som tidligere nævnt omdannet fra at være en kunst udi det talte sprog, til at være en kunst udi at skrive breve. Denne omdannelse skete blandt andet fordi, man søgte at standardisere bogstaverne, men størst indflydelse fik opfindelsen af bogtrykkerkunsten. En meget vigtig del af den antikke retorik var hukommelseskunsten, man skulle kunne huske de lange indviklede replikker og taler, herunder lovtaler. Med bogtrykkerkunsten kunne hukommelseskunsten lægges ind i bøgerne.

Hukommelseskunsten forblev en vigtig del af retorikken op gennem middelalderen og renæssancen. Men i oplysningstiden og i romantikken forviste man retorikken. Man gjorde det af to forskellige grunde, som kan siges at adskille oplysningstiden fra romantikken; men vi kan følge begge begrundelser ind i modernismen, og det er derfor, at jeg kort vil beskæftige os med de 'anti-retoriske' vendinger i oplysningstiden og romantikken.

I oplysningstiden forviste man retorikken fra det teoretiske videnskabelige sprog. Endvidere blev det skrevne sprog betragtet som mere præcist, blandt andet fordi man ikke gennem det skrevne sprog kunne blive påvirket rent følelsesmæssigt af en taler, der stod overfor en. Det skrevne sprog var rensset for støj; og poesi og metaforik var blevet uvidenskabelig. At anvende metaforer i sproget blev betragtet som en primitiv sprogbrug. Det vil sige, i den primitive sprogbrug, hverken udtrykte ordene, eller kunne ordene udtrykke, det objekt de forsøgte at benævne. Hvis man stod foran et ukendt objekt, var det vigtigt, at man kunne benævne det, og i denne forbindelse var det kun primitive folk, der var slaver af deres passioner, hvilket vil sige af at anvendte metaforer i deres sprogbrug (Eco, 1997).

Det skal her lige tilføjes at til trods for, at det teoretiske videnskabelige sprog forviste metaforer fra sit sprog, så er det videnskabelige sprog faktisk fyldte med metaforer. Et forhold jeg vil vende tilbage til senere i afhandlingen er, at de metaforer som videnskaben i udstrakt grad benytter sig af kan kaldes 'døde' eller slidte, og hermed adskiller de sig fra de 'levende' og skabende metaforer, som poetikken benytter sig af. Grunden til at poetikken benytter metaforer er, at disse medvirker til at skabe ny erkendelse hos tilhøreren, hvorimod det videnskabelige sprog anvender metaforer til at afbilde virkeligheden med, det vil sige til at påtvinge det andet menneske sandheden.

Hukommelsen skulle under alle omstændigheder lægges ned i teorierne, og det ikke ved hjælp af poesi og metaforer, men ved hjælp af et logiskmatematisk sprog. Matematikken var tættere på 'virkeligheden', matematikken var et præcist utvetydigt og sandt sprog. Billedverdenen mellem sansning og sprog var blevet matematisk.

Den imaginære verden var meget vigtig for Aristoteles, fordi han mente, at det imaginære var en form for bindeled mellem sansning og sprog. Det vil sige, at først sanser vi noget, selve det vi har sanset, opfatter vi så først i en form for billedsprog, hvorefter at

vi først efter, at vi har opfattet sansningen som billedsprog, kan oversætte dette billedsprog til et kommunikativt sprog, som vi kan meddele os gennem til andre mennesker. Det imaginære, eller det jeg her har kaldt 'billedsproget', er således ifølge Aristoteles altafgørende for, at vi kan forstå noget overhovedet (Yates, 1992). I oplysningstiden blev disse 'billeder' til et matematisk sprog, fordi man mente, at matematikken var neutral, den var rensset for følelser eller rettere forførelser. Man forbandt retorikken med poesien, og et af poesiens formål var at vække *pathos*, det vil sige stærke følelser hos tilhøreren, og følelser hørte som nævnt ikke hjemme i det sande transparente 'billedsprog', fordi det slørede fornuften og rationaliteten, det slørede tanken. Matematikken blev opfattet som dét transparente sprog, der kunne give adgang til sandheden. Matematikken kunne afbilde virkeligheden objektivt. Matematikken var rensset for følelser. Matematikken blev opfattet som den sande adgang til virkeligheden. Hvis vi vender tilbage til Bruegels maleri, så afbilder det på mange måder denne virkelighedsopfattelse.

Sproget der kunne (be)gribe virkeligheden skulle være transparent og det skulle være universelt. Wilhelm Gottfried Leibniz nævnes ofte som en af ophavsmændene til et logisk matematisk sprog (Bender & Wellbery, 1990; Eco, 1997; Yates, 1997). Jeg vil kun meget kort skitsere Wilhelm G. Leibniz ide eller ræsonnement bag hans tanker om det logiske sprog.

Ifølge Umberto Eco var Wilhelm G. Leibniz's intention at skabe et logisk sprog i lighed med algebra, som kunne nå eller erkende den hidtil ukendte sandhed, udelukkende ved hjælp af syntakse regler og symboler (eller tegn). Ved brug af et sådan logisk sprog, ville det vigtige være at vide, at den kvantitet, som de algebraiske symboler refererede til, løste en ligning eller lighed. Symbolerne i det logiske sprog stod i stedet for konkrete ideer, eller rettere de afløste simpelthen konkrete ideer. Tallene hjalp eller assisterede således ikke fornuften, de substituerede fornuften. Ifølge Umberto Eco så Wilhelm G. Leibniz med andre ord en analogi mellem verdenens orden, det vil sige af, hvad der er sandt, og den grammatiske orden af symboler i sproget. Matematikken kunne afbilde en objektiv sandhed (Eco, 1997).

René Descartes er blandt andet kendt for sin sætning *cogito ergo sum*, som betyder, 'jeg tænker, altså er jeg til'. Vi eksisterer ifølge René Descartes som frie tænkende individer. Frie forstået som det, at vi kan 'viske tavlen ren', vi kan tænke selvstændige tanker, som ikke er påvirket af den verden, vi er kastet ind i. Det enkelte individ er en unik tænkende

substans (*res cogitans*). 'Jeg'et' er 'mig'ets' sjæl, som er totalt adskilt fra kroppen. 'Jeg'et' eller 'selvet' ville stadig være, hvad det er, selvom kroppen ikke eksisterede. 'Selvet' er et tænkende subjekt, et 'jeg', der kan tænke over et 'mig'. 'Jeg' kan be- (gribe) mit 'mig'. 'Selvet' er det der gør, at vi er. 'Selvet' er det primære, kroppen det sekundære (Audi, 1996; Cottingham, 1995; Gagliardi, 1996).

I romantikken forviste man retorikken fra det imaginære æstetiske sprog. Retorikken blev opfattet ikke som et æstetisk sprog, men som et sprog, hvis formål var overbevisning og overtalelse, altså som et koldt beregnende sprog. Retorikken var ikke et spontant sprog, forstået således at retorikken ikke hentede sin næring fra den spontane tanke. Ifølge den romantiske opfattelse var den ægte tanke spontan, og det æstetiske sprogs indhold fandt automatisk sit sande udtryk på grund af dette forhold. Det æstetiske sprog repræsenterede med andre ord den ægte tanke. I romantikken placerede man ligesom i oplysningstiden også individet i midten af verden. Individet var frit og kreativt. I og med fokuseringen på det frie kreative individ, opstod også en fokusering på forfatteren til et værk. Et litterært værk havde en unik forfatter, og i stedet for at ordne sit bibliotek efter eksempelvis emner, eller ganske enkelt højden på bøgerne, så blev biblioteker nu ordnet efter forfattere (Bender & Wellbery, 1990).

“ ... Descartes rejects as useless and empty not only the doctrine and practice of rhetoric, but also the teaching of poetry as a rhetorical skill. His notion that poetic talent and imagination dwell solely within the inwardness of the subject anticipated by one hundred and fifty years the Romantic elimination of rhetoric as the basis of poetic theory. There is a reason for this historical prolepsis: the Cartesian cogito inaugurated the subject-centered philosophical and cultural discourse that would find its culmination in Romantic thought (Kant's transcendental synthesis of apperception, Fichte's self-positing Absolute Ego, Hegel's notion of substance as subject). Perhaps we can grasp here the affinity between the Enlightenment and Romantic destructions of rhetoric. The cogito, the unshakable foundation of certainty, generates at once the impersonal or abstracted subject of science and the creative, self-forming subject of Romanticism. Once these subjective functions took command over the field of discourse and representation, rhetoric could no longer maintain its cultural predominance. Foundational subjectivity – be the subject as *res cogitans* or as creative origin, as unique individual personality or as disinterested free agent within the political sphere – erodes the ideological premises of rhetoric” (Bender & Wellbery, 1990: 11-12).

Jeg vil i ånd med John Bender og David E. Wellbery ikke efterfølgende skelne skarpt mellem oplysningstiden som periode og romantikken som periode, det vil sige som linære forløb. Det vil jeg ikke, fordi det essentielle her er, at de to tankegang kan følges

helt ind i det tyvende århundrede, og hermed ind i organisations- og ledelsesteori. Organisationsteorien (herunder ledelsesteori) som videnskab må betragtes som en ung videnskab, da der ikke kan tales om nogle organisationsteoretiske skoler som sådan før den bureaukratiske skole og den videnskabelige skole, der begge opstod i begyndelsen af det tyvende århundrede, det vil sige på det tidspunkt, hvor der kan tales om en 'overgang' fra håndværkersamfund til industrisamfund, eller rettere hvor industrisamfundet var i fuld fremdrift. Fokus vil i stedet blive lagt på modernismens²⁵ virkelighedsopfattelse, hvor 'selvet' som er fælles for både oplysningstiden og romantikken bevarer; men hvor der samtidig foretages en meget skarp adskillelse mellem videnskab og litteratur. Det vil sige mellem videnskab som havende adgang til sandheden, hvorimod litteraturen og poesien opfattes som fiktion, som forførelse. Videnskaben afbilder virkeligheden, det gør poesien og litteraturen ikke. De tilhører to forskellige verdener - virkelighedens eller sandhedens verden og fantasiens verden.

Organisationsteoriens fornægtelse af retorik

Organisationsteoriens rødder er kendetegnet ved et objektivistisk videnskabsideal. Det vil erkendelsesteoretisk sige, at verden eksisterer uafhængig af vores erfaring af den. Med andre ord forestiller man sig her, at man positivt og modsigelsesfrit kan sige noget absolut sandt om virkeligheden og hermed om organisationen. Objektet, som eksempelvis kan være en organisation, menneskene i organisationen eller et eller andet fænomen eksempelvis en bestemt forandring, erkendes som noget derude, med andre ord som et objekt eller en ting, som jeg kan stille mig udenfor. Subjektet, som eksempelvis kan være mig eller virksomhedskonsulenten, er det, der erkender ved hjælp af min rationelle tanke. Det tænkende subjekt, eksempelvis mig eller virksomhedskonsulenten står således helt ved siden af og udenfor det objekt, vi skal udtænke og udtale sandheden omkring (Kirkeby, 1994b; Larsen, 1995).

²⁵ Modernismen, som grundlaget for vores videnskabelige tankegang, siges almindeligvis at have sin begyndelse i 1600-tallet, det vil sige i oplysningstiden. Der kan med andre ord allerede tales om modernisme som videnskabelig grundtanke i 1600-tallet (Carter & Jackson, 1993). Nogle teoretikere formulerer det således, at modernismen startede på det tidspunkt, hvor mennesket opfandt sig selv (Hassard, 1996), det vil sige på det tidspunkt, hvor mennesket opfandt eller konstruerede 'selvet'.

Ideen om, at der findes et universelt erkendelsessubjekt bunder blandt andet i det naturvidenskabelige ideal om udførelse af eksperimenter. Det vil sige, at et eksperiment skal kunne udføres overalt og af enhver på principielt samme måde. Med andre ord konsulenten og jeg skal uafhængigt af hinanden kunne udføre de samme analyser eller eksperimenter i organisationen, og nå frem til præcist det samme resultat. Konsulenten og jeg kan uafhængigt af hinanden udføre de samme analyser og nå frem til de samme resultater, fordi vi ifølge det objektivistiske videnskabsideal er i stand til at konfrontere organisationen på samme måde. Vores sanser eller måske rettere vores rationelle tanke er ens. Tilgængæld må vi begge forholde os videnskabeligt til objektet, hvis vi skal opnå en sand og neutral erkendelse af det. Det vil i praksis sige, at vi må holde alt uvidenskabeligt støj udenfor vores analyse. Uvidenskabeligt støj er eksempelvis alt, hvad der er bundet til bestemte situationer, så som følelser, magt og begær. Endvidere skal vi holde os til en præcis sprogbrug, det vil sige, at sproget må ikke være følelsesladet, det må ikke indeholde metaforer, det skal være så objektivt, neutralt og gennemsigtigt som muligt, kun derved kan vi nå sand universel erkendelse. Men det kan frem for alt lade sig gøre ifølge objektivismen (Kirkeby, 1994b; Larsen, 1995).

Til trods for at sprogbrugen skal være så præcis som muligt, hvilket indenfor dette ideal blandt andet betyder, at det ikke må indeholde metaforer, og at det ikke må være følelsesladet; ja så er selve begrebet 'organisation' faktisk en metafor, godt nok en så slidt metafor, at det kan diskuteres, hvor stor erkendelse anvendelsen af den kan bevirke hos tilhøreren. Termen 'organisation' stammer fra det græske *organon*, som betyder redskab. En organisation kan altså med udgangspunkt i det græske begreb tolkes som et redskab eller en maskine til opnåelse af et eller andet mål, det værende sig pæne tal på bundlinjen, effektivitet, overlevelse med mere. Ordet 'organisme' stammer også fra det græske *organon*. Organisme tankegangen eller organicismen som den også kaldes er en metafor hentet fra biologien, og den indebærer meget groft sagt at teorier fra biologien om organiske helheder overføres på samfundsforhold, det vil sige overføres på forhold som ikke i bogstavelig forstand er organiske.

Den første betydning af begrebet 'organisation', hvor der er tale om én organisation som et redskab, trækkes der lidt på smilebåndet af indefor organisationsteori i dag, fordi man mener, at man har taget afstand fra den, man har lagt den bag sig, man er kommet videre. De teorier der blev/bliver udformet indenfor denne 'redskabsopfattelse' kan meget overordnet klassificeres under det som Finn Borum (Borum, 1995) betegner som 'teknisk-rationelle' indfaldsvinkler til organisation. Den anden betydning af begrebet 'orga-

nisation', der stammer fra organicisme tankegangen og hermed implicit fra biologien, kan vi finde i de systemteoretiske indfaldsvinkler til organisation. Disse indfaldsvinkler trives den dag i dag i bedste velgående indenfor organisationsteorien. Hvis vi skal holde fast i det objektivistiske videnskabsideal, er det dog kun dele af systemteorien, det vil være rimeligt at tale om; og det er de indfaldsvinkler som Finn Borum (Borum, 1995) under et betegner som 'humanistiske' eller hørende under 'OrganisationsUdviklings' traditionen.

Den humanistiske indfaldsvinkel med rod i de objektivistiske traditioner kan blandt andet spores i ideen om, at man kan rette opmærksomheden mod medarbejdernes ve og vel, ved hjælp af medarbejder undersøgelser, hvor medarbejderne hver i sær udfylder et spørgeskema. Ideen hviler implicit på en antagelse om, at medarbejderne opfatter spørgsmålene på samme måde. Den hviler også på en antagelse om, at det er muligt at sammenligne og ej mindst lave statistiske udregninger, der kan udsige 'sandheden' om graden af medarbejder-tilfredshed. Desuden antages det, at spørgsmålene er de rette variable til at måle ve og vel med. Endvidere, og det er ikke mindre væsentlig, så reducerer den ansvars for medarbejdernes ve og vel til kold beregning, lederen bliver som sådan frataget ansvaret for direkte nærvær og samværd med medarbejderne. Lederne bliver fritaget for at være følelsesmæssigt engageret i og med andre mennesker, følelser er irrationelle. Lederne kan i stedet koncentrere sig om det væsentlige, nemlig økonomien og bundlinjen.

En paradoks situation opstår når medarbejderne mister tilliden til sådanne undersøgelser. I Tele Danmark Erhverv havde man lavet nogle forskellige medarbejdertilfredsheds-undersøgelser de seneste par år. Termen forskellige er her vigtig, fordi lederne udtrykte, at de havde fået lavet undersøgelserne og hermed skemaerne om, fordi de tidligere skemaer var for dårlige, men det var ikke teknikernes fortællinger om, hvorfor skemaerne var lavet om, eller om hvorfor undersøgelserne i det hele taget blev foretaget. En tekniker udtrykte at grunden til, at undersøgelserne var blevet lavet om var, at man fra ledelsesside ville manipulere resultaterne for at undgå kritik fra medarbejderne. Teknikeren mente at problemerne i organisationen skulle findes på ledelsesniveau, ikke nede på 'gulvet', men undersøgelsen gav ikke teknikerne mulighed for at udtrykke sig om forhold længere oppe i hierarkiet. Den ellers så 'objektivt' designet undersøgelse blev altså gennem teknikernes fortællinger opfattet som manipulative redskaber, hvis formål var at skjule problemer på ledelsesniveau.

Til trods for at en ren objektivistisk virkelighedsopfattelse i dag betragtes som naivt og snævertsynet, så udøves megen planlægning stadig med rødder i denne opfattelse. Mange organisationsforandringsprojekter er stadig rendyrket top-down projekter. Ledelsen beslutter, at organisationen skal effektiviseres. En ekstern ekspert tilkaldes for at analysere og udsige sandheden om organisationen. Eksperten laver en detaljeret plan for den forandringsproces, der skal øge effektiviteten i organisationen. Ekspertens plan står herefter klar til implementering i organisationen - og vigtigst af alt, hvis planen følges øges effektiviteten til et på forhånd fastsat måleligt mål – formodes det.

Et andet eksempel fra Tele Danmark Erhverv, hvor man blandt andet med baggrund i Business Process Re-engineering analyser havde forsøgt at effektivisere kundeservicen, mundede ud i en øget registrering af teknikernes arbejdsgange. Teknikerne fandt de ændrede og herunder begrænsede ansvarsområder ineffektive og uhensigtsmæssige; 'som stopklodser omkring benene' udtrykte en det. De øgede registreringer, som teknikkerne sagde, at der var blevet mange flere af, blev opfattet som kontrol og overvågningsredskaber. På grund af teknikernes mistillid og manglende forståelse for de ændringer i deres daglige arbejdsgange, som der var blevet dikteret fra ledelsen, rettede teknikerne sig heller ikke altid efter arbejdsproces beskrivelserne, men gjorde i stedet tingene på deres egne måder, hvor efter de så manipulerede registreringerne for ikke at få brok om og fra ledelsesside. Et sådan eksempel er nærmest komisk. Ledernes manglende indføling med teknikerens organisatorisk hverdag medfører, at lederne fejlagtigt tror, at de ved hjælp af rationelle styringsmekanismer leder og styre organisationen, men i realiteten mister de mere og mere styringen. Ledernes manglende indfølingsevne for teknikerens organisatoriske hverdag (teknikeren opnår jo de kvantitativt fastsatte mål) og teknikerens mistillid til lederne er total.

Retorik udfoldes stadig

Til trods for at organisationsteoriens rødder (objektivismen) forviste retorikken, og næsten organisationsteori den dag i dag stadig gør det, så trives retorikken i bedste velgående. At fortie eller fornægte retorikkens trivsel får imidlertid ikke opblomstringen til at forsvinde. Retorikken er ikke længere én disciplin, den er multidisciplinær, og skriver John Bender og David E. Wellbery:

“The rhetoric that, with the ruin of Enlightenment-Romantic culture, now increasingly asserts itself, shares with its classical predecessor little more than a name” (Bender & Wellbery, 1990: 25).

Retorikken er i mange tilfælde blevet en del af, ja selve grundlaget for, vores virkelighedsopfattelse. Et grundlag, der også kan kaldes en medleven, som er så almindelig for os, at vi slet ikke forholder os kritisk til den. Vi er, for nu at anvende en Heideggesk term, ’kastet’ ind i en retorisk verden, hvor retorikken i mange tilfælde godt kan kaldes ond eller i det mindste strategisk. Retorikken er på mange måder blevet til en ’magtens retorik’. Platons forvisning af sofisterne, ville i dag være på sin plads for megen af samtidens retoriske udfoldelse. Retorikken er i mange tilfælde blevet til en kold og strategisk forførelse. Barbara Czarniawska-Joerges sammenligner, i Platons ånd, eksempelvis managementkonsulenter med sofisterne og deres retoriske færdigheder (Björkegren, 1993).

Her skal blot nævnes et par eksempler på retorikkens stærke fremdrift i kølvandet på modernismen. Vi lever i et masseproducerende samfund, hvor mængde og udbuddet af varer og serviceydelser er overvældende. Af samme grund er konkurrencen mellem virksomheder meget stor, for at de i det hele taget kan afsætte deres varer og eller serviceydelser. Vi kender det kun alt for godt. For at virksomhederne kan afsætte deres produkter overvældes vi med reklamefremstød. Marketing er et eksempel på modernistisk retorik. Vi mennesker er opdelt i livsstilsgrupper, sociale klasser, aldersgrupper, uddannelse og meget, meget mere. Vi er blevet segmenter, der skal overtales, overbevises, forføres til at købe bestemte produkter.

Indenfor den videnskabelige verden bliver videnskabelige tekster opfattet som ’sande’ og krediteret, ikke fordi de er ’sande’, men fordi de opfylder de kriterier for videnskabelighed, som videnskaben selv stiller, eksempelvis metodekrav, henvisninger til andre videnskabelige tekster med mere; med andre ord, videnskabelige tekster bliver krediteret, fordi de benytter sig af en videnskabelig retorik (Björkegren, 1993); eller mis-krediteret, det vil sige udelukket fra diskursen, hvis de benytter sig af en ’forkert’ eller ’farlig’ retorik, et eksempel herpå er David M. Boje, Dale E. Fitzgibbons og David S. Steingards analyse af tidsskriftet ’Administrative Science Quarterly’ (Boje & Fitzgibbons & Steinsgard, 1996).

Endvidere, i kølvandet på modernismen, er det skrevne ord ikke længere så essentielt. Vi lever i et samfund, hvor massemedierne i form af eksempelvis radio, tv, telefon og Internet, serverer 'sandheder' for os. Jean Baudrillard, kalder denne retorik 'kold forførelse':

"Alt dette tilhører det ludiske orden, og det ludiske er stedet for en *kold forførelse* – de elektroniske og informationsteknologiske systemers 'narcissistiske' fortryllelse, den kolde fortryllelse ved mediet og den terminal som vi alle er, når vi er isoleret i selvforførelse ved manipulation af de konsolborde og tastaturer, der omgiver os" (Baudrillard, 1997: 169).

McCloskey er en af de teoretikere, der har taget retorikken og fortællingerne op indenfor makroøkonomien. McCloskey viser, hvordan man indenfor makroøkonomien i udstrakt grad benytter sig af retorik, samt hvordan man nødvendigvis må benytte fortællinger til at eksemplificere modeller med og i nogle tilfælde omvendt, det vil sige modeller til at eksemplificere (forklare) fortællinger med (McCloskey, 1990). Det samme kan siges at være tilfældet indefor organisations- og ledelsesteori, jo bedre fortællere vi er, jo lettere er det at overbevise om, at vores modeller eller teorier er 'rigtige'; magten ligger således snarere i fortællingen eller den retoriske kunnen end i selve modellen eller teorien, modellen er kun et led i fortællingen.

Når opmærksomheden rettes mod retorik indenfor organisations- og ledelsesteori, gøres dette blandt andet ved at rette fokus mod fortællingerne i og om organisation²⁶, og der er som tidligere nævnt forskellige indfaldsvinkler til og formål med at rette opmærksomheden mod fortællingerne i og om organisation. Jeg vil efterfølgende skitsere nogle få teoretikers indfaldsvinkel til henholdsvis teatret og det æstetiske som metaforer på organisatorisk hverdag. Dette vil blive gjort med det formål at søge at skabe en fornemmelse hos læseren for, hvorledes min indfaldsvinkel adskiller sig fra disse, for derpå efterfølgende at præsentere afhandlingens egentlige formål: teatret, tragedien og poetikken som en anden sproglig 'ramme' at erfare den organisatoriske hverdag med.

²⁶ Pippa Carter og Norman Jackson skriver blandt andet, at modernismen kunne/kan siges at være kendetegnet ved en objektiv rationalitet, der var/er baseret videnskabelig logik, medens postmodernismen er kendetegnet ved en subjektiv rationalitet, som er baseret på eller i en mytho-logik; hvor mytho-logik i henhold til forfatterne ikke primært skal forstås som en logik baseret på myter, mytho-logik skal relateres til *muthos*, der ifølge forfatterne betyder mund (mouth) (Carter & Jackson, 1993).

Sproget som redskab til at konstruere organisatoriske virkelighed

Metaforer er blevet anvendt indenfor organisationsteorien før. Gareth Morgan er blevet en form for guru indenfor organisationsteorien med sin bog fra 1986 'Images of Organization'. Bogen fik en ny forside i 1997, hvor den blev lanceret på ny. 'Images of Organization' kan godt opfattes som en teatermetafor på organisation. Hvis du sidder forskellige steder på tilskuerpladserne, ser du forskellige dele af scenen. Gareth Morgan mener med sit teater eller metaforer, at vi ser i billeder. Det vil sige, at vi har et sprog bag om sproget, det vil sige en billedverden, som vi så efterfølgende oversætter til tale sprog. Med Gareth Morgan's førsproglige billedverden kan han sanse eller observere noget derude nemlig objektet organisationen, menneskene eller fænomenet. Godt nok opfatter vi objektet forskelligt, alt efter hvilken optik vi anvender, men vi kan ved hjælp af sproget nå frem til en eller anden forståelse eller konsensus omkring, hvordan vi ser objektet. Gareth Morgan antager derfor implicit, at en metafor, eller et ord, via diskursen, kan opfattes stort set ens af alle de mennesker, der deltager i diskursen. Gareth Morgan antager derfor også implicit, at vi grundlæggende kan erkende verden på samme måde. Sproget er med andre ord i Gareth Morgans teater, et redskab vi kan (be-)gribe verden med. Tilskuerne retter blikket mod scenen mod objektet.

Gibson Burrell beskriver Gareth Morgans implicite objektivering af 'det andet' og 'den anden' som en manglende føling og gribe i og af situationen:

"We are no longer touched by social situations. We consume them" (Burrell, 1997: 4).

Gareth Morgans teater bevarer lidt firkantet formuleret en kølig distance til situationen, hvor metaforerne blot bliver til nødvendige *redskaber*, en udvidelse af værktøjskassen til at analysere så mange forskellige situationer med som muligt. En mulighed for, et redskab til, at bevare en facade, en analytisk distance til 'det andet' og 'den anden'. En distance, der fratager os ansvaret for at lade os gribe af situationen. En distance der fralægger sig *pathos*. Teateret bevarer her den pan-optiske distance. Metaforerne bliver således, som Gibson Burrell skriver, til nødvendige konsumvarer, til situationens distanceret (be-)gribelse af situationer. Eller rettere 'situationerne' bliver med Gareth Morgan til konsumvarer, vi tror vi kan (be-)gribe analytisk, i stedet for at lade os gribe

af situationen, af situationerne i den organisatoriske hverdag. Den egentlige situations-sensibilitet forsvinder i jagten på situationsskabte situationer.

Fælles for de teorier, som Mary Jo Hatch (Hatch, 1997) kalder 'symbolsk fortolkende', er, at de betragter den organisatoriske virkelighed som social konstruktion. Interessen er således samlet omkring sproget og omkring kommunikation. Det er gennem sproget og kommunikationen, at vi mennesker udveksler synspunkter i og om organisationen, og det er gennem kommunikationen, vi når frem til en eller anden form for social konvention, nogle kollektive fortællinger om, hvordan den organisatoriske virkelighed er, eller bør være.

Sproget er i de 'symbolsk fortolkende' indfalsvinkler et redskab til at skabe mening med. Fortællingerne i og om organisationen er redskaber, vi konstruerer vores organisatoriske hverdag med. Det er gennem fortællingerne, at vi skaber mening med, hvad vi gør. Derfor er fortællingerne eksempelvis også ifølge Karl E. Weick vigtige redskaber som meningsskaberer til at reducere frygt med:

"... stories enable people to build a database of experience from which they can infer how things work ... stories transmit and reinforce third-order controls by conveying shared values and meaning ... Although stories may help to manage pressure and improve sense-making during emergencies, they may be even more help in the prevention of emergencies. Suppose that imagined threats are less stressful than are actual threats. If that is plausible, then imagined threats should induce less 'perceptual' narrowing than actual threats. This should mean that imagined threats can be 'examined' more thoroughly and comprehended more fully than can actual threats. Imagination is less handicapped by forced inattention to potentially important cues" (Weick, 1995: 129-131).

Ifølge Karl E. Weick handler og agerer vi i organisationen, hvorefter vi søger at give disse handlinger en mening, han kalder det 'enactment'. Det vil sige, at vi konstruerer nogle mentale billeder eller fortolkningsskemaer, som vi fortolker virkeligheden med, således den giver mening for os. Fortolkningsskemaer er en betegnelse for en form for mentale skemaer, som vi konstruerer vores virkelighedsopfattelse ud fra. Det er vores system af tro og værdier, som vi projicerer på eller konstruerer omverdenen, organisationen, med mere udfra (Borum, 1995; Weick, 1995). Når vi handler og interagerer med omgivelserne, ændrer omgivelserne sig, og vi ændrer os. Disse ændringer bevirker, at vi

reflekterer over vores tidligere handlinger, for at skabe mening med dem, og således forskydes og ændres vores fortolkningskemaer hele tiden i takt med, at vi handler.

”A double interact consists of an action-reaction-adjustment which forms interlocked behaviors or behavioral cycles. Individual make sense of double interacts through retrospective analysis and causal maps” (Putnam, Phillips & Chapman, 1996: 384-385).

Sproget er for Karl E. Weick et meget vigtigt redskab til at skabe og kommunikere mening med. Men sproget er stadig reduceret til et redskab, og det antages implicit, at der må eksistere en form for universelt sprogspil, som vi kan forholde os til. Et sprogspil som tilhører os, og som vi kan beherske. Fortællingerne konstrueres på baggrund af tidligere handlinger for at skabe mening med disse handlinger. Fortællingerne bliver hos Karl E. Weick ikke betragtet som en fortællebegivenhed. Selve fortællebegivenheden som begivenhedens mulighed for fortolkning vægtes ikke hos Karl E. Weick, fordi sproget som skabende er sekundært for ham. Han fokuserer på det mentale, på fortolkningskemaer, eller sagt på en anden måde, han fokuserer på tankens tanke, på tanken som førsproglig.

Karl E. Weick anvender blandt andet jazz og jamming, samt improvisationsteater som metaforer for organisering. Meget overordnet anvender han disse metaforer til at illustrere, at organisering og organisatoriske forandringer ikke er lineære forløb. Menneskene i organisationen interagerer i løse koblinger eller sociale systemer, hvor de søger at skabe mening med, hvad de gør (Borum, 1995). I den organisatoriske hverdag konstruerer og rekonstruerer menneskene således hele tiden deres fortolkningskemaer i og med de handler og reflekterer over disse handlinger. Organisering kan derfor ifølge Karl E. Weick opfattes som et improvisations teater.

Med henblik på at rette opmærksomheden mod organisationens ’andet’, mod det irrationelle, det følelsesmæssige, det intuitive, får vores omgang med og forhold til artefakter en central betydning. Ifølge Pasquale Gagliardi udspringer interessen for artefakter fra ideen om, at studier af artefakter og fysisk realitet gør det muligt at få indsigt i menneskets basale eller grundlæggende oplevelse og erfaring, der ifølge Pasquale Gagliardi er den æstetiske erfaring.

Pasquale Gagliardi beskriver en artefakt som værende kendetegnet af tre forhold: for det første er den et *produkt* af en menneskelig handling, der eksisterer uafhængigt af vedkommende, som har skabt den. For det andet er den *bevidst*, dens formål er at løse et problem eller tilfredsstille et behov. For det tredje opfattes den gennem sanserne, idet den er skænket gennem sin egen legmelighed eller fysiskhed (Gagliardi, 1996).

Termen æstetik²⁷ stammer fra det græske *aisthanomai*, der betyder at fornemme eller at føle med sanserne (Gagliardi, 1996). Måden Pasquale Gagliardi anvender 'æstetisk erfaring og oplevelse' på omfatter overordnet tre former for æstetisk erfaring: *viden*, *handling* og *kommunikation*. Den æstetiske erfaring som en form for *viden* dækker følelsesmæssig eller sensitiv viden. Det vil sige, viden der er forskellig fra, hvad vi almindeligvis betegner som intellektuel viden. Den sanselige viden er ofte ubevidst eller tavs, og den kan ikke udtrykkes sprogligt.

Den æstetiske erfaring som en form for *handling* dækker en udtrykt uegennyttig handling, der er fremkaldt impulsivt og stammer fra følelserne. Den er ikke rettet mod et objekt med det formål at opnå et praktisk mål. Æstetisk erfaring som en form for *kommunikation* (forskellig fra tale) kan foregå i den udstrækning at udtrykte handlinger, eller de artefakter som disse producerer, bliver til objekter for sanselig viden og derved en måde at videregive og dele bestemte måder at føle på eller at videregive og dele uudsigtelig/tavs viden (Gagliardi, 1996).

Pasquale Gagliardis interesse er rettet mod artefakter, og den erfaring aktører har med dem i samfundet og organisationerne. Denne erfaring kan analyseret på to niveauer. Det ene niveau er den subjektive erfaring af artefakter. Det andet niveau er den intersubjektive erfaring med artefakter. Det vil sige, hvordan vi intersubjektivt konstruerer og re-

²⁷ I henhold til Politikens Filosofi Leksikon stammer termen æstetik fra det græske *aisthesis*, som betyder sansning, fornemmelse, følelse (Lübcke, 1995).

I *The Cambridge Dictionary of Philosophy* står blandt andet om termen 'aesthetics': "Baumgarten coined the term 'aesthetics' in his *Reflection on Poetry* (1735) as the name for one of the two branches of the study of knowledge, i.e., for the study of sensory experience coupled with feeling, which he argued provided a different type of knowledge from the distinct, abstract ideas studied by 'logic'. He derived it from the Greek *aisthanomai* ('to perceive'), and 'the aesthetic' has always been intimately connected with sensory experience and the kinds of feelings it arouses" (Audi, 1996: 10). Pasquale Gagliardis definition af æstetik synes at være inspireret af Baumgarten.

konstruerer mening og indflydelse af artefakter og fysisk realitet i organisationen. Vi kan her skimte træk af Karl E. Weicks enactmentsteori, hvor vi, i og med at vi handler, konstruerer og re-konstruerer mening med, hvad vi gør. Endvidere kan vi skimte essensen af, hvad Mary Jo Hatch betegner som 'symbolsk fortolkende'; hvor en artefakt bliver til et symbol i og med, at vi intersubjektivt gennem fortællingerne tilskriver eller konstruerer mening til og med artefakterne (Hatch, 1997). Hermed ikke sagt, at alle sociale grupper tilskriver en artefakt samme symbolske betydning. Eksempel bliver en mobiltelefon til et symbol, når den af nogle mennesker tolkes som et symbol på 'smartness', den bliver også til et symbol når den af andre tolkes som et symbol på travlhed og uundværlighed. Og så skal vi huske på, at disse symbolske fortolkninger ikke er stationære. En artefakts symbolske betydning ændres, når vi handler, i og med at vi fortolker og re-fortolker vores organisatoriske hverdag. Artefakternes symbolske betydning ændres i improvisationens teater.

Pasquale Gagliardi påpeger i relationen artefakt-symbol vigtigheden af at erindre, at symboler er konkretisering af følelse (Gagliardi, 1996). Sagt med andre ord, de symbolske fortolkninger udspringer af det æstetiske. De symbolske fortolkninger er konkretisering eller forsøg på konkretisering af det æstetiske, af det følelsesmæssige. De er konkretiseringer af det, som vi ikke kan (be-)gribe ad den logisk rationelle tankes vej, og ej heller kan udtrykke i et logisk rationelt sprog.

Pasquale Gagliardi adskiller sig fra Karl E. Weick ved i højere grad at rette opmærksomheden mod det følelsesmæssige frem for mod det kognitive i organisationen:

"Cognitive maps can be conscious or unconscious but are 'knowable'; sensory maps are learned instinctively through intuitive and imitative processes over which the mind exercises no control, and integrated automatically into life daily. A corporate culture, then, is recognizable not only by specificity of its beliefs ... but also by the specificity of its 'pathos' – the particular way of perceiving and 'feeling' reality – that belongs to aesthetic experience" (Gagliardi, 1996: 573).

Pasquale Gagliardi ser forskerens rolle som en form for etnograf. Hans formål med at studere den æstetiske side af organisationen er at 'kortlægge' denne side. Med andre ord at søge at (be-)gribe den æstetiske side af organisationen:

”If we are interested in exploring the pathos of an organization, we must thus initially act ‘as if we are there to stay’ ... we shall ask not what purpose they serve but what sensations they rouse in us, and record these sensations in the roughest and most immediate possible form in a new column of the field notes that we are inured to keeping as ethnographers” (Gagliardi, 1996: 577).

Intentionen for mit vedkommende med at rette opmærksomheden mod, hvad der kan betegnes som det æstetiske i organisation, er ikke at ’kortlægge’ den følelsesmæssige side af organisationen. Intentionen er at rette opmærksomheden mod sproget, mod det æstetiske sprog, for her igennem at give stemme til ’det andet’ og ’den anden’. Intentionen er, at ved at rette opmærksomheden mod det æstetiske sprog, så rettes opmærksomheden mod måden, noget siges på. Opmærksomheden rettes, lige som hos Pasquale Gagliardi, mod *pathos*, men *pathos* forstået som stemning eller stemthed; det vil sige, hvor det i lige så høj grad er talesituationen, der stemmer, der er det virkelige; som det er nogle symbolske fortolkninger af de artefakter, vi taler om, eller hvad Pasquale Gagliardi måske vil betegne som konkretisering af organisationens æstetiske side. Det er med det håb, at vi med et æstetisk sprog, i glimt kan skimte fraværets nærvær. Det er med det håb, at vi kan rette opmærksomheden mod respekten for ’det andet’ og ’den anden’ uden at ville beherske det. Intentionen med at rette opmærksomheden mod det poetiske sprog er et håb om at skabe mulighed for, gennem dette sprog, at erfare den organisatoriske hverdag på andre måder.

Det postmoderne teater

I det teater, hvor afhandlingen tager sit afsæt, er blikket ikke rettet mod scenen. Vi er kastet ind i teateret, vi er på en og samme tid skuespillere og tilskuere, vi er en del af spillet og spillet er en del af os, vi er i spillet, i og med at spillet er i os, vi spiller spillet ligesom, det spiller os.

Nogle af ideerne i dette teater kan skimtes i David M. Bojes teatermetafor. David M. Boje anvender teaterstykket *Tamara*²⁸ som metafor for organisation. *Tamara* er en dis-

²⁸ David M. Boje skriver om *Tamara*: ”In Hollywood, a play called *Tamara* puts the audience in a special relation with an experimental fiction. In *Tamara*, Los Angeles’ longest-running play, a dozen characters unfold their stories before a walking, sometimes running, audience. *Tamara* enacts a true story taken from

kursiv metafor på den narrative organisation. David M. Boje retter med sit teater metafor opmærksomheden mod fortællingerne i og om organisationen. Han retter opmærksomheden mod fortællingerne, som det der konstituerer den organisatoriske virkelighed. Og meget vigtigt, han retter opmærksomheden mod pluraliteten af fortællinger i og om organisationen.

I *Tamara* kan man vælge at følge en karakter eller skuespiller fra sted til sted, fra rum til rum, fra situation til situation. Man vælger plottet som stykket eller fortællingen skrider frem. Det interessante er, at selvom en lille gruppe af mennesker vælger at følge det samme plot, så ender de bag efter op med forskellige oplevelser eller fortolkninger af, det plot de har fulgt. Og hvis en person vælger at gå tilbage til en tidligere scene, eller at deltage i 'samme' plot engang mere, for at få noget mere med, så oplever vedkommende scenen anderledes ved gensynet. Der er ingen af de deltagende, der kan følge alle scenerne på engang, fordi scenerne foregår på samme tid. Vi ender således op med et væld af fortællinger og fortolkninger, der evigt fortælles, fortolkes og om-fortolkes, afhængig af personer og situationer. Der er med andre ord ikke to identiske fortolkninger. Vi ender op med en pluralitet af situerede fortællinger og fortolkninger.

”*Tamara* is a discursive metaphor highlighting the plurivocal interpretation of organizational stories in a distributed and historically contextualized meaning network – that is, the meaning of events depends upon the locality, the prior sequence of stories, and the transformation of characters in the wandering discourses” (Boje, 1995: 1000).

Tamara som metafor for organisation viser organisationen som et teater, der konstitueres af mangfoldige forskellige fortællinger. Små kollektive og dynamiske fortællinger, der konstituerer og transformerer og reformerer den narrative organisation. Det er ikke en person, eksempelvis lederen, der skaber plottet. Plottene er mangeartede, forskellige, flertydige og altid åbne for fortolkning. Vi kan ikke længere tale om én organisation.

the diary of Aelis Mazoyer. It is Italy, January 10, 1927, in the era of Mussolini. Gabriele d’Annunzio, a poet, patriot, womanizer, and revolutionary who is exceedingly popular with the people, is under virtual house arrest. *Tamara*, an expatriate Polish beauty, aristocrat, and aspiring artist, is summoned from Paris to paint d’Annunzio’s portrait. Instead of remaining stationary, viewing a single stage, the audience fragments into small groups that chase characters from one room to the next, from one floor to the next, even going into bedrooms, kitchens, and other chambers to chase and co-create the stories that interest them most. If there are a dozen stages and a dozen storytellers, the number of story lines and audience could trace as it chases the wandering discourses of *Tamara* is 12 factorial (479.001.600)” (Boje, 1995: 998-999).

Tamara som narrativ organisation viser, at organisation og organisatorisk hverdag erfares forskelligt afhængigt af, hvilke fortællinger det enkelte menneske deltager i og er med til at skabe, genskabe og omskabe. Erfaringen af den organisatoriske hverdag er narrativ, den er sproglig, og den afhænger af den sprogbrug, vi anvender til at erfare den med.

I samme boldgade som *Tamara* sammenligner noget dekonstruktivistisk organisation organisation med et kompleks af tekster²⁹. Tekster, der ikke som så har nogen egentlig forfatter, fordi fortællingen eller teksten skabes, fortolkes og om-fortolkes situeret. Læseren er ligeså skabende som forfatteren, hvorfor forfatter og læser er hvirvlet sammen i en dobbeltrolle (Björkegren, 1993; Linstead, 1993).

Tamara er en postmoderne indfaldsvinkel til organisation. I det konkrete tilfælde anvender David M. Boje *Tamara* til at dekonstruere fortællingerne i en organisation, det vil sige, han anvender teatermetaforen til at give stemme til fortællinger, der viser andre ikke så forherligende sider af organisationen, herunder magt og undertrykkelse. Postmodernisterne søger at bekæmpe den onde retorik ved rette fokus mod den. Postmodernisterne ridser glansen af glansbillede organisationen. Postmodernisterne viser den uskønne side af den organisatoriske hverdag. Postmodernisterne viser med Gibson Burrells ord 'the de Sadean picture' af organisationen (Burrell, 1997).

Jeg er grundlæggende enig med den her præsenteret postmoderne indfaldsvinkel til organisation omkring pluraliteten og diversiteten af situerede fortællinger som det, der skaber organisatorisk hverdag. Men på mange måder hænger postmodernismen i distancen. Det, jeg efterfølgende vil forsøge, er at bringe poetikken ind i organisation. Med poetikken ønsker jeg at bringe nærværet ind i organisation ved at bevare respekten for forskelligheden. I det teater, jeg vil beskæftige mig med, eksisterer der ikke et førbilledigt sprog, som så oversættes til talesprog, i dette teater kan vi ikke komme bag om sproget med sproget. Metaforer anvendes ikke i dette teater for at visualisere. Metaforer er ikke redskaber til at (be)gribe verden med, de er de ord vi erfarer verden med.

²⁹ Disse teorier er ofte inspireret af den franske filosof Jacques Derrida.

Det, at tage fat i poetikken, er absolut ikke det samme som at postulere, at organisation og ledelse er fiktion. Det er absolut ikke ligegyldigt, hvad der bliver sagt, og det er her *arete* eller dyderne kommer ind i billedet. Vores organisatoriske hverdags erfaring, fortællingerne i og om organisation er virkelige, til tider næsten for virkelige. Men ved at rette opmærksomheden mod poetikken, rettes opmærksomheden mod stilen eller måden, vi siger noget på. Poetikken gør ikke krav på sandheden; men poetikken ved, at det er måden noget siges på, herunder også ordvalget, der er afgørende for, om andre mennesker stemmes af det, der siges, og at det er denne stemningen eller stemthed, der er afgørende for, hvordan det andet menneske, fortolker det, der bliver sagt. Det er måden, noget siges på, der er afgørende for, om det andet menneske lærer noget. Det er måden, noget siges på, der er afgørende for, om det andet menneske får mulighed for at erfare den organisatoriske hverdag anderledes. Og derfor er poetikken så væsentlig, men desværre også så overset, i forbindelse med organisatorisk forandring.

Med poetikken rettes opmærksomhed endvidere mod *pathos*, det vil sige mod 'lidelsen' mod følelserne, mod begæret, mod 'det andet' og 'den anden', det der er så svært at sætte ord på, og det vi almindeligvis ikke taler om, når vi taler organisation; men samtidig det, der er så underliggende, det der er så væsentligt for, hvordan vi har det i vores organisatoriske hverdag. Med poetikken rettes opmærksomheden med andre ord, mod en anden men ikke mindre essentiel virkelighed. Vi kunne også lidt forsigtigt sige, at poetikken retter sig mod nærværet, uden at gøre fordring på at kunne (be)gribe det. Poetikens håb er i glimt at gøre det fraværende nærværende; forstået som *pathos* eller nærværet, der forbliver fraværende i en rigid sprogbrug; men håbet om, muligheden for, længslen efter, i glimt at nærme sig nærværet, det er kun muligt, eller det kan vi kun håbe på, ved at bevare og værne om det i et poetisk, smukt, eller hvad vi kunne kalde 'hemmeligt' sprog. Nærværet træder ikke frem for os, hvis vi gør det fraværende ved at afklæde det sprogligt, nærværet kan kun anes eller fornemmes. Det er her denne afhandling adskiller sig fra postmodernistisk organisationsteori, eller rettere håber på at trække nogle nærværende spor. Postmodernistisk organisationsteori hænger i distancen ved at dekonstruere fortællingerne i og om organisationen. Postmodernismen ved at nærværet er fraværende, og det viser den. Det, jeg med poetikken søger, er i glimt at gøre dette fravær nærværende, ved at rette opmærksomheden mod det skabende og omsorgsfulde sprog, hvor det er måden, som vi siger noget på, der er afgørende for om der skabes en stemthed, der gør os og ikke mindst vores med-mennesker i stand til i glimt at ane en anden mere nærværende virkelighed.

De teorier som Mary Jo Hatch betegner som 'symbolsk fortolkende', der både indbefatter teoretikerne: Karl E. Weick, Pasquale Gagliardi og også Gareth Morgan, kan siges alle at være inspireret af, hvad Patrick Baert kalder de 'fortolkende sociologier' (Baert, 1998). De 'fortolkende sociologier' indbefatter: 'symbolsk interaktionisme', den 'dramaturgiske' indfaldsvinkel og 'ethnometodologi'³⁰ (Baert, 1998). Selvom disse tre 'fortolkende sociologier' adskiller sig fra hinanden, har de dog det væsentlige tilfælles, at de alle betragter mennesket som havende et 'selv', Patrick Baert skriver:

"... these 'interpretative schools' stress that people actively interpret their surrounding reality, and act accordingly ... they emphasize that people have selves that is, individuals have the ability to reflect upon their (imaginary or real) actions and upon the actions of others" (Baert, 1998: 3).

Det er primært de 'fortolkende sociologiers' fastholdelse af 'selvet', der adskiller dem fra denne afhandlings videnskabsfilosofisk udspring. Endvidere og i forlængelse af fastholdelsen af 'selvet' betragter de 'fortolkende sociologier' sproget som et redskab til at konstruere den organisatoriske hverdag med, hvilket også adskiller dem fra denne afhandling. I denne afhandling er sproget det, som vi erkender organisatoriske hverdag i og gennem, og al erkendelse er situeret og inkorporeret³¹, der findes derfor heller ikke nogen før-sproglig erfaring, og sansning går ikke i tid forud for fortolkning eller forståelse (Kirkeby, 1994b).

Med hensyn til forskellen mellem de symbolsk fortolkende indfaldsvinkler og de postmodernistiske indfaldsvinkler til organisationsteori påpeger Søren Nymark, at en af de væsentligste forskelle mellem disse indfaldsvinkler er, at de symbolsk fortolkende via symbolernes flertydighed søger efter en dybereliggende mening eller mønster, et mønster, som de mener, det er muligt at nå via den reflektive tanke, hvorimod det for postmodernisterne er meningsløst at tale om nogen dybereliggende mening (Nymark, 1999).

³⁰ De væsentligste inspirationskilder indenfor 'symbolsk interaktionisme' er G.H. Mead og Herbert Blaumer; indenfor den 'dramaturgiske' indfaldsvinkel er det Erving Goffman; og indenfor 'ethnometodologi' er det Harold Garfinkel, hvor Harold Garfinkel og 'ethnometodologien' er stærkt inspireret af Alfred Schutz (Baert, 1998).

³¹ *Inkorporation* er et: "fænomenologisk begreb, der udtrykker den grænse for erkendelse, som individets historisk-samfundsmæssige viden i form af legemligt muliggjort erfaring, sætter for muligheden af universel og objektiv viden. Inkorporeret viden består i et 'jeg kan', og kan ikke sættes på begrebslig form" (Kirkeby, 1994b: 231).

Søren Nymark citerer i denne forbindelse Per Olof Berg for følgende præcise skelnen mellem symbolsk fortolkende indfaldsvinkler og postmodernistiske indfaldsvinkler:

” ... while ambiguity [symbolsk fortolkende] implies a surplus of meaning attached to a particular object, i.e. a somewhat unclear, fuzzy, vague, obscure or enigmatic relation, arbitrariness [postmodernistisk] implies a capricious or willful relationship that cannot be determined by any rule or principle. While an ambiguous relationship means that there is a way of understanding and capturing this relationship and of understanding the inherent way in which the signifier represents the signified, an arbitrary relationship makes no such assumptions ... Thus, where symbolists look for deep patterns underlying the symbolic manifestations, postmodernists assume that there is no such pattern, but that the image or symbol represents only itself” (Berg citeret i Nymark, 1999: 81).

Min indfaldsvinkel til organisation og ledelsesteori kan siges at være kendetegnet ved, hvad Ole Fogh Kirkeby i sin bog *Verden, ord og tanke* kalder en 'radikal fæmenologi' (Kirkeby, 1994b), og derved adskiller den sig fra både de 'symbolsk fortolkende' teorier og tildels fra de 'postmodernistiske' teorier. I de efterfølgende kapitler vil afhandlingens videnskabsfilosofiske afsæt søges eksemplificeret ved hjælp af Aristoteles' *Poetik* og den græske tragedie.

Confirmatio

Kapitel 3. Poetikens muligheder

”Verden er nøgen, kongen har ikke noget på, tingene er klare. Al produktion og selvsagt også al sandhed viser frem mod denne blottelse ... Det ligger der heldigvis ikke noget dybere i, og det er nok engang forførelsen, der sidder inde med den mest sibyllinske nøgle, nemlig at ”måske begærer man kun selve det at afklæde sandheden, fordi den er så vanskelig at forestille sig nøgen.”

Jean Baudrillard, 1997: 189.

Aristoteles skelnede ikke skarpt mellem retorik og poetik, eller rettere for Aristoteles kunne retorik være moralsk neutral. I dag er det imidlertid nødvendigt at skelne mellem retorik og poetik. Samtidens retorik er ikke moralsk neutral, og som den er blevet gennemgået tidligere i afhandlingen, må den i dens nuværende form opfattes som ond eller i det mindste som et strategisk magtmiddel. Retorikken fordrer at gøre krav på sandheden, medens poetikken aldrig påstår, at den kan sige alt. Via sin form forholder poetikken sig ydmyg overfor mennesket og verden. Men netop denne ydmyghed gør ikke poetikken mindre virkelig; poetikken formår i heldigste fald på grund af sin ydmyghed, på grund af sin form at få tanken til at lyse op hos tilhøreren, hos det andet menneske; ikke i form af tvang eller overgreb men i form af medleven. Poetikken kan siges at repræsentere en mulighed for med-levelse og med-ledelse³².

³² I sin bog *Ledelsesfilosofi – Et radikalt normativt perspektiv* anvender Ole Fogh Kirkeby også begrebet ’med-ledelse’. Ole Fogh Kirkeby associerer begrebet med ’med-lidelse’, det vil sige med Aristoteles’ *pathos* begreb; hvor *pathos* i *Retorikken* er den tilstand af grebthed tilhøreren bliver sat i af talen, og som gør det muligt at overføre budskabet; ligesom *pathos* i *Poetikken* er den grebthed tilhøreren sættes i af tragedien, og som gør det muligt, at tilhøreren opnår ny erkendelse og viden. ’Med-ledelse’ forudsætter hos Ole Fogh Kirkeby viden fra begge parter, det vil sige både fra lederen og den ledede, om at de kun er til i kraft af hinanden. Det vil lidt anderledes formuleret sige, at begge parter kun er ’jeg’ for så vidt, at de skaber et ’du’, der berettiger, at de er. En ’med-leder’ forudsætter med andre ord en ’med-ledede’. ’Med-ledelse’ forudsætter altså en orientering mod det andet menneske, hvor man lader det andet menneske væ-

I det følgende vil jeg beskæftige mig med Aristoteles' *Poetik*. Aristoteles' *Poetik* omhandler digtekunsten. Mere specifikt så omhandler *Poetikken* den genre af digtekunsten, der omfatter tragedien. Det siges, at Aristoteles' *Poetik* skulle have været skrevet eller i det mindste tænkt været skrevet i to dele, en del omhandlende tragedien og en anden del omhandlende komedien. Det er imidlertid kun den ene del, der er overleveret, og det er den første del omhandlende tragedien. I den overleverede del om tragedien er der antydninger af, at Aristoteles præfererede tragedien som genre frem for komedien, fordi han betragtede tragedien som værende mere moralsk rigtig, hvorimod komedien repræsenterede en laverestående moral, eller dårligere side af mennesket.

Under alle omstændigheder er det kun den første del af Aristoteles' *Poetik*, der er overleveret, og det er da også efterfølgende denne del og hermed tragedien, som jeg vil beskæftige mig med. Med det formål at præcisere denne afhandlings videnskabsfilosofiske ståsted, vil jeg først behandle de bestanddele, som Aristoteles siger, at en tragedie må bestå af for at kunne lykkes som kunstværk, og for i det hele taget at kunne betegnes som en tragedie.

Tragediens bestanddele

Tragediens fortællende indhold er gengivelse af handling. Fortællingen skal her forstås som en sammenstillingen af begivenheder eller måske rettere som selve plottet. Den digteriske gengivelse fremstiller således et handlingsforløb, hvor der handles af handlende personer. Karaktererne som er de grundpræg, hvorefter vi siger, at de handlende personer er af en sådan og sådan moralsk beskaffenhed, samt den tænkende overvejelse, skal her forstås som de udtalelser i dramaet, hvori de optrædende personer beviser et eller andet, eller i det mindste lader en anskuelse komme til orde. Tragedien omfatter seks bestanddele, der er bestemmende for dens beskaffenhed (Aristoteles, 1994; Aristoteles, 1970):

re det, det er. Endvidere forudsætter det erkendelsen af, at (med)-lederen aldrig kan fremtvinge 'med-ledelse' hos de mennesker han/hun leder, fordi (med)-lederen ligesom dem (med)-ledede aldrig kan være herre over subjekt-subjekt-relationens enhed. 'Med-ledelse' kan hos Ole Fogh Kirkeby siges at forudsætte

Det fortællende indhold [*mythos*]

Karakterene [*æthos*]

Det sproglige udtryk [*lexis*]

Den tænkende overvejelse [*dianoia*]

Den synlige fremstilling [*opsis*]

Sangkompositionen (stemtheden) [*melopoiia*]

De midler, hvorved gengivelsen skabes, falder i to dele nemlig talen [*lexis*] (3) og musikken [*melopoiia*] (6). Den måde hvorpå det sker repræsenterer én side af sagen, og det er den sceniske, synlige fremstilling [*opsis*] (5). De tre andre bestanddele: fortælling eller plot [*mythos*] (1), karakterer [*æthos*] (2) og tænkende overvejelse [*dianoia*] (4) er fremstillingens objekter, eller efterligningens genstand (Aristoteles, 1994; Aristoteles, 1970).

Af tragediens seks elementer er talen [*lexis*] og musikken [*melopoiia*] de vigtigste. Talen og musikken er de vigtigste, fordi de er de midler, der skaber begivenhederne [*praxeos*], og sammenstillingen af begivenhederne [*mythos*] er tragediens egentlige formål. *Mythos* er tragediens sjæl. Teateropførelsen [*opsis*] og skuespillerne [*æthos*] er som sådan sekundære, idet tragediens virkning også kan ske uden teateropførelse og skuespillere. Måden, hvorpå man sammenstiller de forskellige indeholdte begivenheder eller fortællinger, er således uhyre vigtig for, om den digteriske fremstilling lykkes (Aristoteles, 1994; Aristoteles, 1970; Johansen, 1994; Melberg, 1995).

Stemtheden

Tragediens 6. bestanddel 'sangpositionen', der sammen med talen udgør de midler, hvorved gengivelsen skabes, skal her forstås bredere end blot musik og sang. 'Sang-

lederens evne til at sætte refleksionsprocesser i gang i organisationen omkring fænomenet 'med-ledelse' (Kirkeby, 1998b).

kompositionen' vil her snarere blive anvendt som en metaforisk betegnelse for begrebet stemthed. I *Tragediens fødsel* tillægger Nietzsche også ordet musik en metaforisk betydning, udover at anvende ordet i bogstavelig forstand, anvender Nietzsche også ordet metaforisk for den formskabende kraft, der endnu ikke har fortættet sig i en stabil æstetisk form, der er altså her snare tale om en form for stemning eller stemthed (Nietzsche, 1996a).

Stemthed er en form for 'situationssensibilitet'. Heidegger oversætter det græske begreb *pathos* med stemtheden. Begrebet *pathos* betød oprindeligt en tilstand af passivitet, lidelse, men Heidegger udvider begrebet og fjerner dets negative konnotationer, så det kommer til at betyde en særlig intens måde at opleve sin væren i verden på (Kirkeby, 1998a). I stedet for det græske *melopoiia*, synes begrebet *pathos* at være mere rammen- de for den tilstand eller stemning, som jeg her søger at antyde. Hos Aristoteles var *pathos*, den tilstand talen skulle søge at sætte tilhøreren i, hvilket også godt kan betegnes som stemning eller stemthed. Vi erindrer, at det at lære noget, det at erkende noget via tragedierne, netop var forbundet med og afhængig af *pathos*.

Lige som mennesket altid befinder sig i en situation, er det også altid stemt. Åbenheden i denne stemthed er både mere oprindelig og mere vidtrækkende, end det erkendelsen kan blotlægge (Løgstrup, 1996). Stemtheden kan således ikke reduceres til *cogito*, den er det, som giver ordene mening, men som ikke selv kan sprogliggøres. Stemtheden er som sådan selv-nødig, det vil sige selvfølgelig og nødvendig.³³

Vores stemthed er altså ikke fuldstændigt i kontrol. Det er den ikke, fordi vi i vores væren i verden er kastet ind i verden. Vi kan ikke begrunde os selv fra starten; og vi vælger ikke frit, det vil sige, de fleste ting er 'valgt' for os, fordi vi er kastet ind i en kulturel kontekst. Vi er således ikke individer, der frit kan træffe et valg eller frit kan handle, det er vi ikke, fordi noget er muligt for os, andet er ikke; vi vælger på basis af, hvad vi er nu, vi vælger i situationen, som vi er kastet ind i. Vores stemthed er farvet af vores kastedhed (James, 1998).

³³ Begrebet selvnødighed er skabt af den danske filosof Ole Fogh Kirkeby. Han bruger ordet i flere betydninger, men ofte afgrænset til at betegne kognitive processer, der ikke bevidstgøres, hvilket indebærer, at de hverken ikke kan bevidstgøres eller først post festum bevidstgøres. For en dybdegående behandling af begrebet selvnødighed henvises til hans værk *Selvnødighedens filosofi*.

Stemtheden er med andre ord den, i hvilket mennesket er åben for sin egen overladthed til sig selv, og den kan bryde uformodet frem i det mest harmløse daglige liv. Stemtheden kommer hverken 'udefra' eller 'indefra', men fra selve overladthedens oprindelige situation. Den er ikke en situationsløs 'indre' tilstand, der når ud og farver ens verden og forhold til andre; det er den ikke, fordi vores væren i verden ikke skal forstås som 'vand i en flaske', i stedet er vi i verden, derved den er i os. Oftest giver man ikke efter for stemtheden og besinder sig ikke på, hvad den viser – tværtimod viger man udenom og flygter fra den, for at tilværelsen ikke skal blive én klar i dens byrdefuldhed. Men det betyder ikke på nogen måde, at tilværelsens oprindelige situation ikke ligger åben i stemtheden. Flugten og undvigelsen er tværtimod vidensbyrd om, at den gør det (James, 1998; Løgstrup, 1996).

Idet stemtheden er min situations åbenhed for sig selv, så har åbenheden for verden i beskæftigelsen med tingene stemthedens karakter. Når tingene i vor beskæftigelse med dem viser sig at være ubrugelige, genstridige eller truende, er det – ontologisk set – kun muligt, fordi vi på forhånd er således stemt, at tingene kan angå os på disse måder. Kun fordi vi på forhånd i frygtens eller frygtløshedens stemning er åbne for verden, kan tingene være truende. Den største modstand fra tingenes eller begivenhedernes side ville slet ikke blive opdaget og ville slet ikke blive mødt effektivt, hvis den menneskelige tilværelse ikke på forhånd i stemtheden var åben derfor. Kun fordi sanserne tilhører et væsen, der stemt er åben for verden, kan de give os verden, og alt hvad der er i den. *Den primære opdagelse af verden sker i stemtheden* (Løgstrup, 1996). Idet den primære opdagelse af verden sker gennem stemtheden, og stemtheden er farvet gennem vores kæstethed ind i verden, ind i en kulturel kontekst, så må vi også forvente, at den stemthed hvormed vi er åbne, det værende sig både i frygtens og frygtløshedens åbenhed, at denne åbenhed overfor organisatoriske forandringer er farvet af vores væren i verden, af vores omgang i og med verden, af vores erfaring i og med verden.

Stemthed kan også sammenlignes med det græske begreb *hexis*, der tidligere blev bestemt til både at kunne betyde en form for 'disposition' eller 'vane'; og en form for 'haven' eller 'bevægelse' mellem noget, der skaber og noget, der bliver skabt. Under alle omstændigheder en form for fornemmelse, der unddrager sig den reflektive tanke. Endvidere blev *hexis* behandlet i sammenhæng med *ethos*, der betyder 'vane' eller 'karakter', hvor *æthos*, den moralske karakter, er en speciel *hexis* (disposition), fordi den moralske karakter (*æthos*) er en disposition (*hexis*) til at handle rigtigt (*phronetisk*), når det drejer sig om ting og forhold, som er gode for mennesker.

Det er her interessant, at karaktererne i tragedien netop er *æthos*, altså moralske karakterer, fordi disse karakterer må være disponeret for at handle *phronetisk*; under alle omstændigheder er *æthos* nødvendig for en *phronetisk* handling, og det modsatte kan også hævdes at være tilfældet i og med, at der til en moralsk karakter hører det at handle. Det at der netop er tale om *æthos* er måske også en af grundene til, at Aristoteles fremhæver tragedien som en højere stående kunstart, fordi den er mere moralsk rigtig end for eksempel komedien.

Når der tales om stemthed, vil den mest rammende betydning af *hexis* nok være det, der blev beskrevet som en form for fornemmelse, der undslipper den reflektive tanke. Den 'haven' eller 'bevægelse' mellem noget, der skaber og noget, der bliver skabt; en 'haven', det ikke som sådan er muligt at have. Ole Fogh Kirkeby skriver at godt nok mente Aristoteles, at vi kunne have os selv i tanken, men han mente ikke, at vi kunne have os selv i vores 'haven'. På denne måde, skriver Ole Fogh Kirkeby, er *hexis* 'den døde tid, der lever', det er 'erindringen'. *Hexis* er med andre ord det selvfølgelige og nødvendige i erfaringen, det er stemthedens modus (Kirkeby, 1999).

Sproget

Udover stemtheden, er *talen, det sproglige udtryk*, det andet middel, hvorved gengivelsen skabes i tragedien. Med hvad der kaldes 'den sproglige vending' i filosofi og videnskabssteori, er interessen blevet rettet mod sproget og den sprogligt erfarede virkelighed. Sproget kommer med virkeligheden, og sproget er virkeligheden. Det er sproget, der gør verden synlig.

”Generelt henviser begrebet sprogfilosofi til en filosofisk praksis, der forudsætter, at alle livets store spørgsmål skyldes en forkert omgang med sproget” (Kirkeby, 1994b: XIV).

Der er flere forskellige indfaldsvinkler til sprogfilosofi, min indfaldsvinkel til sprogfilosofi er klart inspireret af Ole Fogh Kirkeby, og hermed implicit af den sene Wittgen-

stein, den sene Heidegger og Merleau-Ponty. Den nærværende indfaldsvinkel nævnes, fordi det er mig magtpåliggende at tage afstand fra rationalistiske³⁴ sprogteoretikere som Jürgen Habermas. Jürgen Habermas ligger urealistisk vægt på *konsensus*³⁵. Konsensus indebærer, at det er muligt at etablere et universelt sprogspil, som alle lokale sprogvæsener kan forholde sig til. Sproget tilhører sprogbrugeren, som kan beherske de måder, vedkommende taler på, samt beherske de situationsbundne vilkår for talen. Konsensus er det, der gør det muligt for os at afgøre det skæringspunkt, hvor sproget ikke narrer os om virkeligheden: det er muligt at komme på det rene med de betingelser, hvorunder vi accepterer gyldigheden af hinandens udsagn³⁶. Vi kan altså med Habermas komme bag om sproget med sproget (Kirkeby, 1994b). Ideen om et universelt sprogspil, som alle lokale sprogvæsener kan forholde sig til, kan betragtes som en 'demokratisk' illusion, Umberto Eco skriver herom:

"We might think it is a pity that the search for a language that was as perfect as it was universal should lead to such a conception of tonque reserved for the 'happy few'. But it is perhaps nothing more than our 'democratic' illusion to imagine that perfection must be universality. ... For Hermetic thought, instead, the cosmic drama could only be understood by an aristocracy of wisdom. Able to decipher the hieroglyphs of the universe; the main characteristic of truth was its ineffability: it could not be expressed in simple words, was ambiguous by nature, was to be found through the coincidence of opposites, and could be expressed only by initiatic revelations" (Eco, 1997: 190-191).

³⁴ "Rationalisme: filosofisk program, der ved at forudsætte væsenslighed mellem natur, samfund og menneske, sætter bevidsthedens universelle tankeaktivitet, fornuft, som det redskab, der i sin gennemlysthed for sig selv i refleksionen kan lægge alt for en dag, og dermed gøre en humanistisk civilisatorisk og kulturudvikling mulig" (Kirkeby, 1994b, minileksikon). Erkendelsesteoretisk betyder det, at det er muligt at nå til en sand beskrivelse af verden gennem det at lytte til vores indre stemme, også kaldet fornuften (*ratio*). Vi kan altså gå bag om vores indre stemme og lytte til dens måde at tale på, hvilket implicit forudsætter, at vi kan gå bag om sproget med sproget.

³⁵ "Konsensus: formelt ideal for kommunikation, der forudsætter muligheden af samtykke på grundlag af fuld information. Erkendelsesteoretisk ofte betegnelsen for det filter, der styrer indholdet af korrespondens mellem begreb og virkelighed. Etisk set et normativt begreb for enighed omkring værdier og for fælles skabelse af værdier i en større demokratisk diskurs" (Kirkeby, 1994b, minileksikon).

³⁶ Som en direkte kritik af denne indfaldsvinkel til sprogfilosofi skriver Deleuze og Guattari: "... filosofien finder ikke noget sidste tilflugtssted i kommunikationen, der kun arbejder ud fra holdningernes magt, for at skabe 'konsensus' og ikke begreber. Forestillingen om en vestlig, demokratisk samtale mellem venner har aldrig medført det mindste begreb; den kommer måske nok fra grækerne, men de nærende så meget mistillid til den, og underkastede den en så grov behandling, at begrebet mere var som den ironiske monolog-fugl der overfløj de tilintetgjorte rivaliserende holdningers slagmark (symposiets fulde gæster)" (Deleuze & Guattari, 1996: 24).

Ud over den rationalistiske model havde man også i Grækenland dennes næsten diametrale modsætning, symboliseret ved guden Hermes. Hermes er flygtig og flertydig, han er faderen til alt kunst, men også røvernes gud. I myten om Hermes brydes med alt kausalitet, og Guderne kan her i forskellige former være flere forskellige steder på samme tid; 'før' og 'efter' væves ind i hinanden som spiraler. Den ultimative hermetiske hemmelighed er, at alt er hemmeligt, eller rettere den ultimative hemmelighed kan ikke findes, den må være tom, den må være stilheden, den må være intet. Ifølge den hermetiske tankegang eksisterer der ikke et sprog bag om sproget:

"Hermetic thought transforms the whole world theatre into a linguistic phenomenon and some time denies language any power of communication" (Eco, 1996: 32).

I de oprindelige tekster om det hermetiske corpus (*corpus hermeticum*), der dukkede op i det andet århundrede, fik Hermes sin åbenbaring i form af en drøm eller vision, hvor *Nous* viste sig for ham. For Platon var *nous* den evne, der kunne fremkalde ideerne, og for Aristoteles var det det intellekt, med hvilket vi kunne genkende substanser. Ganske vist arbejdede *nous* med en hurtighed og behændighed, der modsvarede eller modstred de mere komplicerede arbejdsprocesser af *dianoia*, der var refleksion og rationel aktivitet, samt *episteme*, der var videnskab og *phronesis*, der var rettet mod den 'rette handling'; men der var ikke noget uudsigeligt eller ubeskriveligt i måden, *nous* arbejdede på. I det andet århundrede derimod ændrede betydningen af *nous* sig. *Nous* blev nu til en evne for mystisk intuition, det irrationelle og det, der ikke kunne sprogliggøres (Eco, 1996). I forlængelse af de hermetiske tanker udviklede mennesket i det andet århundrede, ifølge Umberto Eco, en neurotisk opmærksomhed omkring sin egen rolle i en ubegribelig verden. Hvis sandheden var skjult, og en spørgen til den aldrig ville kunne afsløre den ultimative sandhed, men blot flytte hemmeligheden et andet sted hen, så måtte verden være et resultat af en fejltagelse. Det kulturelle udtryk for denne psykologiske tilstand er ifølge Umberto Eco 'Gnosis'³⁷ (Eco, 1996).

³⁷ *Gnosis* kommer fra græsk og betyder 'erkendelse', 'viden'. Hos Platon har *gnosis* to hovedbetydninger: en videnskabelig indsigt som forudsætning for den rette handling; samt en rationel filosofisk erkendelse af det i sandheden værende, specielt en indsigt i det godes ide. Med tiden anvendes *gnosis* efterhånden som synonym til religiøs indsigt. I det nye testamente benyttes *gnosis* om enhed af åbenbaring og lydighed mod Gud. Mennesket erkender kun Gud gennem *gnosis*. *Gnosis* blev således ikke længere som hos Platon nogen rationel meddelelse, *gnosis* blev til den mystiske erkendelse af Gud, det kom til at betyde en form for meta-rationalitet, intuition, intuitiv viden, en speciel gave eller evne (Johansen, 1994; Lübcke, 1995).

Steen Nepper Larsen skriver om sproget:

”Ord har den fantastiske egenskab, at de kan bruges af alle uden at forsvinde. Sproget er nemlig alles og ingens... Hvor dygtige, lidende og drømmende vi end er, kan vi ikke forklare os ud af sproget. *Verden er gennemtrængt af sproglighed*³⁸ ... Vi kan ikke lægge det fra os, som vi kan lægge en hammer i en værktøjskasse eller en bog på et bord, for straks at gå videre med noget andet. Sproget er ikke til at styre. Det er på tungen, næsten før vi åbner munden. Det følger og forfølger os. Det giver os verden og fjerner os fra den i én og samme bevægelse. Sproget er ikke et redskab, vi suverænt kan bestemme over... *Sproget er på sin vis både et fængsel, en kolossal gave og frihedens mulighed*³⁹” (Larsen, 1997: 17-26).

Steen Nepper Larsens legen med sproget i sproget om sproget er knivskarp, og meget rammende for den sprogfilosofiske retning jeg selv søger min inspiration fra. Heidegger angiver tre egenskaber ved sproget, og dets rolle i erkendelse og eksistens. De tre egenskaber er:

Den første egenskab ved sproget er, at dets væsen er talen. I talens form gennemtrænger sproget bevidstheden. *Der findes ingen før- eller ikke-sproglig erfaring*. Vi kan ikke tale om et før-sprogligt fænomen, fordi det forudsætter sproget. Vi kan derfor heller ikke tale om et før-sprogligt meningsbegreb, det vil sige forklare meningsbegrebet med næring, fordi det forudsætter det, det skal begrunde, nemlig sproget selv (Kirkeby, 1994b).

Den anden egenskab er, at verden er givet gennem sproget. Bevidsthedens forhold til verden er sproglig. Vores centrale ’sans’ er talen, ikke synet, gennem talen giver vi verden dens mulige betydning. Vi kan ikke skelne mellem sproglig erfaring og sansemæssig erfaring, fordi sproget styrer sanserne. *Sproget kommer med det virkelige til os, men sproget kan ikke gribes reflektivt i sin menings-bærende grund* (Kirkeby, 1994b).

Den tredje egenskab er, at *den, der taler, bliver samtidig talt, fordi vedkommende gennem sin eksistens er bundet til situationen* og til sin egen komplekse legemelighed. Bundet til tid, tilfældighed og summen af sine individuelle erfaringer. Forestillingen om et subjekt, der findes som en genstand overfor en verden af genstande, og hvis erfaring-

³⁸ Min fremhævnning.

³⁹ Min fremhævnning.

og erkendeslesformer kan studeres og analyseres psykologisk er en vesterlandsk illusion. Vi er ikke herrer over vores egen tale, der er ikke noget indeni os, der styrer talen, når vi taler. Vi kan ikke gennem refleksion over os selv frigøre os fra vores bundethed til verden (Kirkeby, 1994b).

Med Heidegger er sproget erkendelsens grænse i positiv forstand – sproget er det virkelige, og sproget kommer med det virkelige. Sproget eller 'sprogvæsenet', som Heidegger kalder det, er på en gang en puppe og et fængsel. Endvidere 'den, der taler, bliver samtidig talt, fordi vedkommende gennem sin eksistens er bundet til situationen'. Både for Heidegger og Wittgenstein er sprogets grund talesituationen (Løgstrup, 1995). Sproget og talen er således tæt bundet til situation og begivenhed. Deleuze skriver om forholdet mellem sprog og begivenhed:

"The event belongs essentially to language; it has an essential relationship to language"
(Deleuze, 1990: 22).

Begreberne 'situation' og 'begivenhed' vil eksplicit blive gennemgået senere.

Sprogvæsenet skaber sprogbrugeren. Sprogbrugeren kan virtuost gebærde sig i sin verden, som om den var virkeligheden. Vedkommendes virkelighed er altid vedkommendes egen, fordi der ikke er noget universelt sprog, hvori vedkommende kan forholde sig objektivt til en sprogbruger fra en anden livsform og et andet sprogspil (Kirkeby, 1994b). Det er dette forhold, som Wittgenstein udtrykker, når han siger:

"Hvis en løve kunne tale, kunne vi ikke forstå den" eller "... vi taler forståeligt med andre uden at vide, om de også har disse oplevelser" (Wittgenstein, 1994: 283 & 235).

Heideggers sprogvæsen er familiært med sammensmeltningen af Wittgensteins 'sprogspil' og 'livsform'. *Sprogspillet* eller sproglegen betegner de måder, som vi kan bruge sproget på, det er sprogets 'selvfølgelighed'. Det er det, man kan gøre med ord, altså indholdet af vores talehandlinger. Det er de sproglige aktiviteter mellem mennesker. Vores sprogspil og evner til at spille de forskellige spil er af afgørende betydning for den verden, vi lever i. Vores sprogspil bestemmer vores livsform, de er en del af den, ligesom det der ligger i sprogspillet gøres muligt og virkeligt af livsformen. *Livs-*

formen betegner det vante, rigtige og accepterede. Den betegner vores normer og værdier samt virkelighedsopfattelse. Den er en kulturelt lukket verden, der betegner indholdet af det tilforladelige, hvormed vi kan stille spørgsmål og lade være med det. Det er derfor heller ikke muligt at skelne skarpt mellem sprogspil og livsform, de forskyder sig bestandigt i forhold til hinanden (Kirkeby, 1994b; Wittgenstein, 1994).

De sprogspil, der forefindes i et bestemt sprog, udtrykker de talendes livsform. I et sprog hvor man kun giver ordre, det vil sige, at man kun har dette bestemte sprogspil, udtrykkes en enklere livsform end i et sprog, hvor man både kan give ordrer og stille spørgsmål. I et sprog, hvor man ikke kan anmode eller beskrive eller stille spørgsmål, har man ikke disse menneskelige aktiviteter, man har ikke de samme livsformer som i et sprog, hvor man kan dette (Hartnack, 1994).

Set i et organisations teoretisk perspektiv må vi således konstatere, at hvis vi ønsker at erfare andre sider af organisation og vores organisatoriske hverdag, ja så bliver vi nødt til at nuancere det sprog, vi erfarer organisation gennem. Men det er ikke ligegyldigt, hvordan vi udvider vores erfaring af organisation. Sagt anderledes, det er ikke ligegyldigt, hvilke ord vi vælger, hvilke spørgsmål vi stiller, eller hvordan vi siger noget; og det er lige netop i denne sammenhæng, at poetikken spiller, eller potentielt kan komme til at spille så stor en rolle.

Det er talesituationen, der konstituerer ordets betydning. Ordets betydning bestemmes af det sprogspil, det er en del af, eller som Løgstrup udtrykker det:

”Hvad ordet står for er ikke et sagforhold, relationer eller kendsgerninger, der forefindes, men hvad ordet står for er, hvad det kommer an på i en given situation” (Løgstrup, 1995: 31).

Med andre ord, sproget er ikke et redskab eller en objektiv linse, hvis funktion er at afbilde verden derude i forholdet 1:1. Vi er sprogvæsner (Heidegger) og sprogspillere (Wittgenstein), ordenes betydning og sætningernes mening er at finde i den brug, vi gør af dem (Wittgenstein, 1994; Løgstrup, 1995; Hartnack, 1994).

Vi omtaler ofte organisatorisk forandring i ental: Vi har foretaget en organisatorisk forandring eller, jeg undersøger en bestemt organisatorisk forandring. Mine undersøgelser af, hvad man eller snarere nogle personer i Tele Danmark Erhverv betegner som 'den største organisatoriske forandring', må da også betragtes som en sproglig fejltagelse. Der er ikke tale om én organisatorisk forandring, der er lige så mange forandringer, som der er fortællinger. Hvad ordet 'forandring' betyder, og hvilken mening den sætning har, som 'forandring' indgår i, er at finde i den brug, vi gør af dem. Det er talesituationen og sprogspillet, der afgør ordet 'forandrings' betydning. Et forhold der naturligvis også er gældende for ordet 'organisatorisk'. Hvad ordene 'organisatorisk' og 'forandring' betyder, samt deres eventuelle relation til hinanden, afhænger altså af talesituationen og sprogspillet. Lidt firkantet kan det siges, at der findes lige så mange organisationer eller lige så mange erfaringer af organisation, som der findes talesituationer og sprogspil, hvori ordet 'organisation' indgår, et forhold der naturligvis også er gældende for ordet 'forandring'. Fortællingens betydning og den eller de begivenheder fortællingen søger at virkeliggøre, er derfor altid afhængig af talesituationen og sprogspillet, og derfor også altid åben for fortolkningens mulighed.

Wittgenstein skrev meget smukt:

”Man er fristet til at sige, at ethvert ord ganske vist kan have forskellige karakter i forskellige forbindelser, men alligevel har det *én* karakter – et ansigt. Det ser da på os. – Men et *malet* ansigt ser også på os” (Wittgenstein, 1994: 235).

Vi lever i synets århundrede. Synssansen er videnskabens sans per excellence. Videnskabens vokabular er fyldt med slidte syns-metaforer; og det også når det drejer sig om at sætte det usynlige på begreb (Kirkeby, 1998a). Det 'at vide' er blevet identisk med 'at kunne se', uvidenhed er blevet identisk med at famle i blinde. Vi ser klart, vi har overblik, vi gennemskuer, vi åbner øjnene op. Vi laver analyser, hvor ud af vi ser, at der er åbenlyse konflikter i organisationen. Vi iscenesætter rollespil for at se den organisatoriske hverdag fra andres synsvinkel. Rollespil er indenfor det Finn Borum (Borum, 1995) betegner som humanistiske ændringsstrategier et yndet organisationsudviklingsværktøj. Nogle af disse udviklingsteorier anvender faktisk teateret som metafor eller måske snarere som en form for model for disse rollespil. Det er her vigtigt at fastslå, at det ikke er denne teatermetafor og ej heller dette rollebegreb, som jeg beskæftiger mig med her. I denne afhandling er det andet menneske en gåde, vi aldrig kan (be)-gribe fuldt ud, vi kan aldrig fuldstændig sætte os i et andet menneskes sted, men vi kan søge at bevare

eller måske snare opdage respekten for det andet menneskes forskellighed. Hermed ikke sagt at alle de humanistiske rollespil tror på, at vi fuldt ud kan begribe det andet menneske, men teorierne bygger implicit på ideen om, at vi (be-)griber verden ens, samt at vores (be-)gribelse af verden kan projiceres over i et andet menneske. Disse humanistiske rollespil har derfor snarere karakter af over-gribelse af end respekt for det andet menneske.

Indenfor det Mary Jo Hatch (Hatch, 1997) klassificerer som postmodernistisk organisationsteori, kan nævnes at Barbara Czarniawska også anvender rollebegrebet, eller rettere hun anvender teatermetaforen til at vise/eksemplificere, at vi vores organisatoriske hverdag påtager os forskellige roller i relation til hinanden; og at vi på denne måde dramatiserer os gennem hverdagen, hvor nogle mennesker er mere dygtige til at iscenesætte og overtale, det sige de er retorisk mere velfunderet end andre (Czarniawska, 1997). Men Barbara Czarniawska fastholder til forskel fra denne afhandling adskillelsen mellem skuespillere og tilskuere.

Hvis de græske ord for synet inddrages, udvides synet til ikke blot at blive noget, vi iagttager et objekt med, vi bliver på en og samme tid iagttaget, og ikke nok med det, vi kan også lytte og tale. Sproget og stemmens toner trænger sig på (Kirkeby, 1998a).

”Denne indsigt ligger i alle de ord for ’synet’, der bruges i den klassiske, græske filosofi: *omma*, der betyder ’at se, synet’, men også ’ansigt’ og ’at blive set’; *faos*, ’dagslys’, ’sollys’, ’livslys’, men også ’lyset fra øjet’, ’øje’; og *faino*, ’at bringe for dagens lys’, ’at lade fremtræde’, ’at lade erkende’, at ’vise’, - og forunderligt – ’at melde’, ’at gøre hørbart’. Og *opsis*, ’at se’, ’iagttage’, ’syn’, ’øje’ og ’ansigt’ ” (Kirkeby, 1998a: 8).

Tanken som den praksis at tænke, kaldes på græsk *intellectus agens*, eller den aktive tanke. Det er den tanke, der gør det muligt for os at afkode den genstand, vi sanser. Det er den tanke, der gør det muligt at afkode den form, der bor i genstandene (Kirkeby, 1998a). I den udstrækning videnskaben for eksempel opfatter organisation som en genstand er en organisations form organisationens ide, det vil sige, det der gør det muligt for os at skelne mellem noget, der kan være en organisation og noget, der ikke kan. Det er den tanke, der kender sit formål. Det er den tanke, der ved hjælp af begreber kan finde frem til det væsen, som skjuler sig bag vores erfaring. Det er, lidt anderledes formu-

leret, den fornuft, der søger ind bag fremtrædelserne for erfaringen, i kraft af kravet på en lighed mellem tanken og det tænkte (Kirkeby, 1998a).

Men det aktive intellekt har også en anden side, og det er den fornuft, der gør erfaringen forståelig ved at forvandle den. Det er det, som Aristoteles kalder *aition kai poiетikon*, hvor det poetiske er det, der skaber. I Aristoteles' *Poetik* er denne skabelse en formgivning, der er underkastet sammensmeltningen af etiske og epistemologiske hensyn, nemlig udviklingen af tilskuerens bevidsthed – pathos-erkendelsen. Denne anden side af det aktive intellekt er den fornuft, der lader det, den møder, være det, det er. Det er ikke den fornuft, der søger at (be)-gribe, men den fornuft, der lader sig gribe. Her ser Wittgensteins malede ansigt også på os. Her ligger det tanken skal møde i mørke. Tanken kan derfor være det den er. Den skal ikke søge anerkendelse hos noget andet, som den skal tænke. Tanken kan derfor være det, der lyser op (Kirkeby, 1998a).

Sammenfattende er de midler, hvorved gengivelsen i tragedien skabes sproget og stemtheden. Wittgenstein udtrykker denne sammenhæng meget smukt:

”Det udtalelige (det, der forekommer mig hemmelighedsfuldt, og som jeg ikke er i stand til at udtale) giver måske den baggrund, ud fra hvilken det, jeg kan udtale, får betydning” (Wittgenstein, 1991: 29).

Hertil kan tilføjes, at min stemthed i den situation, hvor jeg hører, ser eller læser tragedien, har afgørende indflydelse på min oplevelse af tragedien.

Situation og begivenhed

Erkendelsesteoretisk er fænomenet 'begivenhed' uhyre interessant. Ud over at problematisere *noesis noeseos*, tænkningens tænkning (Husserl) og Descartes' *Cogito ergo*

sum, der er grundlaget for vor vestlige videnskabelighed, så problematiserer begreberne 'situation' og 'begivenhed' også vores opfattelse af tidsbegrebet som en kausalnexus⁴⁰.

Umiddelbart nedenfor har jeg sat begreberne 'spil' og 'plot' i klammer [] efter henholdsvis begreberne 'situation' og (fortælle-) 'begivenhed'. Dette er gjort, fordi denne analogi mellem begreberne bliver væsentlig i kapitlet om 'Organisation – *Phronetiske spil*'.

Vi er altid i en situation [spil], det kaldes situerethed. En situation [spil] har hverken erkendelsesteoretisk eller ontologisk nogen entydig fysiognomi. *Hver aktør har sin opfattelse af situationen [spillet], den tilskrives således et uendeligt antal betydninger, og i tiden skifter situationens [spillets] mening med fortolkerens måde.* Samtidig er situationen [spillet] det, der giver os det virkelige, den er kontekst, det er i den, at verden, de andre og vi selv får mening. At situationen [spillet] er vores erkendelsesmæssige mikroskop og horisont og samtidig et ubestemt objekt, og et ubestemt subjekt kan kun tænkes, fordi situationen [spillet] bliver begivenhed [plot]. Situationen [spillet] fremtræder simpelthen kun i form af begivenheder [plot]. Men situationen [spillet] bliver ikke til en begivenhed [plot], fordi vi kan vælge at give den en betydning, der svarer til verden, situationen [spillet] er den, der er verden. Situationen [spillet] er verden, fordi vi er i den, derved den er i os. Den er i os i vores egenskab af et permanent allestedsnærvær i den, før vi forstår den. Det er dette nærvær Ole Fogh Kirkeby kalder krops-tanken⁴¹. Nærværet er grundlaget for al forståelse og dermed tænkning - nærværet er derfor også et mentalt nærvær (Kirkeby, 1994a).

Om krops-tanken gælder det - ligesom om begivenhed – at dens umiddelbare nærvær af mening ikke modsvarere noget oprindeligt (det er ikke nogen affotografering), den er 'kun' et nærvær af en mening, hvor nærværet er det umiddelbare, ikke mening. Nærværet som mening er derfor snarere udtryk for magtesløshed – ikke for et perceptionelt ideal (Kirkeby, 1994a).

⁴⁰ *Kausalnexus* er en sammensætning af *causa*, der betyder årsag og *nexus*, der betyder forbindelse, sammenhæng, sammenknytning. Et andet ord for kausalnexus kunne være årsagssammenhæng.

⁴¹ For en dybdegående redegørelse for begrebet "krops-tanke", henvises til Ole Fogh Kirkebys doktorafhandling "*Begivenhed og krops-tanke*".

”We will not ask therefore what is the sense of the event: *the event is sense itself*”⁴²
(Deleuze, 1990: 22).

Nærværet er tilstedeværelsen af en processerende tekst, *indteksten*, et tekstuel korpus, krops-tanken. Begivenheden er den alternerende tekst, *konteksten*. Virkeligheden konstitueres i sammensmeltningen mellem begivenhed (kontekst) og krops-tanke (indtekst), det er derfor også kun muligt at skille de to planer eller ’tekster’ af analytisk (Kirkeby, 1994a).

Begivenheden er med andre ord den altid tekstuel virkeliggjorte/sprogliggjorte situation. Ontologisk gælder det, at situationens modus er uendelighed og ubestemthed, begivenhedens modus er der imod endelighed og bestemthed. ”Begivenheden er, i modsætning til situationen, det, der altid lukkes i en tegnstatus, og evigt åbner denne igen ved at være forudsætningen for denne åbenhed (fortolkningens mulighed)” (Kirkeby, 1994a; Kirkeby, 1996a).

Begivenhedens udstrækning

Vi er således også altid i en begivenhed, men i det øjeblik vi sprogliggør begivenheden, befinder vi os i en ny begivenhed. Deleuze udtrykker det på følgende måde:

”... the event in turn, in its impassibility and impenetrability, has no present. It rather retreats and advances in two directions at once, being the perpetual object of a double question: What is going to happen? What has just happened? The agonizing aspect of the pure event is that it is always and at the same time something which has just happened and something about to happen; never something which is happening. ... The event is that no one ever dies, but always just died or is always going to die, in the empty present of the Aion, that is, in eternity” (Deleuze, 1990: 63).

Hvis vi skal være tro overfor tanken om begivenhedens betydning (altså begivenhed som det, der giver os meningen), bliver vi som antydet nødt til at give afkald på vor tra-

⁴² Min fremhævelse.

ditionelle opfattelse af tiden som en kausalnexus. Wittgenstein udtrykker det på følgende måde:

”Det forførende ved den kausale betragtningsmåde er, at den får en til at sige: 'Naturligvis – sådan måtte det ske'. Mens man skulle tænke: sådan og på mange andre måder kan det være sket” (Wittgenstein, 1991: 50).

Heidegger betegner den traditionelle kausale tidsopfattelse som vulgær, og opererer i stedet med tiden som bestående af tre ekstaser. De tre ekstaser er fremtid, fortid og nutid, ekstaserne er samtidige, de er ikke udenfor hinanden, men glider sammen i en horisont bag al tilværelse. At ekstaserne glider sammen i en horisont vil sige, at fremtiden ikke er senere end det, der har været, og dette ikke er tidligere end øjeblikket. Eksistensens væsen er tiden, horisonten, øjeblikket, begivenheden. (Løgstrup, 1996; Kirkeby, 1996a). Smukkeste synes jeg, det er udtrykt af Ole Fogh Kirkeby:

”Som øjeblik er tiden fraværets nærvær. Thi heri er fremtiden og fortiden – det forskelligt fraværende – altid tilstede. I den forstand ophæves tiden i det at være til” (Kirkeby, 1996b: 21-22).

Om begivenhedens udstrækning skriver Deleuze:

”Each event is the smallest time, smaller than the minimum of continuous thinkable time, because it is divided into proximate past and imminent future. But it is also the longest time, longer than the maximum of thinkable time, because it is endlessly subdivided by the Aion which renders it equal to its own unlimited time” (Deleuze, 1990: 63).

Denne tidsopfattelse ligger tæt op af Martin Heideggers behandling af tidsbegrebet. Vi skal således ikke forestille os begivenheden eller nuet som en lang række på hinanden følgende punkter. 'Nuet' er måske endog en dårlig betegnelse, fordi det netop ikke skal forstås som et punkt, men snarere som vores væren i verden eller tilstedeværelsen, som er dømt til at være situeret. Denne tilstedeværelse, eller i mangel af bedre, hvad vi må kalde nuet, strækker sig ud over både fortid og fremtid. Nuet eksisterer kun, fordi vi har en ide om, hvad vi vil blive i fremtiden, fordi vi har nogle intentioner og interesser, fordi vi har et projekt med vores liv; men disse projekter har vi kun, fordi vi hele tiden må fortolke og søge at forstå den fortid og de erfaringer, som vi har med os hele tiden, på en

bestemt måde. Fortiden får derfor først mening gennem fremtiden, og nuet er bevægelsen eller udstrækningen der imellem. Begrebet eksistentialitet, det at være til i verden og forholde sig til sig selv er bundet til fremtiden; begrebet fakticitet, det som vi oplever, at vi skal forholde os til, det vi skal ændre, det vi skal forandre, det vi skal forvandle, er bundet til fortiden; Heidegger bryder sig ikke om begrebet 'nuet', fordi han forbinder det med en form for forfaldenhed, det vil sige, det at man ikke holder fast i sig selv, at man ikke har noget projekt i og med livet, at leve i nuet forbinder Heidegger med 'das man', det vil sige at leve efter gennemsnitsbevidsthedens krav, eller middelmådighedens krav (Kirkeby, 1998c).

Begivenheden (konteksten) og sproget (der også er kontekst) er ubønhørligt knyttet til hinanden. Begivenheden er altid i ordene og ordene altid i begivenheden.

"Events make language possible. But making possible does not mean causing to begin ... The event ... speaks no more than it is spoken of or said. Nevertheless, the event does belong to language, and haunts it so much that it does not exist outside of the propositions which express it. But the event is not the same as the proposition; what is expressed is not the same as the expression. It does not preexist it, but pre-inheres in it, thus giving it a foundation and a condition" (Deleuze, 1990: 181).

Fortællingen

Det skal erindres, at begivenhederne og det fortællende indhold er tragediens egentlige formål. Begivenheden er det, der giver os meningen. Begivenheden er altid i ordene og ordene altid i begivenheden. Hvis vi overhovedet skal forsøge at sige noget meningsfyldt omkring organisatoriske forandringer, kan dette kun ske gennem fortællingen eller snarere gennem fortællingerne.

Hvad vi kan slå fast om fortællingen er, at den fuldstændig mister sin skaberkraft eller erkendelseskraft, hvis den opfattes som et sandfærdigt referat af en speciel begivenhed, der har fundet sted, og som vi forsøger at viderebringe. En fortælling er ikke en objektiv linse, der refererer en begivenhed, fortællingen er derimod selve denne begivenhed (jeg er altid i en begivenhed, jeg læser/oplever denne fortælling nu), den er tilnærmelsen til denne begivenhed (lidenskab efter at (be-)gribe begivenheden), det sted hvor netop

denne begivenhed er bestemt til at indtræffe ('til-stedet', øjeblikket), en endnu fremtidig begivenhed gennem hvis tillokkende kraft fortællingen kan håbe på, at også den virkeliggøres (i det øjeblik begivenheden sprogliggøres, befinder vi os i en ny begivenhed; begivenhedens betydning). Denne skrøbelige forbindelse er fortællingens skaberkraft, mystik og hemmelige lov. Fortællingen er en bevægelse mod et punkt (øjeblik), der ikke blot er ukendt og fremmede, men tillige er af en sådan beskaffenhed, at det udover denne bevægelse ikke i forvejen synes at besidde nogen form for realitet, samtidig er dette punkt (øjeblikket) så dominerende, at det alene gør fortællingen tillokkende, derfor kan fortællingen ikke 'begynde'⁴³ før den har nået dette punkt (øjeblik), og dog er det kun fortællingen og fortællingens uforudsigelige bevægelse, der frembringer det rum eller den horisont, hvor punktet (øjeblikket) bliver virkeligt, kraftfuldt og tillokkende (Blanchot, 1994).

Hans Siggaard Jensen skriver, at:

"Fortællingen er forandringens mulighed" (Jensen, 1996: 75).

I denne forbindelse er det vigtigt at skelne mellem *vulgata* og *volgare*. Viljen i sproget til at fastholde praksis er altid som sit udgangspunkt indlejret i et gammelt sprog (*vulgata*), der for det nye sprogs (*volgares*) protagonister næsten har karakter af en åndelig katastrofe. I renæssancen, under den humanistiske vækkelse, var det katastrofale sprog, *vulgata*, et utidssvarende sprog, der førte et forældet eller praktisk uanvendeligt verdensbillede videre⁴⁴. *Vulgata* behøver imidlertid ikke være et utidssvarende sprog, der fører et forældet eller praktisk uanvendeligt verdensbillede videre, det kan såmænd blot være et sprog, der smyger sig omkring de kræfter, der dominerer en given periode i samfundsudviklingen (Kirkeby, 1996a), sådan som vi eksempelvis kender det fra den analyserede og fortolkende sprogbrug indenfor organisationsteorien.

⁴³ "begynde" i anførselstegn fordi fortællingen først sprogliggøres i et andet, et nyt øjeblik. Når begivenheden sprogliggøres befinder vi os i en ny begivenhed.

⁴⁴ "Vulgata betød summen af kristendommens værker, sådan som de var autoriseret af den strenge kirkelige institution, og dermed indbegrebet af et sprogligt korpus, der på engang var censureret for forestillinger, der ikke støttede institutionens verdensbillede; og fyldt ud med begreber, der fastholdt skinproblemer og konstruerede tankebygninger." (Kirkeby, 1996a: 97)

Vulgata er de døde metaforers sprog. Vulgatas strategi er at foregive, at det afspejler en objektiv verden derude: ved at dyrke ændringer på meningens plan.

”Som om man kunne udtrykke verdens uundgåelige faktum gennem en frisindethed til at ændre udtrykket – der netop ene og alene tjener til at cementere den betydning, hvis cementklods, det som en boje i den ene eller anden farve svajer hovent til” (Kirkeby, 1996a: 101).

Vulgata er den onde retorik, der gør krav på sandheden.

Volgare er den spontane metafors form. Volgare er inspirationens sprog, og dets styrke er først og fremmest baseret på dannelse af analogier, det næres af metaforikken. Volgare kender sin egen begrænsning i forhold til en virkelighed, der altid unddrager sig sproget, derfor fastholder det modtageligheden overfor den mulighed, som findes i sproget, gennem dets forbindelser til praksis - ikke kun for at fange nye erfaringer, men også for at foregribe dem på en krafts vegne, der endnu ikke er repræsenteret, som den spontane metafor. Volgare er de revolterendes sprog (Kirkeby, 1996a). Volgare er det poetiske sprog, der er mulighedernes og skabelsens sprog.

Hvor vulgata lader sig nøje med nedslidte metaforer – det elsker dem, så beholder volgare kun en metafor såfremt den markerer sin egen ubegrundethed og dermed sprogets ubegrundelighed. Volgare lader sig kun bruge af den praktiske sanselighed, det vil føre os sammen med verden i form af et *jeg kan*, aldrig i form af et 'jeg ved' eller et 'jeg tænker' (Kirkeby, 1996a).

I *Retorikken* skriver Aristoteles, at den gode tale er kendetegnet ved at stilen, måden godt siges på (*lexis*), er klar i stedet for flad. *Lexis' arete* er simpelthen klarhed. Men klarheden opstår af fremmedheden, det vil sige af den spontane metafor. For Aristoteles er det metaforen, der er med til at give stilen (*lexis*) klarhed, og metaforen må for at skabe denne klarhed være 'fremmed' eller 'gæst' (*xenos*), det vil sige ukendt for tilhøreren. Grunden til at metaforen skal være 'fremmed' (*xenos*) er, at det gør selve stilen fascinerende og gribende for tilhøreren; længslen eller begæret efter det fremmede eller det andet kan siges at forføre og pirre tilhøreren (Aristotle, 1991a; Aristotle, 1991b). Aristoteles skriver herom:

"Men in fact are affected in the same way by style as by foreigners and compatriots. So the discourse must be made to sound exotic; for men are admirers of what is distant, and what is admired is pleasant" (Aristotle, 1991b: 218).

Aristoteles skriver endvidere, at metaforer ikke kan læres af andre, de må opstå spontant og naturligt i situationen (Aristotle, 1991a; Aristotle, 1991b). De optræder som 'gæster' (*xenos*) i og gennem sproget i situationen, hvor 'gæsterne' i deres fremmedhed, andethed og mystik taler gennem os for at skabe spontan klarhed. *Xenia* (gæstevenskabsbåndet) kan derfor siges at være den spontane metafor eller 'gæstens' (*xenos*) mulighed for at skabe klarhed. Den gode metafor, eller det Aristoteles i det hele taget klassificerer som en metafor, er altså spontan og situeret. Det er inspirationens metafor, der nærer inspirationens sprog, det vil sige *volgare*. Sprækken eller den mulige åbning til *volgare* er aktiv *mimesis*, om hvilken jeg vil vende tilbage i kapitlet om 'Mimesis Praxeos'.

Ole Fogh Kirkeby sagde på et Ph.D.-kursus⁴⁵:

'Empirien er ukrænkelig'.

Vi pirres af at ville begribe verden, at ville begribe forandringer. Vi søger lidenskabeligt efter et punkt eller et sted, hvor vi kan (be)gribe hele meningen, hele sandheden. Det sted eller punkt vi søger, kan vi kalde 'til-stedet' (*proto-topos*⁴⁶). 'Til-stedet' er nu-stedet, øjeblikket, det er af en sådan beskaffenhed, at det altid undviger os, det bevarer sin mystik i sin skjulthed. Hvorfor denne evige undvigelsesmanøvre? Øjeblikket kendetegnes ved en begivenhed (oplevelse), der endnu ikke har fundet ordet, når øjeblikket har fundet ordet er det forbi. Den franske filosof Maurice Blanchot beskriver meget smukt lidenskaben efter at begribe øjeblikket:

⁴⁵ Ole Fogh Kirkebys Ph.D.-kursus: "Fænomenologi og Sprogfilosofi", Handelshøjskolen i København (1996).

⁴⁶ *Proto-topos* er et begreb, der er skabt af Ole Fogh Kirkeby. *Proto-topos* betyder 'til-sted'. Ole Fogh Kirkeby forklarer *proto-topos* eller 'til-stedet' som: "... det sted mellem bevidsthed og verden, der over-skridet denne modsætning, og er det virkeliges modus; og det sted mellem jeg og mig, der er selvets sted. *Prototopos* er det sted, der er alle steders sted og intet steds sted, ikke-stedet, al-sted. Det er *øjeblik*, *nunc stans*, og som sådan tilholdssted, skjul, tomhed og tomt, det er *til-sted*" (Kirkeby, 1998a: 302).

”Når Orfeus stiger ned mod Eurydike, er kunsten den magt der får natten til at åbne sig. Gennem kunstens kraft tager natten imod ham, den bliver imødekommende fortrolighed, han er i en god og venskabelig forståelse med den første nat. Men det er mod Eurydike, at Orfeus er steget ned: for ham er Eurydike det yderste, kunsten kan opnå, hun er under et navn, der skjuler hende og under et slør der dækker hende, det dybt dunkle punkt som kunsten, begæret, døden og natten synes at bevæge sig imod. Hun er det øjeblik, hvor nattens væsen nærmer sig den *anden* nat. Men Orfeus’ værk består imidlertid ikke i at sikre tilnærmelsen til dette ’punkt’ ved at stige ned i dybet. Hans *værk* er at føre det tilbage til dagen og i dagslyset give det form, figur og realitet. Orfeus kan alt undtagen at se dette ’punkt’ lige ind i øjnene, undtagen at se nattens centrum i natten. Han kan stige ned mod det, han kan med en endnu stærkere kraft lokke det hen til sig og lokke det med sig op mod oververdenen, men kun ved at vende sig bort fra det. Denne bortvendthed er den eneste måde at nærme sig punktet på: sådan er den tilsløring der åbenbarer sig i natten. Men i sin vandrings bevægelse glemmer Orfeus det værk, han bør fuldende, og han må nødvendigvis glemme det, for det yderste krav til hans bevægelse er ikke, at der skal være et værk, men at en eller anden bliver stående ansigt til ansigt med dette ’punkt’, griber dets væsen dér, hvor dette væsen kommer til syne, hvor det er væsentligt og i alt væsentligt er tilsynekømt: i nattens hjerte. ... hele styrken i hans kunst og selve begæret efter et lykkeligt liv i dagslysets skønne klarhed ofres for dette ene mål: at se det i natten som natten skjuler, den *anden* nat, skjultheden der kommer til syne” (Blanchot, 1994: 107-108).

Måske er det begivenhedens stemthed, vi lidenskabeligt forsøger at (be)gribe. Den undslipper os, fordi den ikke er tilgængelig for den refleksive tanke, fordi den ikke kan sprogliggøres, og fordi vi aldrig kan sprogliggøre den begivenhed, vi står i. Eller beskrevet ved hjælp af *hexis*: som det at vi ikke kan have vores ’haven’.

Blanchots ’den første nat’ og ’den anden nat’ kan ses som metaforer på henholdsvis vulgata og volgare. I fortællingen om Orfeus kan ’natten’ læses som sproget, ’den første nat’ som vulgata, og ’den anden nat’ som volgare. Volgare kommer fra de ord, der fastholder Orfeus’ blik. Volgare er som nævnt inspirationens sprog, og inspirationen er gennem Orfeus’ blik forbundet med *begæret* (Kirkeby, 1996a; Blanchot, 1994). For Blanchot drejer det sig ikke om at nå tilbage til et fælles meningsfyldt sprog, det drejer sig derimod om at erfare det sprog, som ikke allerede har nogen etableret mening i verdens perspektiv, og om at bruge dette ’meningsløse’ sprog til at gøre erfaringer i (Blanchot, 1994).

For Baudrillard er *forførelse* et essentielt begreb. Han skriver om forførelsen, at det er det, der er tilbage af skæbne, indsats, trolddom, prædestination, svimmelhed og også tavs virkekraft i en verden af synlig virkekraft og livløshed (Baudrillard, 1997). Set i dette lys er Baudrillards *forførelse* familiært med Blanchots *begær*. Og apropos vores fortolkende analyser af forandringer, så står fortolkningen ifølge Baudrillard i modsætning til forførelsen. Enhver fortolkende diskurs er det absolut mindst forførende, man kan tænke sig (Baudrillard, 1997).

Aristoteles påpeger som nævnt i Poetikken, at måden, hvorpå man sammenstiller de forskellige indeholdte fortællinger, er uhyre vigtig for om den digteriske fremstilling lykkes; det vil sige om den digteriske fremstilling får 'tanken til at lyse op hos tilskueren'. Med Baudrillard kan vi udtrykke det ganske kort: *Fortællingen skal forføre*.

Forandringens tragik er, at vi aldrig helt kommer til at (be)gribe dens mystik, øjeblikket - men hvis vi skal gøre os forhåbninger om at kaste et nyt lys over denne mystik, så skal vores fortællinger om organisatoriske forandringer forføre, de skal indeholde en sensibilitet for det tragiske, en sensibilitet for det 'hemmelige', en sensibilitet som kun kan erfares af volgare. *Eufori* betyder forøget åndelig aktivitet en poetisk sans, *poiesis* er det skabende. *Poiesis* er således nødvendig for euforien – at erfare verden i og ved hjælp af et nyt sprog – at erfare organisation i og ved hjælp af et nyt sprog.

Kapitel 4. Mimesis praxeos

”Verden var da en uhyre orden, der i sidste ende ikke er andet end en uhyre absurditet. Og dog havde hver eneste enkelthed, der mødte hende, også det én-gang-og-aldrig-meres linedansnatur, opdagelsens natur, som af væsen er magisk og ikke tillader gentagelse; og når hun ville tale om det, så skete det i bevidstheden om, at intet ord lod sig sige to gange uden at skifte mening.”

Robert Musil, 1998: 1173.

Det centrale begreb i Aristoteles’ *Poetik* er *mimesis*. Tragedien er *mimesis praxeos*, en efterligning af handlinger eller begivenheder. Aristoteles’ definition af tragedien lyder:

”Tragedien er altså en efterligning af en alvorlig og i sig selv afsluttet handling af et vist omfang, - i et forskønnet sprog, hvis forskellige former anvendes særskilt i tragedies enkelte dele, - som fremføres af handlende personer og ikke i form af en beretning, - og som ved at vække medlidenhed og frygt fuldbyrder renselsen for [snarere: af] affekter af denne art” (Johansen, 1994: 496).

”Tragedien er altså en afbildning af en alvorlig og i sig selv afsluttet handling af et vist omfang, i et forskønnet sprog, der i sine enkelte dele lader hver af sine former fremtræde særskilt, af handlende personer og ikke ved en fortællende fremstilling, og som ved at vække medlidenhed og frygt fuldbyrder renselsen (katharsis) af en slags følelser” (Aristoteles, 1994: 19).

“Tragedy is an imitation of an action [*mimesis praxeos*] that is admirable, complete and possesses magnitude; in language made pleasurable, each of its species separated in different parts; performed by actors, not through narration; effecting through pity and fear the purification [*katharsis*] of such emotions” (Aristotle, 1996: 10).

“A tragedy is the imitation of an action which is serious and, having grandeur, complete in itself, done in language seasoned with embellishment, each appearing separately in different parts of the work, in dramatic rather than narrative form, accomplishing by way of pity and fear the catharsis of such feelings” (Barnes, 1996: 276).

Jeg har her valgt at tage fire forskellige teoretikers oversættelser af Aristoteles' definition af tragedien med. Jeg har valgt at tage forskellige oversættelser med, fordi det viser diversiteten i oversættelserne af det græske og hermed implicit, hvor problematisk det er for os hyper-moderne mennesker at forsøge at forstå, eller i det mindste at håbe på at få et glimt af, den antikke tanke.

Hvis vi ser på Aristoteles' definition(er) af tragedien, så er tragedien altså en imitation (*mimesis*) af handlinger/begivenheder (*praxis*), (*mimesis praxeos*). Tragediens sjæl er fortællingen/sammenstillingen af begivenhederne (*mythos*). Fortællingen eller plottet (*mythos*) er imitationen (*mimesis*) af handlinger eller begivenheder (*praxeos*) (*praxeos ho mythos he mimesis*) (Melberg, 1995). Aristoteles beskriver med andre ord *mimesis* ved hjælp af *mythos* og *praxis*.

Som det fremgår af oversættelsen/erne af Aristoteles' definition af tragedien, oversættes termen *praxis* ofte med 'handling(er)' eller på engelsk 'action'. *Praxis* har dog en bredere betydning end blot 'handling(er)' eller 'action'. I indledningen til den engelske oversættelse af Poetikken skriver Heath:

"It should be noted that the Greek word *praxis* has a wider range of meanings than its conventional English translation, 'action'. If, using the corresponding verb, I ask someone '*Ti pratteis?*' I might be saying either 'What are you doing?' or 'How are you?' So *praxis* means 'action' not just in the sense of what someone *does* but also in the sense of how they *fare*. Aristotle will say in chapter 11 that suffering (*pathos*) is 'an action [*praxis*] that involves destruction or pain'; the apparent paradox in describing suffering as an action disappears when one takes account of the broad sense of *praxis*' (Heath, 1996: xxi).

Ole Fogh Kirkeby refererer nogle steder (indirekte) til *praxis* med begrebet 'begivenhed' (for eksempel Kirkeby, 1998a: 154). Jeg vil da også efterfølgende tillade mig at oversætte *praxis* med begrebet 'begivenhed', hvor begrebet 'begivenhed' skal læses med den betydning Kirkeby ligger i begrebet, det vil sige den tekstuelte virkeliggjorte situation (se kapitlet om 'Poetikens muligheder', samt Kirkebys udredning af begrebet i sin doktorafhandling "Begivenhed og kropstanke").

Begrebet *mythos* kan oversættes med 'handlingen', 'myten', 'fortællingen', 'fablen' eller 'plottet'. Det der her er vigtigt er, at når Aristoteles taler om *mythos*, så mener han ikke handlingen som tragediens stof, men den strukturerede handling altså sammensætningen af begivenhederne (*mimesis praxeos*) - der forligger i tragedien som kunstværk (Johansen, 1994). Når Aristoteles taler om *mythos*, refererer han altså ikke til, *hvad* tragedien handler om, men til det at den overhovedet *har* en handling. Det er med andre ord måden, tragedien er skrevet på, som han refererer til, ikke hvad den stofmæssigt indeholder.

Åbningsætningen til Aristoteles' *Metaphysics* lyder:

'All human beings by nature desire knowledge.'

Sætningen afspejler Aristoteles' grundlæggende opfattelse af, hvad det vil sige at være menneske (Heath, 1996: ix). Aristoteles knytter da også klart et intellektuel aspekt til *mimesis*:

"Imitation [*mimesis*] comes naturally to human beings from childhood (and in this they differ from other animals, i.e. in having a strong propensity to imitation (*mimesis*) and in learning their earliest lessons through imitation (*mimesis*)); so does the universal pleasure in imitations (*mimesis*)" (Aristotle, 1996: 6).

I *Den Nikomacheiske Etiks* anden bog skriver Aristoteles, at dyd og dygtighed ikke er medfødt, men at vi fra fødslen er disponeret for at modtage, for at lære disse ting; men vi kan kun lære det ved henholdsvis undervisning samt øvelse i skik og brug (Aristoteles, 1995). Det er derfor heller ikke så underligt, at Aristoteles mener, at alle mennesker fra naturens hånd efterstræber viden, fordi viden og lærdom er forudsætninger for at klare sig i staten, for at kunne begå sig i samfundet; og det at kunne begå sig i samfundet er for Aristoteles en forudsætning for et godt liv.

Aristoteles giver aldrig nogen egentlig definition af begrebet *mimesis* (Barnes, 1996; Johansen, 1994), hvad vil det sige at 'efterligne'? Måske antog Aristoteles, at hans publikum var familiær med begrebet gennem læsning af Platon (Barnes, 1996); men Aristoteles anvendelse af *mimesis* begrebet er ikke ækvivalent med Platons *mimesis* begreb.

Nogle teoretikere hævder ydermere, at Aristoteles ændrer indholdet eller betydningen af Platons oprindelige *mimesis* begreb så radikalt, at Aristoteles' *mimesis* begreb ender ud med at betyde eller indeholde det stort set modsatte af Platons *mimesis* (Johansen, 1994; Melberg, 1995).

Hvis Aristoteles tager for givet, at læseren er familiær med Platons *mimesis* begreb – hvilket under alle omstændigheder langt fra altid er tilfældet i dag - hvad indeholder så egentlig Platons *mimesis* begreb?

Platons *mimesis*

Platon har nogle prægtige metaforer på hans ambivalente holdning til, eller måske rette-re fascination af, fænomenet *mimesis*, Melberg skriver:

”*Mimesis* is, as Plato had Socrates reminding us in *Republic*, a drug (*pharmakon*) that is not always easy to handle ... When *mimesis* ... is associated with a drug – *pharmakon* – the concept itself has turned 'floating', since its meaning includes its own opposite: healing as well as poisonous drug ... There is no discussion of *mimesis* in *Phaedrus*, but the connection between *pharmakon* and writing is remarkably similar to the connection between *pharmakon* and *mimesis* in *Republic*. In *Phaedrus* we find another prominent concept in Platonic poetics that is absent in the sober but negative discussion in *Republic*, and that is madness or inspiration: *mania*. ... the *mania* – in comparable fashion to a term like *enthousiasmos*, condescendingly treated in the dialogue *Ion* – is apparently a *pharmakon* that, correctly used, leads us to the loftiest truths, but in a bad dosage leads to reprehensible wrongs” (Melberg, 1995: 31-34).

Platons ambivalente holdning til *mimesis* afspejler samtidig hans dybe mistillid til tale-sproget. Platon bliver ofte beskrevet som 'poeten der afviste poeterne' eller som Johansen udtrykker det:

” ... han forjager digterne, men er selv den største græske prosadigter” (Johansen, 1994: 206).

Mimesis er det centrale begreb i Platons digterkritik (jf. kapitlet om 'Sprogets forunderlighed'), og Johansen oversætter Platons *mimesis* begreb med 'efterligning' eller 'fremstilling' (Johansen, 1994). Platons *mimesis* begreb er blandt andet vanskeligt at oversætte, fordi det kan siges både at betyde 'efterligning' og 'fremstilling'. Rent faktisk er Platon, som Arne Melberg påpeger, istand til at kritisere *mimesis* med *mimesis*.

Hvordan kan Platon kritisere *mimesis* med *mimesis*? Ved hjælp af et uddrag fra Platons *Staten* illustrerer Arne Melberg, hvordan Platons *mimesis* både betyder, hvad der tales om, samt hvordan det siges:

“One of Socrates’ exemplary listeners complains about not understanding the distinction between the *logos* and *lexeos* the *what* and the *how* – of tales, and thereby gives Socrates the epoch-making opportunity of taking the first steps into literary theory as a kind of ‘narratology’. Socrates shows in what way *mimesis* is not only image and/or representation, but also a way of representing. The definition is simple: it means presenting the story in a mimetic way (*dia mimeseos*), i.e. using the voice of someone else in direct speech, rather than using your own voice in direct or indirect speech, something Socrates calls ‘pure’ or ‘simple’ *diegesis*” (Melberg, 1995: 16).

Det væsentlige i Platons definition af *mimesis* er hans skelnen mellem *logos* og *lexis*, altså hvad der siges (*logos*), og hvordan det siges (*lexis*), eller hvad vi også kan kalde henholdsvis indhold (*logos*) og stil (*lexis*).

Denne skelnen er væsentlig fordi, som Arne Melberg skriver, på det filosofiske niveau er det stort set umuligt at finde konsistens i Platons paradokser, men hvis man i stedet betragter Platon som, hvad han er, poet, dvs. betragter hans dialogiske niveau, ja så er Platon faktisk meget konsistent, fordi kravene om konsistens her er af en anden dimension; de har at gøre med fortællingens 'hvordan', altså med stilen (*lexis*), fremfor eller i det mindste i lige så høj grad som fortællingens 'hvad' eller indhold (*logos*):

” Our demands on Plato’s *mimesis* should take into account his mimetic practice rather than (or just as much as) his different views on the concept *mimesis* ... Plato created his dialogues *dia mimeseos*, and he seems to think of his concepts as images. And in *Phaedrus* the mimetic paradox receives its most brutal formulation, when he imagines the source and the origin, *ousia*, only to declare it inaccessible to the eye” (Melberg, 1995: 30&35).

Lexis, den ene part af Platons *mimesis*, vil med andre ord sige at præsentere fortællingen *dia mimeseos*, 'at give stemme til den anden'. Jean-Pierre Vernant skriver da også om Platons *mimesis* begreb:

"In Plato's analysis, it is this directness of speech and action that constitutes the essence of *mimesis*: Instead of speaking in his own name and recounting events indirectly, the author disappears inside the protagonists and apes them by taking on their appearance, manners, feelings, and words. The precise meaning of *mimēsthai*, to imitate, is to simulate the presence of one who is absent" (Vernant, 1988b: 243).

Lexis, eller hvad vi nu kan betegne som det poetiske *mimesis*, kan siges at være indbegrebet af det tragiske, for som Arne Melberg skriver:

"Plato's *mimesis* is a matter of life and death: behind the rejection of mimetic poetry we glimpse something I would like to call – anachronistically and preliminary – a loss of self; or rather: the fear of/longing for a loss of self. We remember that Socrates imagined Homer as the arch-imitator at the very moment that he was imitating the words of someone else, talking like someone else, becoming another. The imitator is from that moment doomed to be someone else or something other than his self. But this Self is in the same procedure doomed to seek its self in someone else, and searching can be done only mimetically, by imitation" (Melberg, 1995: 20).

Præcist dette tab af selvet eller dette at give slip på selvet er uhyre interessant i forbindelse med Platons *mimesis* begreb. Vi kunne også beskrive det som en distance til selvet, hvor Arne Melberg postulerer, at Heideggers interesse i Platons *mimesis* netop skal findes i denne distance til selvet eller til sandheden, som *mimesis* ifølge Platon er indbegrebet af. Platons *mimesis* indebærer nemlig umuligheden af at imitere eller producere en nøjagtig kopi af originalen. Sandheden kan ikke produceres som det samme, det vil sige som noget, der er fuldstændig identisk med noget andet. *Mimesis* skal derfor heller ikke forstås som en 'primitiv' imitation, *mimesis* er i stedet situeret og defineret gennem distance (Melberg, 1995).

Friedrich Nietzsche pointerer også, at *mimesis* under alle omstændigheder *må* være kendetegnet af en distance, af forskellighed:

”Nietzsche correctly points out that if it were the One which returned, it would have begun by being unable to leave itself; if it were supposed to determine the many to resemble it, it would have begun by not losing its identity in that degradation of the similar. Repetition [*mimesis*] is no more the permanence of the One than the resemblance of the many. The subject of the eternal return is not the same but the different, not the similar but the dissimilar, not the one but the many, not necessity but change” (Deleuze, 1997: 126).

Muligheden eller rettere begrænsningen for at begribe en selv eller ‘selvet’ er en af *erkendelsens tre store grænser*, der udgøres af: ‘det andet’, det vil sige erkendelsens grænse til naturen, tingene, universet, ja til ‘verden’; ‘den anden’, hvilket vil sige erkendelsens grænse til det andet menneskes hemmelighed; og så som nævnt ‘selvet’, erkendelsens grænse til én selv (Kirkeby, 1998a).

Erkendelsens grænser:

Erkendelsens grænse til ‘den anden’ ligger blandt andet i talens hemmelighed, i ordenes hemmelighed eller som Ludwig Wittgenstein udtrykte det:

” ... vi taler forståeligt med andre uden at vide, om de også har disse oplevelser” (Wittgenstein, 1994a: 235).

”Es würde uns vielleicht befremden. ‘Er spielt gar nicht unser Spiel’ – möchte man sagen. Oder auch das ist ein anderer Typus ... Die Atmosphäre des Wortes ist seine Verwendung. Oder: Wir stellen uns seine Verwendung als Atmosphäre vor” (Wittgenstein, 1994b: 2 & 38-39).

Det er det forhold, at ordenes betydning afhænger af måden, vi anvender dem på, at ordenes betydning er situeret, samt at vi aldrig ved, hvordan ‘den anden’ har forstået ordene; eller som Ole Fogh Kirkeby udtrykker det, ‘at vi ikke ved, hvad vi mener, før vi hører, hvad vi selv har sagt’, et forhold der godt mere er rettet mod grænsen til ‘selvet’ end til ‘den anden’, men det er en erkendelsesgrænse som ‘den anden’ også må formodes at støde på. Som Ludwig Wittgenstein udtrykker det:

”Du kannst doch nicht erwarten, dass ein Mensch durchsichtiger sein soll als z.B. eine geschlossene Kiste” (Wittgenstein, 1994b: 29).

Og vi kan vel egentlig godt nikke genkendende til erfaringer som: ’vi taler fuldstændigt forbi hinanden’, eller ’når vi taler om organisatoriske forbedringer, så opfatter vi det forskelligt’, eller ’de kan simpelthen ikke forstå, hvad det er jeg sigerovre i produktionsafdelingen’, eller ’fagforeningerne vil ikke forstå, at denne forandring er en nødvendighed’; her er der godt nok ikke eksplicit tale om et forståelsesproblem, men en fra ledelsessynsvinkel, vilje til at se tingene fra en anden synsvinkel, med andre ord et magtproblem, og det selvom problemet i realiteten ikke kun ligger i vilje og magt, men også i erkendelsens grænse til ’den anden’; eller de situationer vi alle har stået i: ’det var slet ikke det, jeg ville sige, det var ikke det, jeg mente’, eller ’nu siden jeg siger det så...’. Dette ordenes flertydighed, ordenes hemmelighed, var man meget bevidste om i tragedierne:

“... the function of words used on stage is not so much to establish communication between the various characters as to indicate the blockage and barriers between them ... to locate the points of conflict ... the tragic message, when understood, is precisely that there are zones of opacity and incommunicability in the words that men exchange” (Vernant, 1988a: 42-43).

Erkendelsens grænse til ’selvet’, ja faktisk eksisterede ’selvet’, som vi ofte forstår det i dag, slet ikke i det græske sprog på de antikke tragediers tid. Og psykologien, som videnskabelig disciplin, ville være utænkelig – til trods for, at flere nutidige teoretikere netop søger at analysere og forstå de græske tragedier med udgangspunkt i psykologien⁴⁷ (Goldhill, 1997b; Vernant, 1988c). Indenfor organisationsteorien er det også meget

⁴⁷ Det er i denne forbindelse interessant, at Sigmund Freud, ifølge Mikkel Borch-Jacobsen, oprindeligt lagde meget stor vægt på sprogets eller talens magt og magi. Borch-Jacobsen skriver: “If the effectiveness of the psychoanalytic cure rests entirely on the power of speech, as Lacan has repeated many times, this power was originally, in Freud’s work, that of ‘suggestive’, affective, and impressive – in brief, persuasive – speech ... Freud does not object to the effectiveness of suggestion (on the contrary, here and there Freud even regrets its loss), but rather to its irrational, ‘mysterious’, and thus unmanageable and ‘uncheckable’ character. This critique is made explicit in chapter 4 of *Group Psychology and the Analysis of the Ego*: Suggestion – Suggestion – which is supposed to explain everything – cannot even explain itself; a word for the ‘magic of words’, it would itself be a ‘magic word’ a *Zauberwort*, incapable of resolving the enigma (*Rätsel*) of an ‘influence without adequate logical foundation’; in brief, it designates a power not that of the truth, not a knowledge. Hence, of cause, its condemnation as ‘violence’ and as a hold exercised on another, a condemnation that is itself very violent (indeed ‘magic’) and that evokes Plato’s expulsion of rhetoric from the philosophical *logos*” (Borch-Jacobsen, 1990: 132-133).

populært at søge inspiration fra psykologien. Tidens 'guldkalv', der benævnes 'den lærende organisation', er et koncept, der i høj grad har hentet sin inspiration fra psykologien; for en nærmere og kritisk udredning af konceptet om 'den lærende organisation' kan Søren Nymarks artikel fra 1997⁴⁸ anbefales.

Tilbage til 'selvet' eller rettere *æthos* i tragedien. Simon Goldhill skriver:

“One of the most important points of discussion ... is that there is no word in fifth-century Greek which means ‘character’ ... The term translated by ‘character’ is *ethos* and, while it certainly implies a set of attitudes or a particular disposition, there is an important difference between *ethos* and the common sense of ‘character ... *ethos* ... ‘is without the ambition of inclusiveness’. *Ethos* does not attempt, as ‘character’ often does in modern usage, to express a whole personality or the make-up of a psyche. Aristotle ... writes ‘*ethos* in tragedy is that which reveals moral choice’ and for him tragedy can be without ‘characters’ “ (Goldhill, 1994: 172).

Det er ikke fordi, at der i tragedierne ingen interesse udvises overfor, hvad vi kunne kalde personernes sindelag eller sindstilstand. I tragedierne er der en betydelig opmærksomhed/fokus på ord, som udtrykker, hvad Simon Goldhill betegner som 'a sense of internal attitudes and states of mind'. Ved hjælp af en længere analyse af ordvalget i tragedien *Antigone* ser Simon Goldhill på, hvilke ord der anvendes om 'a sense of internal attitudes and states of mind'. Han skriver blandt andet:

“The phrase for ‘pride’ is *maga phronein*, ‘think big’ ... It picks up the term for attitude (*phronema*) in a way which will be particular important ... For *phronein* in its range of sense moves from ‘to be of a particular disposition of mind’, to ‘to think’ and ‘to be wise’. The wisdom of a course of action implies a disposition, a mood” (Goldhill, 1994: 175-176).

Det er her interessant, at Aristoteles i *Den Nikomacheiske Etik* betragter *phronesis*, som jo blev oversat med 'praktisk fornuft' eller 'forstandighed', som den ypperligste af de dianoetiske *arete* (dyder). Det er ikke Aristoteles' ynglings *arete* blandt de dianoetiske,

⁴⁸ Nymark, Søren (1997). 'Læring, forandring og organisation – et kritisk perspektiv' i Christensen, Allan (red.) (1997). *Den lærende organisations begreber og praksis – Læring, Refleksion, Ændring*, pp. 59-79. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

det er nemlig *sophia* eller visdomens fornuft, men det er som sagt den ypperligste, fordi *phronesis* har at gøre med handling. *Phronesis* har at gøre med 'den rette' handling, når det drejer sig om ting og forhold, der er gode for menneskelige væsener. Og *phronesis* er den *arete*, som kan siges at forene moralsk *arete* og dianoetisk *arete*, netop i 'den rette' handling. Det er ligeledes den eneste *arete*, der indbefatter alle de øvrige *arete*, fordi for at være istand til at handle *phronetisk* må man være kyndig ud i alle de andre *arete*. *Phronesis* er den situations bestemte rette handlemåde. D.S. Hutchinson skriver om det forhold, at *phronesis* netop er situeret:

"... an appreciation of what is good and bad for us at the highest level, together with a correct apprehension of the facts of experience, together with the skill to make the correct inferences about how to apply our general moral knowledge to our particular situation, and to do so quickly and reliably. It is used in our own cases when we are obliged to commit ourselves to some course of action. Obviously it is a very important asset; if we had it, we would always act in the right ways and our lives would be successful and happy" (Hutchinson, 1996: 207).

Det er i denne forbindelse vigtigt at understrege, at *phronesis* ikke opnås reflektivt, tværtimod så unddrager *phronesis* sig refleksiviteten ved at være handlende, ved at være det, man rent faktisk gør. *Phronesis* er den fornuft, der styrer den rette handling, og *phronesis* er handling (*praxis*).

Illusionen om at vi reflektivt kan (be)gribe os selv, de andre og verden, med andre ord være rationelle agenter i en verden, som vi har fuld adgang til, og derfor kan beherske og (be-)tvinge, den illusion var ikke tilstede i de antikke tragedier. Der findes simpelt hen ikke noget græsk begreb i tragedierne, der indeholder eller dækker en sådan personlighed.

Disse erkendelsens grænser kan i øvrigt alle siges at være indbefattet i Platons *mimesis*. Gilles Deleuze pointerer ligesom Heidegger, at Platons *mimesis* er baseret på en distance eller forskel til 'sandheden'. I følge Deleuze beskæftiger Platon sig slet ikke med en eksemplarisk lighed af en identisk original eller en fotografisk 'sand' afbildning af originalen eller virkeligheden, fordi som Deleuze skriver:

” ... precisely because Plato did not yet have at his disposition the constituted categories of representation (these appeared with Aristotle), he had to base his decision on a theory of Ideas” (Deleuze, 1997: 127).

Platon opererede som nævnt før med ideverdenen, hvor det var tanken, der søgte sit samme i tanken. Det uforanderlige eller det evigt gyldige kunne ikke sprogliggøres. Endvidere beskæftiger Platon sig ikke med ligheden, men med distinktionen hvor han skelner mellem to former for forestillinger (*eidola*):

“ ... the true Platonic distinction ... is ... not between the original and the image but between two kinds of images (*idoles*), of which copies (*icones*) are only the first kind, the other being simulacra (*phantasmes*)” (Deleuze, 1997: 127); og videre men meget vigtigt omkring *phantasma*: “Simulacra or phantasms are not simply copies of copies, degraded *icones* involving infinitely relaxed relations of resemblance ... rather, in contrast to *icones*, they have externalised resemblance and live on difference instead” (Deleuze, 1997: 127-128).

Jeg vil efterfølgende undlade at oversætte termerne *eidola* ('idoles' eller 'images'), *eikona* ('icones' eller 'copies') og *phantasma* ('phantasmes' eller 'simulacra') til dansk, i et forsøg på at bibeholde distinktionen mellem de ellers overlappende begreber.

Mimesis vil med Platon altid være at give stemme til noget andet, at give stemme til ideerne, men som det erindres er Platon meget skeptisk overfor et projekt, der i der hele taget søger at i tale sætte ideerne. Ideerne hører hjemme i tankernes verden, og tankens tanke (eller i sjælens tavse samtale med sig selv) kan ikke oversættes til talesprog, eller rettere Platon nærer meget stor skeptisk overfor sproget; derfor næres *mimesis* også i bund og grund af distance, næres af forskellighed – det må *mimesis* også med Platons opfattelse være dømt til at gøre. *Phantasma*, der netop præsenterer forskellighed, er i denne forbindelse meget vigtige. *Phantasma* er ikke kopier af kopier, det vil sige andenklassen eller degraderet *eikona*. *Phantasma* lever simpelthen i og af forskellighed, de er med andre ord ikke og forsøger ikke at være kopier af noget, de søger ikke noget 'samme'. Hvis *phantasma* derfor referer til en form for model, så kan det ikke være til en model for eller af 'det samme', så må det i stedet være til en model af 'the Other' (Deleuze, 1997).

”Among the most extraordinary pages in Plato, demonstrating the anti-Platonism at the heart of Platonism, are those which suggest that the different, the unequal – in short, becoming – may well be not merely defects which affect copies [*eikona*] like a ransom paid for their secondary character or a counterpart to their resemblance, but rather models themselves, terrifying models of the *pseudos* in which unfolds the power of the false ... Does this not mean ... that simulacra [*phantasma*] provide the means of challenging *both* the notion of the copy [*eikona*] *and* that of the model? The model collapses into difference, while the copies [*eikona*] disperse into the dissimilitude of the series which they interiorise, such that one can never say that the one is a copy [*eikona*] and the other a model ... Is this not to indicate the point at which the identity of the model and the resemblance of the copy becomes errors, the same and the similar no more than illusions born of the functioning of simulacra? Simulacra function by themselves, passing and repassing the decentered centres of the eternal return” (Deleuze, 1997: 127-128).

Med andre ord ’det samme’ eller kopien bliver til en illusion, der udspringer af *phantasmas* virke.

Tabet eller måske snarere længslen efter at give slip på ’selvet’ til fordel for ’modellen’ af ’the Other’ kan rent metaforisk tolkes som: ’Selvet’ symboliserende ligheden, mens ’the Other’ symboliserer forskelligheden. ’The Other’ skal her forstås bredere end blot erkendelsens grænser til ’den anden’ og ’det andet’. ’The Other’ er her simpelthen kendetegnet ved forskellighed, ved distance, ved dynamik, ved den måske mest realistiske måde at være i verden på; ved erkendelsens grænser til både ’selvet’, ’den anden’ og ’det andet’. Kun ved at bevæge sig på disse erkendelsens grænser, ved at tage Platons *mimesis* alvorligt, ved at lade sig forføre af ’the Other’ er det muligt måske at få et glimt af ’selvet’ eller ’sandheden’, dybest set det unikke. Glimt af ’Sandheden’, hvad der med et andet ord kunne kaldes ’det unikke’, skal ikke findes i ligheder men i forskelligheder. Det er det *mimesis*, Heidegger gennem Platon manifesterer med eller gennem distancen, og Deleuze med eller gennem med forskelligheden. Deleuzes analyse af Platons *mimesis* begreb afslutter meget flot og smuk på følgende måde:

” ... we reach a point at which everything changes nature, at which copies [*eikona*] themselves flip over into simulacra [*phantasma*] and at which, finally, resemblance or spiritual imitation gives way to repetition [*mimesis*]” (Deleuze, 1997: 128).

Er Aristoteles' og Platons *mimesis* begreber direkte modsætninger?

For nu at vende tilbage til Aristoteles' *mimesis* begreb, som Aristoteles aldrig fik defineret, og som nogle teoretikere mener dækker over stort set det modsatte af Platons *mimesis* begreb, så mener jeg ikke nødvendigvis, at Aristoteles' *mimesis* begreb indeholder det modsatte af Platons. Som Johansen skriver, så er der gået godt 40 år mellem Platon og Aristoteles, og en ting er, at tiden i løbet af de godt 40 år havde ændret sig, den gamle opfattelse af, at poeten havde monopol på erkendelse, det vil sige var filosofiens konkurrent, var stort set uddød. Kunstneriske oplevelser og hermed poetikken og tragedien var blevet til æstetik - en anden ting er, at Aristoteles beskæftigede sig med *mimesis* i kunsten, i poetikken, helt specifikt i tragedien. Det er altså Platon *lexis* eller *dia mimeseos*, der er af interesse, hvis vi skal sammenholde henholdsvis Platon og Aristoteles' *mimesis* begreber.

Men Aristoteles' *mimesis* begreb er heller ikke ækvivalent med Platons *dia mimeseos*. Tilgængæld erindrer vi, at Aristoteles beskrev *mimesis* ved hjælp af begreberne *praxis* og *mythos*. Aristoteles skriver i sin definition af tragedien, at *mythos* 'fremføres af handlende personer og ikke i form af beretning'. Der kunne her indvendes mod de teoretikere, der hævder, at Aristoteles *mimesis* begreb står i direkte opposition til Platons *mimesis*, at *mythos*, sammenstillingen af begivenhederne, plottet, eller hvad vi kunne kalde stilen - selve tragediens sjæl - langt hen af vejen tenderer Platons *dia mimeseos*. Endvidere er det bemærkelsesværdigt, at der hos Aristoteles er en meget tæt sammenhæng mellem *mythos* og *mimesis*, faktisk er det lige før at *mythos* er *mimesis* og omvendt; eller sagt på en anden måde, definitionen på tragedien synes indirekte at være en definition af tragedien's sjæl *mythos*.

Under alle omstændigheder har Aristoteles' *mythos*, i høj grad noget med tragediens 'hvordan' at gøre; og for både Aristoteles og Platon er det poesien 'hvordan' eller stil, der er afgørende for om kunstværket lykkes.

Aristoteles' *mimesis*

Arne Melberg forholder sig meget kritisk overfor Aristoteles' *mimesis* begreb. Hans primære skepsis skal findes i, hvad han betegner som den temporære orden eller kausale sammenhængen mellem *praxis* og *mythos*.

"Aristotle stressed ... that *praxis* is a teleological whole organized as a sequence with beginning-middle-end. It is, in other words, a question of not just any action or actions, but a chain of events that gives the impression of purposeful necessity without coincidences, chance or temporal gaps. Aristotelian *praxis*, therefore, already seems to have a narrative structure before it was narratively recycled by *mythos*. *Praxis* is, in any case, not easy to distinguish from *mythos*. Yet the difference between *mythos* and *praxis* is the very condition of narration: they relate to each other exactly like the before/after that is the Aristotelian model for creation. ... if *praxis* were a projection or product of *mythos*, it would make an unendurable mess out of the order of before/after that was the temporal core of the distinction. That order invites the other alternative: with *praxis* being that which narration narrates; or: *praxis* as the not-yet-narrativized 'reality' preceding the second creation of mimetic *mythos*" (Melberg, 1995: 48-49).

Jeg mener ikke, at Aristoteles' *mythos* og *praxis* nødvendigvis har denne indbygget determinisme eller kausalitet. Tolkningen udelukker os i alle tilfælde fra at betragte Aristoteles' *mimesis* som situeret *poiesis* eller skabelse. Hvis vi i stedet ser lidt nærmere på *mythos* og *praxis*, samt sammenhængen mellem dem, vokser en anden mulig tolkning af forholdet mellem dem frem og dermed også af tolkningen af *mimesis*. *Mythos* kan betragtes som en fortælling om fortællinger, idet *praxis* udgøres af talen (*lexis*) og musikken (*melopoiia*). I virkelighedens verden udgøres *praxis* af talen (*lexis*) og stemtheden (*pathos*). Som vi nåede frem til i kapitlet om 'Poetikens muligheder' skal teatrets musik (*melopoiia*) altså i virkelighedens verden forstås bredere, det vil sige snarere som en metafor for stemtheden (*pathos*). *Praxis* kan derfor siges at være tale-handlinger eller begivenheder, hvor en begivenhed netop er sprogliggørelsen af situationen; men idet vi sprogliggør en begivenhed, befinder vi os allerede i en ny begivenhed. Vi er således inde i en uendelig regression af fortællinger, eller rettere, billedet af begivenhedens (fortællingens) evige åbenhed for fortolkning. *Mimesis* kan på denne måde forsigtigt beskrives som begivenhedens åbenhed overfor fortolkningen.

Men, og det er vigtigt, *praxis* sætter som så *mythos* som sit eget før, idet *praxis* virkeliggøres af *mythos*. Men *mythos* sættes ikke i sin konkrethed som et før; *mythos* (plottet) sættes, fordi der er tale om en tragedie som kunstform (eller fortælling), det er en fastholdelse af *praxis* som det, der kan blive til *mythos*: *praxis* nødvendighed og mulighed (Kirkeby, 1998a). Vores problem kan også illustreres som spændingen mellem fortælling og fortællebegivenhed. En spænding, der består i, at plottet eller fortællingen (*mythos*) fremstiller sig selv som total; men det er en totalitet, der er partikulær i relation til fortællebegivenheden. Fortælleren fortæller sin fortælling (*mythos*) ved hjælp af begivenheder (*praxis*), der er unikke for netop denne fortælling. Fortællingen (*mythos*) konstituerer således selv den begivenheds unicitet, som den forudsætter, eller forgiver at gengive (Kirkeby, 1994a).

Formuleret lidt anderledes er plottet (*mythos*) tragediens sjæl, fordi det er plottet (*mythos*), det vil sige fortællebegivenheden, der skaber mulighed for begivenhedens betydning, hvilket vil sige situeret mening (med det vi gør). Meningen eller begivenhedens betydning ligger således ikke i selve plottet (*mythos*), men plottet (*mythos*) er det, der skaber mulighed for meningen eller fortolkningens indtræden. Plottet (*mythos*) er med andre ord en fortællebegivenhed, fordi det er via sprogliggørelsen af tidligere begivenheder (*mimesis praxeos*), at vi netop via dette plots unikke sammensætning af begivenheder skaber eller er i stand til at skabe situeret fortolkning/mening med fortællingen. Et plot (*mythos*) er altså en fortælling (*mythos*), der er sammensat via en mimen af begivenheder (*mimesis praxeos*). Begreberne 'plot' og 'fortælling' må derfor også opfattes som synonyme under betegnelsen *mythos*.

Eller som en leder fra Tele Danmark udtrykte det på et opfølgings møde, vi havde efter interviewrunden: 'det var utrolig dejligt at tale med dig, så blev man tvunget til at tænke over, hvad der egentlig var sket, nu er det ligesom overstået, vi har aldrig rigtig fået talt om det'. En anden leder tilsluttede sig: 'jeg tror faktisk, at netop det, at du har talt med så mange i organisationen om forandringen er det vigtigste, udover at folk har fået lov til at tale om det, så signalerer det også, at vi interesserer os for, hvad folk mener om det'. Disse udtalelser fortæller flere ting. For det første er de et eksempel på, hvordan *praxis* gennem *mythos* bliver virkelig gjort. I den situation, hvor jeg som forsker sidder og taler med et menneske i Tele Danmark, fortæller mennesket mig noget om nogle begivenheder (*praxis*), der er sket i Tele Danmark. Begivenhederne (*praxis*), bliver virkelig gjort i talesituationen gennem fortællingen (*mythos*). Selve fortællingen (*mythos*) er situeret, det vil sige, at det, det pågældende menneske fortæller mig er afhængig af den

stemthed, mennesket befinder sig i, som igen er afhængig af min stemthed, vi stemmer hinanden, og vi er stemt af verden, som vi er kastet ind i. Når det andet menneske og jeg forlader hinanden er situationen overstået, vi befinder os begge i en ny situation, i en ny form for stemthed, der gør fortællingen åben over for fortolkning, eller sagt lidt firkan- tet, når vi er gået fra hinanden, er situationen blevet til en begivenhed, hvor det vi har talt om, fortællingen (*mythos*), er dømt til at overleveres som *praxis* gennem *mythos*, som fragmenter, hvis betydningen, hvis fortolkningen, er åben overfor et andet men- neskes stemthed, i den situation, (d)en anden læser vores fortælling, eller lytter til vores stemme, hvor stilen, måden hvorpå vi præsenterer vores fortælling, hvad enten den nu er skriftlig eller mundtlig, er med til at stemme den anden.

Udtalelserne viser også noget andet, nemlig den gensidige indvirkningen på vores vir- kelighedserfaringer, som disse samtaler har. Det, at jeg taler med nogle mennesker i or- ganisationen, påvirker deres virkeligheds erfaring, både det at vi taler sammen, men og- så symbolikken i at jeg overhovedet er tilstede; her under de fortællinger som det affø- der rundt om i organisationen om, for eksempel: hvorfor jeg er tilstede, hvad er det jeg vil, hvad er jeg for en, hvad taler vi egentlig om, og hvad var det egentlig der skete. Endvidere har samtalerne og min gang rundt om i organisationen meget stor indflydelse på min virkelighedserfaring. En indflydelse hvis favntag uundgåeligt fører mig ind i nye ukendte snørklede stræder af (for-)undren.

Og så viser det også noget tredje, nemlig det at italesættelsen af begivenhederne gav be- givenhederne en betydning, et forhold vi skal vende tilbage til i afsnittet om 'aktiv og passiv *mimesis*'.

Det Aristoteles kræver er fortællingens (*mythos*) helhed, fortællingen skal have en be- gyndelse en midte og en afslutning; men han kræver ikke også tidens og stedets enhed (Johansen, 1994; Barnes, 1996). Og kravet i definitionen af tragedien om en 'i sig selv afsluttet handling af et vist omfang' gælder også *mythos* (Barnes, 1996). Eller som Um- berto Eco udtrykker det:

"In narrative, the breathing is derived not from the sentences but from broader units, from the scansion of events. Some novels breathe like gazelles, others like whales or elephants. Harmony lies not in the length of the breath but in its regularity. And if, at a certain point (but this should not occur too often), the breathing breaks off and chapter (or a sequence)

ends before the breath is completely drawn, this irregularity can play an important role in the economy of the story; it can mark a turning point, a surprise development. At least this is what we find in great writers” (Eco, 1994: 42).

Men, notationen ‘an imitation of an action’ kan forekomme problematisk, hvis den tages bogstaveligt. Jonathan Barnes og Jean-Pierre Vernant pointerer imidlertid, at begrundelsen for Aristoteles’ ordvalg givet ikke er af filosofisk oprindelse; ordvalget skyldes fra Aristoteles’ side snarere en bevidst distancering af tragedien som genre fra andre digteformer:

“ ... the *Poetics* is not concerned with the individuation of actions, and its point is unphilosophical: the insistence on ‘one action’ serves to exclude two types of plot – first, the episodic plot, in which a sequence of unrelated incidents follow one another: secondly, a layered plot, in which plots and subplots intertwine” (Barnes, 1996: 282) og “Aristotle notes that tragedy is imitation of an action, *mimesis praxeos*. It presents characters engaged in action, *prattontes*. And the word ‘drama’ comes from the Doric *dran* that corresponds to the Attic *prattein*, to act. In effect, in contrast to epic and lyric, where the category of action is not represented since man is never envisaged as an agent, tragedy presents individuals engaged in action” (Vernant, 1988a: 44).

Endvidere skal det her erindres, at der i tragedien er tale om moralske karakterer (*aethos*), og moralsk karakter implicerer handling for overhovedet at kunne blive betragtet som moralsk. Derfor må tragedien også nødvendigvis omhandle handlende karakterer.

Vi er væsener, der findes, fordi ‘vi kan’ (Kirkeby, 1996a: 120). Sagt på en anden måde, vi er, vi findes, fordi vi handler, fordi vi kan. Netop det at handle, dette ‘jeg kan’, og ikke mindst handlingens situerethed er uhyre væsentlig i tragedien. Den tragiske helt er et menneske, der handler, og som uforskyldt tager fejl, fordi han ikke kan gennemskue, fordi han ikke til fulde kan begribe sig selv og den situation, han befinder sig i.

Den græske term der benyttes for denne fejltagelse er *hamartia*. En tragisk *hamartia* er en begivenhed, en handling, noget du gør, når du tager fejl på den eller den anden måde. Der er med andre ord ikke tale om en brist eller mangel i heltens personlighed (helten er jo af moralsk karakter), fejltagelsen, den tragiske *hamartia*, afhænger udelukkende af heltens handling, af hvad helten faktisk gør (Barnes, 1996).

Ole Fogh Kirkeby beskriver det 'at kunne', eller den tragiske *hamartia* meget smukt:

”... *kunnen* er noget, der tilhører handlingernes verden, ikke bevisthedens. At *kunne*, er på engang at være indeni og uden for. Det, man *kan*, overskrider det, man kan tænke, men samtidig har det en mening, en betydning, der frigives som det, man oplever ... det vi gør er forbundet med mening, og mening er forbundet med sprog” (Kirkeby, 1998a: 41 & 9).

I denne forbindelse erindrer vi, at Aristoteles' *praxis*, altså det at handle, det vi rent faktisk gør, netop udgøres af sproget, talen (*lexis*) og musikken.

Jean-Pierre Vernant skriver:

“Ancient drama explores the mechanisms through which an individual, however excellent he may be, is brought to his downfall, not as a result of external constraints or his own perversity or vices, but because of an error, a mistake such as anyone might make ... Tragedy is created through the production of a scenario, that is to say the representation and dramatized development of an imaginary experience or – as Aristotle puts it – through a *mimesis praxeos*, the simulation of a coherent sequence of actions leading to disaster. Through this, human accede to an inspired yet lucid realization of the irreplaceable value of their existence and also its extreme vanity” (Vernant, 1988b: 247).

Vi skal dog erindre os den brede betydning af begrebet *praxis*, som jeg foretrækker at oversætte med 'begivenhed'. Betydning af termen *praxis* er på Wittgensteinsk vis afhængig af den sammenhæng, hvori termen anvendes (et forhold der i øvrigt også bevidst leges med i selve tragedierne). *Praxis* betyder både det at handle i en begivenhed og selve begivenheden; det er handlingen, der gør begivenheden til en begivenhed – eller rettere det er sproget (tale-handlingen), der gør begivenheden til en begivenhed - begivenheden er altid i ordene og ordene altid i begivenheden.

Hvad er det vi afbilleder eller fremstiller?

Men stadigvæk, hvad er det vi (af)billeder? Vi er kommet frem til, at vi afbilleder (efterligner eller fremstiller) begivenheder, hvori mennesker handler samt, at vi afbilleder disse begivenheder ved hjælp af en fortælling. Fortællingen *mythos* er tragedien sjæl, selve kunstværket.

Aristoteles stiller aldrig spørgsmålet, hvorvidt en tragedie er 'sand'. Vi taler ikke om en naturalistisk fotografisk afbildning af 'virkeligheden', men om digterkunsten. På det plan vi her har behandlet Platon, det vil sige den part af hans *mimesis* begreb, der omfatter digterkunsten, ja så stiller Platon faktisk heller ikke spørgsmålet om sandhed. I forbindelse med digterkunsten drejer Platons krav sig om fremstillingen af poesien, poesens 'hvordan' eller stil. (Platons jagt på digterne og higen efter sandhed foregår på et andet plan og er behandlet i kapitlet om 'Sprogets forunderlighed').

Poesi er for Aristoteles mere 'filosofisk' end historieskrivning. Historieskrivningen behandler det faktiske partikulære begivenhedsforløb, hvorimod tragedien behandler det almene gennem det konkrete, det vil sige, hvad der kunne ske, fordi det enten er sandsynligt eller nødvendigt. Tragedien er i stand til at gribe tilskueren ved at vise det almene i det konkrete på en fortættet og anskuelig måde, hvilket kun er muligt i en fiktionsverden (Johansen, 1994).

Der er fire begreber, der i denne forbindelse er vigtig. Det er de to reflektive fænomener *peripeteia* (omvending) og *anagnorisis* (genkendelse). Omvendingen eller omslaget er en indtrædelse af en modsatrettet eller uventet bevægelse i tragedien, der ikke bryder med vores fornemmelse for nødvendighed og mulighed. Genkendelsen er en forvandling fra uvidenhed til viden. Den fornemmeste form, eller den oprigtige form, for genkendelse er den, der indtræder samtidig med omvendingen eller omslaget. Hertil kommer *Pathos* (lidelse), hændelsesforløbet, sammensmeltningen mellem omvending og genkendelse skal skabe lidelse eller medfølelse/medlidenhed hos tilskueren. Begrebet *pathos* angiver den dynamik i tragedien, hvor begivenhederne, det der bliver sagt, den andens ord, den andens stemme, sætter tilskueren/tilhøreren i en bestemt tilstand, en bestemt stemthed. *Pathos* er det at blive sat i en tilstand en stemthed af den andens ord, at være udsat for en påvirkning, at lide under en virkningsammenhæng. *Pathos* er den til-

stand af stemthed, der tilskynder til at opleve virkeligheden på en bestemt måde, det er den tilstand, der er afgørende for, at der kan indtræde ny erkendelse. Og sidst men ikke mindst det gennem tiderne meget omdiskuterede begreb *katharsis*, der betyder sjælelig renselse eller afklaring. **Aristoteles' sandhedskriterium for tragedien er nemlig den indvirkning den har på tilskueren**, udtrykt ved begrebet *katharsis*, som måske mere hensigtsmæssigt kunne oversættes med 'erkendelse' (Kirkeby, 1998a; Kirkeby, 1998b).

Sandhedskriteriet er, lidt anderledes formuleret, tanken, der lyser op hos tilskuerne. Tanken, som det der lyser op, kalder Aristoteles i '*De anima*' for *aition kai poietikon* – det poetiske er det, der skaber. Det poetiske skaber ikke ud af intet, det formgiver og giver form på grundlag af noget. I tragedien er formgivningen underkastet udviklingen af tilskuerens bevidsthed. Det, den skabende tanke her udvikler, er meningen med den verden, der giver sig til kende for bevidstheden (Kirkeby, 1998a).

Aition kai poietikon er den fornuft, der gør erfaringen forståelig ved at forvandle den. Den søger ikke ind bag fremtrædelserne for erfaringen, den gør ikke krav på lighed mellem tanken og det tænkte. Den lader det, den møder, være det, det er (Kirkeby, 1998a). Det er sådan, vi må forestille os *mimesis*. *Mimesis* gør ikke krav på ligheden mellem tanken og det tænkte, mellem fremstilling og det fremstillede. *Mimesis* er begivenhedens åbenhed overfor fortolkning, en åbenhed, der lader tanken lyse for at kunne lytte, en åbenhed, der lader det, den møder, være det, det er.

Sammenstillingen af begivenhederne i tragedien er til forskel fra modernistiske videnskabelige rapporter fremadrettet. Begivenhederne skal ikke bevises, fordi formålet ikke er at overbevise om, at jeg har ret. Om den ene eller den anden begivenhed nu også foregik på lige præcis denne måde er fuldstændig ligegyldigt; og bevisbyrden er som så absurd, fordi tragedien aldrig på noget tidspunkt hævder at kunne afbilde fortiden i forholdet 1:1, tværtimod. Tragedien ved også, at den aldrig kan sprogliggøre øjeblikket, sandhedens øjeblik, fraværets nærvær, der kun eksisterer som stemthed. Men tragedien ved, at den kan skabe, 'den kan'. Den udstrækker sig i nuet mod fremtiden, med nuets fortolkninger af fortiden i fremtidens lys. Tragedien er *poesis*, den skaber. Tragedien er situeret, den strækker sig ud, den er åben overfor fortolkningen. *Mimesis* er begivenhedernes evige og situerede åbenhed for fortolkning.

Tragedien er ydmyg overfor virkeligheden. Tragedien forsøger ikke at (be-)gribe eller dyrke nekrofilie på virkeligheden ved hjælp af en rigid videnskabelig sprogbrug, hvis ideal er døde metaforer. I Robert Musils roman *Manden uden egenskaber* søger Ulrik og Agathe på et tidspunkt at sætte ord på stemtheden; i denne forbindelse formaner Ulrik Agathe 'for himlens skyld, tal hemmeligere'. Og Maurice Blanchot skriver:

”... the clearest language is often the most mysterious” (Blanchot, 1995: 58).

Tragedien værner om det 'hemmelige', det mystiske, derfor også kravet om stil – Platons *lexis* og Aristoteles' *mythos*.

Det er stilen, måden vi fortæller noget på, der er afgørende for, om tanken lyser op. Det er den, fordi det er stilen, der er afgørende for, hvilken stemthed tilskueren sættes i. Fortællingen vil altid være *mimesis*, fremstilling af begivenheder (*mimesis praxeos*), der gør fortællingen til en ny begivenhed. Og *mimesis* vil altid være dømt til at være *mythos*, fortælling, hvor *mythos* får liv gennem *praxis*, der skabes af talen og musikken. Det er sammensætningen af de begivenheder, der udgøres af talen og musikken, som skaber stemtheden, det utalte eller det andet, det vi aldrig kan gribe reflektivt, kun lade os gribe af – *mimesis*, begivenhedernes åbenhed overfor fortolkning, *mimesis* som skabende (kraft) i tragedien, i fortællingen.

I *Tragediens fødsel* taler Friedrich Nietzsche om en tragisk verdensanskuelse, vi kunne også kalde det for en form for tragisk sensibilitet. Friedrich Nietzsche skriver:

”... først når videnskabens ånd har nået sin grænse, og dens krav på universal gyldighed er tilintetgjort ved en påvisning af disse grænser, er det muligt at håbe på en genfødsel af tragedien: og for denne kulturform måtte fremholde symbolet den *musicerende Sokrates*” (Nietzsche, 1996: 120).

Den 'musicerende Sokrates' er Nietzsches billede på omslaget hos Sokrates, der, ifølge Nietzsche, i sine sidste dage i fængsel fik betænkkeligheder med hensyn til den logiske naturs grænser og pludselig følte et stærkt behov for kunst og gav sig til at digte. Omslaget symboliserer den tragiske indsigt; indsigten i den formskabende kraft, hvor Nietzsche anvender 'musikken' som metafor på den formskabende kraft (Holm, 1996).

Som et eksempel på forskellen i stilen eller i forskellen mellem en tragisk og en videnskabelig verdensanskuelse, skal her citeres Ernst Blochs beskrivelse af oplevelsen af et krus, samt Martin Heideggers beskrivelse af samme, men illustreret med en videnskabelig verdensanskuelse eller, hvad Martin Heidegger betegner som en teoretisk verdenskonstitution, en verdenskonstitution, der har et abstrakt forsvindingspunkt, eller en aflivende distance (Safranski, 1998).

Ernst Blochs beskrivelse præsenterer her den tragiske verdensanskuelse:

”Det er svært at udgrunde, hvordan der ser ud i disse krus’ dunkle, rummelige bug. Her vil man gerne være. Det bestandige, nysgerrige, barnlige spørgsmål rejser sig atter. For kruset er nært beslægtet med det barnlige ... Den, der ser længe nok på det gamle krus, bærer dets farve og form med sig. Jeg bliver ikke grå af enhver vandpyt og ikke bøjet af enhver skinne, der bøjer om hjørnet. Men jeg kan godt blive formet som et krus, imødese mig selv som noget brunt, sælsomt voksende, nordisk amforaagtigt, vel at mærke ikke blot efterlignende eller banalt indfølelse, men således, at jeg derved bliver rigere for min del, mere nærværende, opdraget længere i retning af mig selv ved dette billede, som har del i mig ... Alt, hvad der på denne måde nogen sinde er blevet lavet med kærlighed og nødvendighed, lever sit eget liv, rækker ind i et fremmed, nyt område og kommer med os, på en måde som vi ikke kunne leve på, formet tilbage, smykket med et bestemt, det være sig nok så svagt tegn, segl på os selv. Også her føler man, at man ser ind i en lang solbeskinnet gang med en dør for enden, som et kunstværk” (Safranski, 1998: 121).

Og herefter Martin Heideggers eksempel på en teoretisk verdenskonstitution af oplevelsen af et krus:

”Det er brunt; brunt er en farve; farve er et ægte sansedatum; sansedata er et resultat af fysiske eller fysiologiske processer; de fysiske processer er den primære årsag; denne årsag, det objektive, er et bestemt antal ætersvingninger; ærterkernen opløses i enkelte elementer, mellem disse som enkeltstående elementer eksisterer der simple lovmæssigheder; elementerne er de sidste; elementerne er noget overhovedet” (Safranski, 1998: 122).

Aktiv og passiv *mimesis*

I sit værk *Om betydning* skelner Ole Fogh Kirkeby mellem *mening* og *betydning*. *Meningen* er den *uafsluttede begivenhed*. Meningen melder sig som noget, der mangler. At være i *meningens land*, er det *ikke* at være færdig. Ole Fogh Kirkeby eksemplificerer det ikke at være færdig, det at være i meningens land, med oplevelsen af at kunne huske et ansigt, men ikke navnet på det menneske, hvis ansigt det er (Kirkeby, 1998a). *Begivenhedens betydning* er derimod, når navnet til det erindrede ansigt er fundet. *Betydningen* kan siges at være en følelse af at være færdig.

”*Betydning* er bundet til *genkendelse*, fordi det er bundet til de historiske erfaringer, der er indbegrebet af vor erindring” (Kirkeby, 1998a: 32).

Hvor vi kan sige, at det er erindringen, der gør erfaringen mulig ved at være den måde, hvorpå ordet bor i tingen (Kirkeby, 1996a). Endvidere kendetegnes erindringen, ifølge Ole Fogh Kirkeby af to vilkår:

”den er dynamisk, altid i forvandling, og den er metaforisk” (Kirkeby, 1996a: 119).

Smukkeste synes jeg dog, Ole Fogh Kirkeby udtrykker det at befinde sig i meningens land i sit værk *Selvnødhedens filosofi*:

”... begivenheden optræder kun som bærer af det uopfyldelige, al den stund, den selv viser ud over sig selv og ind i historien. Det gør den både ved at kalde på sin endegyldige benævnelse [forventningens længsel efter begivenhedens betydning], og dermed ved at føre os direkte ind i teatrets, og fortællingens verdener af illusion. Og det gør den ved på engang at vise tilbage og frem i kraft af dette, bestandigt at fremhæve fraværet af den begivenhed, der gør mønsteret synligt for os [betydningen ligger hos tilskueren]. Fraværet er ikke blot den manglende tilstedeværelse af det, vi kalder ’det fremtidige’: men også den manglende tilstedeværelse af den begivenhed i fortiden, der – for så vidt den findes – kan forklare det, der sker netop nu [begivenhedens betydning] – som om det at hævde dens faktiske tilstedeværelse var identisk med at kunne udfylde den manglende præmis i den hypotese, i hvis konklusion vi lever” (Kirkeby, 1996a: 115-116).

Vi må under alle omstændigheder skelne mellem den *uafsluttede begivenhed*, som vi kan kalde 'meningens land', og *begivenhedens betydning*, som vi kan betegne 'genkendelsen'. Denne skelnen er vigtig fordi, hvis vi kendetegner *mimesis* som begivenhedens åbenhed overfor fortolkning, så må *mimesis* befinde sig i 'meningens land'. At *mimesis* befinder sig i 'meningens land' understreges yderligere af, at tragediens sandhedskriterium jo netop ligger i dens indvirkningen på tilskueren. Begivenhedens betydning ligger med andre ord ikke i selve tragedien, i selve fortællingen, den opstår som genkendelse hos tilskueren.

Mimesis kan ikke påtvinge betydningen hos tilskueren, men *mimesis* kan påvirke betydningen. *Mimesis* skaber en eller anden form for genkendelse (*anagnorisis*), men der er forskel på, om denne genkendelse udvider tilhørerens bevidsthed eller ej. Det er ikke givet, at *katharsis*, der tidligere blev oversat med sjælelig renselse eller ny erkendelse (pathos-erkendelse), indtræffer. *Katharsis* indtræffer kun, hvis tilhøreren bliver grebet af fortællingen, det vil sige, hvis *pathos* eller stemtheden er intens nok; og det er derfor at stilen, det Platon kaldte *lexis*, og Aristoteles omformede til *mythos*, er så vigtigt i forbindelse med *mimesis*. I forlængelse heraf må vi derfor foretage en anden meget vigtig skelnen nemlig mellem, hvad vi kan betegne som henholdsvis *aktiv mimesis* og *passiv mimesis*.

Deleuze skelner også mellem to former for *mimesis*, eller hvad han betegner som henholdsvis 'static repetition', hvilket svarer til, hvad jeg kalder *passiv mimesis*, og 'dynamic repetition', som svarer til *aktiv mimesis*. Deleuze skelner blandt andet mellem passiv og aktiv *mimesis*, fordi han mener, at det er vigtigt at bryde med vores måde at tænke i kausaliteter på. Han søger med andre ord at give et alternativ til vores vestlige kulturarv, der har det med at ville tænke, strukturere, forklare og forudsige ved hjælp af kausale sammenhænge. Den passive *mimesis* er statisk og bevæger sig kun på et overordnet abstrakt niveau, hvor formålet er at vise, hvilken effekt kausale sammenhænge har haft, og i nogle tilfælde vil få, fordi verden ud fra dette overordnede abstrakte niveau, netop på grund af kausalitets tankegangen, antages at kunne forudsiges. Den aktive *mimesis* derimod er dynamisk og skabes i den handlende begivenhed. Den retter sig mod fremtiden, uden at gøre krav på at kunne affotografere fortiden. Dette skal ikke forstås som det, at fortiden ikke spiller nogen rolle for den aktive *mimesis*, det gør den, fordi den aktive *mimesis* ved, at fortidens erfaringer er indeholdt i erindringen, men den ved også at fortiden altid fortolkes og omfortolkes i den handlende begivenhed. Derfor lader den aktive *mimesis* sig også altid åbne for fortolkning, en åbningens mulighed, der

retter sig mod fremtiden, en åbning der er dynamisk (Deleuze, 1997). Den aktive *mimesis* søger derfor heller ikke ligesom den passive *mimesis* at besvare prædefinerede spørgsmål, den aktive *mimesis* stiller spørgsmål.

Deleuze mener, at et af problemerne er, at vi rigtigt søger at fastholde en skelnen mellem det, der gentages, og den, der gentager, mellem objekt og subjekt. I stedet skal vi prøve at koncentrere os om selve de to forskellige former for gentagelse (*mimesis*). Deleuze skriver (meget 'dynamisk') om de to forskellige former for *mimesis*, altså henholdsvis passiv og aktiv *mimesis*:

“In every case repetition [*mimesis*] is difference without a concept. But in one case, the difference is taken to be only external to the concept, it is a difference between objects represented by the same concept, falling into the indifference of space and time. In the other case, the difference is internal to the Idea; it unfolds as pure movement, creative of a dynamic space and time which correspond to the Idea. The first repetition [*mimesis*] is repetition [*mimesis*] of the Same, explained by the identity of the concept or representation; the second includes difference, and includes itself in the alterity of the Idea, in the heterogeneity of an 'a-representation' ... One involves equality, commensurability and symmetry; the other is grounded in inequality, incommensurability and dissymmetry ... One is inanimate, the other carries the secret of our deaths and our lives, of our enchainments and our liberations, the demonic and the divine. One is a 'bare' repetition [*mimesis*], the other a converted repetition [*mimesis*], which forms itself in covering itself, in masking and disguising itself” (Deleuze, 1997: 23-24).

Passiv *mimesis* drejer sig om at afbilde/affotografere noget så præcist som muligt; aktiv *mimesis* har det unikke som kriterium. Passiv *mimesis* er som så bagudrettet, medens aktiv *mimesis* er fremadrettet.

Passiv *mimesis* næres af *vulgata*, de døde metaforers sprog; aktiv *mimesis* næres af *volgare*, den spontane metaforers form. *Volgare* er det poetiske sprog, det skabende sprog, det sprog, hvori muligheden for nye erkendelser af verden og hermed af organisationen kan skabes. *Volgare* er inspirationens sprog. Deleuze skriver meget smukt om 'kærlighedsforholdet' mellem *volgare* og aktiv *mimesis*:

“The role of the imagination ... is to draw something new from repetition [*mimesis*], to draw difference from it ... Imaginary repetition [*mimesis*] is not a false repetition [*mimesis*]

which stands in for the absent true repetition [*mimesis*]: true repetition [*mimesis*] takes place in imagination” (Deleuze, 1997: 76).

I sin doktorafhandling *Begivenhed og kropstanke* skelner Ole Fogh Kirkeby mellem, hvad han betegner som *fortællingen* og *den strukturelle beskrivelse/forklaring*, en skelnen, der også synes at ramme indholdet af aktiv og passiv *mimesis* meget godt. Den afgørende forskel mellem fortællingen og den strukturelle beskrivelse/forklaring ligger i den viden og ikke mindst i det sprog, de hver især benytter sig af, det vil sige mellem form og indhold (Kirkeby, 1994a). Faktisk er det lige før at formen, Platons *lexis*, kan anvendes som et billede på fortællingen (aktiv *mimesis*), medens indholdet, Platons *logos*, kan anvendes som et billede på den strukturelle beskrivelse/forklaring (passiv *mimesis*). Under alle omstændigheder er det formen eller stilen, der er væsentlig for fortællingen, medens det for den strukturelle beskrivelse/forklaring er indholdet. Fortællingen er skabende, forførende og fremadrettet, ja til tider endog revolutionerende. Den strukturelle beskrivelse/forklaring holder sig strikt til de ’døde metaforer’, den er passiv eller med Deleuzes ord statisk.

Det er, set i lyset af forskellen mellem aktiv og passiv *mimesis*, på mange måder tragikomisk, hvor stædigt vi fastholder strukturelle beskrivelser og forklaringer, specielt når vi søger at initiere forandringer i organisationen, men også når vi efterrationaliserer de forandringer, vi har søgt igangsat.

Mimesis kan som nævnt ikke påtvinge tilskuren betydning, men *mimesis* kan påvirke betydningen. Påvirkningen foregår gennem stilen, gennem fortælleformen, spørgsmålet er, om stilen skal være passiv eller aktiv.

Kapitel 5. Organisation – Phronetiske spil⁴⁹

”Så meget i dette liv er uopfyldt, fordi vi i kraft af selvnødheden er en gåde for os selv, fordi alt er et spejl, og fordi vi ikke kan se det ansigt, der ser os, når vi ser.”

Ole Fogh Kirkeby, 1996a: 124.

Den tragiske helt er et menneske, der handler, og som uforskyldt tager fejl, fordi helten ikke fuldt ud kan begribe sig selv, og den situation vedkommende befinder sig i. Faktisk er helten i tragedien meget menneskelig, så menneskelig, at vi kan forestille os selv i en lignende situation, og hvis vi tænker efter, kan vi måske ligefrem nikke genkendende til billedet af situationen.

I danske og udenlandske organisationer er der mange ledere, ikke alle af disse ledere kan krones med heltestatus i tragisk forstand, det vil sige krones med en moralsk karakter; men langt de fleste vil nok nikke genkendende til den tragiske helts fejltrin. Under alle omstændigheder befinder alle ledere sig i situationer, hvor de ikke fuldt ud kan begribe sig selv, og den situation de står i – men de skal handle, de skal træffe beslutninger.

Dette ikke at fuldt ud at kunne (be-)gribe selvet, det andet, de andre, ja situationen vi befinder os i, er den almindeligste af alle tilstande. Det, vi oplever, er slet og ret erfaringen af erkendelsens tre store grænser. Disse grænser er, som det erindres fra kapitlet om 'Mimesis Praxeos', erkendelsens grænse til 'selvet', det vil sige til én selv som erfaren-de, tænkende, følede og handlende; det er erkendelsens grænse til 'det andet', det vil sige til tingen, naturen, universet, kort sagt 'verden'; og så er det erkendelsens grænse til

⁴⁹ Spilmetaforen anvendes også indenfor andre dele af erhvervsøkonomien under overskriften 'spil-teori'. Det er her vigtigt at påpege, at min anvendelse af begrebet 'spil' ikke har noget tilfælles med den etablerede 'spil-teori'. Den etablerede 'spil-teori' opfatter mennesket som egoistisk, rationelt og frit, eller som Mats Alvesson citerer 'spil-teorien' for: " ... man is first and foremost a head, or, in other words ... he can exercise his freedom" (Alvesson, 1993: 121).

'den anden', til det andet menneskes hemmelighed, til talens hemmelighed (Kirkeby, 1998a).

Disse erkendelsens grænser er absolut ikke nogen katastrofe. 'Katastrofen' eller illusionen opstår, når vi benægter deres eksistens, det vil sige, når vi fejlagtigt tror, at vi via tankens fornuft kan skaffe os fuld adgang til verden, de andre og os selv. Det er nok denne fordom, der er *det* største fejltrin.

Det, vi i stedet bør arbejde på, er at trække mod disse grænser⁵⁰. Det vil sige, at i en erkendelse af at vores refleksive tanke støder mod disse grænser, så må vi i stedet søge at bevæge os mod disse grænser, ja måske oven i købe ind i mellem forsøge at bevæge os på dem, i håb om måske i glimt som fra et blitzlys at overskride dem. Derfor bliver vi også nødt til at debattere følgende spørgsmål:

- *Hvorfor trække mod grænsen?*
- *Hvordan kan vi bevidst forsøge at bevæge os på grænsen?*
- *Hvordan bevæger vi os moralsk forsvarligt mod grænsen?*

Det er disse spørgsmål, som dette kapitel vil søge at debattere og komme med mulige bud på besvarelse af.

Hvorfor trække mod grænsen?

Som nævnt befinder alle ledere, ja alle mennesker, sig i situationer, som de ikke fuldt ud kan (be-)gribe, fordi man uundgåeligt støder mod erkendelsens grænser. Det er også en almen antagelse inden for organisationsteorien, at organisatoriske forandringer ikke kan planlægges som lineære processer, selv Henry Mintzberg er kommet til denne konklusion med hans bog *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Mintzberg, 1994); og som

⁵⁰ Det er oprindeligt Martin Fuglsang, der har skænket organisations- og ledelsesteori 'grænse' begrebet og 'grænse' erfaringen med hans epokegørende værk *At være på grænsen* fra 1998 (Fuglsang, 1998).

det klicheagtigt siges, man kan ikke spå om fremtiden. Men hvad kan man så? Skal man bare lade stå til? Nej det kan og skal en leder naturligvis ikke gøre. En leder *skal* handle, skal træffe beslutninger og vedkommende skal gøre det på den i situationen bedste måde. Og så er vi ovre i noget, der kunne betegnes som 'situations-ledelse'. Men det en leder må og skal reflektere over i denne sammenhæng er, hvad er en situation egentlig for noget? Hvad er det for nogle forhold en leder er 'dømt' til, når vedkommende må erkende, at erkendelsens grænser er uundgåelige også i de situationer, hvor beslutninger bliver taget og handlinger praktiseret. Her er det, at lederen må indse, at vedkommende, for nu at anvende teaterets metaforik, hverken kan rette blikket mod scenen, teaterets midte, eller mod publikum. Det kan lederen ikke, fordi vedkommende både er skuespiller og tilskuer på en gang. Teateret har ikke nogen pan-optisk midte, hvor tilskuerne kan overvåges, ligesom det er uden centrum, den sande eller eneste fortælling findes ikke. Alt i medens du tror, at du betragter et spil, bliver du selv betragtet, fordi du selv deltager i et spil; men en ting er dog fælles for alle spil, og det er, at du aldrig fuldt ud vil kunne begribe nogle spil, heller ikke dem du selv spiller.

Meningen med det vi gør, når vi handler, kan sammenlignes med et spil, som vi ikke kan kontrollere, fordi vi ikke kender spillets regler på forhånd, og aldrig vil komme til at kende spillets regler, forstået som det at (be-)gribe reglerne reflektivt, spillet kan kun spilles. Spillet kan beskrives som et terningkast, hvor terningerne er de ord, vi siger. Men vi kender ikke reglerne for spillet, vi spiller spillet, og spillet spiller os. Spillet symboliserer meningsfænomenet som en begivenhed. En begivenhed vi ikke kan (be-)gribe reflektivt⁵¹. Vi kan derfor heller ikke foregribe meningen, da den netop er et kosmologisk terningkasts konfiguration. Meningen er kastet ind fra uendeligheden som en brik i et spil, vi kun tror, vi kender (Kirkeby, 1998a).

Terningkastets metaforik til at kendetegne meningsfænomenet som en begivenhed vi ikke selv er herrer over blev oprindeligt introduceret af Gilles Deleuze. Gilles Deleuze anvendte begrebet *aleatorisk* om fænomenet (Kirkeby, 1998a). Han beskrev fænomenet på omtrent følgende måde: For det første er der ikke nogle regler for spillet, før det starter. Hvert træk opfinder sine egne regler, og det bæres som sådan oppe af sin egen regel; for det andet, så i stedet for at dele og fordele forandring ud på et bestemt og en-

⁵¹ "Begivenheten er det som vi aldri kan slutte oss til, hverken deduktivt eller ut fra kontekst. Det er det som 'banker på vår døde' ... Begivenheten er det som gjør oss til annerledes enn det vi er. Det dreier seg om en selvavkraftelse og ikke identitetssettende selvbekreftelse, vår bliven-annen" (Bø-Rygg, 1995: 31).

deligt antal kast, så afstedkommer alle kast forandring, der endeløst forgrener sig med et hvert kast; for det tredje unddrager de forskellige kast sig vores lineære tidsopfattelse. Dette tredje forhold er meget vigtigt for at forstå, hvad situerethed indebærer, og Gilles Deleuze beskriver det således:

” The throws are not really or numerically distinct. They are qualitatively distinct, but are the qualitative forms of a single cast which is ontologically one. Each throw is itself a series, but *in a time much smaller than the minimum* of continuous, thinkable time ... But the set of throws is included in the aleatory point, a unique cast which is endlessly displaced throughout all series, *in a time greater than the maximum* of continuous, thinkable time ... The unique cast is in a chaos, each throw of which is a fragment” (Deleuze, 1990: 60);

for det fjerde, har spillet ingen vindere eller tabere, det kan kaldes for et uskyldighedens spil (Deleuze, 1990). Gilles Deleuze skriver sammenfattende om dette meningsfænomens spil:

“The ideal game of which we speak cannot be played by either man or God. It can only be thought as nonsense. But precisely for this reason, it is the reality of thought itself and the unconscious of pure thought ... In it there is nothing but victories for those who know how to play, that is, how to affirm and ramify change, instead of dividing it *in order to* dominate it, *in order to* wager, *in order to* win” (Deleuze, 1990: 60).

Spillet sejrherre er med andre ord de, som ved, hvordan spillet spilles, det vil sige, de forsøger ikke krampagtigt at (be-)gribe spillet reflektivt, det ved de, de ikke kan. De forsøger heller ikke at spille spillet udfra på forhånd fastlagte regler, det ved de ikke kan lade sig gøre. De ved, at spillets regler opstår og forandres, medens spillet spilles. De følger rytmen, de en sensible overfor stemtheden, overfor det andet, *hexis* eller kropstanken; de forsøger ikke at betvinge, fordi de ved, at spillet spiller dem i lige så høj grad, som de spiller spillet - de handler, og det er de gode til. I teaterets metaforik er de på en og samme tid både skuespillere og tilskuere.

Spillet sejrherre spiller spillet og spillet spiller dem. Spillet sejrherre handler, 'de kan'. Martin Fuglsang beskriver det på følgende smukke måde:

” ... det *'at kunne'* er ikke kun bundet til viljens mulige intentionalitet, men også til den mening, der bor i kroppen, og dermed til den mening, der altid løber med ... Hvorved det at lede måske ikke kun bliver et spørgsmål om at kontrollere, beherske og ensrette, men måske snarere, og endda i højere grad, et spørgsmål om at søge mod den mening, der altid løber med som en mulig stemme, der taler til os, når vi lytter i en ikke-lyttende tilstand i øjeblikket af bevægelse, i handlingens konkrete udfoldelse; stedet for det *magiske*” (Fuglsang, 1998: 216-217).

Det at handle er et kropsligt fænomen, der kommer den refleksive tanke i forkøbet. Kroppen er her et symbol på det, grækerne kaldte det *enthymemiske*. Det *enthymemiske* er det at kunne (be-)slutte på grundlag af for få præmisser, eller hvad vi kunne kalde (be-)slutte på grundlag af intuition. Det er evnen til at turde antage noget, der langt fra er sikkert, det er evnen til at satse. Det *enthymemiske* må formodes at være forbundet med mod og vilje⁵². Det er evnen til at foregribe hinsides den refleksive tanke (Kirkeby, 1998a).

Udover at spillets sejrherre handler, så handler de også i 'det rette øjeblik' *kairos*. *Kairos* eller 'det rette øjeblik' unddrager sig også den refleksive tanke.

”I begrebet *kairos* ligger det forbehold, at vilkårene for 'timing', omstændighederne (*circumstantia, peristasis*), ikke er fuldt kognitivt tilgængelige, fordi vi ikke kan overskue betydningens begivenhed, der giver begivenheden betydning” (Kirkeby, 1998b: 118).

Sagt lidt anderledes: det der siges *i* begivenheden er vigtigt for dennes væsen, men vi kan ikke, når vi befinder os i menings land overskue begivenhedens betydning. Det kan vi ikke, fordi situationen endnu ikke har fundet sit ord, det vil sige er blevet forvandlet til begivenhed. Begivenheden er altså endnu ikke afsluttet, ja er faktisk endnu ikke begivenhed, før den har fundet sit ord, og når den har fundet ordet, befinder vi os reelt i en anden begivenhed, eller rettere i en anden situation, da det først er ved sprog-

⁵² Hvor vi godt nok skal passe på med termen 'vilje', da der i forbindelse med det spil, vi taler om ikke er tale om, hvad vi almindeligvis betegner som fri vilje. Vores moderne anvendelse af begrebet 'vilje' er lige så vanskeligt at overføre til de antikke tragiske tekster, som begrebet 'selvet'. I Aristoteles teorier om moralske handlinger, er der eksempelvis ikke noget ord, der kan referere til, hvad vi betegner som fri vilje: ”In his [Aristoteles'] theory of moral action he is not concerned either to demonstrate or to refute the existence of psychological liberty. He never even refers to such a thing. Neither in his work nor in the language of his times can one find any word to refer to what we call free will” (Vernant, 1988c: 59); hvilket også er indlysende, fordi *hexis* netop altid stiltiende følger med, det vil sige, at *hexis* som sådan egentlig 'begrunder' sig selv.

liggørelsen af situationen (der er uendelig), at den forvandles (og begrænses) til begivenhed. Men for at vende tilbage til det rette øjeblik, så er det til gengæld kendetegnet ved at være det øjeblik, hvori det måske kan afsløres, hvem man er, ud fra meningen med det man gør (Kirkeby, 1998b).

Det *enthymemiske* og *kairos*, eller det at handle i det rette øjeblik, synes at være forbundet, eller i det mindste kan være forbundet, med *phronesis*, 'den praktiske fornuft'. *Phronesis* er som det erindres fra kapitlet om 'Sprogets forunderlighed', netop den *arete*, der er orienteret mod handling eller *praxis*; og samtidig den *arete*, der tildels unddrager sig den refleksive tanke. Det synes her som om, at *phronesis* må være tæt knyttet til *hexis*, *hexis* som tidligere er blevet beskrevet som blandt andet 'disposition' og 'kropstanke' – eller under alle omstændigheder, at en *phronetisk* handling ville være umulig uden *hexis*' indflydelse.

Handling og fejltagelse

Den tragiske helt er som nævnt kendt for at handle, det er virksomhedsledere også. Virksomhedsledere handler. De befinder sig i situationer, hvor de må træffe beslutninger, beslutninger der kan få meget store konsekvenser for dem selv, for andre, ja for 'verden'. Eller som en virksomhedsleder sagde: 'vi (lederne i divisionen) blev kaldt sammen for at designe den nye organisation. Denne gang var anderledes, fordi vi vidste, at der ikke var lederstillinger nok til os alle i den organisation, vi var sat sammen til at designe. Det var ubehageligt, for vi vidste ikke hvem af os, der ikke var plads til, men vi var meget opsatte på og enige om at designe den mest effektive organisation. Jeg følte det meget ubehageligt i dagene efter, den nye organisation var kommet ned på papir, fordi vi i disse dage gik i uvished om, hvem af os, der kunne blive i organisationen. Denne uvished var helt umenneskelig, jeg havde det faktisk rigtigt skidt. Jeg tror der gik en lille uges tid inden, vi hver især blev kaldt ind på direktørens kontor for at få dommen'.

Det er her bemærkelsesværdigt, at vi aldrig rigtig beskæftiger os med menneskene i organisationen. Når vi taler om organisationen (hvad det så end er), så forskyder vi ansvaret og omdrejningspunktet til i stedet at personificere organisation(en). Det er organisationen, der skal effektiviseres. Det er organisationen, der på en og samme tid både per-

sonificeres og af-personificeres, fordi det netop ikke er de mennesker, som udgør organisationen, der betragtes som et mål for handlingerne. Det der er godt for organisationen, det vil sige, det der kan måles i økonomiske tal, det er per definition også godt for menneskene. Menneskene er midler eller ressourcer til at opnå et højere mål. Menneskene er med andre ord underordnet kvantitative (økonomiske) mål.

Det, mange virksomhedsledere mere eller mindre føler sig tvungne til i dag, er at handle under hensyntagen til, hvilke konsekvenser deres handlinger eventuelt kan få for den personificerede af-personificerede eller 'døde' organisation. Hermed ikke sagt, at andre mennesker ikke spiller en rolle for virksomhedslederne i den organisatoriske hverdag, det gør de skam; men succes og fejltagelse måles kvantitativt, og helst i økonomiske tal, heraf måske udtrykket 'regnskabets time'. Når lederne skal stå til ansvar overfor den 'døde' organisation, så hviler ansvaret i tallene.

Som nævnt i kapitlet omkring *mimesis*, så adskilte tragedien som form sig fra andre digteformer ved, at den tragiske helt netop handlede. Men den tragiske helt begår også uforskyldt en fejltagelse. I teaterets verden er der virkelig tale om ekstreme fejltagelser, eksempelvis Oedipus, der slår sin far ihjel og gifter sig med sin moder. I virkelighedens verden er fejltagelserne langt fra altid så ekstreme, de er i mange tilfælde snarere tragikomiske. Vi må derfor i virkelighedens verden forstå den tragiske helts fejltagelse metaforisk, som en understregning af, at helten eller mennesket i det hele taget aldrig fuldt ud kan (be-)gribe den situation, vedkommende står i, og slet ikke via den refleksive tanke.

Men det der er vigtigt at slå fast, om fejltagelserne i teaterets verden er, at fejltagelserne *ikke* skyldes en brist i den handlendes moralske karakter (*æthos*). Og en anden ting, der er vigtigt at bemærke er, at når der i teaterets verden er tale om fejltagelser, så drejer det sig altid om handlinger, der får utilsigtede konsekvenser for mennesker. Det vil sige, at handlingen fejlede på et punkt, der har at gøre med at ville det gode for andre mennesker. En *phronetisk* handling har ikke noget formål udover sig selv undtagen selvfølgelig morals *arete*, den følger om man så må sige den 'rette ånd', og som følge heraf vil en *phronetisk* handling heller aldrig kunne have økonomiske tal som mål. En *phronetisk* handling er orienteret mod det andet menneske og mod verden; og den er netop på grund af dens autonomi muligheden for virkeliggørelsen af moralsk eller 'god' handling. Og en *phronetisk* handlingen er i teaterets verden en succesfuld handling – det

kunne den måske også være eller i det mindste håbe på at blive i den virkelige organisatoriske hverdag. En fejltagelse skyldes kort og godt, at helten ikke har formået at handle *phronetisk*. I teaterets verden må fejltagelsen endvidere skyldes skæbnen eller *hexis*, da fejltagelsen altid skyldes forhold som helten ikke på nogen måde kunne kende til; kunne helten have kendt til de forhold, der var skyld i fejltagelsen, ville det nemlig have været en brist i heltens dianoetiske *arete*.

Men hvad er skæbnen for noget? Skæbnen i den græske tragedie skal ikke forstås som en udenforstående deterministisk magt, der hiver i os, som dukkeførereren i marionettens snore. Skæbnen er mere nuanceret end som så:

“... the notion that Greek tragedy is fate-ridden and its characters essentially puppets in the hands of an angry destiny is very far from the mark ... in Greek tragedy fate never operates in a simple, mechanical way apart from the characters and decisions of human agents” (Burian, 1997: 183).

Vi kunne i stedet sige, at skæbnen er det, som vi ikke har reflektiv adgang til og aldrig vil få reflektiv adgang til. På denne måde kunne vi sammenligne Gilles Deleuzes beskrivelse af meningsfænomenet, altså hans terningkast, med skæbnen. Vi kunne også meget forsigtigt, og med frygt for over- eller mis-fortolkning, sammenligne skæbnen med Ole Fogh Kirkebys begreb *selvnødighed*.

”Selvnødighed er det, der sker med os i kraft af os selv, men hvor vi heller ikke kan komme bag om os selv, i betydningen: begrunde, overskue, styrke og beherske. Selvnødighed er kroppens måde at komme til mening på uden at være herre over meningsbegrebet selv, som meningen med det, der sker ... meningen er vi ikke herre over. Den kommer fra kroppen i egenskab af det, vi hverken kan gennemskue eller beherske” (Kirkeby, 1998a:104 & 106).

Og så er vi faktisk tilbage i Gilles Deleuzes terningkast, hvor selve terningkastet kan siges at symbolisere det at befinde sig i ’meningens land’, hvor ’begivenhedens betydning’ først indtræder, når terningerne igen kastes, og så befinder vi os faktisk allerede i et nyt spil, i en ny situation.

Men der er også et andet græsk begreb, der igen trænger sig på nemlig *hexis*. *Hexis* som en ’haven’ vi aldrig kan have. *Hexis* er netop det, vi ikke har adgang til via den refleksi-

ve tanke, men samtidig det, der altid spiller med. Det er den 'døde' tid, der lever. Skæb-
nen kunne ses som en metafor på *hexis*. Den spiller altid med; men vi er ikke herre over
den.

Man kunne også forestille sig, at vi i nogle tilfælde er mere 'trænet' i at handle end i an-
dre, fordi *hexis*, erindringen, den 'døde' tid, der lever, er disponeret med lignende begi-
venheder. Fra denne vinkel får hukommelsens kunst endnu en vigtig funktion. Hukom-
melsen er nemlig den, hvormed vi i erindringen kan mime tidligere begivenheder, for i
selve denne begivenhed at lade *mimesis* åbne dem for fortolkning. Hukommelsens kunst
bliver hermed en forudsætning for *phronesis*. Hukommelsens kunst er altså ikke ude-
lukkende et retorisk kneb, den bor også udenfor den refleksive erkendelses grænser,
nemlig i *hexis* eller krops-tanken.

I forbindelse tragedien beskriver Giorgio Agamben skæbnen som det i sproget, vi ikke
har refleksivt adgang til. Vi kunne også kalde det, det gådefulde i sproget, det vi ikke
kan (be-)gribe. I sidste instans måske tavsheden.

"As a *living being* who has *language*, man is subjected to a double destiny. He cannot *know*
all that he says and if *he wills* to know, he is subjected to the possibility of error and *hubris*.
Now language becomes the site of a conflict between that which one can consciously know
in any utterance and that which one necessarily says without knowing. Destiny is presented
precisely as that part of language that man, because of his double *moira* [skæbne], cannot
be conscious of ... If there is a reconciliation between the two '*moiras*' [skæbner] of man,
between *psusis* and *logos*, between his voice and his language, it can only consist in si-
lence" (Agamben, 1991: 89).

Maurice Blanchot skriver også om tavsheden, det mystiske eller rettere tavshedens rela-
tion til sproget:

"... it is on the occasion of speech that the mystery plays, and it is perhaps like a part of
non-language, like the part that in language itself would always be foreign to language; it is
its contradiction and its end, but it is also starting from this end that language speaks best.
The mystery is less in the non-language than in its relationship with speech, an indetermin-
able relationship, for it is in this relationship that the word is accomplished, and non-
language, from its side, never *appears* except as a language simply differenced. Words

must describe it to make us understand it, but that cannot be, since these very words need it to be founded in the relationship that constitutes them” (Blanchot, 1995: 59).

Tavsheden, det mystiske eller skæbnen, kan således siges altid at være utrolig nærværende i sit fravær.

Et andet forhold er, at i teaterets verden begås fejltagelserne også ofte på et tidligt tidspunkt i heltens liv, hvilket indikerer, at heltens på dette tidspunkt endnu ikke har haft mulighed for at optræne de moralske og dianoetiske *arete* gennem et langt liv; godt nok huser *hexis* på dette tidlige tidspunkt allerede erindringen, men en sensitiv, meget fintfølelse fornemmelse tager tid at bygge op. Endvidere skyldes fejltagelserne også ofte, at andre implicerede karaktere ikke har handlet *phronetisk*, hvorfor sendes Oedipus eksempelvis bort? En sådan handling synes ikke at indikere det bedste eller det gode for Oedipus.

Virksomhedsledere begår også fejltagelser. Men hvad er det egentlig for nogle fejltagelser, vi fokuserer på? Hvorfor opfatter vi disse fejltagelser som fejltagelser? Kunne nogle 'fejltagelser' rent faktisk, ud fra andre kriterier, betragtes som succeser? Og kan nogle fejltagelser ligge i en fejltagelse om fejltagelser?

En leder fortæller mig: '*vi startede også et BPR⁵³ projekt op på et tidspunkt*', 'nå, var det det, der initierede den store forandring vi talte om?', '*næ, ikke sådan direkte, nej det vil jeg egentlig ikke sige det gjorde*' ... 'hvordan vil du karakterisere, det BPR projekt du omtalte, levede det op til forventningerne?', '*ja, det var helt klart en succes, vi er godt nok ikke færdige endnu, men vi kom til at tænke på organisationen på en helt anden måde*'.

Blandt andet fordi jeg på forhånd var meget skeptisk over den form for forandringsværktøjer, som kan henregnes under, hvad Finn Borum (Borum, 1995) betegner som

⁵³ Det skal her gøres klart, at Business Process Reengineering (BPR) ikke på nogen måde kan siges at være et udslag af, hvad der kan kaldes en 'generel *phronesis*', det vil sige af en vane (*hexis*), hvis formål eller hvis spontanitet udspringer af at ville det 'gode' for andre mennesker. Business Process Reengineering er helt klart et teknisk-rationelt instrument, der udspringer af et objektivistisk videnskabsideal.

'teknisk-rationelle' ændringsstrategier, fortsatte jeg min indspørgning omkring dette BPR projekt, hos nogle andre ledere:

'Jeg har hørt, at I startede et BPR projekt op på et tidspunkt' *'ja, men jeg ved nu ikke om der er nogen direkte forbindelse mellem BPR-projektet, og det forandringsprojekt, vi taler om, det tror jeg, ikke der var'*, 'med hensyn til BPR-projektet, synes du så det levede op til forventningerne?', *'ja, vi lærte virkelig at se organisationen på en anden måde, vi kunne lige pludselig godt se, at på den måde arbejdsgangen dengang var, så var der alt for mange ansvarsskift'*, 'havde I konsulenter på projektet?', *'ja, men det var nu kun i starten, det var mest for de kunne foretage målingen og udregningen af de her gennemløbstider'*, 'har I så nået de mål, der blev sat?', *'nej, ikke på alle områder, det tager lang tid, og det kræver, vi har de andre afdelinger med også, og det er ikke altid så let; men vi kom til at se måden, vi gjorde tingene på fra et andet perspektiv, og det var meget vigtigt, på den måde var det helt klart en succes'*.

Som sagt fortsatte jeg min indspørgning til BPR-projektet hos andre ledere, og det viste sig, at de alle var positive overfor projektet, forstået på den måde, at projektet havde åbnet deres øjne for, at det var mere hensigtsmæssigt at organisere sig på en anden måde.

På et tidspunkt talte jeg tilfældigt med en konsulent fra det konsulentfirma, der havde været involveret i BPR-projektet fra starten og nævnte overfor ham, at jeg havde hørt, at hans firma havde været involveret i pågældende BPR projekt, ja sagde han, det var virkelig en fiasko, de nåede stort set ingen af de mål, der var blevet sat. Konsulenten mente, i lidt andre termer, at der var sket en fejltagelse. Konsulenten fokuserede på nogle kvantitative mål, der var blevet sat for projektet ved projektets opstart. Disse mål var ikke nået, ergo projektet var en fejltagelse. Eller rettere de ansvarlige i divisionen for projektet, altså lederne, havde begået en fejltagelse. Det skal i øvrigt lige tilføjes at evalueret ud fra disse rigide kvantitative målsætninger, så viser undersøgelser, at mellem 70%-80% af alle BPR forandringsprojekter mislykkes (de Cock, 1998)⁵⁴.

⁵⁴ "Not surprisingly, research on TQM and BPR has tended to present a picture of less than total success. Failure rates of TQM- and BPR-inspired change programs have been estimated at between 70% and 80% (Fisher, 1994; Grint, 1994). Those organizations that do succeed in creating new opportunities are reported to do so more by accident than by design (Coombs & Hull, 1995)" (de Cock, 1998: 145).

Det er interessant, at der i forbindelse med disse 'fejlslagne' projekter sjældent stilles spørgsmålstejn ved selve rationalet bag disse 'teknisk-rationelle' koncepter. Rationalet bag disse instrumentelle forandringsværktøjer repræsenterer det stik modsatte af Gilles Deleuzes terningkast. Rationalet repræsenterer den perfekte projektmager, ofte i skikkelse af en ekstern konsulent, som bliver tilkaldt for at udsige sandheden om organisationen. Konsulenten er i stand til at udsige sandheden om organisationen, fordi det formodes, at vedkommende har kognitiv adgang til de parametre, der konstituerer denne verdens virkelighed. Parametrene er objektive, så det drejer sig om at lave målekalkulerne så nuanceret og præcise som muligt. Det er nærmest et kartografisk projekt, hvis måleinstrumenterne er gode nok, så kan virkeligheden i og udenfor organisationen kortlægges meget præcist. Når virkeligheden så er kortlagt, drejer det sig om at følge de rigtige veje på kortet, så organisationen kan nå bestemmelsesstedet. Det er meget vigtigt at følge den planlagte rute til målet, hvis der trædes ved siden af, ender organisationen i sumpene, og det kan være dødsens farligt. Heldigvis hjælper konsulenten her virksomhedslederne med at tegne den nøjagtige rute ind på kortet med fed tusch, og så ligger konsulenten nogle milepæle, det vil sige checke punkter, ind på ruten, så lederne i virksomheden ofte kan checke, om kursen er rigtig.

I det her omtalte spil er spillets regler fastlagte fra starten. De er eksplicitte og i de fleste tilfælde skrevet ned. Det antages, at dette spils sejrherre, er de spillere, der følger spillets regler, fordi det her er muligt at forudsige spillets gang. Godt nok tages der forbehold, eller rettere man søger at kalkulere, for parametrenes dynamiske karakter, samt en eventuelt manglede evne til at beherske alle parametre, derfor de mange checkpoints eller milepæle på vejen mod målet. Men retningen holdes og målet ligger uomtvisteligt fast. Vi kunne kalde spillet 'The Art of Causality'. I dette spil har erkendelsen ikke nogle grænser, den reflektive tanke har magten, den kan og den vil, så hvorfor skulle den være ydmyg, den har på mange måder indtaget Guds plads.

Kausalitetens spil er som så, på forhånd, dømt til at være så forudsigeligt uforudsigeligt, at det er dødsdømt. De prædefinerede regler søges krampagtigt fulgt, og en hvert afvigelse fra disse opfattes som et fejltrin. Det er på mange måder interessant, at megen planlægning, herunder planlægning af organisatoriske forandringer, i bund og grund er selvdestruktiv – de fleste ved jo, at de uventede begivenheder og resultater vil komme. Det mærkværdige er bare, at vi i vores fortællinger om organisatoriske forandringer stædigt fastholder kausalitetens spil, som måden vi planlægger forandringer på; samt at vi rigidt fastholder døde kvantitative mål for om forandring lykkes; og for den sags

skyld i kvantificeringens tegn udregner præcise størrelser for kvantitative mål. På den anden side er der ikke plads til megen *pathos* i den objektive verdensopfattelse, det virker forstyrrende ind på måleinstrumenterne, hvorved kortlægningen bliver upræcis.

Vores fortællinger om organisatoriske forandringer er meget lidt gribende, for ikke at sige komisk kedelige, de er så at sige indbegrebet af passiv *mimesis*. *Mythos* eller plottet er er meget lidt gribende, der er ikke meget *poesis* eller skabende over disse beretninger. Hverken når det drejer sig om planlægning af organisatoriske forandringer, eller når vi efterrationaliserer 'samme'.

Helt bort set fra, at vi må betragte rationalet bag teknisk-rationelle forandringsstrategier, herunder BPR forandringsprojekter, som en fejltagelse i sig selv, så er det måske i realiteten umuligt i hvert fald at forudsige, hvor succeserne i forbindelse med initierede forandringsprojekter ligger gemt. Til gengæld er det måske muligt at fornemme eller at ane succeserne, fordi vi gennem krops-tanken har en anelse for succeserne, ikke således at de på nogen måde kan forudsiges, men således at de kan 'gribes' eller anes i den organisatoriske hverdag, hvor spillene spilles. De adspurgte ledere antydede i alle tilfælde noget med at være i stand til at se organisationen på en anden måde. Lidt omformuleret at erfare den organisatoriske hverdag eller virkelighed på en ny måde. Nu kan det så i det konkrete tilfælde diskuteres, hvor forandrende eller skabende et vokabular BPR projekter giver til at erfare den organisatoriske virkelighed på nye måder. Og spørgsmålet er, om det var BPR projektet, der gav mulighed for at se organisationen anderledes, eller om ikke denne 'anderledeshed' allerede var indtruffet, da man påberåbte sig konsulenterne til at foretage målingerne; eller til at legitimere og overbevise om at effektivisering og nedskæringer var nødvendige, og dette ved hjælp af omorganisering eller omrokering eller, hvad nogle populært betegner som 'slankning' af organisationen. BPR analyser kan være et meget stærkt teknisk-rationelt kommunikations redskab, når det der skal overbevise og overtale, er kvantitative økonomiske resultater og nøgletal. Og så er vi faktisk på vej over i et andet spørgsmål, nemlig 'hvordan kan vi bevidst forsøge at bevæge os på grænsen?'

Men for nu at vende tilbage til spørgsmålet: *hvorfor overhovedet trække mod grænsen?* Så er det fordi, at når helten fejlede, så var det altid på grund af forhold, der kunne relateres til skæbnen, *hexis* eller krops-tanken, netop til det selvnødige hvorved vi kommer

til os selv; men samtidig også til det, der ligger udenfor den refleksive erkendelses grænser. Dette andet meget vigtige, der spillede ind, kunne måske netop være relateret til forholdet til det andet menneske og til verden. Hvis vi ganske kort vender tilbage til Platons *lexis* begreb, der havde at gøre med, hvordan noget blev sagt, så indebar *lexis*, at det der blev sagt skulle fremføres *dia mimeseos*, det vil sige, at man skulle bruge en andens stemme, hvor den præcise mening af *mimeisthai* netop var at simulere tilstedeværelsen af én (eller noget), som er fraværende. Det der er fraværende, er måske meget nærværende. Under alle omstændigheder må det som selvfølgelighed og som nødvendighed have bolig i vores krops-tanke, det vil sige i den del af vores erfaring og væren i verden, der ikke er tilgængelig for den refleksive tanke. Men hvis vi mere bevidst vil søge at drage dette meget vigtige andet ind i vores beslutninger, ind i vores handlinger, ja så bliver vi nødt til at rette os mod det. Ikke at vi nogen sinde vil kunne (be-)gribe det refleksivt, men vi vil kunne lade os gribe af det i en sådan grad, at det ville kunne sætte sig spor i *hexis*. Det ville måske kunne sætte sig spor i *hexis* i en sådan grad, at en handling, netop på grund af sporerne i *hexis*, det vil sige i 'vanen' eller 'dispositionen', vil rette sig mod dette meget vigtige andet; men det kan handlingen kun gøre, hvis vi er interesseret i at optræne og i at 'lytte' til, eller ane krops-tanken, fordi et sted *ved* vi, hvad det er, der sker med os i organisationer, når noget sker, også noget der tilsyneladende er planlagt og strategisk. Derfor er det nødvendigt at trække mod erkendelsens grænser for måske i glimt at erfare eller ane deres overskridelse.

Hvordan kan vi bevidst forsøge at bevæge os på grænsen?

For nu at vende tilbage til, hvor succeserne ligger. Hvis succeser i forbindelse med organisatoriske forandringer ligger i at 'se', eller snarere at erfare, organisationen på nye måder, en antagelse vi vel godt kan tillade os at fastholde, da vi jo netop taler om forandringer, så er det meget væsentligt at fastholde, at det er sproget, eller fortællingerne i og om organisationen, der giver os mulighed for, eller kan åbner op, for nye måder at erfare den organisatoriske virkelighed på. Det er det fordi, som vi erindrer, at translokutionariteten, (det at vi ikke ved, hvad vi mener, før vi har hørt, hvad vi selv siger) indebærer, at den mening, vi kan leve i, er afhængig af den mening, vi kan udtale. Meningen er endvidere situeret i den konkrete kommunikationssammenhæng, altså afhængig af andres fortællinger, og endelig siger vi utilsigtet en sandhed, vi ikke først har tænkt i et kanoniseret 'sprog' (Kirkeby, 1994a).

Og så kommer vi ind på et andet meget vigtigt forhold, nemlig stemmen, stemtheden og det andet menneske. Sproget er rettet ud mod verden og meningen eller terningkastet, som vi ikke kan kontrollere, kan siges at komme til os fra verden. Sproget taler gennem os, ville Martin Heidegger have sagt. En leder taler, en leder er (forhåbentligt) orienteret mod andre mennesker, mod verden, derfor er det også yderst vigtigt, at en leder er opmærksom på sproget; ikke kun på, hvad lederen selv siger, men også i langt højere grad på, hvad andre siger.

Det skabende (poetiske) sprog er rettet ud mod verden for at lade sig stemme af de andres stemmer. Her er *mimesis* begivenhedens åbenhed for fortolkning, hvorfor *mimesis* også er en metafor for at bevæge sig på grænsen, det vil sige for muligheden for at 'lytte' til krops-tanken på en mere bevidst måde. At *mimesis* måske kan åbne en sprække, der lader fornemmelsen for det andet skylle gennem os skyldes, at *mimesis* ikke søger det samme, det vil sige, *mimesis* forsøger ikke at præ-definere sandhed med henblik på at overbevise. *Mimesis* søger det forskellige, deraf *mimesis*' åbenhed. *Mimesis* giver mulighed for at give stemme til det, der tidligere er blevet kaldt det 'andet' og den 'anden'. Det gør *mimesis*, fordi *mimesis* er åbningen til krops-tanken, og det er krops-tanken, der i erindringen huser de tavse stemmer af den 'anden' og det 'andet', for at levendegør den 'døde' tid i begivenheden eller terningkastet.

Hvis vi erindre Platons *mimesis* begreb, så betød det i poetisk sammenhæng at give stemme til noget, der var fraværende. Men den eneste måde, hvorpå det kunne lade sig gøre, var ved hjælp af *lexis*, det vil sige, ved hjælp af stilen eller måden noget blev sagt på. Det var således stilen, der var afgørende for, om det i glimt var muligt at fornemme det andet. Det fører os på mange måder over i stemtheden, hvor det netop var *pathos* eller stemtheden, der var afgørende for om tanken (i forbindelse med tragedien) lyste op hos tilskueren. Det var graden af stemthed, eller rettere det, der var afgørende for, om tilskueren nåede til en ny erkendelse af verden, var afhængig af den stemthed tilskueren blev sat i; og det var stilen, Aristoteles' *mythos*, der var afgørende for, hvilken stemthed tilskueren blev sat i. Stemtheden kan også ses som et symbol på krops-tanken, og på denne måde er stilen eller måden noget bliver sagt på altså afgørende for, i hvor høj grad vi er istand til at 'lytte' til krops-tanken, det vil sige i hvor høj grad, vi er i stand til at lade os stemme af den og det andet, i hvor høj grad vi er i stand til at give stemme til den og det andet.

Der er et andet meget vigtigt moralsk aspekt ved poetikken og tragedien, som ikke må glemmes, og det er, at formålet med sprogbrugen i tragedien ikke var at påtvinge det andet menneske sandhed eller mening; formålet var at hjælpe det andet menneske til selv at erfare verden på en ny måde, det vil sige at hjælpe ikke at påtvinge det andet menneske til øget indsigt. Derfor benyttede tragedien i sin stil sig også af *volgare*, som er inspirationens sprog, det sprog som næres af den spontane metafor. *Volgare* foregiver aldrig at kunne (be-)gribe eller afbilde virkeligheden, derfor er det i stand til at være åben overfor de muligheder, som sproget giver.

Tidligere i afhandlingen skelnede jeg mellem aktiv og passiv *mimesis*. Aktiv *mimesis* var den åbenhed, hvis formål var at skabe ny erkendelse af verden og hermed også af organisation. Denne mulighed åbnede den aktive *mimesis* op for, fordi den ved hjælp af *volgare* og stilen (*lexis*) åbnede en sprække til krops-tanken. Den aktive *mimesis* havde fået for vane (*hexis*) at 'lytte' til den og det andet. Den aktive *mimesis* besvarede ikke prædefinerede spørgsmål, den stillede spørgsmål, derfor var den fremadrettet. I stedet for på forhånd at ville påtvinge (andre mening) lod den sig inspirere, den var åben overfor situationens stemthed, herunder de andre mennesker, som stemte stemtheden.

Desværre blev det også konstateret, at det meget sjældent, specielt i organisatorisk og ledelsesmæssig sammenhæng, var inspirationens sprog, det skabende, vi benyttede/benyttede os af. Den gængse sprogbrug er strategisk, og sproget anvendes som magtmiddel, med det formål at overbevise andre mennesker. Det er den sprogbrug, der tidligere blev kaldt *vulgata*, de døde metaforers sprog, hvis formål er at bevise og overbevise, det vil sige at påtvinge det andet menneske 'sandhed' og mening. Det er det sprog, hvor vægten er lagt på argumentet, det vil sige på, hvad der siges, ikke på stilen, det vil sige, hvordan det siges. *Vulgata* foregiver faktisk at være rensset for irrationelle følelser, det foregiver at være objektiv, fordi det er facts, der tæller; det er selvfølgelig *vulgatas* egen strategiske løgn, fordi et hvert sprog, en hver samtale stemmer både den talende og den lyttende; men *vulgata* gør det i magtens ærinde; *volgare* gør det i omsorgens. *Vulgata* er bagudrettet, fordi det vil bevise, *volgare* er fremadrettet, fordi det vil skabe. *Vulgata* er det lukkede sprog, *volgare* det åbne. *Vulgata* gør *mimesis* passiv, fordi det ikke er interesseret i at åbne en sprække til 'stemmerne' fra den og det andet. Den aktive *mimesis* ved at mening skabes i den handlende begivenhed. Den passive *mimesis* gør krav på at kunne affotografere fortiden. Den aktive *mimesis* er rette mod at handle i situationen, den passive *mimesis* er bare bagudrettet.

Men hvad betyder det egentlig, at det er måden, vi siger noget på, at det er det, at vi kan 'lytte' til krops-tanken, der gør, at vi er eller kan blive dygtige til at handle i situationer, der er ukendte for os, det der gør, at vi kan inspirere andre mennesker gennem sproget til at erfare organisation på nye måder? Betyder det, at en leder skal være poet? NEJ, det betyder det ikke; det kan godt være, at det hjælper, men det er ikke det, der er afgørende. Det der er afgørende er i første omgang at kunne reflektere over, hvad det rent faktisk vil sige, at vi er sprogvæsener.

Hvis teaterets metaforik anvendes, så er lederen jo både skuespiller og tilskuer på samme tid; og lederen befinder sig altid midt i et spil, som vedkommende aldrig fuldt ud kan (be-)gribe. Det kunne også udtrykkes som det, at vi altid er kastet ind i et spil uden medfølgende manuskript; ja faktisk er vi kastet ind i en kaskade af spil på samme tid, som guden Hermes, der kunne være flere steder på samme tid, spil som vi aldrig fuldt ud kan begribe, og dog deltager vi kun i en brøkdel af verdens herunder organisationens mange spil. Verden og organisation kan sammenlignes med et stort teater, hvor der foregår uendelighed af spil på kryds og tværs af hinanden. I og med at vi hverken kan foregribe og ej heller fuldt ud begribe det spil, vi selv deltager i, hvor termen 'det' egentlig er misvisende, fordi der i realiteten er tale om en mangfoldighed af forskellige spil (*phantasma*), 'det' ('the Other') næres i og af forskellighed, kan vi naturligvis heller aldrig begribe eller fuldt ud forstå det andet menneskes spil, fordi 'det' ('the Other') er forskelligt fra 'det' man selv spiller, selv når vi synes, at vi deltager i det 'samme' spil.

Vi må i organisatorisk sammenhæng skelne mellem 'spil' og 'plot', en skelnen der kan finde sin analogi fra den skelnen, der tidligere blev foretaget mellem begreberne 'situation' og 'begivenhed' (jf. afsnittet 'Situation og begivenhed'). Begrebet 'spil' kan således finde sin analogi i begrebet 'situation' og begrebet 'plot' i begrebet 'begivenhed'. Herom gælder det, at 'spillets' modus altid er uendelig og ubestemt, hvorimod 'plottet' eller fortællingens modus er endelig og bestemt; 'plottet' eller fortællingen er simpelthen det tekstuelte virkeliggjorte 'spil'. I organisatorisk sammenhæng er vi altid kastet ind i et 'spil', det er 'spillet', der giver os det virkelige, det er 'spillet', der er 'organisation', men dette spil fremtræder *kun* i form af et 'plot', det vil sige i form af fortælling, hvor det ikke er fortælleindhold, der er afgørende, men måden noget siges på (*mythos*), eller formuleret anderledes, måden fortællingen 'struktureres' eller sammensættes på. Kort og godt 'organisation' er en kaskade af 'spil', men de fremtræder kun som 'plot', det vil

sige som fortællinger; det er således gennem fortællingerne i og om den organisatoriske hverdag, at vi tilskriver denne hverdag, at vi tilskriver disse spil betydning.

En leder kan derfor heller aldrig (be-)gribe et hvert spil eller et hvert plot for den sags skyld. Det skal lederen heller ikke, og vedkommende skal slet ikke forsøge på det; men lederen skal fornemme stemningen, lederen skal lade sig stemme af de andre stemmer, lederen skal lade stemmerne tage bolig i sin krop, fordi krops-tanken er vores orientering mod verden, mod andre mennesker; samtidig og måske mere vigtigt, så er det verdens bolig eller den og det andets bolig i mig. Martin Heidegger sagde, at jeg er i verden derved, at den er i mig; og det er det, det drejer sig om, det at kunne lade det og den anden komme til 'orde' når jeg handler, fordi fejlslagne handlinger skyldes (i hvert fald i teaterets verden), at denne fornemmelse, eller denne disposition (*hexis*) svigter.

At lade sig stemme af den andens stemme betyder i praksis, at man rent faktisk er nødt til at lytte til det andet menneske, det betyder, at det andet menneskes fortælling ikke er ligegyldig, det betyder, at det andet menneske og jeg må stemme hinanden, for, om man så må sige, at kunne tage bolig i hinanden. Eksempelvis er udfaldet af en medarbejder-tilfredshedsundersøgelse ikke hjælp nok, hvis en leder aldrig har hørt de mennesker, der har udfyldt skemaerne, statistik stemmer simpelthen ikke nok. Det betyder også, at i meget store organisationer må ledelsesansvaret deles ud, det vil sige *reelt* deles ud, hvilket implicit kræver tillid til det andet menneske. Og tillid er måske også i virkeligheden en form for fornemmelse, der for at opbygge den kræver en orientering mod det andet menneske; det kræver en vane (*hexis*), der inkluderer det andet menneske, og så er vi faktisk ovre i, hvad der måske kunne betegnes som *phronetiske* handlinger og *phronetisk* ledelse, fordi sådanne handlinger ikke har noget formål ud over sig selv, og dette formål er at ville det gode eller det bedste for menneskelige væsener. Det vil sige en *phronetisk* handling kan eksempelvis *aldrig* som udgangspunkt være økonomisk funderet, fordi udgangspunktet *altid* vil være, at det er det *phronetiske*, der styrer, tøjler eller guider økonomisk viden og kundskab i den 'gode' retning, det vil sige styrer økonomisk kundskab efter den 'rette ånd'. Men at handle *phronetisk* er noget, en leder skal lære, vedkommende skal, om man så må sige, lære at erfare verden *phronetisk*; og så er vi på mange måder tilbage i sproget igen, fordi vores erfaring af verden er sproglig, sproget er både puppe og fængsel; og i dag synes i høj grad som om, at vi er fanget i et sprogligt fængsel, der har for (u)vane (*hexis*) at erfare organisation og ledelse med udgangspunkt i økonomiske kalkulationer.

Til spørgsmålet: *hvordan kan vi bevæge os på grænsen?* Må der svares: *at bevæge sig på grænsen vil sige at bevæge sig på sprogets grænse.* Men det kræver mod, for der gives ingen retningslinjer for *volgare*, og et bevidst forsøg på at lade *mimesis* være aktiv kan skabe helt nye måder at erfare organisation og ledelse på. Så det er i høj grad et spørgsmål om at turde. Tør vi forsøge at erfare organisation og ledelse i et andet sprog? Ikke at vi bare sådan uden videre kan vælge et andet sprog, vi er sprogvæsener, og sproget er både puppe og fængsel. Men vi kan forsøge at bevæge os på sprogets grænse – men det kræver mod. Til gengæld er det en nødvendighed, hvis vi ønsker at erfare vores organisatoriske hverdag anderledes, hvis vi ønsker at lade os inspirere af kropstanken. Ud over at erfare organisation og ledelse anderledes, kunne en sidegevinst oven i købet være, at vi i situationen blev meget bedre til at træffe de 'rigtige' beslutninger.

Hvordan bevæger vi os moralsk forsvarligt mod grænsen?

Phronetisk ledelse drejer sig om at handle, mere præcist drejer det sig om situeret at foretage den rette handling, hvor den rette handling er en handling, der vedrører ting og forhold, som er gode for andre mennesker. Men hvad er det gode for andre mennesker? Det gode er situationsbestemt, og der findes i sagens natur ingen manual for den gode handling, som man kan tage ned af hylden. Der er altså ikke tale om et sæt kodificerede virksomhedsetiske regler for, hvordan man i organisationen skal omgås hinanden. Men det gode er ikke længere væk, end vi godt *ved*, at vi fornemmer eller aner, hvad det er i situationen; hvis vi vel at mærke har for vane (*hexis*) at 'lytte' til disse andre 'stemmer', der har bolig i kropstanken. Det gode er derfor omsorgen og respekten for de andre 'stemmer'.

Phronetisk ledelse drejer sig derfor også om at kunne tænke ud over kausale sammenhænge. En *phronetisk* handling er per definition situeret, det drejer sig om den i situationen rette handling. Det er ikke fordi eventuelle tidligere fejltagelser er ligegyldige, dem bærer vi i erindringen, men en *phronetisk* handling drejer sig ikke om at regne en kausal årsag ud eksempelvis for, hvorfor en tidligere handling eventuelt er gået galt, en *phronetisk* handling drejer sig om at foretage den rette handling nu. Hermed ikke sagt, at en *phronetisk* handling ikke er rettet mod fremtiden, det er den. En *phronetisk* handling er mulighedernes handling, den bliver netop foretaget fordi som Martin Heidegger sagde, at man har et projekt med sit liv. Men den *phronetiske* handling ved, at erindrin-

ger og fortællinger altid i en hvilken som helst situation er åbne for fortolkning, og det benytter den sig af, den lader *mimesis* være aktiv.

Phronetisk ledelse drejer sig ikke i hovedsagen om at gå rundt og elske sin næste, *phronesis* drejer sig i høj grad om at anvende sin viden og kunnen på den rette måde. Det vil eksempelvis sige, at en leder skal vide noget om økonomi, en leder skal vide noget om markedsforhold med mere, men det er *måden*, hvorpå denne viden anvendes, der er afgørende; og denne måde skal være en vane eller disposition (*hexis*), ellers er den intet værd i handlesituationen.

Som nævnt er *phronetisk* ledelse afhængig af en fornemmelse for og af det andet menneske, fordi *phronetisk* ledelse også bygger på tillid. Det bygger på evnen til at lade det andet menneske være (det, det er), det vil sige på en respekt for det andet menneske, på en respekt for det andet menneskes forskellighed, på en tro på, at det andet menneske kan selv. Den *phronetiske* leders fornemmeste opgave er derfor også i bund og grund poetisk, nemlig 'at få tanken til at lyse op hos det andet menneske'.

Sandhedskriteriet for *phronetisk* (god) ledelse er at få tanken til at lyse op for det andet menneske. Et sådan sandhedskriterium kommer slet ikke på tværs af økonomi, MEN det kommer forud for økonomi. Den *phronetiske* handling har ikke noget formål ud over sig selv, nemlig det formål, at handlingen vil det gode for menneskelige væsener.

Hvis vi vender tilbage til teatermetaforen, skal vi huske på, at lederen både er skuespiller og tilskuer på en og samme tid – og en væsentlig faktor mere, nemlig, uden medspillere, ikke noget spil. Lederens rolle, eller rettere om lederen overhovedet har nogen rolle, afhænger af om der er noget spil, og et spil kræver medspillere. Men hvad vil det sige, at der er et spil, og hvordan kan vi vide, hvornår vi deltager i et spil? I organisatorisk sammenhæng er et spil en handling eller en begivenhed (*praxis*), og den implicerer altid andre mennesker; kriteriet på om der er et spil er altså, at der handles. De spil, vi deltager i, kan vi aldrig fuldt ud begribe eller overskue, men et sted *ved* vi, nemlig via krops-tankens, hvornår vi deltager i et spil, og vi *ved*, hvordan vi spiller, fordi vi *kan*. Vi kan således kun konstatere at dette spil spilles, fordi vi deltager i det, vi spiller og spilles, men vi kan aldrig reflektivt begribe eller foregribe dette spils regler.

Men en ting er, at et spil kræver spillere, en anden ting er, at forstavelen 'med' her er vigtig, fordi et spil også godt kan bestå af 'mod'-spillere. Og dette 'med' er faktisk meget væsentlig i forbindelse med *phronetisk* ledelse⁵⁵. Med-spillere er blandt andet vigtige i forbindelse med *phronetisk* ledelse, fordi dette 'med' rækker ud mod det andet menneske. Dette 'med' oppe bæres af respekten for det andet menneskes forskellighed. Dette 'med' kan sammenlignes med det i afhandlingen tidligere behandlede *philos* begreb, der indebar en form for venskabsbånd, det vil sige en form for forpligtelse overfor det andet menneske, der i organisatorisk sammenhæng betyder en forpligtelse til at 'lytte' til de andre 'stemmer'. 'Med' bliver vigtig i og med, at det er det, der må holde sammen på organisation, det vil sige på mennesker, når vi, når lederen altid er kastet ind i et blandt mange sideløbende spil, spil som lederen aldrig kan (be-)gribe fuldt ud, heller ikke det lederen selv spiller og handler i.

Det er derfor heller ikke tilstrækkeligt, at lederen ved eller tror at vide, hvad *phronetisk* ledelse eventuelt indebærer, med-spillerne må også have en ide om det. Derfor er det vigtigt, at lederen kan initiere og inspirere refleksion hos med-spillerne om, hvad begrebet egentlig indebærer, det vil sige, at lederens opgave i første omgang bliver at få tanken til at lyse op hos med-spillerne. Sideløbende hermed skal *phronetisk* ledelse eller måske snarere *phronetiske* spil øves, og det kræver først af alt en anden sproglig erfaring af den organisatorisk hverdag; dernæst kan *phronetiske* spil måske blive til vane (*hexis*). Under alle omstændigheder må det at handle *phronetisk* indlejre sig som vane (*hexis*), ellers fungerer *phronetiske* spil ikke. Måske kunne et mål være at omdanne ('omdøbe') organisation til *phronetiske* spil.

Til spørgsmålet: *hvordan bevæger vi os moralsk forsvarligt mod grænsen?* Er svaret derfor også: ved at igangsætte refleksion over, hvad *phronetisk* ledelse indebærer, og ved at øve, det vil sige forsøge at praktisere *phronetiske* handlinger, fordi *phronetiske* spil kræver øvelse. Vi kunne dog kort fatte besvarelsen til *mimesis praxeos*...

⁵⁵ Ole Fogh Kirkeby har i sin bog om ledelsesfilosofi (Kirkeby, 1998b) et begreb, der tenderer det her skitserede *phronetisk* ledelse, nemlig begrebet 'med-ledelse'.

Confutatio

DEL II

Kapitel 6. Tele-phoné

Tid er et underligt fænomen. Vi er helt opslugte af tid; og dog eksisterer vi kun i situationer, hvor den lineære tidsopfattelse forsvinder i øjeblikket, forsvinder i uendeligheden, forsvinder i tilværens udstrakthed. Men alligevel bærer vores historie vores erfaring, en erfaring vi tolker og omfortolker, en erfaringens åbenhed som vi er dømte til, fordi vi (forhåbentlig) har et projekt med fremtiden; det at vi i det hele taget eksisterer indebærer, at vores tilværen altid befinder sig mellem projektet og erfaringen.

Noget som helt sikkert har ændret vores erfaring, er den teknologiske udvikling. Vores sprogbrug bærer i høj grad præg af denne teknificering, det er fyldt af døde tekniske metaforer. Hvem er ikke klicheagtigt blevet spurgt, om 'den gik ind på computeren', som om man fungerede som en computer? – en frygtelig tanke, til gengæld, hvis man virkelig gjorde det, så ville vi sikkert leve i en teknologisk stenalder. Den amerikanske fysiolog Alexander Graham Bell havde sikkert heller ikke forestillet sig, hvor hurtigt den teknologiske udvikling og vores teknologiske erfaring af virkeligheden ville komme til at foregå, da han for omkring 125 år siden i 1876 præsenterede sin telefon i Amerika. Telefonen der blev kaldt 'den elektroniske taletråd', var oprindeligt tiltænkt som et apparat til hjælp for hørehæmmede⁵⁶.

⁵⁶ Kilder: http://www.teledanmark.dk/om_teledanmark/profil/telefoni.htm (29-10-98);
<http://www.teledanmark.dk/intro/historie.htm> (04-15-97);

Lund, Anna Gitte & Hanne N. Ernst (1994). *Hvorfor inddrage værdier i ledelse?*, kandidatafhandling, Handelshøjskolen i Århus, Institut for Organisation og Virksomhedsledelse.

Den korte historiske gennemgang på denne og den følgende side bygger også på ovenstående kildemateriale.

Allerede få år efter Bells opfindelse af telefonen kom en amerikansk ingeniør fra Bellselskabet til København, hvor selskabet i januar 1881 oprettede den første telefoncentral i Danmark med 22 kunder. Året efter at Bell-selskabet havde etableret sig i København, overtog et nystiftet Kjøbenhavns Telefon-Selskab aktiviteterne, og i løbet af de følgende femten år blomstrede omkring 50 nye små telefonselskaber op i landet. Men i 1897 blev de godt 50 små selskaber skåret ned til 11 selskaber, der alle var koncessionerede, det vil med andre ord sige, at staten allerede på dette tidspunkt uddelte monopol på at drive telefonvirksomhed.

Omkring 1950 blev de 11 koncessionerede telefonselskaber samlet i tre selskaber: KTAS, Jydsk Telefon og Fyns Telefon. Post- og Telegrafvæsenet fik ansvaret for Sønderjylland og Møn samt for Telegrafene, Rigstelefonen og de radio baserede tjenester. I 1986 blev Tele Sønderjylland og Telecom dannet, sidst nævnte for at tage sig af den internationale telefoni. De øvrige Post- og Telegraf opgaver blev lagt ud til de regionale selskaber.

Blandt andet som følge af EU's bestemmelse om liberalisering af telemarkedet blev Tele Danmark stiftet som et holdingselskab i 1990. Tele Danmark blev oprettet som moder-selskab for de fire regionale teleselskaber samt Telecom. Formålet med oprettelsen af Tele Danmark var at styrke det danske telemarked i forbindelse med den stigende internationale konkurrence på området. I de følgende år blev der oprettet flere datterselskaber under Tele Danmark, herunder Tele Danmark Erhverv, som blev oprettet i januar 1993. I 1995 blev Tele Danmark fusioneret med alle sine datterselskaber, hvilket medførte, at der nu kun, i hvert fald officielt, eksisterede et stort selskab kaldet Tele Danmark, de gamle regionale telefonselskaber var blevet ført over i historien.

I oktober 1997 blev Tele Danmark fuldt ud privatiseret. Tele Danmark indgik et strategisk partnerskab med det amerikanske teleselskab Ameritech; et partnerskab der medførte, at Ameritech overtog cirka 42 procent Tele Danmark aktier. Samtidig overtog Tele Danmark resten af statens aktier i selskabet.

Oplevelserne og erfaringerne med menneskene i Tele Danmark

”Der skete så meget, og man mærkede det også. Man faldt det godt, når man selv gjorde det, og var betænkelig, når andre gjorde det. I enkeltheder kunne enhver skoledreng forstå det, men i dets helhed viste ingen rigtig, hvad der foregik, bortset fra nogle få personer, og de var ikke sikre på, om de vidste det.”

Robert Musil, 995: 482.

Min seneste omgang med medarbejdere i Tele Danmark forgik i foråret 1997, hvor jeg rejste rundt i landet for at tale med forskellige medarbejdere, der for daværende enten var eller umiddelbart havde været ansat i Tele Danmark Erhverv i en division, der for daværende hed Telefonidivisionen. Der er skrivende stund stadig noget, der hedder Tele Danmark Erhverv ligesom, der er noget, der hedder Telefonidivisionen; men sammensætningen af mennesker, der arbejder i disse organisatoriske ’enheder’, skifter hele tiden; hvorfor disse ’(en-)hedder’ også er et eksempel på Heraklits flux, at vi ikke kan træde ned i den samme flod to gange.

Min ’indgangsbillet’ til Tele Danmark denne gang var at ’undersøge’, hvad nogen i divisionen betegnede som den største organisatoriske forandring, der var foretaget indenfor de sidste par år. Forandringen gav sig blandt andet udslag i en sammenlægning af to divisioner. Der udover, men ej mindst lige så vigtigt, så var det første gang, at der i forbindelse med en omorganisering ikke ville være lederstillinger nok til alle, eller rettere, det var nødvendigt, at nogle ledere måtte degraderes til et lavere ledelsesniveau.

Der var mange andre aspekter og forandringer i forbindelse med den omtalte omorganisering; men mit primære formål var at undersøge, hvad nogle medarbejdere, herunder både medarbejdere på ledelsesniveau og medarbejdere på teknikerniveau, sidst nævnte er de mennesker vi kommer i direkte kontakt med, når der er noget galt med vores telefon, havde følt i forbindelse med forandringen. Sagt lidt anderledes, der var et ønske fra den første leder, som jeg kom i kontakt med om, at jeg undersøgte, hvordan man (lederne) havde håndteret de menneskelige aspekter i forbindelse med forandringen. Et ønske

han delte med nogle andre ledere i divisionen - måske fordi som det viste sig, at en del ledere følte, også på egen krop, at respekten og omsorgen for det andet menneske blev trængt ind i en krog og tiet ihjel, når argumenter om effektivitet, konkurrence og økonomi blev ført i arenaen.

Det skal måske her siges, at det ikke var første gang, at jeg var i kontakt med medarbejdere i Tele Danmark med henblik på at undersøge, hvad der i mangel af bedre ofte betegnes som den bløde side af organisation. Sagt på en lidt anden måde vil det sige, hvordan vi mennesker behandler og omgås hinanden i vores organisatoriske hverdag; eller mere specifikt i mine tilfælde, hvordan 'leder' man mennesker. Og i forlængelse heraf: er det muligt at 'lede' ud fra principper, der i langt højere grad er bygget op omkring respekten for det andet menneske end for 'respekten' for bundlinjen. Denne form for ledelse kunne kaldes '*phronetisk* ledelse'. At lede med basis i, hvad der tidligere i afhandlingen er blevet betegnet som *arete* udelukker ikke, at en organisation kan være rentabel, det er måske snarere en nødvendighed. Under alle omstændigheder havde jeg i hvert fald kontakt til to af de gamle stamselskaber i 1993 omkring emnet 'kvinder og ledelse', samt kontakt til et af de gamle stamselskaber og Tele Danmarks hovedkontor i 1994 omkring emnet 'værdibaseret ledelse'. Grunden til her at nævne denne løbende kontakt er, at jeg har mærket påfaldende eller bemærkelsesværdige forskelle.

En af de forskelle, jeg bemærkede, var, at i forbindelse med mine to første projekter i Tele Danmark, så indeholdt fortællingerne dengang helte. I Jydsk Telefon stod direktørens dør for eksempel altid åben. Men i forbindelse med mit sidste projekt fik jeg ikke en eneste 'heltefortælling', det vil sige, det gjorde jeg, men det var fortællinger, hvis helte var fortidige, det var fortællinger om dengang, 'vi' hed Jydsk Telefon, om dengang organisationen ikke var så stor, om dengang 'vi' kendte lederne. I forbindelse med mit sidste projekt fik jeg ikke nogle nutidige heltefortællinger, jeg fornemmede ikke nogle heroiske fortællinger eller myter, der manifesterede organisationen her og nu.

Tilgængæld levede myten blandt teknikere i Jylland stadig om, at teknikerne på Sjælland var for smarte og arbejdede for lidt. I sin tid sagde teknikerne på Sjælland, at jyderne var nogle bonderøve, jeg ved ikke, om den myte stadig holdes i hævd på Sjælland. Under alle omstændigheder så eksisterer disse myter stadig blandt nogle af teknikerne. Når jeg spurgte på lederniveau, mente man ikke længere, at den slags myter eksisterede, men det gør de måske heller ikke på lederniveau.

Situeretheden

Som det erindres fra kapitlet om 'Mimesis praxeos', så er *mimesis* begivenhedens åbenhed overfor fortolkning; Og som vi erindre, så er det gennem fortællingen (*mythos*), at begivenhederne (*praxis*) virkeliggøres, eller rettere, det er gennem fortællingen, at begivenhederne åbnes for fortolkning. En samtalsituation er en situation, der, i det vi befinder os i den, er det virkelige; det er samtidig en situation, hvor de konkrete begivenheder der tales om, de konkrete begivenheder der imiteres, at disse begivenheder i talesituationen åbnes for fortolkning. Idet det andet menneske eller de andre mennesker og jeg forlader talesituationen, er situationen dømt til at blive en begivenhed, en *praxis*, næste gang vi taler om den med nogen. Begivenhederne infiltreres i hinanden, og idet de fortælles og genfortælles, idet de imiteres i nye situationer, er de altid åbne overfor fortolkning. Dette er samtalsituationens unikum, den åbner vores organisatoriske erfaring for fortolkning, den er en lille scene i et stort teater, hvor vi på en og samme tid er både tilskuere og skuespillere, den er i heldigste fald tanken, der lyser op, eller den fornuft, der gør erfaringen forståelig ved at forvandle den *aition kai poietikon*. Hermed er interessen også implicit rettet omkring det, at vi altid, også i organisatorisk sammenhæng, befinder os i en situation, hvor det afgørende ikke er en korrekt gengivelse af fortidige begivenheder, det kan aldrig lade sig gøre, fordi begivenhederne altid bærer på det forunderlige, at de er åbne overfor fortolkning; men det afgørende bliver, hvorledes vi i vores situerethed gør vores erfaringer forståelige ved at forvandle dem, og det er her, at sproget spiller så stor en rolle, fordi de levende metaforer (volgare) og den aktive *mimesis* åbner op for muligheden for forvandling, med andre ord åbner op for noget andet, men ikke mindre essentielt ved det, vi kalder organisation.

Noget helt unikt ved, hvad der ofte betegnes som 'undersøgelsen', er derfor også interviewet eller rettere selve samtalsituationen. Situationen er unik, fordi det er her, jeg sidder overfor eller sammen med det andet menneske, som alt efter stemningen, som alt efter den stemthed vi sammen formår at skabe, har lyst til at fortælle eller fortie om sine organisatoriske hverdags erfaringer. Det interessante ved disse situationer er blandt andet, at det, de mennesker jeg taler med har lyst til at fortælle mig, egentlig ikke så meget angår den historiske forandring, der legitimerer selve samtalen, det vil sige den forandringen, som vi ifølge dagsordenen skal tale om, nej, det langt de fleste af de mennesker, jeg har talt med, har lyst til at tale om, er, hvad der berører disse mennesker i deres

organisatoriske hverdag her og nu. Vi starter i reglen ud med at tale om den forandringen, som vi officielt skal tale om, men samtalen drejer automatisk mod mere aktuelle udfordringer og problemer. Det er der som sådan ikke noget mærkværdigt ved, idet at det er i selve samtalsituationen, at netop denne fortællingen fødes, at netop dette plot skabes; og det er kun glædelige, at jeg og det andet menneske lader os rive med af stemningen, at jeg lader mig rive med af det andet menneskes fortællinger om sine hverdagserfaringer i og med organisationen, i stedet for krampagtigt at forfølge fortællingen om en i sin tid meget 'vigtig' organisatorisk forandring – ej mindst 'vigtig' fordi fortællingerne om den legitimerede, at disse mennesker kunne fortælle mig, hvad der rørte dem her og nu i deres hverdag. Der er derfor heller ikke noget mærkværdigt ved, at nogle af lederne efterfølgende udtrykte, at det var dejligt at få talt om det, at det var dejligt for en gang skyld at sætte sig ned og tænke over, hvad der egentlig var sket, og hvad der sker. Sagt på en anden måde så fik disse mennesker mulighed for at erfare deres organisatoriske hverdagsoplevelser gennem vores samtale, de fik lov til at erfare nogle begivenheden ved at sætte ord på dem; og som en leder sagde, bare det, at du har gået rundt og talt med folk, har været meget værd.

Det, der kan indvendes her, er, at hvor er det foruroligende, hvor lidt tid der bliver brugt på omsorg og respekt for andre mennesker i den organisatoriske hverdag, hvor er det under alle omstændigheder foruroligende, at denne respekt og omsorg eller dette nærvær er så tabuseret, at det forties og hermed fortrænges fra det sprog, som vi erfarer den organisatoriske hverdag med. Der er som sådan ingen, der er i tvivl om, at denne anden side af organisation er meget vigtig, men den omgås stadig, hvis den da overhovedet tages op, meget kejtet og forfjamsket. Det er meget lettere at forholde sig til upersonlige emner, der kan kvantificeres og måles, det er om ikke andet langt mere rationelt.

Tele-fon

Hvis vi leger lidt med begrebet 'tele-fon', og anvender begrebet metaforisk på Tele Danmark, er det lige før, at den tragiske helts fejltrin eller skæbne måske kunne ligge gemt i begrebet – måske, hvis helten indåndede lyden af ordet på en mere lidenskabelig måde, ville omslaget og genkendelsen i heldigste fald få tanken til at lyse op. En mulighed jeg synes, at det er for fristende at modstå.

Ordet 'tele-fon' er sammensat af to græske termer, nemlig termen *tele*, der betyder langt væk eller en form for distance, samt termen *phone*, som betyder lyd og i nogle tilfælde stemme. Hvis vi retter opmærksomheden lidt nærmere på begrebet *phone* og udvider dets betydning ved at koble det til begrebet *pathos*, kan vi sige, at lyden af det andet menneskes stemme stemmer os. Fastholdes denne udvidet betydningen en stund, kan termen tele-fon opleves som det, at til trods for, at vi måske ikke står ved siden af hinanden eller overfor hinanden, så har vi gennem vores stemmer gennem vores talesprog en kontakt med hinanden. Vi ved godt, at den mest intense og autentiske oplevelse skabes, når vi, samtidig med, at vi taler sammen, kan se hinanden, det at vi samtidig på en uudsigelig måde kan føle hinanden; så, når dette nærvær ikke er muligt, så kan vi til trods for den fysiske afstand stemmes af hinandens stemmer.

En mulighed vi ikke her vil beskæftige os yderligere med, men som vi kan nikke genkendende til fra vores organisatoriske hverdag, er, at selv om vi står overfor det andet menneske, så er vi fraværende, vi svæver i distancen. Det er svært at sætte ord på denne oplevelse, men der er under alle omstændigheder noget, der ikke rigtig 'stemmer' i hvert fald ikke i skabende eller positiv retning, måske kun en intetsigende eller passiv forglemmelse.

Når vi bibeholder betydningen af det at stemmes af det andet menneskes stemme, forstået som en form for nærhed eller i det mindste en form for respekt for det andet menneske, ja så er det interessant, at de mennesker, som jeg har talt med i Tele Danmark i denne omgang ikke udtrykker denne nærværs følelse eller rettere denne følelse af at til trods for, at man ikke er kontakt med sin overordnede til dagligt, eller og det er måske det værste, at man sjældent eller aldrig er i kontakt med sin overordnede overordnede (for dem er der blevet mange af), ja så udtrykker de mennesker, som jeg har talt med ikke følelsen af, at de respekteres som mennesker af deres 'overordnede' eller under alle omstændigheder, deres 'overordnede' 'overordnede'. De er *tele*, de er distance, og i og med de er distance, er de tingsliggjorte. Følelsen af at man er en ting, og at man kan erstattes af en anden ting, er ikke særlig rar.

En pudsighed i denne forbindelse er, at der ikke længere eksisterer nogle gamle selskaber med betegnelsen *phone*. Inden Tele Danmark opstod, eksisterede der tre tele-fon selskaber i Danmark: Københavns Tele-fon Selskab, Jydsk Tele-fon og Fyns Tele-fon;

nu eksisterer der ikke længere noget *phone* selskab. Jeg ved godt, at der er flere grunde til, at Tele Danmark ikke hedder noget med '-fon'. Blandt andet er det ikke længere kun lyd, der overføres fra et sted til et andet, nu er det data og kun i binære koder (lys – ikke-lys). Binære data, som vi eksempelvis kan erfare, når vi ringer til oplysningen og en metal 'stemme' giver os et telefonnummer, eller når vi kobler os op på Internettet (hvor der i øvrigt også kan forekomme metal 'stemmer'). Men de mennesker, som jeg har talt med i dette nye *tele* selskab, giver i langt højere grad udtryk for en følelse af distance til andre mennesker, eller rettere specielt til 'overordnede', end jeg har hørt tidligere.

I denne omgang mødte jeg en frustration og modløshed, som jeg ikke tidligere var stødt på. Nogle af de mennesker, jeg talte med, var som at samle op efter et marathon, rent bort set fra, at de ikke følte, at de havde vundet nogen personlig sejr, eller gennemført noget som helst ud over, at de havde stået distancen, og nu var meget meget trætte. De mennesker, og her tænker jeg specielt på de ledere, som jeg har talt med, var 'matte' efter de mange organisatoriske forandringer (utrolig mange, 90 sagde nogen, andre omkring 40 eller 35, i løbet af de sidste par år), de nåede efter egne udsagn aldrig at se deres bestræbelser bære frugt, før græsslåmaskinen mejede spiren ned, og endnu en forandring blev iværksat.

Sikkert er det under alle omstændigheder, at medarbejdernes fortællinger om deres organisatoriske hverdag i denne omgang indeholdt en højere grad af menneskelig frustration og modløshed end tidligere. Det kan godt være, at de 'overordnede' som sådan ikke er blevet mere kolde, men de fortællinger medarbejderne erfarer deres organisatoriske hverdag med indeholder en distance til, hvad de betegner som lederne højre oppe i hierarkiet, disse ledere er i fortællingerne ikke længere helte, men anonyme maskiner. Lyden af de 'overordnede' stemmer ikke længere i heroiske toner; i mange tilfælde forekommer der faktisk ikke nogen lyd, fordi 'de overordnede' er så langt borte, at de højst, hvis de lader høre fra sig, gør det via 'lys – ikke-lys', kommunikationen mellem menneskene på forskellige niveauer i organisationen er i udpræget grad blevet omformet til binære koder.

De 'overordnedes' 'overordnede' 'overordnede' ...

De teknikere, jeg talte med, udtrykte direkte mistillid til de 'overordnede'. De mente, at de 'overordnede' lavede skrivebordsarbejde uden sans for og føling med, hvordan tingene blev udført i praksis. Når der blev lavet organisatoriske forandringer, var det ifølge teknikerne ofte kun for at flytte omkostninger fra en kasse til en anden. Og egentlig var teknikere ligeglade med de mange organisatoriske forandringer, så længe det ikke berørte dem. I nogle tilfælde fulgte de sågar ikke de retningslinjer for arbejdsgangene, som retningslinjerne ovenfra var blevet udformet og efterfølgende dikteret; det gjorde teknikerne ikke, fordi de mente, at retningslinjerne ikke kunne bruges til noget. Teknikerne lagde stor vægt på det fællesskab, som de havde sammen med deres kollegaer. Det var disse fællesskaber og venskaber, der ifølge teknikere gjorde, at de rent praktisk kunne udføre deres job. Det var de uformelle venskaber og fællesskabet i gruppen, der gjorde, at man kendte smutveje i organisationen. Selvfølgelig var venskaberne, forholdet til det andet menneske, også afgørende for, at de trods alt holdt meget af at komme på arbejde, mange af teknikerne udtrykte, at de havde et rigtig godt forhold til deres kollegaer. Med stof til eftertanke for de mange led af 'overordnede' må det under alle omstændigheder konstateres, at teknikerne gennem deres fortællinger fastholdt en mistillid til de 'overordnede', til de for teknikerne anonyme 'ledere'.

Distancen til 'overordnede' bliver ikke mindre af, at holdninger og værdier blandt andet søges viderebragt i form af en form for skriftligt diktat. Eksempelvis havde de ledere, jeg talte med, fået udlevet et dokument fra den øverste ledelse i Tele Danmark Erhverv, hvor følgebrevet bar overskriften "Det Store Spring – Vejviser til glade kunder, større arbejdsglæde og et stærkere Tele Danmark Erhverv"⁵⁷. Underoverskriften til følgebrevet var "Hvorfor skal vi gå nye veje?", et spørgsmål, der retorisk besvares i følgebrevet, det skal 'vi' nemlig for at øge kundeservicen, fordi den er alt afgørende for konkurrenceevnen. Ud af følgebrevet fremgår det, at dokumentet er udformet med henblik på at sætte fokus på fælles mål og strategi. I selve dokumentet opremses tre fundamentale betingelser for, at 'vores' idégrundlag ("Tele Danmark Erhverv vil sikre vores kunder bedre resultater gennem effektive kommunikationsløsninger"), kan føres ud i livet; de tre betingelser er: tilfredse kunder, tilfredse medarbejdere og god økonomi. Disse tre betingelser behandles så efterfølgende i dokumentet.

⁵⁷ Kilde: Internt dokument med overskriften: "Det Store Spring – Vejviser til glade kunder, større arbejdsglæde og et stærkere Tele Danmark Erhverv".

Det, der her skal bemærkes i forbindelse med det interne Tele Danmark dokument, er selve tonen og stilen, hvormed det er udformet. Tonen og stilen er ikke specielt skabende og inspirerede, stilen er snarere dikterende og bærer præg af, hvad der tidligere i handlingen er blevet kaldt en strategisk retorik, forstået som en form for trussel, altså, hvis ikke I gør sådan og sådan, så går det galt for os, og hermed implicit for jer. Groft sagt er budskabet, at kunderne kommer i første række, det er dem, vi skal leve af, er kunderne tilfredse, bliver I det nok også på et tidspunkt; og så er der sat nogle procent-satser på som mål for, hvor meget henholdsvis kundetilfredsheden, medarbejdetilfredsheden og den økonomiske omsætning regnet ud pr. medarbejder skal stige om året frem til år 2000. Denne form for skrivelser er givet meget almindelige kommunikationsform, ikke kun i Tele Danmark Erhverv, men også i mange andre af samtidens organisationer. Det bemærkelsesværdige er, hvor fattigt et sprog, der anvendes til at skabe eller rettere diktere visioner med. Et forhold der givet ikke skyldes uvilje som sådan, snarere en (u)vane (*hexis*) med at erfare vores organisatoriske hverdag med denne kolde form og dette døde sprog.

Forandringens kviksand

Det, der optog mange af de ledere jeg talte med, var de mange organisatoriske forandringer, der hele tiden blev iværksat. Der var blevet foretaget over 90, eller hvor mange det nu var, større eller mindre forandringer i løbet af de sidste par år. Faktisk var det blevet det almindelige, at der altid var enten en forandring på vej eller en forandring, der lige var blevet igangsat; og mange ledere udtrykte stor frustration over, at 'den nye' organisation aldrig nåede at manifestere sig, at de aldrig kunne nå at føre planerne ud i livet, og eventuelt se frugterne af deres indsats, inden en ny forandring blev iværksat.

Noget for mig meget interessante i forbindelse med mine samtaler med de forskellige ledere var den optagethed, der var hos de forskellige ledere omkring en forestående forandring, som ingen rigtig vidste, hvad indebar, men som alle havde en ide om, hvordan ville blive udformet. For disse mennesker indebar deres erfaring af deres organisatoriske hverdag en forstående forandring, eller sagt anderledes, disse mennesker befandt sig i en form for vadedsted, fordi de vidste, at de inden for en nærmere fremtid ville skulle arbej-

de under andre vilkår - hvis der da var arbejde til dem, som nogen udtrykte det. Fortællingerne omkring, hvordan den nye organisation 'sandsynligvis' ville komme til at se ud, samt hvad folk følte i den nuværende situation, var som at lade sig føre rundt i *Tamaraland*. Alle vidste, at der skulle ske et eller andet, men ingen af de mennesker, der nævnte noget om det, vidste præcist hvad, og fortællingerne om hvordan den nye organisation kunne komme til at se ud var forskellige.

Mange af lederne befandt sig således allerede på en måde, i hvert fald i tankerne, i en ny organisation; medens der var en som placerede sig udenfor, han sagde, at nu gad han ikke mere. Forandringerne var således allerede startet i og med, at lederne gennem sproget erfarede deres organisatoriske hverdag med dem. Det paradoksale ved disse forandringer var noget, der kunne minde om næsten det modsatte af deres formodede tilsigtede virkning, nemlig det, som lederne betegnede som en form for stilstand i de perioder, hvor der blev lavet om, for ikke at tale om de mange 'vadesteder', hvor den enkelte leder forsøgte at forestille sig selv i en forestående forandring. Vadesteder eller sumpe, hvor, som nogle ledere udtrykte det, at der også i det stille foregik mange interne magtkampe, blandt andet fordi man ikke vidste, hvor man stod eller kom til at stå, men at man gerne vil placere sig så godt som muligt.

Det paradoksale kunne være, at de største organisatoriske forandringer måske kunne finde sted, hvis 'de overordnede' i en periode ikke dikterede 'forandringer' i hobetal. Det vil sige, hvis man i en periode udviste så meget respekt overfor det andet menneske, i det konkrete tilfælde en stor del af de ledere jeg talte med, at man gav dem mulighed for og støttede dem i at skabe selv. Med andre ord, hvis lederne i en periode fik lov til at føle, fik lov til at erfare, at de kunne praktisere deres opgaver som ledere og ikke mindst med-spillere.

Jeg vil efterfølgende ved hjælp af en lidt anden sprogbrug og form søge at give et stemningsbillede af, hvad jeg gennem mine samtaler med lederne i Tele Danmark Erhverv fornemmede, at der i glimt skjulte sig i disse menneskers organisatoriske hverdag, med andre ord aspekter af den organisatoriske virkelighed, som nogle af disse ledere bar rundt på.

Rejsen – et stemningsbillede af praksis

Han trådte ind i den store banegårdshal. Larmen var kolossal, og folk fløj forbi ham på kryds og tværs. Lyset i hallen gjorde ondt i øjnene, han vidste ikke rigtigt hvorfor, for han havde aldrig rigtig haft tid til at se sig om i hallen. Når han ankom til hallen, havde han altid travlt med at nå det tog, han skulle med den dag.

Han ilende ud på perronen for at nå toget. Der var i hundrede vis af spor, der i et strejf af nostalgi mindede ham om de gamle kobberkabler. Endvidere var dette et af de mest sikre tidspunkter på dagen, i og med at han vidste, hvilket tog han skulle stige ind i. Derefter åbnede togets indre sig som en verden af usikkerhed.

Der var en gang, hvor han havde en fast siddeplads i stille kupéen. Han havde holdt meget af den plads, sædet havde fået form efter hans krop, og pladsen duftede behageligt. Han havde altid følt sig tryk, når sædet havde smøget sig kærligt omkring ham. Han havde oven i købet haft tid til at nyde og følge med i årstiderne gennem vinduet. Det havde altid virket beroligende på ham at lade årstidernes toner og stemmer strømme gennem sin krop. Han havde oven i købet haft tid til at rejse sig fra sin plads og tale med nogle af med-passagererne dengang. Der var i det hele taget mere nærvær dengang, og nu hvor han tænkte over det, kunne han næsten dufte nogle af de parfumer, hans med-passagere fra dengang bar.

Nu havde tingene ændret sig. Når han havde en 'fast' plads var det kun for kort tid af gangen, og han skiftede fra vogn til vogn, fra tog til tog. Årstiderne flød sammen til en grå masse, ligesom parfumerne flød sammen. Nu virkede parfumerne distraherende, og i værste fald direkte ubehagelige eller faretruende.

Han steg ind i toget i en tilfældig vogn, hvorefter han begynde et kæmpe sig gennem toget til den plads, han havde fået tildelt i dag. Togvogne var et farefulde steder at opholde sig. De var konstrueret således, at gulvene engang imellem åbnede sig. Når gulvene åbnede sig, var det fordi, det var den letteste måde at skille sig af med passagerer, der

ikke havde billet til rejsen; men hullerne i gulvet var så store, at man skulle passe på ikke selv at ryge med ud ved en fejltagelse.

Han kunne høre lyden af et andet tog nærme sig, og han rettede automatisk opmærksomheden mod højtalerne, mon han skulle springe på et nyt tog? Disse situationer var meget vigtige. Når der i højtaleren blev sagt spring, betød det, at han hurtigst muligt skulle springe over i et forbigående tog. Disse spring skulle foretages så hurtigt, at han aldrig havde tid til at overveje hvorfor, eller hvordan han skulle springe, det gjaldt bare om at springe, inden toget var passeret forbi. I begyndelsen havde disse ordre skræmt ham fra vid og sans, hvordan skulle han springe, hvad nu hvis han kom til at springe ved siden af, hvordan så der ud i det nye tog, hvilke mennesker var der i det nye tog, hvilken vej kørte det nye tog. Men hastigheden, hvormed disse ordre kom over højtalerne var tiltaget drastisk. Nu var det næsten blevet en daglig begivenhed, så han nåede aldrig at føle sig tilpas eller få sig indrettet, inden han skulle forlade toget igen.

Han følte, at han aldrig rigtigt fik begyndt på noget, før han fik ordre om at skifte tog eller vogn, under alle omstændigheder var det slut med at få noget gjort færdig. De værste tilfælde var de sjældne tilfælde, hvor han følte, at han var kommet godt i gang, han havde fundet sin plads, og han var ligesom blevet en del af togets rytme; og så lige pludselig blev der sagt spring, det var forfærdeligt, og de situationer tog meget hårdt på ham.

Der lød ikke nogen ordre over højtaleren denne gang, så han åndede lettet op. Det var et godstog, der passerede. På godstoget skimtede han nogle flyttekasser, her i blandt også nogle af sine egne kasser. Det rørte ham egentlig ikke så dybt, for han skiftede plads så tit, at han aldrig mere nåede at få sine ting pakket ud af kasserne, og faktisk kunne han ikke længere huske, hvad der var i kasserne. I de fleste togvogne, hvor han kom, stod der uåbnede kasser over alt. Passagererne var altid på spring eller parate til at modtage ordre om at springe.

I det ene hjørne af vognen kunne han se en gruppe underpassagerer, måske havde han rent faktisk ansvaret for disse passagerer i øjeblikket, eller rettere han havde ansvaret for nogle passagerer som havde ansvaret for nogle passagerer, og endnu længere ude var ansvaret for de passagerer i hjørnet placeret. Han kunne ikke se, hvad passagererne i hjørnet lavede, og han kunne ikke se deres ansigter; da han passerende dem rakte han

hånden ud efter dem, fordi han pludselig fik en mærkværdig trang til at få kontakt med dem, til at se deres ansigter, og høre deres stemmer, men lige i det han rakte hånden ud efter dem, åbnede hullet i gulvet sig, og han sprang for sit liv ind i den næste vogn.

Lige indenfor døren i vognen han trådte ind i sad en kvinde. Hun vinkede ham over til sig, medens hun sagde, at det var i orden han tog en pause, for hendes togrejse gik ud på at stoppe andre togrejsende for at høre om deres rejser. Han satte sig ned, for han kom i tanke om, at han telefonisk engang havde lovet kvinden, at fortælle hende om 'det store spring'. 'Det store spring', han tænkte sig om, det var så længe siden, og han havde foretaget mange spring siden da. 'Det store spring' bekymrede ham egentlig ikke ret meget mere, han havde nemlig lige på sin vandring gennem toget i glimt hørt nogle samtaler om et nyt spring, som ville komme ud over højttaleren ret snart, men han kunne ikke helt regne ud, hvornår springet ville blive beordret, eller hvilket tog han skulle springe på, de samtaler han glimtvis havde hørt, var alle forskellige, det var endnu kun gisninger. Men samtalerne var i gang og med dem hang han næsten allerede i luften.

Først vidste han ikke rigtig, hvad han skulle sige til kvinden, hvad var det hun gerne ville høre? Og hvad ville det være rigtigt og passende af ham at fortælle? Som samtalen skred frem begyndte han at slappe af, hun var jo helt menneskelig. Selv om der var koldt i toget, var han begyndt at få varmen igen, og han glemte helt den generende baggrundsstøj fra højttaleren. Hun spurgte om, hvad han havde følt i forbindelse med 'det store spring', og hvordan han i det hele taget havde det med alle de spring. Faktisk var det dejligt at få lov til at tale om det. Det var godt, han havde sagt ja til at fortælle hende om det, måske kunne det også hjælpe, måske kunne hun fortælle dem i højttaleren, at alt det springeri, var blevet for meget.

Da han forlod kvinden igen, vidste han ikke, om han havde fortalt noget, hun kunne bruge til noget, eller om han havde fortalt for meget. Så åbnede hullet i gulvet sig, og han glemte samtalen, han måtte endnu engang springe for livet.

Endelig nåede han frem til sin plads, men den var taget af en anden – havde han overhørt et 'spring'?

Kapitel 7. Den 'glemte' stemme

Tragediens rolle som forandrings praxis

Tragediens storhedstid varede kun knapt et århundrede. Til gengæld var det ikke et hvilket som helst århundrede, det var nemlig det århundrede, hvor Athen gennemlevede forandringen fra én samfundsform til en anden (fra tyranni til demokrati), det var det århundrede, hvor 'gamle' værdier for alvor stødte sammen med nye værdier, det var det århundrede, hvor man var tvunget til at tage udfordringen op om en re-formulering af det sociale, det var det århundrede, hvor sproget mere end nogen sinde fik betydning for ens sociale position; det var det århundrede, hvor man gennem sproget søgte at erfare sin bevidsthed om verden på ny.

En analogi til nogle af de udfordringer, som grækerne stod overfor kan drages til Tele Danmark Erhverv (og givet hele Tele Danmark). De gamle stamselskaber var i mange år statsejede virksomheder, men er nu slået sammen til det, der hedder Tele Danmark, og Tele Danmark er nu et privat ejet selskab; og Tele Danmark, det vil sige menneskene i Tele Danmark, befinder sig stadig i en overgangsfase, hvor 'gamle' og nye værdier støder sammen, og hvor man i allerhøjeste grad står overfor udfordringen om at formulere det sociale. Denne overgangsfase gennemsyrrer stadig Tele Danmark Erhverv, samtidig med, at offentligheden, borgerne i samfundet, generelt stiller andre værdikrav til organisationer, end de gjorde for bare 10 år siden, her tænkes eksempelvis på etiske krav; endvidere har markedsforholdene som følge af liberaliseringen ændret sig drastisk, og den teknologiske udvikling iler af sted med en hast, der overgår vores fantasi.

For nu at tage værdisammenstødene først, ja så vil der naturligvis altid være værdisammenstød i en organisation. Det, vi kalder 'organisation', næres i bund og grund af forskellighed. Men der er forskel på værdisammenstødenes kaliber, og der er forskel på, om værdisammenstødene er, hvad der i mangel af bedre kan kaldes passivt bagudrettet eller aktivt fremadrettet. Til trods for, at organisation næres af forskellighed, samt at vi må erkende, respektere og værne om denne forskellighed, så er der værdisammenstød, der oppebæres og vedligeholdes af så 'forældede' eller bagudrettede fortællinger, at de ganske enkelt lammer den organisatoriske hverdag, og der må gøres noget.

De åbenlyse konflikter mellem 'gamle' og nye værdier i Tele Danmark Erhverv opleves, når man taler med mennesker længere ude i hierarkiet, i det konkrete tilfælde mennesker, der har været ansat i det tidligere Jysk Telefon, og som derfor har oplevet overgangen til nu at være ansat i Tele Danmark Erhverv.

I JTAS' dage var KTAS en konkurrent, og teknikerne i Jylland brød sig absolut ikke om teknikerne på Sjælland, og den samme holdning var herskende den anden vej. Selv den dag i dag er jyderne absolut ikke i tvivl om, at de var de bedste, fortællingerne om, at grunden til, at JTAS Erhverv og KTAS Erhverv blev lagt sammen var, at JTAS Erhverv var ved at køre KTAS Erhverv ned økonomisk, fortælles stadig med en vis portion stolthed af jyderne. Teknikernes meget romantiske fortællinger om, hvor godt det var dengang, 'vi' var JTAS er meget stærke; og når man taler med flere af teknikerne på en gang, stemmer de hinanden til at besmykke og overgå hinanden med forherligende fortællinger om dengang. Som en leder ganske rigtigt sagde, 'jeg tror, de (teknikerne) får meget tid til at gå med at diskutere, hvor dumme vi er her inde nu'.

Det gamle fjendskab mellem KTAS og JTAS vedligeholdes gennem teknikernes fortællinger om sammenlægningen, de kalder det ganske enkelt en 'københavnisering'. Københavnerne har simpelthen forpestet, det man i sin tid havde i JTAS, der er ingen, som en tekniker udtrykker det, korpsånd længere. En tekniker udtrykker 'overgrebet' som 'den kultur vi havde i JTAS er ved at være gået fløjten. Det hele er blevet meget mere københavneriseret nu, og mange funktioner glider da også lige så stille over på den anden side af Storebælt, det er helt udpræget, at der ikke er ret meget, der får lov til at blive her i Jylland. Det er ligesom om, at det helst skal styres derovre fra, det er ligesom deres præmisser, at det hele skal køres på; og det var jo netop det, som vi kæmpede imod, da vi startede på Sjælland, da kæmpede vi mod KTAS det store monster'.

Som en af lederne udtrykte det, så er en af grundene til, at de romantiske fortællinger om stamselskaberne overlever nok, 'at den enkelte medarbejder føler, at han er blevet en lille lille bitte brik i et større og større spil, hvor han får mindre og mindre indflydelse, det vil sig, at han føler, at hans indsats bliver ligegyldig, at han som person bliver ligegyldig, fordi det hele bare bliver større og større; hvorimod at der dengang, der kun var 150 medarbejdere (Fyns Telefon), da kunne den administrerende direktør gå ud og klappe den enkelte tekniker på skulderen, når han havde udført et godt stykke arbejde.

Der var tre ledelsesniveauer (Fyns Telefon) dengang, nu har vi i Tele Danmark Erhverv, ja jeg ved ikke hvor mange, men en seks stykker vil jeg tro'. Og lederen skyder måske ikke helt ved siden af med hensyn til teknikernes følelse af at være blevet ligegyldiggjorte, for som en tekniker siger 'i dag føler mange medarbejdere rent ud sagt, at ledelsen pisser på én, de er bedøvende ligeglade med folk her nede; og så begynder man at tage sine forholdsregler, hvis de er ligeglade med os, så kan vi også være bedøvende ligeglade med dem, og det er en farlig tilstand at komme ind på, fordi så begynder man at få de her københavnermentaliteter'.

Det må under alle omstændigheder konstateres, at nogle af de teknikere, der har været ansat i de gamle stamselskaber erfarer deres organisatoriske hverdag gennem romantiske fortællinger om fortiden og nedgørende passive fortællinger om samtiden. Disse medarbejdere er på mange måder fanget i et ikke særligt inspirerende sprogligt fængsel. I antik kontekst ville man sige, at de var de mennesker, der krampagtigt søgte at fastholde den mytiske tro på de olympiske guder, til trods for at denne sproglige erfaring stødte ind i andre og for daværende stærkere sproglige erfaringer af staten som demokratisk; hvor alene sammenstødene indikerede, at virkelighedserfaringen var blevet en anden, klicheagtigt var virkeligheden blevet en anden. De omtalte teknikere opfatter ledelsen under en kam, lige med undtagelse af deres nærmeste overordnede, som udefra kommende sofister, der forpester den gamle korpsånd med nye og farlige værdier. Sofisterne benævnes ofte samlet under etiketten 'økonomer', det er dem, der ikke ved, hvad der foregår 'på gulvet' og som udregner og opgør alt, også mennesker, i statistikker.

Men, hvad er det, der konstant puster liv i de romantiske fortællinger, for ikke at tale om de om end endnu mere problematiske fortællinger om de absurde og håbløse tilstande nu? Ud over at ledelsen selv bærer en del af skylden for de negative fortællinger om dem selv, hvilket jeg vil vende tilbage til senere, så mener jeg, at fagforeningerne, i hvert fald i Jylland, er med til at fastholde sine medlemmer i dette sproglige fængsel. Eksempelvis sikrer jobgarantiordninger groft sagt kun lange perioder med usikkerhed hos medlemmerne, fordi ingen ved, hvem der skal afskediges, kun at det er sikkert og vist, at nogle af dem skal afskediges. En anden faktor, der er medvirkende til at fastholde fortællingerne og frustrationerne, er medierne, det vil sige den ofte meget negative og ensidige omtale Tele Danmark får i medierne, specielt når det gælder de mange fyringer; og det er efterhånden alment kendt i Tele Danmark Erhverv, at nogle fagforingsfolk lækker fortrolige oplysninger til pressen fra samarbejdsudvalgsmøderne. Den megen negative og ensidige medieomtale er medvirkende til at slække medarbejdernes

stolthed eller ære over at deltage i det spil, der hedder Tele Danmark; som en samtalepartner sagde, 'jeg er helt holdt op med at sige, at jeg kommer fra Tele Danmark, når jeg er til fest, for jeg orker ikke længere de mange spørgsmål om de fyringer i Tele Danmark'.

Med ensidig medieomtale mener jeg, at mediernes fortællinger stort set aldrig inkluderer forhold som det, at en organisation nødvendigvis må have en vis udskiftning af medarbejdere for at forny sig, at blandt andet den teknologiske udvikling gør, at der er behov for mennesker med anden uddannelse, viden og kunnen, at de gamle statsejede stamselskaber påtog sig et socialt ansvar ved altid at lade omkring ti procent af medarbejderne udgøre mennesker, der ellers var erklæret 'u-arbejdsdygtige', at Tele Danmark rent faktisk nu befinder sig på et liberalt marked, hvor den feudale ledelses- og organisationsform er en saga blot. Tele Danmark står overfor udfordringen om at formulere det sociale, om at mime det sociale, men mimen kan *aldrig* være genskabelse af noget samme, og det har fagforeningerne og medierne en tendens til at 'glemme'. Den aktive mimen vil være at skabe noget nyt, at lade mulighederne og inspirationen få råderum, ikke at forsøge at lave en kopi af noget forgangen.

Fagforeningerne, der i hvert fald ifølge glansbilledefortællingerne om dem, skulle tale medlemmernes sag, synes at hænge i dynget, synes krampagtigt at fastholde utidssvarende værdier. Fagforeningernes største udfordring er nok i virkeligheden at reformulere deres virke i mere tidssvarende toner. Et eksempel på hvor det har fundet sted, er i forbindelse med omorganiseringen af Oticon; og faktisk var denne reformulering et krav fra medlemmerne, fordi fagforeningerne virkede som stopklodser på den omorganisering, som medlemmerne tog del i, i Oticon.

En leder sagde, 'vi kommer til at lave en meget stor holdningsbearbejdning af medarbejderne' – det har lederen ret i. Og en holdningsbearbejdning vil altid have noget med sproget at gøre. Andre holdninger betyder, at man nødvendigvis må erfare hverdagen gennem et andet sprog. Men hvordan har man grebet denne udfordring an?

I den antikke overgang fra tyranni til demokrati kom retorikken og poetikken, herunder tragedien, til at spille meget væsentlige roller i omdannelsen. Retorikken er overtalelsen og overbevisningens kunst, kunsten 'at gøre det svage argument stærkt'; retorikken gør fordring på sandhedén, og dens form er strategisk. Inden tvivl om at man i Tele Dan-

mark Erhverv, og i alle andre organisationer, i stor udstrækning benytter sig af retorikken. Faktisk er vi så kastet ind i en organisatorisk hverdagserfaring, at vi har meget svært ved at erfare organisatoriske spil anderledes.

Det, der her er væsentligt at hæfte sig ved i forbindelse med retorikken, er retorikkens 'sandhedskriterium' eller formål. Formålet er at overbevise andre om, at man selv har ret. Retorikken kan derfor også siges at være både forsvar og angreb på samme tid, men aldrig åbning mod det ukendte, retorikken giver aldrig slip på selvet i omsorgen for det andet menneske, retorikken maser sig frem i magten og selvets tjeneste. Når en samtalepartner siger, at de fleste forandringer kun foregår på ledelsesniveau, og at de for langt størstedelen er ren politisering, ja så er det også et eksempel på vores retoriske hverdagserfaring.

Politisering på ledelsesniveau, gisninger om hvordan organisationen eventuelt vil se ud i morgen, og hvor man eventuelt selv vil blive placeret, er det grunden til, at lederne, om man så må sige, aldrig når ud til medarbejderne længere ude i hierarkiet? Er lederne selv skyld i, at henholdsvis de romantiske fortællinger om fortiden og de destruktive fortællinger om samtiden, at disse fortællinger fastholdes og overlever? Hmmm, tildels ja, men også kun tildels. Vores organisatoriske hverdagserfaring er for størstedelen retorisk, en sproglighed som vi ikke bare med et slag kan sætte os udenfor, fordi vi som nævnt er kastet ind i denne erfaring; MEN det er ikke nogen undskyldning for ikke at forsøge at overskride dette sproglige fængsels grænser; men hvordan gøres det?

I den græske overgangsperiode spillede tragedien som nævnt en stor rolle som forandrings *techné*, en rolle som ikke kun Tele Danmark Erhverv, men som vi i samtiden i særdeleshed synes at have 'glemt'. Tragediens 'sandhedskriterium' eller formål er et noget andet end retorikkens. Tragediens formål er kort og godt 'at få tanken til at lyse op' hos det andet menneske. Om tragedien er en succes afhænger udelukkende af, om den har formålet at skabe, om den har formålet at inspirere det andet menneske til en udvidet bevidsthed af verden/organisation. Formålet er *ikke*, som retorikkens ærinde, at påtvinge det andet menneske en sandhed. Meningen er, at det andet menneske skal lære noget, at det andet menneske skal inspireres til at skabe noget selv; ikke at det andet menneske skal dikteres, hvordan verden/organisation ser ud eller skal se ud. Tragediens omsorgsfulde erfaring af det andet menneske synes at være fortrængt til fordel for den retoriske erfaring. Men netop tragediens formål eller 'sandhedskriterium', der udsprin-

ger af omsorgen for det andet menneske, synes helt essentielt, hvis ledelsens formål er at inspirere (medarbejderne) med-spillerne til at erfare deres organisatoriske hverdag anderledes. Endvidere er den poetiske dimension meget væsentlig, hvis ønsket er at skabe organisation, bestående af kreative og initiativrige med-spillere; et ønske eller snarere et krav som ikke kun Tele Danmark Erhverv, men enhver fremtidsorienteret organisation må stille til sig selv.

Og lad det så være sagt, ledelsen i Tele Danmark Erhverv har 'glemt' den poetiske dimension forstået som det at inspirere andre mennesker til at skabe selv, det at få tanken til at lyse op hos det andet menneske i omsorgens tjeneste, ikke i magtens.

Tragedien 'nåede' alle, og tragedien var tiltænkt alle, også de der ikke var drevet udi retorik. Retorik derimod var en kunst eller disciplin, der var begrænset til og for de folk (*demos*), der styrede (*kratos*) bystaten. De folk der styrede bystaten udøvede altså retorik med og mod hinanden; hvor en analogi hertil kan drages til udsagnene om, at langt de fleste ændringer i Tele Danmark Erhverv foregår på ledelsesniveau, og at de ofte er ren politisering. Nå, men tragedien rettede sig mod alle, og tragedien benyttede et poetisk sprog, fordi det primære ikke var argumentet, men selve formen. Det var den stemthed (*pathos*), som formen (*mythos*) var i stand til at sætte tilhøreren i, der var afgørende for, om det andet menneske var i stand til, eller blev inspireret til, en øget/udvidet erkendelse af verden/organisation.

Ud over at tragedien rettede sig mod alle, så gav den også stemmer til alle grupper af samfundet uanset køn og klasse. Det var ikke fordi, disse stemmer ikke altid summede i bystaten, for det gjorde de naturligvis, men det var kun via tragedien, at de blev debatteret offentligt. Medarbejderundersøgelser, der som der står i et af Tele Danmark Erhvervs interne blade 'rammer på decimalen', har intet med den tragiske form for at give stemmer til andre at gøre. At behandle og præsentere resultaterne af en sådan undersøgelse i det interne blad ved hjælp af decimaltal er nok en af mest distancerende (*tele*) måder, man kan vælge som relation til det andet menneske. Sammensmeltningen mellem *phone* og *pathos*, det vil sige i stemmen og stemtheden, samt omsorgen for det andet menneske, er totalt mejet ned af tal-soldaterne i dette budskab.

Hvis den slags distancerende undersøgelser absolut skal foretages, så udform undersøgelserne så medarbejderne også føler, at de får noget ud af dem, at de bliver taget alvor-

ligt. Lav eksempelvis tre ekstra, men åbne spørgsmål, de kunne for eksempel lyde: 'Hvordan oplever du din dagligdag i Tele Danmark?' Du vælger selv i hvilken form, du vil gengive dine daglige oplevelser (eksempelvis en kort historie, et digt, en sang, en video, med flere iderige indfald). 'Hvad mener du, der kunne gøre Tele Danmark til en bedre virksomhed at arbejde i?' 'Hvad betyder mest for dig i din dagligdag i Tele Danmark?' De åbne spørgsmål stiller store krav til ledelsen, for besvarelsene *skal* nemlig tages alvorligt, de *skal* behandles, og der *skal* laves en opsamlende feedback på dem, fordi, hvis ikke besvarelsene tages alvorligt, så holdes samtlige medarbejdere for nar, og medarbejderne vil føle sig til grin og udnyttet. Det Tele Danmark Erhvervs ledelse har brug for i øjeblikket er medarbejdernes tillid; og det kræver en del at skabe grobund for mere heroiske fortællinger blandt medarbejderne. Medarbejdernes fortællinger om ledelsen er som tidligere nævnt meget stærkt præget af distance (*tele*) og mistillid. Medarbejderne føler ledelsen behandler dem som mod-spillere, og de opfatter sig selv som mod-spillere. De yderste led i hierarkiet giver endvidere også udtryk for, at de gerne ville komme med forslag til, hvordan man kunne forbedre forløbet/kontakten ude hos kunden, men at ingen gider høre på dem. Hvorfor holder man ikke nogle seminarer, hvor disse medarbejdere får mulighed for at komme med deres erfaringer ude fra kunden, samt forslag til forbedringer? Det kunne jo være, at lederne højere oppe i hierarkiet, de, der erfares som distance (*tele*), kunne få nogle gode ideer, ligesom de yderste led rent faktisk kommer i kontakt med disse ellers så langt borte 'sofister', kontakten kunne måske bevirke, at ledelsen alligevel ikke er så langt borte som først antaget.

Et af de meget væsentlige emner som tragedien tog op til diskussion, og som tragedien kunne tage op, netop på grund af dens form var, hvad det ville sige at være borger i den nye bystat. Tragedien var med andre ord det medium eller den *praxis*, hvori formuleringen af det sociale kunne finde sted. Ledelsen i Tele Danmark Erhverv, ja alle mennesker i Tele Danmark Erhverv, står i allerhøjeste grad overfor udfordringen om at formulere det sociale, de står overfor udfordringen af diskussionen om, hvad det egentlig vil sige at være med-spiller i Tele Danmark Erhverv; og denne diskussion er retorikken, som vi kender den i dag, ikke gearet til; det sociale kan ikke dikteres eller skrives ned og samles i mapper, det sociale skal læres og øves og frem for alt praktiseres og leves, for det kan blive en vane (*hexis*), der altid stiltiende spiller med. Og i denne forbindelse er det ledelsens ansvar at sætte disse diskussioner i gang, det er ledelsens ansvar at få tanken til at lyse op hos med-spillerne. Her er der ikke tale om implementering, involvering, informering eller høring, der er tale om at inspirere andre mennesker på en sådan måde, at deres bevidsthed, at deres erkendelse af, hvad det vil sige at være med-spiller udvides. 'På en sådan måde' betyder, at vi må lære at erfare organisatorisk hverdag i et

sprog, der rækker ud over den strategiske retoriks fordring på sandhed; men det kræver masser af øvelse, fordi vi ikke har for vane (*hexis*) at erfare vores organisatoriske hverdag gennem et omsorgsfuldt sprog. Den følelse der nok i første omgang vil melde sig hos mange, når de konfronteres med dette nye kan sammenlignes med den erfaring, som en leder, der ellers pro-aktivt søgte at involvere sine (under-) med-mennesker, udtrykte som den hårde del ved uddelegering, det vil sige, sagde han, det svære i at give folk frie tøjler til at køre tingene på en måde, som man måske ikke selv ville have gjort – sagt på en anden måde at overskride retorikkens grænser.

Philos

Organisationens 'sikkerhedsnet' er *philos*' masker. At der i det hele taget eksisterer noget, der kaldes Tele Danmark Erhverv skyldes, som mange samtalepartnere påpegede, den uformelle organisation. Det er det, at man, uanset hvor man havner henne i teateret, ved, hvilke mennesker der kan hjælpe med at iscenesætte et nyt spil. Spillene varierer konstant og oppebæres af *philos*' snørklede, men fint vævede masker. Det vigtigste er at skabe grobund for et godt spil, det vil sige, at få den organisatoriske hverdag til at glide eller fungere igen, og det kan ikke lade sig gøre uden *philos*-bånd til andre mennesker.

Ligesom grækerne var dybt afhængig af gæstevenskabsbåndet (*xenia*), når de kom til et fremmed sted, så er med-mennesket i Tele Danmark også ekstremt afhængig af de bånd, *philos* begrebet fordrer, når vedkommende konstant skifter spil og med-spillere, eller som en samtalepartner udtrykker det, 'dit netværk er det vigtigste, du har i denne virksomhed, og det er det eneste, du har, fordi du ved, at alt kan se anderledes ud i morgen, og så er dit netværk, det eneste du har at hænge i. Det vil sige, at du ved, at der sidder nogle personer der og der, som ved det og det, og som kan hjælpe dig med den og den opgave; og uanset hvor de er placeret i organisationen, så er det stadigvæk de personer, der sidder med kompetencen. Derfor overlever du ikke uden at have dit netværk i orden. Tele Danmark virker simpelthen ikke uden disse netværk'.

Grækerne skelnede mellem to forskellige former for *philos*-bånd. Den ene form for bånd var knyttet til termen *aidos*, der betyder respekt, skam eller ærbødighed. *Aidos* blev kun anvendt, når der var tale om følelser og attituder i relation til det nære, det vil

sige til familien eller den gruppe, man hørte til. *Aidos* indikerede, at man havde sammenfaldende tilknytnings forhold til en gruppe mennesker. I organisatorisk sammenhæng kan *aidos* siges at indikere det, samtalepartnerne i Tele Danmark Erhverv efterlyste som korpsånd og tættere sociale relationer. Og måske er *philos*-båndene af en anden karakter i Tele Danmark Erhverv, end de var i stamselskaberne, eller måske rettere, nogle bånd er blevet revet i stykker. *Philos*-båndene bærer nu ifølge fortællingerne i langt højere grad præg af den anden form for *philos*-bånd, nemlig gæstevenskabsbånd (*xenia*), end af de nære *philos* bånd, som *aidos* indikerede. Gæstevenskabs båndet (*xenia*) blev kun anvendt i relation til fremmede, det vil sige i relation til mennesker udenfor familien eller gruppen, hvor *xenia* var den eneste forhandlingsmulighed, man havde, når man kom som fremmed til et andet sted, til en anden gruppe mennesker. I organisatorisk sammenhæng kan *xenia* siges at indikere en form for gensidig forpligtelse, der består i, at begge parter ved, at de har brug for hinanden, hvorfor disse relationer også mere præg af beregning end af behag. *Xenia* synes i Tele Danmark Erhverv at blive mere og mere vigtig for den enkelte medarbejder, fordi den organisatoriske hverdag nu i langt højere grad drejer sig om over-levelse end om med-levelse og sammenledelse.

I og med den megen politisering og omorganisering på ledelsesniveau synes *xenia* at være, eller i det mindste få en tendens til at blive, det mest udbredte *philos*-bånd blandt lederne. Mange ledere udtrykker, at de første forandringer, som de var udsat for, var de sværeste; og som en siger, 'jeg kan huske, at min umiddelbare reaktion var, at jeg var meget glad for at bibeholde min chef i den nye organisation, det betød meget for mig på daværende tidspunkt; men nu har jeg vænnet mig til de mange forandringer, så den slags betyder ikke så meget mere'. En anden interessant holdning til de mange ændringer er en leder, der udtrykker irritation over, at man ved disse ændringer ikke kan vælge sin egen chef. For mig siger han, 'betyder det meget, at jeg kan vælge de mennesker, som jeg skal arbejde sammen med, og det gælder også den chef, som jeg skal arbejde for. Da jeg startede i Tele Danmark, valgte jeg selv min chef, forstået som, at jeg søgte en stilling, og jeg kunne lide den chef, som jeg var til samtale hos, så fordi jeg kunne lide min kommende chef, sagde jeg ja til jobbet. Jeg havde med andre ord mulighed for at vælge min chef'.

Der er med andre ord ingen tvivl om, at de sociale bånd, hvad enten de nu er strategiske eller omsorgsfulde, spiller en vigtig og sikkert også den vigtigste rolle i den organisatoriske hverdag, og som en leder sagde, 'hvis man tog 700 nye mennesker med de samme

kvalifikationer som dem, der er her i dag har, og satte de 700 nye ind i organisationen, så var der intet, der ville fungere. Den her organisation fungerer kun fordi, det er de samme medarbejdere med de samme relationer, der er her, så uanset hvor åndsvagt man laver delingerne, så får de organisationen til at køre alligevel, fordi de taler sammen på tværs af grænser og organisatoriske delinger. Den eneste grund til at Tele Danmark kører er den uformelle organisation', *philos*-båndene.

Det er interessant, at nogle ledere udtrykker, at det er gæstevenskabsbåndene, der er mest almindelige på ledelsesniveau, hvorimod de formoder, at det er de nære *philos*-bånd, der er herskende teknikerne imellem. Rent faktisk er nogle ledere bange for, at man midt i al politiseringen på ledelsesniveau kunne komme til at rive nogle af båndene over teknikerne imellem, og at et sådan uheld, hvis det forgreuede sig for vidt, kunne få katastrofale følger for Tele Danmark Erhverv, fordi det er disse bånd, der langt hen af vejen udgør det, der kaldes Tele Danmark Erhverv. En leder udtrykker dette forhold ved hjælp af en 'myretuemetafor': 'Den uformelle organisation eller de uformelle netværk har meget stor betydning for, at organisationen fungerer. Jo længere oppe i ledelseshierarkiet en beslutning tages, jo mere ligeglad er man med den længere nede. Det kan sammenlignes med en myretue, hvor man tager en pind og rører rundt, og når man så vender tilbage to dage efter, så er hele strukturen på plads igen, fordi tingene har en naturlig måde at fungere på, tingene hænger sammen på en eller anden mærkværdig måde, og det har myrerne været meget gode til at finde ud af; og sådan fungerer vores organisation i virkeligheden'. En anden interessant ting ved 'myretuemetaforen' er, at den på mange måder er en sproglig fastholdelse og/eller vedligeholdelse af distancen (*tele*) til medarbejderne længere ude i hierarkiet.

Umiddelbart kunne det se ud som om, at de mere nære *philos*-bånd ikke var så udbredte på ledelsesniveau, og man kunne så spørge, om det er fordi lederne ikke er interesseret i mere nære relationer, eller om det er fordi, de ikke har mulighed for det? Til disse spørgsmål er der naturligvis ikke et entydigt svar, og spørgsmålet er da også snarere, om ikke selve spørgsmålet er stillet for sort-hvidt. Man kunne også spørge, om der gøres noget for at skabe og styrke sociale bånd? Ja, nogle ledere forsøger bevidst at skabe eller initiere sociale bånd blandt medarbejderne, og 'Tina-gruppen' er et eksempel herpå.

Tina-gruppen blev dannet meget kort tid efter dikteringen af en omorganisering, hvor en leder meget hurtigt efter omorganiseringen tog sin nye chefkreds med på en form for

tredages overlevelsestur, hvor de sov i telt i en skov og så videre. Det sammenhold, der blev opbygget på disse tre dage, synes at have virket meget stærkt siden hen, hvor Tina-gruppen holder mange møder uden deres leders tilstedeværelse. Møder hvor disse chefer skaber og udvikler en del ting selv.

Tina-gruppen tog navn efter fotomodellen Tina Kjær, der efterfølgende er blevet en form for symbol på deres sammenhold i form af et indrammet foto af Tina Kjær iklædt undertøj; hvor fotoet nu går på omgang mellem gruppens medlemmer. Og hvorfor så lige Tina Kjær? Jo, siger en af Tina-gruppens medlemmer, 'det er jo sådan, at i alle de andre grupper fra salgsdelen er der piger, men det er der ikke i vores, og det var vi noget trætte af, specielt da vi på overlevelsesturen skulle sove i samme telt; vi havde jo ikke nogen at varme os ved. Men så var det, at den ene af os så en avis med et billede af Tina Kjær, og så tog vi billedet og satte det på en af rygsækkene. Det er altså det originale billede som vi har indrammet, og som går på omgang mellem os'. Man kan sige, at fotoet af undertøjsmodellen, altid symbolsk minder dem om, og måske forpligter dem i relation til, de bånd, de udviklede på overlevelsesturen.

Det mest bemærkelsesværdige ved Tina-gruppen er imidlertid ikke, at den blev dannet, cheferne var jo mere eller mindre tvunget til at tage af sted på overlevelsesturen af deres overordnede. Det der i afhandlingens sammenhæng er mest bemærkelsesværdigt ved Tina-gruppen, er medlemmernes fortællinger om Tina-gruppen. Alle de samtalepartnere jeg tale med, og som var medlem af Tina-gruppen, var på et eller andet tidspunkt i vores samtale inde på Tina-gruppen, og det var altid med varme i stemmen og glimt i øjet. Tina-gruppen var noget specielt, fordi man på ledelsesniveau almindeligvis ikke havde tid til at indikere og opbygge den form for sociale bånd; organisationen skulle jo alligevel snart ændres igen, og man skiftede kollegaer hele tiden. Det, det drejede sig om, var at få organisationen til at køre, og det helst fra dag et, således at man kunne nå de økonomisk fastsatte mål. Men Tina-gruppen havde med deres fortællinger om gruppen skabt en oase på slagmarken, hvor de gennem fortællingerne i og om Tina-gruppen også erfarede den organisatoriske hverdag gennem de sociale bånd.

Det er måske derfor heller ikke så underligt, at nogle af gruppens medlemmer udtrykte frustration over, at de små fine rødder som de havde dannet nu måske snart blev rykket op med rode, fordi der snart ville blive dikteret en ny organisationsændring. Det er sådan sagde den ene, 'at mindst en gang om året foretages der en større ændring af organi-

sationen. Organisatoriske ændringer bliver nemlig besluttet på en chefkonference, der afholdes hvert år et eller andet sted i verden, og man kan være helt sikker på, at når de vender tilbage fra konferencen, så har de en ny ændring med i kufferten. Nu er det snart et år siden, at de var af sted sidst, og jeg kan næsten allerede mærke rodløsheden igen'.

Vigtigheden af *Philos*-båndene kan sammenlignes med tragediens sjæl, *mythos*, hvor *philos* båndene er sjælen i det, vi kalder organisation; uden *philos*-båndene ingen organisation, ingen Tele Danmark Erhverv. *Mythos* var plottet eller tragediens form, og det var tragediens form, der var afgørende for, hvilken stemthed (*pathos*) med-mennesket blev sat i, det vil sige om med-mennesket var i stand til at nå til en udvidet bevidsthed om verden/organisation. Det skabende lå med andre ord i tragediens form (*mythos*), argumenterne var sekundære. I organisatorisk sammenhæng kan *mythos* siges at oppebæres af *philos*-båndene, som er sjælen i organisation. *Det er philos-båndene, der skaber plottene, der får dagligdagen til at glide, der spiller de mange situerede spil.* Selve indholdet, det rationelle argument (passiv *mimesis*), om det nu hedder BPR, rammestyring eller noget andet, er som så underordnet, fordi passiv *mimesis* (det rationelle argument) aldrig, trods dets stædige fastholdelse af det modsatte, kan foregribe og forudsige spilene, det vil sige den organisatoriske hverdag som spilles af mennesker.

Kvantitativ organisationserfaring som (u)-vane

Fortællingerne om hvordan nogle ledere blev udpeget med det formål, at de selv skulle designe den kommende organisationsstruktur, fortælles af de udpegede ledere som en meget positiv begivenhed, fordi de selv var med til at udforme det nye. Begivenhedens betydning(er) eller rettere den heroiske part af fortællingerne om begivenheden drejer sig da også om selve det forhold, at lederne rent faktisk blev involveret. De knap så heroiske fortællinger om begivenheden drejer sig om, hvordan man lod folk i 'stikken', hvordan man lod folk gå i uvished, hvordan magtkampene for alvor tog til, da de involverede vendte hjem fra det roste seminar, hvor de havde designet den nye organisation, hvordan man 'tabte' folk på gulvet.

Intentionen om at involvere nogle ledere i designet af en ny organisationsstruktur er fra beslutningstagernes side god nok, forstået som at det da er et fremskridt, at man søger at

involvare folk frem for udelukkende at diktere ændringer, når beslutningerne er truffet; men mange medarbejdere er for langt væk (*tele*), der er for mange led, og det forgrener sig ikke, fortællingerne, de små heroiske glimt heromkring forbliver på ledelsesplan, og ikke alle fortællinger om begivenheden, er lige rosende. Det kan godt være, at nogle ledere erfarer sig selv som med-spillere og med-bestemmende i forbindelse med organisatoriske forandringer, men længere ude i hierarkiet, når distancen (*tele*) bliver større, erfarer medarbejderne ikke sig selv som med-spillere, det vil i denne sammenhæng sige med-bestemmende i forbindelse med organisatoriske forandringer; og der er ingen handlinger eller fortællinger om handlinger, der kunne initiere en anden erfaring af deres organisatoriske hverdag.

Et eksempel der indikerer mistillid og manglende forståelse af at mennesker herunder både medarbejdere og kunder er forskellig, samt at ikke to situationer er ens, er ideen om fuldtidsregistrering af, hvad eksempelvis teknikere og sælgere foretager sig i deres organisatoriske hverdag. Som en samtalepartner sagde, 'prøv bare at smage på ordet *fuldtidsregistrering*, det er jo ganske forfærdeligt, og det er en fuldstændig misforståelse af, hvad det indebærer at servicere kunden, og i direkte modstrid med ideen om ramme-styring, bortset fra at det er en eksterm styring'.

Fuldtidsregistrering er et godt eksempel på et koncept, der er udarbejdet med baggrund i et rent objektivistisk videnskabsideal. Det er en ekstrem fokusering på tid, styring og overvågning, der bunder i en dyb mistillid til det andet menneske, det andet menneske er per definition mod-spiller.

Som mange ledere i Tele Danmark Erhverv i frustration udtrykker så 'når alt kommer til alt, måles vi kun på bundlinjen', og selvom rammestyring giver en form for øget ansvar og frihed, så bevirker de meget kortsigtede økonomiske mål, at hver leder bliver konge i sit eget lille kongedømme, hvor vedkommende ruger over sin egen skattekasse. Endvidere, så på de tidspunkter, hvor kongedømmerne opløses, og der skal dannes nye, så foregår der blodige slag mellem de kommende konger, eller som en 'konge' udtrykte det, 'så kommer stenaldersmentaliteten virkelig op i folk', fordi hver konge kæmper for så meget land og så mange af de bedste mænd, som det er muligt at vinde, således at skatte-kisten i kongens kommende kongedømme kan fyldes på betryggende vis – kongerne ved nemlig godt, at hvis ikke skatte-kisterne fyldes, så får de ikke engang lov til at delta-ge i slagene om kongedømmerne, næste gang de opløses. Nu er det sådan, at kongerne i

kongedømmerne alle har fået tildelt kuglerammer, så som en 'konge' udtrykker det, antallet af riddere som vi kan få tildelt til at beskytte skattekisterne i vores kongedømmer deles helt analytisk op i et antal kugler, ja, endog i decimal kugler, og først der efter er det muligt at trække sværdet i kampen om de bedste kugler.

Det 'pudsige' er, at den personificerede eller 'døde' organisation under hvilken paraply de rationelle argumenter begrundes fuldstændigt forsvinder i det andet, det vil sige i den nære organisatoriske hverdagserfaring, der foregår mellem menneskene i Tele Danmark Erhverv. Det kan siges, at *eidola*, forestillingen om den 'døde' organisation, udspringer af forestillingen om den 'døde' organisation som *eikona*, altså forestillingen om en kopi af noget 'samme', hvor denne forestilling er en illusion eller et 'synsbedrag', der udspringer af *phantasmas* virke, det vil sige af de uendelige mange forskellige spil, der næres i og af forskellighed; hvor omgangen mellem mennesker, den evige deltagelse i spil, som man ikke fuldt ud kan begribe, teateret uden midte og uden deling mellem skuespillere og tilskuere er det virkelige, er den organisatoriske hverdag. *Eikona* eller illusionen om det 'samme' svarer til illusionen om teaterets 'samme' midte, og om organisation som noget 'samme' som vi kan iagttage på samme måde. Organisation næres i og af forskellighed – Organisation er *phantasma*, et teater, hvor vi spiller og spilles, hvor vi er tilskuere og skuespillere på samme tid.

Teateret

Tele Danmark Erhverv kan, som alle andre organisationer, betragtes som et teater; ikke i fysisk forstand forstået som en afgrænset bygning med en scene eller midte samt tilskuerpladser, men som et teater, der kun ér, fordi der (sprog-)spilles af og mellem mennesker, og fordi sproget spiller menneskene. Et teater uden en fælles midte, et teater hvor man er sprogspiller og sprogvæsen.

Spillene i teateret lever og ånder i og af forskellighed (*phantasma*); og spil spilles hele tiden på kryds og tværs af hinanden. Et spil kan aldrig fastfryses eller genspilles. Vi er alle sammen dømt til at være spillere og til at blive spillet, og vi er altid kastet ind i et spil, som vi aldrig fuldt ud kan begribe. Som en samtalepartner sagde, 'den dag man

tror, at man kan læne sig tilbage, fordi man har styr på tingene, den dag er det virkelig gået galt'.

Alligevel synes nogle ledere at have svært ved at acceptere, at spillene altid spilles, at de ikke kan styres, og at de ikke kan stoppes midt i et spil. Eksempelvis siger en leder: 'Rygterne går meget hurtigt i Tele Danmark Erhverv. Hvis vi eksempelvis har siddet på et møde og gjort os nogle overvejelser, så hedder det et niveau lavere, at man arbejder hen imod, og på næste niveau, at man har besluttet, og på fjerde niveau er det blevet til lov. Folk bruger utrolig meget krudt på rygter og intern sladder og på overvejelser om, hvad der nu kunne ske. Eksempelvis var vi på en chefkonference, hvor vi kom hjem tirsdag aften, og allerede onsdag morgen begyndte folk at søge jobs andre steder, fordi man havde hørt at... Ting dør på grund af rygtedannelser, fordi folk spekulerer i, om der nu skal laves om, og om de skal søge et nyt sted hen. Der skal utrolige små signaler til for at få folk til at reagere kraftigt. Eksempelvis har jeg i øjeblikket en salgschef stilling slået op, hvor jeg går og søger lidt efter den rigtige person. Men det, at jeg ikke har besat stillingen meget hurtigt, det tolker folk som om, at nu er salg sådan stort set ved at forsvinde ud af organisationen. Det at have en stor organisation og et hierarkisk system på omkring seks lag, det gør, at tingene bliver voldsomt forstærket fra lag til lag'.

Illusionen om at spil spilles eller bør spilles kausalt er udbredt, og en del ledere er meget frustreret over de mange rygtedannelser, som de kalder det, der foregår i Tele Danmark Erhverv. Det vil sige, at de er frustreret over nogle af de plot, over nogle af de fortællinger, som andre mennesker erfarer deres organisatoriske hverdag gennem; de (fortællingerne, rygterne) er ikke sande, siger lederne, hvortil kan siges, at det er muligt, at lederne ikke opfatter dem som sande, men de er meget virkelige for de mennesker, der erfarer deres dagligdag gennem dem.

Ideen om dén sande fortælling udspringer af illusionen om, at sproget er et redskab til at blotlægge virkeligheden i forholdet 1:1 med, samt at vi mennesker kan blotlægge virkeligheden på nøjagtigt samme måde. Med andre ord udspringer illusionen af en manglende respekt for erkendelsens grænser, faktisk har erkendelsen her ikke nogen grænser, vi er rationelle individer med et 'selv', der kan beherske måden vi tænker, taler og handler på. Endvidere hviler illusionen på en manglende respekt for det andet menneskes forskellighed, fordi vi i vores 'selv-iske' rus antager, at det andet menneskes adgang til verden eller virkeligheden er en tro kopi (*eikona*) af vores egen. Illusionen er

derfor også et overgreb på det andet menneske, der udover 'voldshandlingen', også berøver os selv for at lade os inspirere af den forskellighed, som det andet menneske og vi selv kunne næres af i mødet.

Af illusionen udspringer også den i Tele Danmark Erhverv meget anvendte retorik, der går ud på at diktere forandringer – for alle må jo, når de får forandringen dikteret gennem en fortælling, kunne indse og forstå rationalet bag, og det rationelle (her det eneste rigtige) i, forandringen. Teateret har her en midte, som vi alle kan vende blikket mod og fortolke på samme måde. Når teaterets midte ikke fortolkes på dén rigtige og samme måde, skyldes det ifølge lederne, at de nok ikke melder klart nok ud, hvis de da i det hele taget melder noget ud, til medarbejderne. Med andre ord påtager lederne sig altså selv en del af skylden for de mange rygtedannelser; men de mener også, at hvis de i klarhedens navn meldte sandheder ud og gjorde det på et tidligere tidspunkt, så ville de være herrer over, så ville de i kausalitetens navn være i stand til at styre og ensrette de mange plot.

Men lederne vil i teaterets natur aldrig kunne hverken styre eller begribe de mange spil og ej heller de mange plot. Kausalitetens spil er en illusion. Men de ville muligvis kunne påvirke, det vil sige forsøge at skabe en anden stemning som med-spillende eller underliggende melodi til de mange spil. Den melodi der er underliggende nu, og som altid spiller med, skærer i hjertet på de fleste. Det er angsten og frygtens melodi, hvis tema er distancen (*tele*) til det andet menneske. Melodien er blevet en vane (*hexis*), der altid spiller med, som en haven vi aldrig kan have (*hexis*), som melodien mellem den der skaber, og det der skabes. Melodien spiller med, men det er mod-spillets melodi. Det er derfor heller ikke så underligt, at mange fortællinger udtrykker håbløshed og frustration.

Mimesis

At diktere forandringer bærer i høj grad præg af passiv *mimesis*, og det uanset hvor 'klart', detaljeret og tidligt meldingen kommer. Vi er uanset 'klarhed' og tidspunkt tilbage i illusionen om kausalitetens spil. Sagt med andre ord, der er absolut ingen garanti for, at den med-spillende mod-spils melodi ændres, fordi dikteringerne kommer før, det kan godt være at selve indholdet i fortællingerne ændres, men det primære, nemlig selve

formen eller stilen (*mythos*), der oppebæres af stemtheden (*pathos*) behøver ikke at ændre vane eller tone. Lige så lang tid, at den sproglige erfaring af den organisatoriske hverdag bærer præg af retorikkens krav på sandhed, et krav der gør det selvfølgeligt at diktere forandringer, at lave fuldtidsregistreringer, at udregne mennesker i decimaler, lige så lang tid vil mod-spillet melodi akkompagnere mange af teaterets forskellige spil.

Nu er det sådan, at ethvert spil, enhver begivenhed, ethvert plot, altid er åben for fortolkning (*mimesis*). Som tidligere nævnt er vi kastet ind i spil, som vi spiller, og som spiller os, spil som vi ikke er herrer over, og som vi ikke fuldt ud kan begribe. Virkelighedens verden, den organisatoriske hverdag, er et teater, hvor *eikona* om kausale spil fortrænges af *phantasma* lej, *phantasma* er det virkelige. Derfor kan man heller aldrig være sikker på, hvordan det andet menneske i organisationen reagerer, på det man siger, (ligesom man rent faktisk heller ikke ved, hvad man mener, før man har hørt, hvad man selv siger). Men en ting skal slås fast, et organisatorisk spil, der foregår mellem mennesker, er altid åben for fortolkning; omdrejningspunktet er, hvordan man forholder sig til denne åbenhed. I Tele Danmarks Erhvervs tilfælde forholder man sig passivt til denne åbenhed, i hvert fald når det drejer sig om officielle plot mellem hierarkiske lag. Der er meget stor forskel på at have for vane at forholde sig passivt til åbenheden og på bevidst at forsøge at forholde sig aktivt. Den passive forholden sig er kendetegnet ved retorikkens strategi, hvor formålet er at overbevise og/eller betvinge andre sandheden, Retorikkens formål eller 'sandhedskriterium' er passivt, fordi dens møde med åbenheden (*mimesis*) er lukket om sig selv. Faktisk er det lige før, at retorikken vrider sig i smerte, hvis den i sin lukkethed skulle komme til at lukke stemmen ind fra den anden. Hvis retorikken føler, at den har lukket en anden stemme ind, føler den sig slagen, da dens formål, det vil sige overbevisningen eller overgribelsen ikke er lykkedes.

Det er lige præcis den passive *mimesis*, der er på spil, når forandringer dikteres, og de formodes at kunne være mere succesfulde, hvis der blot blev informeret mere og tidligere, det vil groft sagt sige, hvis overgribelsen eller overbevisningen blev sat ind på det rette tidspunkt, det der betegnes *kairos*, og inderfor retorikken betyder, at overtalelsen skal 'times', 'rette ord på rette tid og sted'.

Men den passive *mimesis* er sin egen fjende. Den passive *mimesis* er indelukket og bagudrettet. Den passive *mimesis* er aldrig mulighed, den stiller aldrig spørgsmål (med mindre den retorisk besvarer dem selv). Den passive *mimesis* forsøger aldrig at åbne sig

mod verden, for at lade sig inspirere af *phantasma*, de andre stemmer, i organisatorisk sammenhæng (med-)menneskene. Den passive *mimesis* mener at have et 'selv', der kan beherske verden; men den passive *mimesis* er sin egen løgn.

Den aktive *mimesis*, eller den aktive åbenhed, har et helt andet formål eller 'sandhedskriterium' end den passive. Faktisk er det ikke helt rigtigt at tale om et 'formål', da den aktive *mimesis*' 'formål' ligger i det aktive, ligger i hele tiden at søge ud mod verden, at lade sig inspirere af det andet, der altid er fraværende, det der ligger udenfor erkendelsens grænser, og som vi aldrig kan (be-)gribe og ej heller sprogliggøre. Den aktive *mimesis* er derfor altid på vej, dens projekt er at inspirere og at lade sig inspirere, den er fremadrettet mod mulighederne, og den er aldrig færdig, den har ikke noget slutpunkt. *Mimeisthai*, der betød at imitere eller at lade sig inspirere af noget, der er fraværende, kan her siges at være den aktive *mimesis*' forsøg på at åbne en sprække til stemtheden (*pathos*) i en længsel efter at give den 'stemme'.

Den aktive *mimesis*' 'sandhedskriterium' er samstemmende med tragediens, nemlig skabelse (*poiesis*) af en øget bevidsthed om og af verden, om og af organisation; en skabelse, der sker i mødet med det andet menneske, en skabelse, der er et mulighedernes spil, og som derfor ikke har nogen prædefinerede regler, men kun kan spilles. Den aktive *mimesis*' 'sandhedskriterium' er derfor heller ikke som retorikkens, det vil sige om overtalelsen eller overgribelsen på det andet menneske lykkes, fordi et sådan 'sandhedskriterium' ville gøre *mimesis* passiv.

Den aktive *mimesis* udspringer af omsorgen for det andet menneske og en ydmyghed for erkendelsens grænser. Den aktive *mimesis* er i bund og grund *phronetisk*, fordi åbningen her er funderet i respekten og omsorgen for det andet menneske. Den aktive *mimesis* er åbningen mod det andet eller 'the Other', hvor *phronesis* kommer forud for rationelle beregninger. Den aktive *mimesis* er stedet, hvor forestillingen om en deling mellem skuespiller og tilskuer er ophævet.

Samtalepartnernes fortællinger om de mange organisatoriske forandringer i Tele Danmark Erhverv omhandler aldrig handlinger, der er foretaget ud fra en vane (*hexis*) om, at de som udgangspunkt skal være gode for med-menneskene, udgangspunktet er altid økonomisk, 'man måles på bundlinjen', som lederne udtrykker det, men regner folk ud i decimaler, og man slås om de bedste medarbejdere. Tilgængæld er der mange fortællin-

ger om, hvordan man godt bag efter kan se, at man havde 'glemt' med-menneskene. Den retoriske hverdagserfaring i Tele Danmark Erhverv gør, at man som udgangspunkt ikke har med-spillere, men mod-spillere. Teaterets mange snørklede spil spilles for størstedelen til og af mod-spilletets melodi.

Men er det bevidst, at lederne fastholder og forstærker mod-spilletets melodi? Svaret må være nej, de er snarere fanget i en sproglig hverdagserfaring, hvor retorikkens sandhedskrav og den passive *mimesis* er blevet en vane (*hexis*), der altid følger med. Men sproget er ikke kun fængsel, det er også mulighedernes gave. *Volgare* er inspirationens, mulighedernes og skabelsens sprog. Desværre kan vi ikke bare vælge *volgare*, og så med et slag, fra den ene dag til den anden, har vi forvandlet melodien i teateret til med-spilletets melodi; men vi kan, og det er i Tele Danmark Erhvervs tilfælde ledernes ansvar, netop gennem sproget sætte refleksioner i gang i teateret om, hvad det vil sige at være spiller i Tele Danmark Erhverv. Der vil naturligvis altid være både mod- og med-spillere i Tele Danmark Erhverv, vævet ud og ind mellem hinanden i de mange snørklede spil, teateret er altid i bevægelse; men alene det at begynde at debattere forholdet til det andet menneske åbner op for andre måder og muligheder for organisatorisk hverdagserfaring. Alene det at stille spørgsmålstejn ved spillenes natur, kan spillene spilles og virkeliggøres i en anden form for plot? Er spillene nu også kausale? Og så videre, bevirker, at der formuleres alternativer til retoriske spil. Og selve formuleringen, selve plottet, den sproglige erfaring af noget andet, får forestillingen og løgnen om retorikken og dens sandhedskrav som det eneste ene til at vakle.

Inspirationskulissen

Inspirationskulissen drejer sig om ledelse, og dens opgave er at formulere spørgsmål til lederne i Tele Danmark Erhverv, eller rettere, kulissens fornemste opgave er at inspirere lederne i Tele Danmark Erhverv til at formulere andre spørgsmål i og om deres organisatoriske hverdag. Inspirations kulissen har således ikke noget 'formål' udover at sætte refleksion i gang blandt lederne, der, hvis inspirationen lykkedes, giver lederne mulighed for at formulere og erfare andre erkendelser af den organisatoriske hverdag.

Inspirationskulissens opgave er derfor i poetikken og tragediens ånd at inspirere lederne til øget bevidsthed omkring den organisatoriske hverdag og omkring ledelse. Inspirationskulissen dikterer ikke eller formulerer ikke løsningsforslag til, hvordan noget *skal* gøres, fordi Inspirationskulissens formål er at skabe debat blandt lederne, ja blandt alle med-menneskene i Tele Danmark Erhverv. Det er debatterne, der er vigtige, fordi de åbner muligheder for andre erfaringer af den organisatoriske hverdag; hvor debatter skal forstås som det, at lederne selv bliver i stand til at formulere andre spørgsmål, der 'vinkler' andre og alternative erfaringer af organisatoriske hverdag. At forandre noget, at erkende organisatorisk hverdag på andre måder, drejer sig nemlig i høj grad om at være i stand til at formulere spørgsmål, om at være i stand til at formulere nye og anderledes spørgsmål, fordi spørgsmål befinder sig i mulighedernes land. Inspirationskulissen vælger at undlade at forklare de græske begreber, der er blevet udredt i afhandlingen endnu engang; i stedet opstiller kulissen korte overordnede plot, hvis formål er at inspirere lederne til selv at spørge videre.

Dog tillader Inspirationskulissen sig, ja, faktisk føler den, at det er dens pligt at minde lederne i Tele Danmark Erhverv om, at den største udfordring de står overfor er udfordringen om at formulere det sociale i Tele Danmark Erhverv. Derfor henter kulissen også sin inspiration til drilske iscenesættelser, spørgsmål og indfald med denne udfordring som medfølgende påmindelse.

Plot: Teateret og tragedien

Da det kræver en del øvelse at formulere andre spørgsmål, at erfare den organisatoriske hverdag i et andet sprog, indbyder inspirationen i første omgang lederne til at træde ind i teateret og tragediens verden. Teaterets, fordi spillene her kun kan spilles, og de bedste spillere lader sig her rive med af stemningen, de aner stemhedens toner og er åbne for glimtene eller sprækkerne til 'det andet'. Tragediens verden, på grund af tragediens form, der gør den mulig som *praxis* til at debattere 'sprængfarlige' emner i og om den organisatoriske hverdagserfaring i Tele Danmark Erhverv. Tragedien debatterer nemlig de 'sprængfarlige' emner i inspirationens sprog, det vil sige i det sprog, hvor tingene anes tydeligere netop på grund af sprogets hemmelighedsfuldhed. Et sprog, der også er mulighedernes sprog, fordi vores sproglige erfaring af den organisatoriske hverdag her afprøver grænser. Det er et aktivt spil i sproget med sproget, et plot, der åbner sig mod mulighederne.

Nu er det sådan med tragediens verden, at det kræver mod og vilje at træde ind i den, det kræver mod og vilje at indånde duften fra de magiske toner. På den anden side af tårerne venter nemlig måske en anden erfaring af den organisatoriske hverdag. En erfaring, der muligvis vil bryde med vante vaner. Eksempelvis kunne et plot rykke drastisk ved de vante forestillinger om, hvad det vil sige, og hvad det kræver at være en god leder i Tele Danmark Erhverv; og alene formuleringerne af alternativerne bryder med det vante. Det er også muligt, at plottet ikke vil få denne virkning, Inspirationskulissen ved nemlig, at plot (*mythos*) aldrig kan foregribes eller forudsiges, de kan kun spilles; men inspirationen er altid håbet, nemlig håbet om at spillet og plottet, eller det nogle betegner som processen, vil få 'tanken til at lyse op' hos spillerne, det vil sige, at spillerne har været i stand til at stemme hinanden til andre erkendelser og bevidstheder i og om den organisatoriske hverdag.

Lederne kunne eksempelvis forsøge at lave en tragedie, at skabe en metaforisk fortælling om, hvad det for nuværende vil sige at være medmenneske i Tele Danmark Erhverv. En fortælling inspireret af dagligdags erfaringer fra Tele Danmark Erhverv, hvor der gives stemmer til lidelse, kærlighed, had, frustration, sex, intriger og magtkampe. Fortællinger der måske i første omgang er meningsløse, fortællinger der infiltreres på kryds og tværs. Formålet er ikke at skabe én fælles fortælling, men at lade sig inspirere af de mange forskellige fortællinger.

Plot: Mimesis

I anden omgang indbyder Inspirationskulissen lederne i Tele Danmark Erhverv til at reflektere og debattere aktiv og passiv *mimesis*. Hvad er det for en form lederne benytter sig af i Tele Danmark Erhverv? Hvorfor? Er ledelsesformen i bund og grund passiv og bagudrettet? Hvad kunne man gøre for at gøre ledelsesformen mere aktiv og inspirerende? Tør man at aktivere *mimesis*? Hvorledes samspiller aktiv og passiv *mimesis* med henholdsvis med- og mod-spillere i organisationen?

Plot: Tele

I tredje omgang indbydes lederne i Tele Danmark Erhverv til at reflektere og debattere deres egen skygge, nemlig *tele*. Skal *tele* være det sociale med-spillende mod-spils melodi? Hvad kan der eventuelt gøres i et forsøg på at ændre tonerne? Er lederne parate til, tør de at forsøge at lære, øve og praktisere en anden melodi?

Plot: Phronetiske spil

Den fjerde og næstsidste invitation til refleksion og debat gælder teaterets fornemmeste *arete*: *Phronetiske spil*. Hvad er *phronetiske* spil? Kan de spilles? Hvordan spilles de? Hvad kræver disse spil? Hvilket sprog erfares *phronetiske* spil med og gennem?

Plot: Praxis

Den femte og sidste invitation er egentlig ikke en invitation, men en mulighed og en nødvendighed, den gælder nemlig *praxis*. Det sociale er *praxis*, og ændringer i det sociale *skal* praktiseres. Det sociale er oppebåret af en vane (*hexis*), af en form for stemt-

hed (*pathos*), af en haven vi aldrig kan have (*hexis*). Derfor må andre erfaringer af det sociale øves, de må praktiseres for at ændre vane og for at blive til vane. Det er derfor lederne ansvar at sætte refleksioner og debatter i gang i hele organisationen omkring formuleringen af det sociale. Hvad vil det eksempelvis sige at være med-spiller i Tele Danmark Erhverv?

Men lederne kan ikke påvirke den medspillende melodi, hvis ikke de ændre den sproglige erfaring i, af og om den organisatoriske hverdag. Lederne kan ikke stemme til med-spil, hvis de ikke selv handler i tonerne fra med-spillet melodi; og det stiller i sig selv store krav til en anden sproglig erfaring af, hvad det vil sige at lede, hvad det indebærer at lede – *Men sproget er både puppe og fængsel, udfordringen ligger i at bevæge sig på dets grænser.*

Conclusio

Afslutningsscene

I afhandlingens natur søger den at undgå at lukke sig om sig selv i dette afrundende kapitel, det vil med andre ord sige, at den i stedet søger at lade nogle af de i afhandlingen stillede spørgsmål stå åbne, ligesom den efter 'endte rejse' har samlet en del nye spørgsmål op på vejen, spørgsmål der i afhandlingens regi synes vigtigere at få videregivet i afslutningsscenen end en mere passiv mimen af forgangne begivenheder.

Afhandlingen præsenterede i 'Indledningen' sit problem således:

Hvordan kan vi aktivt forsøge at forholde os åbne overfor nye og anderledes spørgsmål, når det drejer sig om organisation og ledelse?

Problemstillingen er lige så aktuel her, som da den blev formuleret i 'Indledningen'; og faktisk vil problemstillingen om at være i stand til både at formulere og til at forholde sig åben overfor anderledes spørgsmål altid være aktuel, fordi det er evnen til at stille anderledes spørgsmål, der skaber mulighed for at erfare verden, herunder organisation og ledelse, anderledes. Kunsten er således ikke i så høj grad at besvare spørgsmål, men at være i stand til at formulere spørgsmål, der sætter refleksion og debat i gang blandt med-menneskene; samt selvfølgelig, men ikke lettere, at forholde sig åben overfor de af med-menneskene anderledes formulerede spørgsmål. Kunsten er med andre ord at forsøge at lade *mimesis* være aktiv.

Men tilbage til det spørgsmål som afhandlingens problemstilling formulerede: 'Hvordan kan vi aktivt forsøge at forholde os åbne overfor nye og anderledes spørgsmål, når det drejer sig om organisation og ledelse?' Udfordringen i spørgsmålet ligger i at turde. Tør vi gribe udfordringen. Måske vidste vi ikke tidligere, at udfordringen kunne søges i vores omgang med sproget, men det ved vi nu. Vi vidste måske heller ikke, at vi havde 'glemt' den poetiske dimension, og ikke mindst dennes 'sandhedskriterium', men det

ved vi også nu. Der synes således ikke at være nogen gode undskyldninger for ikke at gribe udfordringen, hvis ønsket vel at mærke er bevidst at forsøge at erfare ledelse og organisatorisk hverdag anderledes, end vi gør i dag. Et af de spørgsmål der derfor også uundgåeligt dukker op i denne afslutningsscene er :

Tør vi tage udfordringen op?

Med andre ord, har vi mod til, og er vi i det hele taget interesseret i en muligvis radikal ændring af vores erfaring af ledelse og organisatorisk hverdag? Er vi interesseret i at forsøge at give slip på vante forestillinger om, hvad vores rolle er i organisation, eller trives vi udmærket i og med, hvad nogen i Tele Danmark Erhverv kaldte en form for politiserende ledelse, der lukker sig om sig selv?

Når vi ved, at sproget både er puppe og fængsel, ved vi også, at vi ikke er 'frie' autonome individer, hvis erkendelse ingen grænser har, vi er kastet ind i en kulturel kontekst, der taler gennem os; tilgængæld ved vi også, at sproget er mulighedernes eufori, sproget er forandrings mulighed, og sproget er den mulighed, vi kan forsøge at leje i og med, hvis vi ønsker at ændre organisatorisk hverdagserfaring.

Poetikken og tragediens 'sandhedskriterium' synes på samme tid både meget fascinerende og meget skræmmende; og på sin vis grænseoverskridende for vores vane (*hexis*) at erfare organisation og ledelse på. Vores vante forestillinger og handlinger støder ind i problemer, 'kan det nu også lade sig praktisere?' spørger vi. Og svaret hertil er, at det kan det naturligvis ikke, hvis ikke vi tør give det en chance, hvis ikke vi åbner en mulighed for det. Det lader sig heller ikke praktisere fra den ene dag til den anden, fordi vaner (*hexis*), herunder u-vaner, altid er noget, der følger med, som en haven vi ikke kan have. Det tager tid at bryde med og at ændre vaner, og det kræver mest af alt øvelse og praktisering. Tragediens 'sandhedskriterium' må øves og indarbejdes som en form for vane, ellers vil det aldrig kunne fungere spontant eller situeret i *praxis*. Men det ikke at fungere i *praxis*, hvis ikke det er indlejret som en form for vane (*hexis*), er ikke nogen undskyldning for ikke at tage udfordringen op. Vi kunne jo indledningsvis overveje at forsøge at knytte et gæstevenskabsbånd (*xenia*) til dette andet, ukendte og fremmede, men også pirrende og interessante 'sandhedskriterium' ved at invitere det på venskabsvisit i vores erfaring af organisatorisk hverdag.

Inden scenen forlades skal følgende forskningsmæssige udfordringer og spørgsmål, som arbejdet med afhandlingen blandt andet har ansporet til, gives videre:

Er det muligt at arbejde med tragedien som form i praxis, som et muligt medium til at give stemme til tabuiserede emner og minoritetsgrupper i organisationen, til at sætte debatter i gang med og til at initiere organisatoriske forandringer med? Og sidst, men ikke mindst, hvordan gribes disse udfordringer an i praksis?

Litteratur

- Agamben, Giorgio (1991 [1982]). *Language and Death – The Place of Negativity*. Minneapolis: University of Minnesota Press – Theory and History of Literature, Volume 78.
- Alvesson, Mats (1993). 'The Play of Metaphors' i John Hassard & Martin Parker (eds.) (1993). *Postmodernism and Organizations*, pp. 114-131. London: Sage Publications.
- Aristotle (1996 [384-322 BC]). *Poetics*, på engelsk ved Malcolm Heath. London: Penguin Books.
- Aristoteles (1994 [384-322 BC]). *Poetik*, på dansk ved Poul Helms. København: Hans Reitzels Forlag.
- Aristoteles (1970 [384-322 BC]). *Om digtekunsten*, på dansk ved Erling Harsberg. København: Gyldendal.
- Aristoteles (1995 [384-322 BC]). *Den Nikomacheiske Etik*, på dansk ved Niels Møller revideret af Peter Thielst. København: Det lille forlag.
- Aristotle (1980 [384-322 BC]). *The Nicomachean Ethics*, på engelsk ved David Ross revideret af J.L. Ackrill & J.O. Urmson. Oxford: Oxford University Press.
- Aristotle (1991a [384-322 BC]). *On Rhetoric*, på engelsk ved George A. Kennedy. New York: Oxford University Press.
- Aristotle (1991b [384-322 BC]). *The Art of Rhetoric*, på engelsk ved Hugh Lawson-Tancred. London: Penguin Books.
- Asmis, Elizabeth (1996 [1992]). 'Plato on poetic creativity' i Richard Kraut (ed.) (1996 [1992]). *The Cambridge Companion to Plato*, pp. 338-364. New York: Cambridge University Press.
- Audi, Robert (ed.) (1996 [1995]). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. New York: Cambridge University Press.
- Baert, Patrick (1998). *Social Theory in the Twentieth Century*. Cambridge: Polity Press.
- Barnes, Jonathan (1996a [1995]). 'Life and work' i Jonathan Barnes (ed.) (1996 [1995]). *The Cambridge Companion to Aristotle*, pp. 1-26. New York: Cambridge University Press.
- Barnes, Jonathan (1996b [1995]). 'Rhetoric and poetics' i Jonathan Barnes (ed.) (1996 [1995]). *The Cambridge Companion to Aristotle*, pp. 259-285. New York: Cambridge University Press.
- Baudrillard, Jean. (1997 [1979]). *Forførelse*, på dansk ved Frans Storr-Hansen. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Bender, John & David E. Wellbery (1990). 'Rhetoricality – On the Modernist Return of Rhetoric' i John Bender & David E. Wellbery (eds.) (1990). *The Ends of Rhetoric – History, Theory, Practice*, pp. 3-39. Stanford: Stanford University Press.
- Bergh, Ole (1976). '400 år efter: Sådan leger de stadig'. *Aalborg Stiftstidende*, 1. februar, 1976.

- Björkegren, Dag** (1993). 'What can Organization and Management Theory Learn from Art?' i John Hassard & Martin Parker (eds.) (1993). *Postmodernism and Organizations*, pp. 101-113. London: Sage Publications.
- Blanchot, Maurice** (1997 [1971]). *Friendship*, på engelsk ved Elizabeth Rottenberg. Stanford: Stanford University Press.
- Blanchot, Maurice** (1995 [1949]). *The Work of Fire*. Stanford: Stanford University Press.
- Blanchot, Maurice** (1994 [1949, 1955, 1959, 1969]). *Orfeus' blik og andre essays*. København: Gyldendal.
- Boje, David M., Dale E. Fitzgibbons & David S. Steinsgard** (1996). 'Storytelling at 'Administrative Science Quarterly – Warding off the Postmodern Barbarians' i David M. Boje, Robert P. Gephart, Jr. & Tojo Joseph Thatchenkery (eds.) (1996). *Postmodern Management and Organization Theory*, pp.60-92. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Boje, David M.** (1995). 'Stories of The Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land" '. *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 4, pp. 997-1035.
- Borch-Jacobsen, Mikkel** (1990). 'Analytic Speech: From Restricted to General Rhetoric' i John Bender & David E. Wellbery (eds.) (1990). *The Ends of Rhetoric – History, Theory, Practice*, pp.127-139. Stanford: Stanford University Press.
- Borum, Finn** (1995). *Strategier for organisationsændringer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Burian, Peter** (1997). 'Myth into muthos: the shaping of tragic plot' i P. E. Easterling (ed.) (1997). *The Cambridge Companion to Greek Tragedy*, pp. 178-208. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burrell, Gibson** (1997). *Pandemonium – Towards a Retro-Organization Theory*. London: Sage Publications.
- Bø-Rygg, Arnfinn** (1995). 'Forvandlinger – Filosofi og kunst hos Gilles Deleuze' i Niels Lehmann & Carsten Madsen (eds.) (1995). *Deleuze og det æstetiske*, pp. 25-44. Aarhus Universitetsforlag – Æstetikstudier II.
- Carter, Pippa & Norman Jackson** (1993). 'Modernism, Postmodernism and Motivation, Or Why Expectancy Theory Failed to Come Up to Expectation' i John Hassard & Martin Parker (eds.) (1993). *Postmodernism and Organizations*, pp. 83-100. London: Sage Publications.
- Cartledge, Paul** (1997). 'Deep plays': theatre as process in Greek civil life' i P. E. Easterling (ed.) (1997). *The Cambridge Companion to Greek Tragedy*, pp. 3-35. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cicero** (1998 [86-82 BC]). *Retorik til Herennius*, på dansk ved Søren Hindsholm. København: Gyldendal.
- Cottingham, John** (1995 [1992]). 'Introduction' i John Cottingham (ed.) (1995 [1992]). *The Cambridge Companion to Descartes*, pp. 1-20. New York: Cambridge University Press.

- Crosby, Alfred W. (1998 [1997]). *The Measure of Reality – Quantification and Western Society, 1250-1600*. New York: Cambridge University Press.
- Crystal, David (ed.) (1994 [1992]). *The Cambridge Concise Encyclopedia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Czarniawska, Barbara (1997). *Narrating the Organization – Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Davies, Martin (1996). 'Humanism in script and print' i Jill Kraye (ed.) (1996). *The Cambridge Companion to Renaissance Humanism*, pp. 47-62. Cambridge: Cambridge University Press.
- de Cock, Christian (1998). 'It Seems to Fill My Head With Ideas' – A Few Thoughts on Postmodernism, TQM, and BPR', *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, No. 2, pp. 144-153.
- Delevoy, Robert L. (1972 [1959]). *Bruegel – Historical and critical study*, på engelsk ved Stuart Gilbert. New York: Crown Publishers.
- Deleuze, Gilles (1997 [1968]). *Difference and Repetition*. London: The Athlone Press.
- Deleuze, Gilles & Félix Guattari (1996 [1991]) *Hvad er filosofi?*. København: Gyldendal.
- Deleuze, Gilles (1990 [1969]). *The logic of sense*. London: The Athlone Press.
- Easterling, P.E. (1997a). 'A show for Dionysus' i P. E. Easterling (ed.) (1997). *The Cambridge Companion to Greek Tragedy*, pp. 36-53. Cambridge: Cambridge University Press.
- Easterling, P.E. (1997b). 'Form and performance' i P. E. Easterling (ed.) (1997). *The Cambridge Companion to Greek Tragedy*, pp. 151-177. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eco, Umberto (1997 [1993]). *The Search for the Perfect Language*, på engelsk ved James Fentress. London: Fontana Press.
- Eco, Umberto (1996 [1992]). *Interpretation and overinterpretation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Eco, Umberto (1994 [1983]). *Reflections on The Name of the Rose*, på engelsk ved William Weaver. London: Minerva.
- Foucault, Michel (1995 [1963]). 'Forord til overskridelsen', på dansk ved Jens Erik Kristensen & Kjerstin Vedel, i Niels Brügger, Knut Ove Eliassen & Jens Erik Kristensen (eds.) (1995). *Foucaults masker*, pp. 15-28. Aarhus: Forlaget Modtryk.
- Foucault, Michel (1994 [1975]). *Overvågning og straf*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Fuglsang, Martin (1998). *At være på grænsen – en moderne fænomenologisk bevægelse*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Gagliardi, Pasquale (1996). 'Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life' i Stewart Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (eds.) (1996). *Handbook of Organization Studies*, pp. 565-580. London: Sage Publications.

- Goldhill, Simon (1997a). 'The language of tragedy: rhetoric and communication' i P. E. Easterling (ed.) (1997). *The Cambridge Companion to Greek Tragedy*, pp. 127-150. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldhill, Simon (1997b). 'Modern critical approaches to Greek tragedy' i P. E. Easterling (ed.) (1997). *The Cambridge Companion to Greek Tragedy*, pp. 324-347. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goldhill, Simon (1994 [1986]). *Reading Greek Tragedy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Grafton, Anthony (1996). 'The new science and the traditions of humanism' i Jill Kraye (ed.) (1996). *The Cambridge Companion to Renaissance Humanism*, pp. 203-223. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hall, Edith (1997). 'The sociology of Athenian tragedy' i P. E. Easterling (ed.) (1997). *The Cambridge Companion to Greek Tragedy*, pp. 93-126. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hartnack, Justus (1996 [1986]). *Wittgenstein og den moderne filosofi* (2. udg.). København: C.A. Reitzels Forlag.
- Hassard, John (1996). 'Exploring the Terrain of Modernism and Postmodernism in Organization Theory' i David M. Boje, Robert P. Gephart, Jr. & Tojo Joseph Thatchenkery (eds.) (1996). *Postmodern Management and Organization Theory*, pp.45-59. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hatch, Mary Jo (1997). *Organization Theory – Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hearn, Jeff & Wendy Parkin (1993). 'Organizations, Multiple Oppressions and Postmodernism' i John Hassard & Martin Parker (eds.) (1993). *Postmodernism and Organizations*, pp. 148-162. London: Sage Publications.
- Heath, Malcolm (1996). 'Introduction' i Aristotle (1996 [384-322 BC]). *Poetics*, pp. vii-lxvi. London: Penguin Books.
- Hindsholm, Søren (1998). 'Introduktion' i Cicero (1998 [86-82 BC]). *Retorik til Herennius*, pp. 11-37 på dansk ved Søren Hindsholm. København: Gyldendal.
- Holm, Isak Winkel (1996). 'Om tragediens fødsel' i Nietzsche, Friedrich (1996 [1872]). *Tragediens fødsel*, pp. 5-23, på dansk ved Isak Winkel Holm. København: Gyldendal.
- Holmes, Roger (1990). 'Person, role and organization: some constructivist notes' i John Hassard & Denis Pym (eds.) (1990). *The theory and philosophy of organizations – Critical issues and new perspectives*, pp.167-197. London: Routledge.
- Hutchinson, D.S. (1996 [1995]). 'Ethics' i Jonathan Barnes (ed.) (1996 [1995]). *The Cambridge Companion to Aristotle*, pp. 195-232. New York: Cambridge University Press.
- James, Susan (1998). *Heidegger: Being and Time*, forelæsningsnoter til 'Heidegger: Being and Time', Philosophy Tripos Part II, Lent Term 1998. Faculty of Philosophy, University of Cambridge.
- Jensen, Hans Siggaard (1996). 'Kultur, Natur og Ledelse'. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*. 60. årgang, april 1996, pp. 69-76.

- Jensen, Kristian (1996). 'Reform of Latin and Latin teaching' i Jill Kraye (ed.) (1996). *The Cambridge Companion to Renaissance Humanism*, pp. 63-81. Cambridge: Cambridge University Press.
- Johansen, Karsten Friis (1994). *Den europæiske filosofis historie – Bind 1: Antikken*. København: Nyt Nordisk Forlag Arnold Busk.
- Kennedy, George A. (1991). 'Prooemion' i Aristoteles (1991 [384-324 BC]). *On Rhetoric*, pp. vii-xiii, på engelsk ved George A. Kennedy. New York: Oxford University Press.
- Kirkeby, Ole Fogh (1999?). *Secunda Philosophia*, udkast til kommende bog.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998a). *Om betydning – Tetragrammatonske refleksioner*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998b). *Ledelsesfilosofi – Et radikalt normativt perspektiv*. København: Samfundslitteratur.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998c [1994-1995]). 'Martin Heidegger og Maurice Merleau-Ponty' i *Danmarks Radio P1*, programserien 'Den Europæiske Filosofis Historie'.
- Kirkeby, Ole Fogh (1996a). *Selvnødhedens Filosofi*. Århus: Forlaget Modtryk.
- Kirkeby, Ole Fogh (1996b). *Ordenes tid – Fragmenter til en sirlig filosofi*. Frederiksberg: Det lille Forlag.
- Kirkeby, Ole Fogh (1994a). *Begivenhed og krops-tanke – En fænomenologisk-hermeneutisk analyse*. Aarhus: Forlaget Modtryk.
- Kirkeby, Ole Fogh (1994b). *Verden, ord og tanke – Sprogfilosofi og fænomenologi*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Klein, Arthur (1963). *Graphic Worlds of Peter Bruegel the Elder*. New York: Dover Publications.
- Kraut, Richard (1996 [1992]). 'Introduction to the study of Plato' i Richard Kraut (ed.) (1996 [1992]). *The Cambridge Companion to Plato*, pp. 1-50. New York: Cambridge University Press.
- Larsen, Steen Nepper (1997). 'Tanker, spekulationer og idéer' i hæftet *Filosof*, pp. 16-33, knyttet til filmen 'filosof' af Claus Borum. Udgivet af Statens Filmcentral og Dansk lærerforening.
- Larsen, Steen Nepper (1995). *Sproget er alles og ingens – Erkendelse og spekulation*. Århus: Århus Universitetsforlag – Socialanalytik.
- Lindhardt, Jan (1996 [1987]). *Retorik*. København: Munksgaard.
- Linstead, Steve (1993). 'Deconstruction in the Study of Organizations' i John Hassard & Martin Parker (eds.) (1993). *Postmodernism and Organizations*, pp. 49-70. London: Sage Publications.
- Ljungstrøm, Alexander Carnera (1998). *Retdens Alkymi – Om venskab, retfærdighed og pathos*. København: Samleren.

- Lund, Anna Gitte & Hanne Nicolaisen Ernst (1994). *Hvorfor inddrage værdier i ledelse?*, kandidatafhandling, Institut for Organisation og Virksomhedsledelse, Handelshøjskolen i Århus.
- Lübcke, Poul (ed.) (1995 [1983]). *Politikens filosofi leksikon*. København: Politikens Forlag.
- Løgstrup, K.E. (1996). *Martin Heidegger*. København: Det lille forlag.
- Løgstrup, K.E. (1995 [1976]). *Vidde og prægnans. Sprogfilosofiske betragtninger. Metafysik I* (2. udg.). København: Gyldendal.
- Mack, Peter (1996). 'Humanist rhetoric and dialectic' i Jill Kraye (ed.) (1996). *The Cambridge Companion to Renaissance Humanism*, pp. 82-99. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mann, Nicholas (1996). 'The origins of humanism' i Jill Kraye (ed.) (1996). *The Cambridge Companion to Renaissance Humanism*, pp. 1-19. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martin, Joanne & Peter Frost (1996). 'The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance' i Stewart Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (eds.) (1996). *Handbook of Organization Studies*, pp. 599-621. London: Sage Publications.
- Martin, Joanne (1992). *Cultures in Organizations – Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- McCloskey, Donald N. (1990). 'Storytelling in Economics' i C. Nash (ed.) (1990). *Narrative in culture. The uses of storytelling in sciences, philosophy and literature*, pp. 5-22. London: Routledge.
- Melberg, Arne (1995). *Theories of Mimesis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mills, Albert J. (1993). Organizational Discourse and the Gendering of Identity, i John Hassard & Martin Parker (eds.) (1993). *Postmodernism and Organizations*, pp. 132-147. London: Sage Publications.
- Mintzberg, Henry (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London: Prentice Hall.
- Morgan, Gareth (1997). *Images of Organization*. California: Sage Publications.
- Morgan, Michael L. (1996 [1992]). 'Plato and Greek Religion' i Richard Kraut (ed.) (1996 [1992]). *The Cambridge Companion to Plato*, pp. 227-247. New York: Cambridge University Press.
- Musil, Robert (1998 (1978) [1880-1942]). *Manden uden egenskaber*, bind 4, på dansk ved Karsten Sand Iversen. København: Gyldendal.
- Musil, Robert (1995 (1978) [1880-1942]). *Manden uden egenskaber*, bind 2, på dansk ved Karsten Sand Iversen. København: Gyldendal.
- Nehamas, Alexander & Paul Woodruff (1996). 'Introduction' i Plato (1996 [428-347 fvt.]). *Phaedrus*, pp. ix-xlvi, på engelsk ved Alexander Nehamas & Paul Woodruff. Indianapolis: Hackett Publishing Company.

- Nietzsche, Friedrich (1996a [1872]). *Tragediens fødsel*, på dansk ved Isak Winkel Holm. København: Gyldendal.
- Nietzsche, Friedrich (1996b [1888]). *Afgudernes ragnarok – eller hvordan man filosoferer med hammeren*, på dansk ved Jens Erik Kristensen & Lars-Henrik Schmidt. København: Gyldendal.
- Nymark, Søren R. (1999). *A Discourse on Organizational Storytelling: Creating Enduring Values in a High-tech Company by Storytelling*, Ph.D. Dissertation. Aalborg University: Department of Business Studies.
- Nymark, Søren R. (1997). 'Læring, forandring og organisation – et kritisk perspektiv' i Allan Christensen (ed.) (1997). *Den lærende organisations begreber og praksis – Læring, Refleksion, Ændring*, pp. 59-79. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Plato (1996 [428-347 BC]). *Phaedrus*, på engelsk ved Alexander Nehamas & Paul Woodruff. Indianapolis: Hackett Publishing Company.
- Putnam, Linda L., Nelson Phillips & Pamela Chapman. (1996). 'Metaphors of Communication and Organization' i Stewart Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (eds.) (1996). *Handbook of Organization Studies*, pp. 375-408. London: Sage Publications.
- Romdahl, Axel L. (1947). *Pieter Bruegel D.Ä.*. Stockholm: P.A. Norstedt og Söner.
- Ross, David W. (1980 [1953]). 'Introduction' i Aristotele (1980 [384-322 BC]). *The Nicomachean Ethics*, pp. v-xxiv, på engelsk ved David Ross revideret af J.L. Ackrill & J.O. Urmson. Oxford: Oxford University Press.
- Safranski, Rüdiger (1998 [1994]). *En mester fra Tyskland – Heidegger og hans tid*, på dansk ved Hans Christian Fink. København: Gyldendal.
- Thielst, Peter (1995). 'Redaktionelt' i Aristoteles (1995 [384-322 BC]). *Den Nikomacheiske Etik*, pp. 9-10, på dansk ved Niels Møller revideret af Peter Thielst. København: Det lille forlag.
- Vernant, Jean-Pierre (1988a [1972]). 'Tensions and Ambiguities in Greek Tragedy' i Jean-Pierre Vernant & Pierre Vidal-Naquet (1988 [1972 & 1986]). *Myth and Tragedy in Ancient Greece*, pp.29-48. New York: Zone Books.
- Vernant, Jean-Pierre (1988b [1986]). 'The Tragic Subject: Historicity and Transhistoricity' i Jean-Pierre Vernant & Pierre Vidal-Naquet (1988 [1972 & 1986]). *Myth and Tragedy in Ancient Greece*, pp.237-247. New York: Zone Books.
- Vernant, Jean-Pierre (1988c [1972]). 'Intimations of the Will in Greek Tragedy' i Jean-Pierre Vernant & Pierre Vidal-Naquet (1988 [1972 & 1986]). *Myth and Tragedy in Ancient Greece*, pp.49-84. New York: Zone Books.
- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California: Sage Publications.
- Wittgenstein, Ludwig (1994a [1953 (1889-1951)]). *Filosofiske Undersøgelser*, på dansk ved Jes Adolphsen & Lennart Nørreklit. København: Munksgaard/Rosinante.
- Wittgenstein, Ludwig (1994b [1949-1951]). 'Letzte Schriften Über die Philosophie der Psychologie – Band II – Das Innere und das Äussere' i Wittgenstein, Ludwig (1994 [1949-1951]). *Last Writings on The Philosophy of Psychology – Volume II – The Inner and the Outer*, redigeret af G.H. von Wright & Heikki Nyman. Cambridge, Massachusetts: Basil Blackwell.

Wittgenstein, Ludwig (1991). *Kultur og værdier – Spredte bemærkninger*. Århus: Forlaget Modtryk.

Yates, Francis A. (1992 [1966]). *The Art of Memory*. London: Pimlico.

Refererede skriftlige kilder fra Tele Danmark

Det store spring – Vejviser til glade kunder, større arbejdsglæde og et stærkere Tele Danmark Erhverv. Internt dokument.

<http://www.teledanmark.dk/omteledanmark/profil/telefoni.htm> (29-10-98)

<http://www.teledanmark.dk/intro/historie.htm> (04-15-87)